

PRIX CHERCHEURS AUTEURS DE LA RELÈVE 2013



Jalal El Fadil

LA GESTION DES RISQUES
DE SOUS-TRAITANCE
MANUFACTURIÈRE
EN CHINE



Presses
de l'Université
du Québec

**LA GESTION DES RISQUES
DE SOUS-TRAITANCE
MANUFACTURIÈRE
EN CHINE**

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE AFPU-D – Association française des Presses d'université
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

SUISSE Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Jalal El Fadil

**LA GESTION DES RISQUES
DE SOUS-TRAITANCE
MANUFACTURIÈRE
EN CHINE**

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

El Fadil, Jalal

La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine

Présenté à l'origine par l'auteur comme thèse
(de doctorat — Université du Québec à Trois-Rivières), 2012.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3987-7

1. Industrie manufacturière – Gestion du risque – Québec (Province).
2. Petites et moyennes entreprises – Québec (Province) – Études de cas.
3. Sous-traitance – Chine – Études de cas. I. Titre.

HD9734.C23Q8 2014 338.476709714 C2013-942541-1

Les Presses de l'Université du Québec
reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Fonds du livre du Canada
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Conception graphique

Michèle Blondeau

Image de couverture

iStockphoto

Mise en pages

Info 1000 mots

Dépôt légal : 2^e trimestre 2014

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2014 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

MATIÈRES

Liste des figures	XI
Liste des tableaux	XIII

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	1
---	---

CHAPITRE 1

Valeur de l'entreprise et décisions d'investissement	7
1. La valeur de l'entreprise et sa relation avec les décisions d'investissement	8
2. La création de valeur dans l'entreprise	9
3. Les décisions d'investissement	11
3.1. L'analyse et la sélection des investissements	12
3.2. Le risque et les choix d'investissement	13

CHAPITRE 2

Risque, incertitude et gestion des risques	15
1. La théorie de l'utilité	16
1.1. L'attitude à l'égard du risque	17
1.2. La relation entre le risque et le rendement	18
2. La définition et l'analyse du risque et de l'incertitude	18
2.1. Incertitude et risque	19

VIII

2.2. Définition du risque	23
2.3. Composantes conceptuelles du risque	26
3. La gestion des risques	28
3.1. Le domaine de la gestion des risques et son importance	28
3.2. Le processus de gestion des risques.	29
3.3. L'analyse des étapes et fonctions du processus de gestion des risques.	31
3.3.1. Initiation et détermination des objectifs du processus de gestion des risques	32
3.3.2. Identification et analyse des risques.	33
3.3.3. Évaluation des risques	34
3.3.4. Plans de réponse ou stratégies de gestion des risques	35
3.3.5. Implantation des stratégies de gestion des risques	38
3.3.6. Suivi et contrôle du risque	39
3.4. La perception du risque	39

CHAPITRE 3

Mondialisation, délocalisation et sous-traitance	43
1. La mondialisation et la concurrence internationale	44
2. La délocalisation et la sous-traitance internationale comme stratégie de réponse à la mondialisation et à la concurrence internationale	48
3. La décision et le processus d'adoption des stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale	54
4. Les facteurs de risque associés aux projets de délocalisation et de sous- traitance internationale	58
4.1. Les facteurs de risque exogènes	59
4.1.1. Facteurs de risque liés aux aspects politiques.	59
4.1.2. Facteurs de risque liés aux aspects économiques	59
4.1.3. Facteurs de risque liés à l'instabilité du taux de change	60
4.1.4. Facteurs de risque liés à l'existence de la corruption	60
4.1.5. Facteurs de risque liés aux aspects culturels et sociaux	61
4.1.6. Facteurs de risque liés aux aspects juridiques et légaux	62
4.1.7. Facteur de risque lié au coût de la main-d'œuvre.	62
4.2. Les facteurs de risque endogènes	63
4.2.1. Facteurs de risque liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	63
4.2.2. Facteurs de risque liés aux ressources humaines	63
4.2.3. Facteurs de risque liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations.	64
4.2.4. Facteurs de risque liés aux aspects financiers	64

CHAPITRE 4

Questions et méthodologie de recherche	65
1. Questions de recherche	66
2. Stratégie de recherche	66
3. Échantillonnage	68
4. Outil de collecte de données	71
5. Analyse des données	73
6. Validité et qualité de la recherche	74
7. Considérations éthiques	74

CHAPITRE 5

Présentation et discussion des résultats	77
1. Présentation des cas étudiés : entreprises et responsables interviewés	78
1.1. L'entreprise A	78
1.2. L'entreprise B	82
1.3. L'entreprise C	86
1.4. L'entreprise D	90
1.5. L'entreprise E	94
1.6. L'entreprise F	98
1.7. L'entreprise G	102
2. Risques de sous-traitance mentionnés par les répondants	106
2.1. Les risques associés aux facteurs exogènes à l'entreprise	107
2.1.1. Risques liés aux aspects politiques	107
2.1.2. Risques liés aux aspects économiques	108
2.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux	109
2.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux	110
2.1.5. Risques liés à la corruption	113
2.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre	113
2.2. Les risques endogènes à l'entreprise	114
2.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	114
2.2.2. Risques liés aux ressources humaines	117
2.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations	119
2.2.4. Risques liés aux aspects financiers	122
2.3. Conclusion et synthèse des risques identifiés	123
3. Mesure et évaluation des risques identifiés	125
3.1. Les risques exogènes	126
3.1.1. Risques liés aux aspects politiques	126
3.1.2. Risques liés aux aspects économiques	127
3.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux	128
3.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux	129

X

3.1.5. Risques liés à la corruption	130
3.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre.	131
3.2. Les risques endogènes	131
3.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	131
3.2.2. Risques liés aux ressources humaines	133
3.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations	134
3.2.4. Risques liés aux aspects financiers	136
3.3. Conclusion et synthèse sur les risques évalués	137
4. Pratiques de gestion des risques.	139
4.1. Les risques exogènes	139
4.1.1. Risques liés aux aspects politiques	139
4.1.2. Risques liés aux aspects économiques	140
4.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux	141
4.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux	142
4.1.5. Risques liés à la corruption	144
4.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre.	144
4.2. Les risques endogènes	145
4.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	145
4.2.2. Risques liés aux ressources humaines	148
4.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations	149
4.2.4. Risques liés aux aspects financiers	152
4.3. Conclusion et synthèse sur les pratiques de gestion des risques	153
5. Discussion des résultats	166
5.1. Les facteurs de risque exogènes	166
5.2. Les facteurs de risque endogènes	170

CHAPITRE 6

Conclusion, retombées, limites et avenues de recherche	175
1. Conclusion	175
2. Retombées pratiques et scientifiques de la recherche	178
3. Limites	180
4. Avenues de recherche	181

ANNEXE

Guide d'entrevue	183
Références bibliographiques	197

FIGURES

FIGURE 2.1.	Types d'incertitude	22
FIGURE 2.2.	Présentation conceptuelle du risque	28
FIGURE 2.3.	Processus de gestion des risques	32
FIGURE 2.4.	Présentation des stratégies de gestion des risques	38
FIGURE 3.1.	Formes de délocalisation, de sous-traitance internationale et d'internationalisation des activités de production	51
FIGURE 3.2.	Processus d'adoption des stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale	57

TABLEAUX

TABLEAU 5.1.	Profil des répondants A1 et A2	79
TABLEAU 5.2.	Profil et caractéristiques de l'entreprise A	80
TABLEAU 5.3.	Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise A	81
TABLEAU 5.4.	Profil des répondants B1 et B2	83
TABLEAU 5.5.	Profil et caractéristiques de l'entreprise B	84
TABLEAU 5.6.	Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise B	86
TABLEAU 5.7.	Profil des répondants C1 et C2	87
TABLEAU 5.8.	Profil et caractéristiques de l'entreprise C	88
TABLEAU 5.9.	Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise C	90
TABLEAU 5.10.	Profil des répondants D1 et D2	91
TABLEAU 5.11.	Profil et caractéristiques de l'entreprise D	92
TABLEAU 5.12.	Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise D	94
TABLEAU 5.13.	Profil des répondants E1 et E2	95
TABLEAU 5.14.	Profil et caractéristiques de l'entreprise E	96
TABLEAU 5.15.	Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise E	98
TABLEAU 5.16.	Profil des répondants F1 et F2	99

XIV

TABLEAU 5.17. Profil et caractéristiques de l'entreprise F	100
TABLEAU 5.18. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise F	102
TABLEAU 5.19. Profil des répondants G1 et G2.	103
TABLEAU 5.20. Profil et caractéristiques de l'entreprise G	104
TABLEAU 5.21. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise G	106
TABLEAU 5.22. Les risques associés aux aspects politiques selon chacun des répondants	108
TABLEAU 5.23. Les risques associés aux aspects économiques	109
TABLEAU 5.24. Les risques associés aux aspects juridiques et légaux.	110
TABLEAU 5.25. Les risques associés aux aspects culturels et sociaux.	112
TABLEAU 5.26. Les risques associés à la corruption	113
TABLEAU 5.27. Les risques associés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre.	114
TABLEAU 5.28. Les risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	115
TABLEAU 5.29. Les risques liés aux ressources humaines	117
TABLEAU 5.30. Les risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations.	120
TABLEAU 5.31. Les risques liés aux aspects financiers	123
TABLEAU 5.32. Évaluation des risques liés aux aspects politiques	127
TABLEAU 5.33. Évaluation des risques liés aux aspects économiques	128
TABLEAU 5.34. Évaluation des risques liés aux aspects juridiques et légaux	129
TABLEAU 5.35. Évaluation des risques liés aux aspects culturels et sociaux	130
TABLEAU 5.36. Évaluation des risques liés à la corruption	131
TABLEAU 5.37. Évaluation des risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre	131
TABLEAU 5.38. Évaluation des risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	132
TABLEAU 5.39. Évaluation des risques liés aux ressources humaines.	134
TABLEAU 5.40. Évaluation des risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations.	135
TABLEAU 5.41. Évaluation des risques liés aux aspects financiers	137
TABLEAU 5.42. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à entreprendre avant le lancement du projet de sous-traitance en Chine.	154

TABLEAU 5.43. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à entreprendre au début du projet et durant la phase de prospection et de sélection des sous-traitants	154
TABLEAU 5.44. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à réaliser tout au long du projet	156
TABLEAU 5.45. Pratiques et actions utilisées pour la contingence des risques	157
TABLEAU 5.46. Pratiques et actions utilisées pour l'évitement des risques	158
TABLEAU 5.47. Principaux risques associés aux facteurs exogènes	159
TABLEAU 5.48. Pratiques de mitigation utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs exogènes	159
TABLEAU 5.49. Pratiques de contingence utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs exogènes	161
TABLEAU 5.50. Pratiques d'évitement utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs exogènes	161
TABLEAU 5.51. Principaux risques associés aux facteurs endogènes	162
TABLEAU 5.52. Pratiques de mitigation utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs endogènes	163
TABLEAU 5.53. Pratiques de contingence utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs endogènes	164
TABLEAU 5.54. Pratiques d'évitement utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs endogènes	165

INTRODUCTION

et problématique de recherche

LES MUTATIONS QU'A CONNUES LE MONDE DES AFFAIRES, DEPUIS UNE DIZAINE d'années, et qui se sont faites à une cadence sans précédent, obligent les entreprises à opérer dans un environnement caractérisé par davantage de complexité et d'incertitude. Elles sont principalement dues à la mondialisation ainsi qu'aux changements de l'état de l'économie mondiale influencée par l'émergence de certains pays autrefois en développement, notamment la Chine, l'Inde et le Brésil. Ces pays ayant acquis des capacités industrielles considérables, ils s'imposent comme des acteurs incontournables et deviennent des concurrents importants des pays développés (Stark, 2005). Les changements dans l'environnement des affaires sont aussi attribuables, entre autres, à l'innovation technologique, à l'évolution de l'organisation du travail, à la réduction des cycles de vie des produits ainsi qu'à la croissance des exigences des clients sur le plan de la qualité (St-Pierre, 2009 ; Capron et Liénard, 2000). Ils ont contribué à l'accroissement et à l'internationalisation de la concurrence (Sinha, Akoorie, Ding et Wu, 2011) ainsi qu'à l'augmentation de l'incertitude dans la réalisation et la gestion des projets industriels. Cette incertitude augmente particulièrement dans un contexte international vu les multiples paramètres qui entrent en jeu.

Le contexte actuel des affaires et la vive concurrence nationale et internationale imposent ainsi des pressions extrêmes sur les prix et la qualité des produits, de sorte que bon nombre d'entreprises manufacturières sont obligées de revoir leurs stratégies (Sinha *et al.*, 2011). C'est dans ce contexte que les entreprises industrielles des pays développés doivent réévaluer leur stratégie de production, notamment en raison des coûts de la main-d'œuvre qui ne peuvent concurrencer ceux que l'on observe dans les pays émergents. Parmi les stratégies adoptées par les entreprises, l'internationalisation des activités de production occupe une place privilégiée (Gallego et Saoudi, 2010). En effet, la délocalisation et la sous-traitance internationale vers des pays émergents où la main-d'œuvre est moins chère sont des décisions d'affaires qui gagnent en popularité, même chez les petites entreprises. Ces décisions ne sont toutefois pas toujours populaires dans les régions où se trouvent les entreprises concernées, étant donné les pertes d'emplois qu'elles peuvent occasionner. En plus de bénéficier de faibles coûts de la main-d'œuvre, les entreprises qui adoptent des décisions de délocalisation et de sous-traitance dans des pays émergents peuvent tirer avantage de leur savoir-faire et leur expertise ainsi que de l'accès aux matières premières.

Par ailleurs, la sous-traitance permet aux entreprises de se recentrer sur leurs activités principales et d'ainsi exceller dans leur réalisation, ce qui peut procurer une grande flexibilité dans les activités de production. Ajoutées à la diminution des temps de production ou à la réduction du pouvoir des syndicats locaux, la sous-traitance et la délocalisation dans des pays émergents semblent pleinement justifiées pour certaines entreprises préoccupées par leur compétitivité (Clegg, Burdon et Nikolova, 2005).

Selon le McKinsey Global Institute, le volume de sous-traitance de différents types de produits augmentera dans les années à venir à une cadence de 30 % à 40 % par année (Prasad et Prasad, 2007). Elmuti et Kathawala (2000) avaient déjà constaté une croissance de l'intérêt pour la sous-traitance – augmentation annuelle de 35 % en 1997 –, croissance qui s'est poursuivie dans les années subséquentes. Au Canada, d'après une étude parrainée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, environ le tiers des entreprises interrogées, qui œuvrent en majorité dans les secteurs de la fabrication et du transport, ont recours à des stratégies de sous-traitance qui sont principalement internationales (Jalette, 2003). Elmuti (2003) rapporte que de grandes multinationales comme GE, Nike, HSBC, IBM et Oracle ont délocalisé une grande partie de leurs activités manufacturières et ont confié la prestation de leurs services internes et la sous-traitance de leurs opérations administratives à des fournisseurs internationaux.

La tendance croissante des stratégies d'internationalisation des activités de production touche différents secteurs, différents types d'entreprises ainsi que différents processus d'affaires et fonctions. Toutefois, on ignore en bonne partie les diverses

modalités de réalisation de ces stratégies ainsi que l'ensemble des risques qu'elles occasionnent chez les entreprises qui les adoptent. D'ailleurs, plusieurs entreprises qui ont opté pour ces stratégies n'ont pas connu de succès. Environ le tiers des 270 entreprises interrogées par Elmuti et Kathawala (2000), qui sont américaines, européennes ou moyen-orientales et qui opèrent dans les secteurs de la fabrication, de la pétrochimie, des technologies de l'information et des services financiers, ont en effet rencontré des difficultés importantes provoquant l'échec de leur décision d'affaires. De son côté, le cabinet-conseil Dun et Bradstreet, qui a mené une large étude sur plus de 2000 sociétés américaines ayant adopté des stratégies similaires, conclut qu'environ 25 % de ces entreprises ont connu un échec (IAOP¹, 2001). Deux autres enquêtes montrent des taux élevés d'insatisfaction des dirigeants: le cabinet-conseil Pittiglio, Rabin, Todd et McGrath constate que 35 % des dirigeants de 150 entreprises manufacturières américaines ne sont pas satisfaits de leur stratégie de sous-traitance en Chine (Brown, 2005), alors que 50 % des entreprises interrogées par le cabinet McKinsey & Co. sont mécontentes de leur contrat de sous-traitance (Craig et Willmott, 2005).

De ce qui précède, il ressort que les taux d'insatisfaction et d'échec des projets de sous-traitance et de délocalisation dans des pays émergents sont suffisamment élevés pour que nous nous intéressions aux causes de ces échecs et aux mesures que les entreprises doivent prendre pour les éviter. Dans cette optique, notre problématique managériale de recherche concerne l'échec des projets de délocalisation et de sous-traitance des activités de production dans des pays émergents. Ces échecs sont à l'origine de pertes financières substantielles étant donné les investissements importants qu'ils exigent et qui peuvent être en grande partie non récupérables. Ainsi, l'échec et la non-réalisation des rendements espérés des investissements qui sont associés à ces stratégies peuvent avoir une influence négative sur les flux monétaires et, par conséquent, entraîner une diminution de la valeur de l'entreprise, alors que la préservation de cette valeur ou sa croissance demeure l'objectif principal des dirigeants d'entreprise (Bogliolo, 2000).

Selon Elmuti et Kathawala (2000), la méconnaissance ou la négligence des risques associés à ces stratégies serait un important facteur d'échec. En effet, cette négligence peut être à l'origine de la non-anticipation de l'occurrence d'événements ayant des effets négatifs sur les objectifs poursuivis par les entreprises. Khan, Christopher et Burnes (2008) confirment les pertes que peut causer la réalisation de risques associés aux projets de sous-traitance internationale. De son côté, le cabinet PricewaterhouseCoopers (2007) avance que, si une entreprise ne prend pas en considération les risques inhérents à ses

1. IAOP : International Association of Outsourcing Professionals.

projets de délocalisation, elle peut subir une diminution de la qualité de ses produits, une réduction de la valeur de sa marque et, par conséquent, causer une perte de valeur pour ses actionnaires en raison d'une baisse de la valeur globale de l'entreprise.

Il nous apparaît donc important d'identifier et d'analyser les risques associés aux projets de sous-traitance et de délocalisation dans des pays émergents, d'étudier leur influence sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise concernée et d'explorer les pratiques utilisées pour les gérer. Cela fournira aux dirigeants d'entreprise désireux d'adopter de telles stratégies une meilleure vision des risques et des facteurs de risque qui peuvent influencer la réalisation de leurs objectifs sur le plan des coûts, de la qualité et des délais de production. De plus, ces dirigeants pourront comprendre les pratiques de gestion des risques à utiliser pour réussir leur projet. Anticiper les problèmes et les risques qui peuvent apparaître après le lancement des projets et trouver les meilleures pratiques pour gérer ces risques devraient diminuer leur taux d'échec et permettre ainsi de profiter des avantages compétitifs que ces projets peuvent procurer.

Dans le présent ouvrage, nous mettrons l'accent sur les risques associés aux projets de sous-traitance manufacturière en Chine. Le choix de la Chine s'explique principalement par l'intérêt manifesté par un nombre élevé de dirigeants d'entreprise qui ont déjà songé à y sous-traiter une partie de leurs activités. Si certains l'ont fait avec succès, d'autres, par contre, ont connu un échec (Brown, 2005). De même, ce pays est considéré de plus en plus comme une plate-forme mondiale de production (Prasad et Prasad, 2007 ; Stark, 2005). Nous nous intéresserons, particulièrement, aux projets de sous-traitance qui ne demandent pas l'installation d'infrastructures de production dans le pays d'accueil. Cette installation, qui caractérise les projets de délocalisation, différencie les deux formes d'internationalisation des activités de production. Nous nous limiterons à la sous-traitance qui est la forme la plus répandue, surtout chez les PME qui n'ont généralement pas les moyens nécessaires pour exploiter une usine en Chine. Cette focalisation sur une seule stratégie et sur un seul pays permettra de contrôler une grande partie de la variance dans les risques qui seraient imputables au contexte particulier du pays en question et à la stratégie choisie.

Par ailleurs, étant donné que nous nous concentrons principalement sur l'étude des PME, il est important de signaler que ces dernières possèdent des caractéristiques différentes de celles des grandes entreprises, qui peuvent influencer leurs processus d'internationalisation. En effet, la petite ou moyenne entreprise possède des ressources qui sont en général limitées, des systèmes d'information internes et externes peu organisés ; de plus, le dirigeant principal de la PME occupe une place prépondérante dans le processus de prise de décision et influence de manière significative les orientations stratégiques, la culture et l'organisation de l'entreprise (Julien, 2005).

Le présent ouvrage comporte six chapitres. Le premier chapitre discutera de l'influence de l'échec des projets de sous-traitance et de délocalisation sur la valeur de l'entreprise et de ses composantes, ainsi que de la valeur de l'entreprise avec les investissements. La valeur de l'entreprise doit être au centre des préoccupations des dirigeants. Une gestion réussie de la valeur de l'entreprise demande une planification appropriée des investissements à court et à long terme. Or, la complexité des choix d'investissement dans des projets comme ceux de sous-traitance de la production et les contraintes multiples qui interviennent lors de ces choix rendent la sélection des projets d'investissement très difficile. Il est donc important de traiter des différents aspects de la sélection des investissements, d'illustrer la contribution de ces derniers à la valeur de l'entreprise et de discuter des risques qui leur sont associés, la discussion et l'analyse de ces risques étant nécessaires pour les gérer convenablement. Une gestion efficace des risques associés aux différents investissements et activités d'une entreprise permet de s'assurer que les objectifs poursuivis sont bien remplis et que les flux monétaires projetés sont effectivement générés, ce qui favorise l'atteinte de la valeur espérée de l'entreprise. Autrement dit, cette dernière peut être maximisée en réduisant la variance autour de ces flux monétaires et en rendant plus probable leur réalisation.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'analyse du risque. Les bases théoriques de celle-ci y seront présentées, de même que les notions d'attitude à l'égard du risque et la relation entre le risque et le rendement. On y distinguera les différents aspects de l'incertitude et du risque et on décrira les composantes conceptuelles du risque. Étant donné leur importance, la gestion des risques et les différentes pratiques qui lui sont liées y seront discutées. Nous soulignerons ainsi l'importance de son intégration dans la gestion globale de l'entreprise. La discussion de la gestion des risques nous servira aussi comme base de référence pour développer des propositions de traitement des risques identifiés lors de la recherche.

Dans le troisième chapitre, nous reviendrons sur le volet managérial de notre recherche qui concerne les projets de délocalisation et de sous-traitance internationale des activités de production. Nous illustrerons les différentes caractéristiques de ces projets, y compris les raisons qui poussent les entreprises à les adopter. Par la suite, nous parlerons des différents risques et facteurs de risque associés à ces projets mentionnés dans la littérature.

La question de recherche et les questions particulières auxquelles nous essaierons de répondre en utilisant une étude de cas multiples feront l'objet du quatrième chapitre. Nous reviendrons plus en détail sur la méthodologie de recherche que nous utiliserons pour ce travail, et ce, en illustrant le type de recherche et en présentant l'échantillon et notre outil de collecte de données.

6

Dans le cinquième chapitre, qui sera consacré à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats de notre recherche, nous illustrerons tout d'abord les caractéristiques des cas étudiés, avant de donner les informations utiles sur les participants à notre étude. Ensuite, nous analyserons les données recueillies en discutant des risques identifiés, de leur évaluation et des pratiques employées pour les gérer.

Cela nous mènera à la conclusion de cet ouvrage, au sixième chapitre, où nous reviendrons sur les apprentissages découlant de notre recherche et sur certaines de nos principales constatations. Nous discuterons alors également des limites et des avenues de recherche qui nous semblent pertinentes.

Valeur de l'entreprise et décisions d'investissement

COPELAND, KOLLER ET MURRIN (1990) AVANCENT QUE LES MAUVAISES performances financières de plusieurs entreprises sont surtout causées par des planifications stratégiques ne prenant pas en considération l'augmentation de la valeur de la firme. Pour espérer maximiser cette dernière, il faut fonder ces planifications principalement sur l'adoption d'investissements porteurs de valeur. La maximisation de la valeur de l'entreprise correspond, selon la théorie de la firme, à la maximisation de la richesse des actionnaires, qui est le premier objectif financier de l'entreprise (Hirigoyen et Caby, 1998). Toutefois, cette maximisation doit tenir compte de l'importance de la satisfaction des autres parties prenantes.

1.

La valeur de l'entreprise et sa relation avec les décisions d'investissement

La valeur peut être définie de manière générale comme le jugement porté sur l'importance d'un bien ou d'un service (Hirigoyen et Caby, 1998). Dans la théorie financière, la valeur d'un actif est représentée par la valeur actuelle de tous les flux monétaires espérés que cet actif générera. Toujours selon Hirigoyen et Caby (1998), la valeur de l'entreprise doit intégrer le risque global associé à l'entreprise ainsi que la valeur qui résulte de la perception du risque et du rendement de l'entreprise dans l'avenir. Elle est représentée par les flux monétaires futurs de l'entreprise actualisés au coût du capital qui prend en considération le risque. Elle est obtenue par la formule suivante :

$$V = \sum_{t=0}^N \frac{FM_t}{(1+k)^t}$$

où V représente la valeur de l'entreprise, t la période, FM_t le flux monétaire espéré à la fin de la période t , k le coût du capital ajusté pour le risque et N le nombre de périodes considérées comme pouvant aller jusqu'à l'infini. Le flux monétaire FM_t fait référence à ce qu'on appelle flux monétaire disponible à l'entreprise (FMDE) (Damodaran, 1994). Il peut être calculé en utilisant la formule suivante :

$FMDE = BAII (1 - T) + \text{Amortissement} - \text{Investissement} - \text{Variation du fonds de roulement}$
où T représente le taux d'impôt et $BAII$ le bénéfice avant intérêt et impôt, soit :

$$BAII = \text{Ventes} - \text{Coûts des ventes} - \text{Frais de vente et d'administration}$$

Si la somme des entrées de liquidités actualisées est plus grande que la somme des sorties de liquidités actualisées, la valeur de l'entreprise est positive. Ainsi, les différentes décisions d'investissements qui peuvent être prises pour moderniser le département de recherche et développement, lancer un programme de publicité, adopter des plans de formation du personnel, sous-traiter une partie de la production ou encore acquérir des équipements et des bâtiments revêtent une importance déterminante sur la valeur de l'entreprise étant donné leur incidence sur les flux monétaires futurs. Par exemple, le lancement d'un programme de publicité dont les coûts se répercuteraient d'abord sur les frais de vente et d'administration devrait contribuer à accroître, dans les mois suivants, les ventes et les entrées de liquidités conséquentes.

De même, en supposant que l'entreprise soit un ensemble de projets d'investissement et en s'appuyant sur le principe de l'additivité, les valeurs des projets, calculées selon la même formule que celle de la valeur de l'entreprise, s'additionnent pour former la valeur globale de celle-ci (Copeland et Weston, 1988). Cela signifie que la réalisation d'un investissement dont la valeur actuelle nette est positive augmente la valeur de l'entreprise. Il est également important de signaler l'influence du degré de risque associé à un projet d'investissement sur la valeur de l'entreprise. En effet, un risque élevé d'un projet d'investissement peut, en supposant que les degrés de risque associés aux autres investissements ne changent pas, augmenter le risque global de l'entreprise. Cela peut entraîner une augmentation du coût du capital et, par la suite, une diminution de la valeur de la firme. Or, une gestion active des risques vise à réduire la volatilité des flux monétaires, ce qui conduit directement à une réduction du risque global et à une plus grande assurance que la valeur prévue sera réalisée.

Ajoutons que la formule de la valeur de l'entreprise présentée ci-dessus est acceptable selon trois hypothèses qui doivent caractériser l'investisseur ou l'actionnaire. La première stipule que celui-ci doit être économiquement rationnel, ce qui signifie qu'il lui faut chercher à maximiser sa richesse. Selon la deuxième, l'investisseur doit être réfractaire au risque, ce qui implique qu'il exige une prime de rendement supplémentaire proportionnelle au risque qu'il accepte de prendre. La troisième précise qu'il doit diversifier ses actifs afin de diminuer ou d'éliminer le risque propre à chaque actif (Helfert, 2003).

Lorsqu'ils prennent la décision d'investir, les dirigeants doivent s'assurer que les investissements adoptés procureront un rendement supérieur au coût du capital pour espérer augmenter la valeur de l'entreprise. En effet, selon Hoarau et Teller (2001), l'entreprise ne crée de la valeur que si la rentabilité économique de ses investissements est supérieure au coût de son capital. En outre, les investissements, avec leur caractère d'engagement souvent à long terme, nécessitent un contexte de vision et de stratégie à long terme bien ancrées au sein de l'entreprise. Toutes ces considérations s'inscrivent dans le cadre d'une gestion efficace de la valeur de l'entreprise (Helfert, 2003).

2.

La création de valeur dans l'entreprise

La création de valeur dans l'entreprise nécessite une perspective stratégique qui se concentre principalement sur les mouvements de liquidités. Selon Helfert (2003), un principe essentiel de création de valeur est de ne pas rester concentré sur les mesures et les

résultats comptables, mais plutôt de s'intéresser aux liquidités, surtout à long terme. De même, l'entreprise, afin d'être créatrice de valeur, doit optimiser sa performance en utilisant des stratégies qui visent le développement d'un avantage compétitif durable. Le développement de cet avantage permet de créer ce que Hoarau et Teller (2001) ont appelé la valeur concurrentielle. Selon ces auteurs, l'entreprise peut accroître cette dernière en s'appuyant sur l'identification, l'exploitation et le développement de ses ressources et de ses connaissances. Cette approche se base sur la théorie des ressources ainsi que sur la théorie des connaissances (Hoarau et Teller, 2001), qui s'inscrivent dans une perspective de création de valeur à long terme. Cette création doit ainsi s'appuyer, entre autres, sur l'acquisition de connaissances, de même que sur l'installation et l'amélioration de processus d'apprentissage. De plus, elle doit favoriser l'innovation et le développement continu de nouveaux produits qui permettront d'assurer des entrées de liquidités à long terme. L'entreprise est invitée par ailleurs à établir des relations stratégiques avec ses différents partenaires, ce qui est appuyé par la théorie des réseaux. Selon Gulati, Nohria et Zaheer (2000), la mise en place de réseaux stratégiques facilite l'apprentissage de l'entreprise, en plus de lui permettre de générer des économies d'échelle et d'avoir accès à l'information, aux marchés et aux technologies. Tous ces éléments favorisent l'augmentation du chiffre d'affaires, l'amélioration du processus de production ainsi que la diminution des coûts, contribuant à une augmentation des recettes nettes.

Par ailleurs, Helfert (2003) décrit la compagnie créatrice de valeur comme étant une organisation dans laquelle les responsables ont réussi l'intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes que sont les actionnaires, les dirigeants, les employés, les fournisseurs, les clients, les banquiers et la communauté. Dans certains cas, les intérêts et les besoins de ces parties prenantes divergent, ce qui fait de leur intégration ainsi que de la gestion des actions qui cherchent à les satisfaire une opération difficile pour les dirigeants.

Comme nous pouvons le voir, la création de valeur peut s'appuyer sur l'approche de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes qui est recommandée par Helfert (2003) et Olu-Tima (2003), mais elle peut aussi s'appuyer sur l'approche classique de la maximisation de la richesse des actionnaires qui est soutenue par Bogliolo (2000) et Albouy (2006). La première approche montre toutefois des limites, car la maximisation de la satisfaction des parties prenantes, autres que les actionnaires, exige des déboursés qui ne donnent pas toujours lieu à des entrées de liquidités satisfaisantes dans le court ou le long terme (Albouy, 2006). Caby et Hirigoyen (2001) ont évoqué le fait que l'opportunisme de chaque partie prenante est un facteur qui empêche l'entreprise d'être un partenariat parfait basé sur la confiance. Ce partenariat qui a pour principes la maximisation de la richesse de l'entreprise et la distribution de cette richesse aux différents partenaires ne peut réellement avoir lieu, étant donné que chaque partie prenante rationnelle cherche à

maximiser sa propre utilité. Le fait de signaler les limites de la première approche ne signifie pas que nous la rejetons complètement, car la satisfaction des parties prenantes, comme l'illustre Olu-Tima (2003), aura des effets positifs directs ou indirects sur la richesse des actionnaires, pouvant ainsi contribuer fortement à l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Néanmoins, l'objectif poursuivi par cette approche doit être d'atteindre les niveaux appropriés de valeur pour les autres parties prenantes.

Ainsi, l'entreprise doit essayer d'atteindre un équilibre entre les niveaux de satisfaction des parties prenantes et gérer leurs intérêts dans une perspective de maximisation de la satisfaction et de la richesse des actionnaires. Selon Bogliolo (2000), il est important de se rappeler que la mission principale d'une entreprise et de ses dirigeants est d'augmenter la richesse des actionnaires et que la satisfaction des autres parties prenantes constitue une contrainte dont l'entreprise doit tenir compte pour réussir sa mission principale.

Dans notre discussion sur la valeur de l'entreprise, nous avons illustré l'importance des décisions d'investissement et leur influence sur celle-ci. Nous discuterons dans ce qui suit de différents aspects associés à ces décisions et à la sélection des projets d'investissement porteurs de valeur.

3.

Les décisions d'investissement

L'investissement signifie le sacrifice d'une valeur présente certaine en contrepartie d'une valeur future plus ou moins incertaine (Chrissos et Gillet, 2003). Les investissements sont d'une importance primordiale pour l'entreprise, car ils engagent ses ressources et définissent en grande partie sa performance et les liquidités qu'elle va générer dans l'avenir. En effet, les stratégies d'entreprise contiennent plusieurs décisions d'investissement qui demandent une mobilisation de ses ressources. Ces ressources, étant donné leur rareté, doivent être gérées minutieusement pour qu'on puisse espérer un gain économique. Or, les choix d'investissement sont liés à deux paramètres essentiels, à savoir le temps et le risque. Il est indispensable de prendre ces deux paramètres en considération, car ils conditionnent le rendement de l'investissement (Chrissos et Gillet, 2003).

Lensink et Sterken (2000) avancent qu'une des bases théoriques de l'investissement en entreprise est la théorie de l'irréversibilité et de l'incertitude selon laquelle, une fois que l'investissement est entrepris le désengagement de celui-ci est coûteux à

différents égards. Cette théorie suppose aussi que chaque investissement est caractérisé par un degré d'incertitude plus ou moins grand selon sa nature et que cette incertitude rend les décisions d'investissement relativement complexes. Cette complexité réside aussi, selon Chatrath et Seiler (1997), dans la possibilité de rejeter un investissement qu'on devrait adopter et d'accepter un investissement qu'on devrait rejeter. Elle demande qu'on mène une analyse minutieuse des projets d'investissement afin de faciliter l'estimation des flux monétaires qui leur sont associés et la sélection des meilleurs d'entre eux.

3.1. L'analyse et la sélection des investissements

Comme le rappellent Migliore et McCracken (2001), avant d'entamer le processus de sélection des projets porteurs de valeur il est primordial de définir les objectifs et la stratégie à long terme de l'entreprise afin que les investissements privilégiés s'alignent sur ces derniers. Or, les choix d'investissement, pour qu'ils soient efficaces, doivent non seulement correspondre aux directions stratégiques de l'entreprise, mais aussi à sa vision globale, à ses aspects organisationnels et à sa culture. De plus, ces choix d'investissement doivent prendre en considération les conditions économiques prévues, les enjeux politiques au sein de l'entreprise, les caractéristiques de son secteur d'activité, sa position compétitive et ses principales compétences (Helfert, 2003). Ajoutons à cela l'importance, selon Helfert (2003), de sélectionner les projets d'investissement qui offrent la meilleure combinaison de risque et de rendement.

Sur ces points, il est important de mentionner les particularités des aspects organisationnels, de la culture, des compétences et des ressources d'une PME susceptibles d'influencer la sélection de ses investissements. Par exemple, le manque de ressources peut empêcher celle-ci de réaliser des études approfondies des projets (Julien et Marshesnay, 2011), ce qui risque de mener à la sélection des moins rentables. Aussi, la présence dominante, de manière générale, de l'entrepreneur-dirigeant dans ce genre d'entreprise augmente l'influence de ce dernier sur les décisions d'investissement qui peuvent ne pas obéir aux mêmes critères de sélection des grandes entreprises et au principe de rationalité des décideurs. En effet, l'entrepreneur-dirigeant peut prendre des décisions d'investissement qui correspondent à ses objectifs personnels, valorisant par exemple l'amélioration de sa qualité de vie ou l'épanouissement de ses employés au travail et non l'augmentation de sa richesse ou de la valeur de l'entreprise (Rindova, Barry et Ketchen, 2009; Legohérel, Callot, Gallopel et Peters, 2003).

Pour une évaluation adéquate d'un investissement, on doit connaître sa durée de vie, sa dépendance à l'égard d'autres projets ainsi que sa portée stratégique. Cela permet de mieux comprendre ses composantes, de mieux appréhender les risques qui

lui sont associés et d'estimer de manière appropriée ses flux de liquidités (Peterson et Fabozzi, 2002). Ces estimations peuvent être complexes, car elles se basent en général sur les prévisions d'un grand nombre de paramètres caractérisés par différents degrés d'incertitude (Cooper, Morgan, Redman et Smith, 2002).

L'estimation appropriée des flux de liquidités associés aux investissements et la détermination de leur degré de risque constituent les sources d'information utiles pour procéder à la sélection des meilleurs d'entre eux. Cette sélection s'appuie sur différents critères. Les plus couramment employés dans le milieu financier sont le délai de récupération, le délai de récupération actualisé, la valeur actuelle nette, l'indice de rentabilité, le taux de rendement interne et, enfin, le taux de rendement interne corrigé (Peterson et Fabozzi, 2002). La fiabilité de l'analyse des projets d'investissement et leur évaluation dépendent, en grande partie, de la fiabilité des informations utilisées pour mener celles-ci. Pour St-Pierre et Beaudoin (2003), l'une des phases les plus critiques et les plus longues dans un processus de choix d'investissement est la collecte des informations pertinentes à leur évaluation.

3.2. Le risque et les choix d'investissement

Afin d'évaluer un projet d'investissement, il est essentiel de prendre en considération les risques liés aux flux de liquidités que ce projet est censé générer. Le degré de risque dépend de plusieurs facteurs endogènes et exogènes par rapport à l'entreprise. Parmi les facteurs endogènes liés directement à l'organisation et au projet d'investissement, on trouve la nouveauté du projet concerné, les compétences limitées et le manque d'expérience de l'entreprise dans la gestion de certains aspects de ce projet, le manque de ressources humaines qualifiées pour y travailler ainsi que la non-existence de la technologie adéquate pour exécuter celui-ci. Étant donné leurs caractéristiques intrinsèques, ces facteurs pourraient être amplifiés dans le cas d'une PME (Julien et Marshesnay, 2011). Parmi les facteurs exogènes, on peut citer l'environnement économique et l'inflation, l'environnement politique et les décisions gouvernementales, la concurrence, le comportement des consommateurs, les prix des matières premières et de la main-d'œuvre, le système judiciaire ainsi que les différences culturelles, surtout dans un contexte international (Peterson et Fabozzi, 2002).

Peterson et Fabozzi (2002) ajoutent que le risque d'un projet d'investissement varie aussi selon sa nature. Les projets de lancement de nouveaux produits sont en général plus risqués que les projets de remplacement, à cause, entre autres, de la plus grande incertitude qui caractérise le comportement des consommateurs à l'égard des nouveaux produits, ainsi que de la possibilité que l'expérience de l'entreprise dans la production et la

commercialisation de ces produits soit insuffisante. Quant aux projets d'expansion, même s'ils sont moins risqués que les projets d'entrée dans de nouveaux marchés, ils sont plus risqués que les projets de remplacement ou de modernisation, car ils reposent sur une augmentation incertaine du chiffre d'affaires de l'entreprise (Peterson et Fabozzi, 2002). De leur côté, St-Pierre et Beaudoin (2003) rapportent que le risque d'un projet est déterminé selon trois dimensions, à savoir le marché, le produit et la production. Lorsque le degré de nouveauté dans l'une de ces dimensions augmente, le risque du projet augmente aussi. En effet, la nouveauté dans l'une de ces dimensions signifie que l'entreprise ne possède peut-être pas les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer certains éléments de ce projet, ce qui augmente la possibilité de ne pas atteindre les objectifs de ce dernier. Par exemple, quand l'entreprise décide de délocaliser une partie de sa production dans un pays étranger pour la première fois, cela peut représenter une grande nouveauté dans la gestion de la production, surtout si ce pays possède une culture différente. Par conséquent, ce projet de délocalisation peut être caractérisé par un haut degré de risque.

Ainsi, plusieurs facteurs peuvent influencer négativement la réalisation des objectifs des investissements et des flux monétaires espérés. Cela peut conduire à des pertes financières importantes et à la diminution de la valeur de l'entreprise. En conséquence, les entreprises, au moment d'évaluer leurs projets, doivent procéder à une analyse et à une estimation minutieuses du degré de risque associé à chacun d'eux et des risques qui affectent directement les flux monétaires, et ce, afin de pouvoir traiter et gérer ces risques de manière efficiente.

Jusqu'à présent, nous avons utilisé la notion de risque sans la définir et sans analyser ses composantes et ses différents aspects. Dans le chapitre qui suit, nous approfondirons cette notion et nous discuterons de ses bases théoriques, de l'incertitude ainsi que de la gestion des risques.

Risque, incertitude et gestion des risques

DANS LE NOUVEAU CONTEXTE INTERNATIONAL DES AFFAIRES, L'ENTREPRISE est obligée de prendre davantage de risques pour se démarquer de ses concurrents, en lançant de nouveaux projets qui ne sont peut-être pas familiers à ses responsables et à ses employés. Il peut s'agir d'innover, de pénétrer de nouveaux marchés ou de revoir la stratégie de production. Mais peu importe la nature des projets : plus le degré de nouveauté sera élevé par rapport aux compétences et à l'expérience de l'entreprise, plus les projets seront marqués par l'incertitude. Selon Schuyler (2001), l'incertitude, qui est le résultat de l'inconnu et de la variabilité des états de la nature, des matériaux et des systèmes humains, est à l'origine de plusieurs risques que doit affronter l'entreprise. L'occurrence de ces risques peut causer des pertes financières importantes et entraver la réalisation de ses objectifs, ce qui explique l'importance de comprendre l'incertitude et le risque. L'analyse de ces derniers doit inclure une illustration de leur base théorique et des différentes composantes de leur concept. Par ailleurs, vu les mauvaises performances qu'ont connues plusieurs entreprises à cause, selon Barthélémy (2002), de leur négligence des risques,

l'intégration de la gestion des risques dans la gestion globale de l'entreprise est devenue nécessaire. Cette intégration s'appuie sur une application efficace d'un processus formel de gestion des risques.

Cela dit, nous commencerons ce chapitre par la présentation des concepts théoriques liés à l'incertitude et au risque, en discutant des choix des individus entre différentes possibilités dans un contexte d'incertitude. Nous définirons pour ce faire la théorie de l'utilité et certains aspects qui lui sont associés. Aussi, nous nous pencherons sur l'attitude à l'égard du risque et sur la relation entre le risque et le rendement. Par la suite, afin de mieux comprendre les concepts d'incertitude et de risque, nous analyserons la notion d'incertitude, ses caractéristiques et ses différents types. Cela nous mènera, dans la dernière partie, à une discussion sur la gestion des risques et ses différents éléments, sur les étapes du processus de gestion des risques ainsi que sur la perception du risque.

1.

La théorie de l'utilité

La théorie de l'utilité représente la base du processus de décision optimale et de choix d'allocation des ressources dans un contexte d'incertitude (Copeland et Weston, 1988). Elle suppose que les individus sont rationnels et souhaitent posséder toujours plus de richesse. Ce qui veut dire que l'utilité marginale de la richesse est positive. Ainsi, selon Bath, Hatem et Yang (2004), nous pouvons présenter la théorie de l'utilité comme une théorie normative ou prescriptive sur la façon dont les individus doivent agir quand ils se retrouvent devant des choix incertains. Les mêmes auteurs avancent que cette théorie suppose que les individus sont capables de quantifier les différentes possibilités et de prendre une décision rationnelle basée sur les valeurs qu'ils ont attribuées à chacune d'elles. Ces individus doivent choisir l'option qui maximise leur utilité, sachant que l'utilité est la mesure de leur désir et de leur préférence d'un objet par rapport à un autre. Or, il n'est pas toujours évident de quantifier l'utilité de chaque option (Bath *et al.*, 2004).

Dans le milieu des affaires, selon Schuyler (2001), la maximisation de l'utilité espérée s'appuie, en général, sur la maximisation de la valeur monétaire espérée. Cependant, il existe des situations où la réalisation de cet objectif de maximisation peut être remise en question. Parmi ces situations, nous citerons, en premier lieu, celle où il n'existe pas assez de ressources pour entreprendre tous les projets voulus, ce qui nécessite une sélection minutieuse des projets d'investissement appropriés. En second lieu, nous

mentionnerons la situation où la mesure adéquate n'est pas l'argent et où les preneurs de décision doivent tenir compte de certaines dimensions non monétaires, telles que le besoin d'un entrepreneur de conserver le contrôle de son entreprise (Schuyler, 2001).

Par ailleurs, la fonction d'utilité d'un individu dépend de l'attitude de cette personne à l'égard du risque, comme l'ont montré Copeland et Weston (1988) pour qui à chaque attitude est associée une fonction d'utilité propre.

1.1. L'attitude à l'égard du risque

Copeland et Weston (1988) avancent que les individus sont généralement réfractaires au risque et que l'utilité marginale de la richesse diminue au fur et à mesure que leur richesse augmente. Il existe trois attitudes à l'égard du risque, à savoir l'aversion au risque, la propension au risque et la neutralité vis-à-vis du risque. Schuyler (2001) affirme que l'attitude d'aversion au risque ou l'attitude conservatrice à l'égard du risque est la plus répandue. Parfois, pour des décisions peu stratégiques, les décideurs peuvent être neutres par rapport au risque, mais quand la valeur des résultats est importante ils sont plutôt réfractaires au risque. Le même auteur ajoute qu'il est rare qu'un individu affiche une attitude de preneur de risques, sauf si la situation est divertissante pour lui, comme dans les jeux de hasard.

Par ailleurs, Fiegenbaum et Thomas (2004) rapportent que les dirigeants ne sont pas toujours réfractaires au risque et qu'ils peuvent même être preneurs de risques dans certains contextes. Cela tend à démontrer que l'attitude à l'égard du risque peut changer selon le contexte de la décision à prendre. Toujours selon Fiegenbaum et Thomas (2004), les dirigeants preneurs de risques sont les plus innovateurs et ceux qui entreprennent le plus de changements. La création de valeur dans les organisations est de plus en plus tributaire de la capacité des dirigeants à innover et donc à prendre des risques, ce qui demande des capacités de gestion particulières. À ce propos, les PME dont les dirigeants sont moins réfractaires au risque adopteraient davantage des innovations radicales caractérisées par un grand degré d'incertitude (Pudelko et Mendenhall, 2009).

Pour Emblemavag et Kjolstad (2002), l'attitude à l'égard du risque dépend du genre, de l'âge et de la culture des personnes. En effet, il est reconnu que les femmes sont plus réfractaires au risque que les hommes et que les responsables expérimentés sont plus réfractaires au risque que les responsables non expérimentés. De plus, des études montrent que les responsables qui ont du succès prennent plus de risques que ceux qui en ont moins.

1.2. La relation entre le risque et le rendement

Dans les différentes décisions économiques, le degré de risque accepté par un individu se reflétera dans le rendement espéré à la suite de cette prise de risques, ce qui implique l'existence d'une relation entre le risque et le rendement. Selon la théorie économique, il existe une relation positive entre le risque et le rendement espéré, laquelle illustre les attentes des investisseurs réfractaires au risque (Fiegenbaum et Thomas, 2004). Évidemment, ces investisseurs vont choisir les situations où le rendement est le plus élevé possible selon le niveau de risque prévu (Copeland et Weston, 1988). Cette relation théorique n'est cependant pas toujours vérifiée dans les études empiriques où, *a posteriori*, on peut observer que les projets ou les actifs comportant des risques élevés n'ont pas fourni aux investisseurs un rendement équivalent (Fiegenbaum et Thomas, 2004), ce qui conduirait alors ces derniers à réduire leur prise de risques. Or, selon Cabano (2004), il est important de percevoir le rendement d'un projet en fonction de la valeur ajoutée à l'organisation tout entière, et non seulement en termes de rendement financier.

Par ailleurs, Siegel (2005) a conclu que les investisseurs devront s'attendre, dans l'avenir, à ce que la prime de risques soit moins élevée que ce qu'elle était historiquement, étant donné l'augmentation du niveau de compétition nationale et internationale, qui obligera les entreprises à prendre davantage de risques pour se démarquer sur les marchés et même pour assurer leur survie. La prise de risques sur le plan organisationnel représente donc une nécessité et doit faire partie des composantes principales de la planification stratégique des dirigeants, sans qu'on en attende une récompense supérieure.

Nous avons présenté sommairement la théorie de l'utilité et discuté des attitudes à l'égard du risque ainsi que de la relation entre le risque et le rendement. Cependant, jusqu'ici, nous avons utilisé les concepts de risque et d'incertitude sans les définir. C'est ce que nous ferons dans la partie qui suit en soulignant la différence entre ces deux concepts.

2.

La définition et l'analyse du risque et de l'incertitude

Les termes risque et incertitude sont utilisés dans plusieurs ouvrages d'une manière qui prête à confusion et qui ne reflète pas toujours leur sens réel. Dans certains cas, ils sont employés comme synonymes l'un de l'autre. Dans une logique mathématique, nous dirons que le risque appartient à la famille de l'incertitude, tout en différant de cette dernière.

2.1. Incertitude et risque

Slater et Spencer (2000) avancent qu'une situation d'incertitude est une situation où l'on ne dispose pas de bases valides pour situer les événements associés à une décision ou à un projet, ce qui empêche d'évaluer correctement une probabilité de réalisation. À l'opposé, dans la situation de risque, la probabilité concernant un résultat futur peut être formulée. Les auteurs rapportent que l'incertitude est le résultat des limites humaines sur le plan de la cognition et de l'incapacité à acquérir le savoir parfait et les connaissances complètes. Ils rejoignent ainsi Vose (2000) selon qui l'incertitude est le résultat du manque de connaissances des individus et de leur ignorance des paramètres caractérisant un système donné. Emblemsvag et Kjolstad (2002) suggèrent pour leur part que l'incertitude est simplement tout ce qui n'est pas connu avec certitude. Selon eux, l'incertitude peut aussi être définie comme l'incapacité à donner une probabilité à la réalisation des résultats. Ils lient l'incertitude à la complexité, qu'ils définissent comme l'état où la relation entre la cause et l'effet est difficile à déterminer. En effet, la complexité des systèmes favorise l'incertitude, et ce, à cause de la difficulté des individus à définir avec précision les différentes composantes d'un système complexe et les caractéristiques de leurs interactions. Il existe, d'après Emblemsvag et Kjolstad (2002), deux composantes principales liées à la complexité et qui conditionnent l'incertitude : l'ambiguïté et le flou. Ce dernier est présent quand on ne peut pas établir de distinction précise entre deux situations, tandis que l'ambiguïté apparaît quand les définitions des différents résultats ou possibilités ne sont pas claires ou qu'elles sont incomplètes.

Nous constatons que l'incertitude est à la fois le résultat de la complexité des systèmes et des limites cognitives des individus. En effet, d'une part, tout au long de l'histoire, l'individu a pu acquérir une grande quantité d'informations et dépasser ses limites cognitives pour comprendre plusieurs systèmes considérés jusque-là comme complexes et inexplorables (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Or, certains de ces systèmes obéissent à des lois simples, par exemple la loi de la gravité pour le système solaire. Ce qui démontre que, si certains systèmes ont mis du temps à être compris, ce n'est pas en raison de leur complexité, mais à cause de l'état des connaissances à l'époque et donc des limites cognitives des individus qui gênaient leur analyse. D'autre part, malgré les avancées technologiques et scientifiques actuelles, certains systèmes sont encore incompris et inexplicables, ce qui prouve leur complexité (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Dans le même sens, Mclean (2005) avance que l'incertitude liée à une situation croît avec l'ampleur du manque de connaissances et d'information, de même qu'avec l'augmentation du degré d'ambiguïté et de complexité caractérisant cette situation. Par ailleurs, Aladwani (2002) rapporte que l'incertitude est présente quand il existe plusieurs éléments dans l'environnement

de l'organisation qui sont différents et qui changent sans cesse. Il ajoute que l'incertitude dépend non seulement du degré de complexité d'un système, mais aussi de son niveau d'instabilité. Aladwani (2002) met en évidence le changement des divers paramètres d'un système et de son environnement comme l'une des sources principales d'incertitude. En effet, les changements continuels des éléments d'un système et l'ignorance partielle ou totale des paramètres qui peuvent influencer ces changements augmentent l'incapacité à prédire les comportements futurs de ces éléments et, par conséquent, représentent une source d'incertitude.

L'incertitude peut être divisée en quatre types, selon De Meyer, Loch et Pitch (2002). Le premier est l'*incertitude inconnue*, qui est aussi appelée incertitude totale ou incertitude fondamentale, qui ne peut pas être identifiée ou comprise et qui peut avoir lieu à cause d'une interaction non anticipée de certains événements.

Le deuxième type est le *chaos*, qui se produit lorsque les résultats obtenus sont complètement différents des résultats prévus. Le chaos s'inscrit dans le même contexte d'incertitude totale ou fondamentale. En effet, selon Mainelli (2005), il concerne les situations où un système donné est instable et où l'humain est incapable de prédire le changement dans ce système. Dans ce genre de situation, des petits changements dans les variables de ce dernier peuvent conduire à des changements structurels ainsi qu'à une grande différence entre les résultats prévus et les résultats obtenus. Signalons la différence entre le chaos qui nous intéresse dans notre discussion et la théorie du chaos. Selon cette dernière, on peut estimer des modèles de prévision utilisant des équations non linéaires pour prévoir ce qui semble aléatoire. Cette théorie tente de comprendre l'ordre sous-jacent de systèmes complexes qui peuvent sembler désordonnés (Investopedia, 2012).

Le troisième type est la *variation*. Cette dernière, également appelée variabilité, est causée par plusieurs paramètres qui influencent la stabilité du résultat final. Pour Vose (2000), la variabilité est l'une des composantes de notre incapacité à prédire le futur. L'auteur ajoute qu'elle est l'effet de la chance et qu'elle représente une fonction du système étudié. Ainsi, la variabilité ne peut pas être réduite en faisant plus d'études et de mesures, mais seulement en changeant le système. Un exemple simple de la variabilité est celui du résultat obtenu par le lancer d'une pièce de monnaie : pile ou face. Quand on lance une pièce de monnaie non truquée, on a 50 % de chance d'avoir un pile ou un face. Dans cet exemple, on ne peut pas prédire avec certitude le résultat du lancer de la pièce de monnaie. Cela est dû au hasard total qui caractérise cette situation (Vose, 2000).

Le quatrième type est l'*incertitude connue* qui est identifiable et comprise, et qui est aussi appelée le risque. Selon Holton (2004), l'incertitude mesurable par une probabilité est ce qu'on appelle le risque, et l'incertitude non mesurable est le vrai sens de

l'incertitude fondamentale. L'une des caractéristiques principales du risque est le fait qu'il est parfois possible de le réduire en effectuant plus d'études et de mesures ou en consultant des experts dans le domaine objet de l'analyse. La possibilité de réduction est la principale différence de ce type d'incertitude avec la variabilité. Dans les cas où les risques ne sont pas bien spécifiés et caractérisés précisément, on se retrouve, comme déjà illustré, dans des situations d'incertitude. Il est donc important, selon Szpirglas (2006), de donner à ces situations des formes maîtrisables en s'appuyant sur une mesure objective ou subjective. À ce propos, Moulines (2004) avance que les risques peuvent être répartis en deux familles. Premièrement, il y a les risques objectifs, comme ceux liés aux dommages physiques, à la performance ou à la perte financière et qui s'appuient sur des statistiques et des données historiques. Deuxièmement, il y a les risques subjectifs, comme les risques sociaux et psychologiques, qui s'appuient sur les estimations des experts et des analystes dans le domaine concerné. Or, il est peut-être plus approprié d'appeler les risques objectifs « risques mesurés de manière objective » et de désigner les risques subjectifs par l'expression « risques mesurés de manière subjective », et ce, parce que l'objectivité ou la subjectivité concerne la mesure du risque et non le risque lui-même.

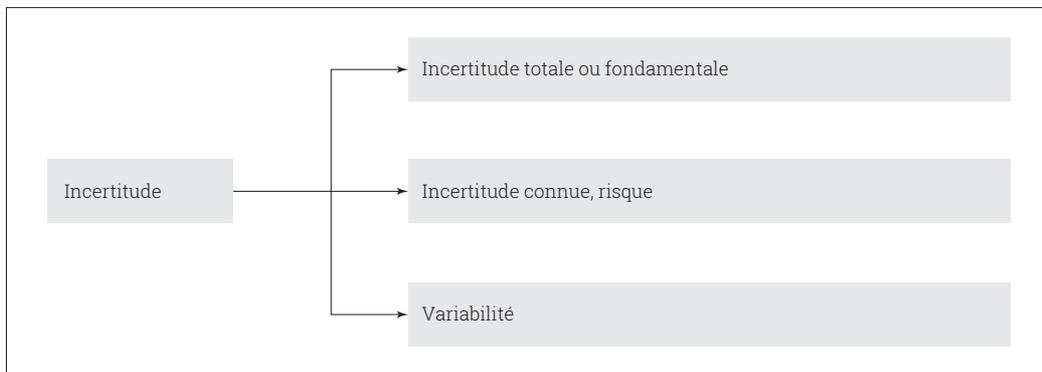
Selon Mitchell (1999), l'opinion concernant l'objectivité et la subjectivité du risque dépend de la perspective philosophique du chercheur. Les défenseurs du réalisme scientifique, qui voient que le monde existe indépendamment de la perception des individus, mesureront le risque associé à une situation de façon objective. À l'opposé, les défenseurs du relativisme chercheront à mesurer le risque en s'appuyant sur la perception des individus concernés. Toutefois, l'approche objective de mesure du risque n'est pas toujours possible, car elle s'appuie généralement sur une grande quantité de données historiques. De plus, dans certains domaines, il est difficile d'utiliser cette approche, car les données disponibles dépendent en grande partie de la perception humaine (Mitchell, 1999). Dans le cas, par exemple, des risques psychologiques comme celui de la perturbation mentale d'un soldat après la guerre, la seule approche qu'on peut utiliser est celle de la mesure subjective du risque, considérant la présence de la perception des chercheurs et des analystes en psychologie dans l'élaboration des données utilisées. Cela signifie que ce n'est pas seulement la perspective du chercheur ou de l'analyste qui conditionne l'approche de mesure du risque, mais aussi la nature du domaine d'analyse et du type de risque à étudier.

À partir de ce qui a été discuté précédemment et en nous basant sur la classification de De Meyer *et al.* (2002), nous considérons que l'incertitude, dans son sens général, peut être divisée en trois catégories (voir la figure 2.1).

La première catégorie est celle de l'incertitude totale ou fondamentale, qui inclut aussi les cas de chaos considérés par De Meyer *et al.* (2002) comme étant dans une catégorie à part entière. Cette catégorie d'incertitude totale est caractérisée, comme Knight

(1971) l'affirme, par l'incapacité à donner une mesure ou une probabilité à la possibilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation. Un exemple de situation d'incertitude est lié au phénomène de terrorisme qui prend de l'ampleur dans le monde. En effet, il n'est pas possible d'établir une probabilité concernant la possibilité d'attentats terroristes dans certains pays, étant donné les différents paramètres complexes qui entrent en jeu. Parmi ces paramètres, mentionnons l'efficacité des services secrets et de police du pays concerné, le degré de pénétration des terroristes dans ce pays, la sophistication de leurs méthodes ainsi que leur intérêt à frapper ce pays qui dépend de sa politique intérieure et extérieure.

FIGURE 2.1. Types d'incertitude



La deuxième catégorie est celle de l'incertitude connue ou du risque, qui se distingue de l'incertitude totale, selon Knight (1971) et Mitchell (1999), par la capacité qu'on a de formuler une probabilité liée au risque étudié.

La troisième catégorie est la variabilité, qui peut être mesurée. Elle se distingue du risque par le fait qu'on ne peut pas la réduire en menant plus d'études ou de recherches, mais en changeant le système étudié. Un exemple de variabilité dans le monde des affaires est celui des entreprises d'élevage d'animaux, pour lesquelles le genre des nouveau-nés, qui peuvent être des mâles ou des femelles, est important. Certaines de ces entreprises préfèrent des nouveau-nés mâles, plus rentables. Or, dans ces situations, l'entreprise a 50% de chance d'avoir un mâle, ce qui veut dire que la question des nouveau-nés est une variable à laquelle elle doit faire face sans pouvoir la changer ni la contrôler.

2.2. Définition du risque

Le mot « risque » vient de l'italien *risco*. *Le Petit Larousse* (2010) en donne la définition suivante : « danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». Le concept d'*exposition* implique que, si l'individu ou l'organisation ne s'expose pas à une possibilité de danger ou d'inconvénient comme une blessure, il n'y aura pas de risque. Ce qui veut dire que l'individu ou l'organisation peut éviter de subir un risque en décidant de ne pas s'y exposer. Cela dit, il n'existe pas de définition unique du risque. Spekman et Davis (2004), à l'instar de Schuyler (2001), avancent que la définition du risque diffère, en général, d'un domaine à l'autre, car l'environnement et le contexte de l'utilisation de ce concept sont différents selon les domaines. Afin d'avoir un regard général sur la notion du risque, nous nous intéresserons dans ce qui suit à plusieurs de ces définitions.

Dans le domaine de la théorie des statistiques, le risque est défini comme la valeur espérée d'une fonction de perte (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Le risque y est associé à la notion de perte comme dans le domaine de l'assurance, qui le présente, selon Bowers (1986), comme le produit des deux fonctions que sont la fonction de perte et la fonction de probabilité. La présence de la notion de perte dans les deux définitions fait que ces dernières sont limitées aux cas de pertes financières et ne prennent pas en considération la possibilité d'événements négatifs non financiers comme le gaspillage du temps (Aubert et Bernard, 2004).

Dans le domaine de la finance et de l'économie, le risque est défini, d'après Culp (2001), comme l'ensemble des facteurs aléatoires qui peuvent avoir un impact négatif sur une organisation ou un individu. La notion de risque, dans ce domaine, se compose de trois éléments : l'individu ou l'organisation exposée à la perte, un actif ou un objectif de revenu dont la perte ou la destruction est à l'origine d'une perte, de même qu'un danger qui peut causer une perte. Le danger mentionné doit être lié à une source financière, par exemple le prix d'un actif sur un marché financier (Aubert et Bernard, 2004).

Les deux premières définitions associent le risque à la perte et à l'impact négatif. S'il n'y a pas de pertes ou d'impacts négatifs, il n'y a donc pas de risques, même s'il existe des facteurs de risque dans l'environnement de l'entité ou de l'individu concerné. Par ailleurs, dans le domaine de la gestion de projets, on définit le risque, selon Kezner (2000), comme la mesure de la probabilité et des conséquences de ne pas atteindre les objectifs associés au projet. Cette définition inclut la notion d'objectif et, au contraire des deux définitions mentionnées ci-dessus, elle ne se focalise pas seulement sur la perte financière, mais sur tous les impacts négatifs possibles sur la réalisation des objectifs. Dans le contexte de

la gestion de projets, ces impacts peuvent être le dépassement des délais planifiés pour terminer certaines phases du projet concerné ou la non-atteinte de la qualité espérée associée à ce dernier.

Dans le domaine de la sécurité industrielle, le risque est défini comme la mesure de la probabilité et de la gravité d'un effet qui nuit à la santé, à l'environnement et aux biens matériels (Aubert et Bernard, 2004). Les effets dans ce contexte peuvent se produire à cause, par exemple, de défaillances technologiques. Ce risque est estimé, principalement, par les prévisions quantitatives des conséquences d'un événement indésirable. Dans le domaine de la santé humaine, le risque est défini, selon Carrier (2002), comme la probabilité d'altération de la santé d'une personne à la suite d'une exposition à des facteurs de risque. Ces derniers peuvent être exogènes, comme les microbes, ou endogènes, comme les caractéristiques génétiques, et ils peuvent être liés aux habitudes de vie, comme l'alimentation. Dans ce contexte, il faut signaler que le risque est déterminé à partir de l'étude des effets résultant d'un facteur de risque sur l'état de santé des gens (Aubert et Bernard, 2004).

De plus, Aubert et Bernard (2004) avancent que dans le domaine des sciences de l'environnement le risque est défini comme la possibilité d'effets néfastes sur des entités biologiques ou écologiques de l'environnement à la suite de l'exposition à un agent stressant. L'environnement est constitué de l'eau, de l'atmosphère, du sol et de tout le milieu ambiant des êtres humains. Quant à l'agent stressant, il s'agit d'un contaminant qui peut causer un effet pervers de genre biologique ou écologique. Signalons qu'un agent stressant peut être vu comme un facteur de risque. À titre d'exemple d'un risque environnemental, on peut citer la contamination d'une rivière (Schuyler, 2001).

Les définitions données dans les deux paragraphes précédents ne comportent pas explicitement la notion d'objectif. Le seul objectif connu dans ces domaines est celui qui consiste à préserver la santé des individus ainsi que l'état des matériaux et de l'environnement. Cela signifie que l'impact associé au risque étudié concerne seulement l'altération de la santé des individus et l'état de ces derniers. À ce propos, Aubert et Bernard (2004) avancent que dans des domaines comme la santé et l'environnement on ne parle pas de *résultats espérés*. En outre, les facteurs de risque, que nous devons d'ailleurs distinguer des risques, sont étudiés plus en profondeur dans ces domaines, comme dans le domaine de la finance et de l'économie.

La différence entre les concepts de risque et de facteur de risque réside dans le fait que le risque est associé à un impact direct sur la santé des individus, sur l'environnement ou sur les objectifs d'une entité ou d'un individu. Par contre, le facteur de risque, qui est présent dans l'environnement de l'individu ou de l'entité concernée, est

l'élément que Smith et Merritt (2002) appellent « déclencheur », qui peut entraîner ou non un risque selon différents paramètres qui entrent en jeu. Prenons le cas, par exemple, d'un projet réalisé dans un pays dont la culture est différente de celle de la compagnie qui lance le projet. La différence culturelle dans ce cas est un facteur de risque qui peut entraîner certains risques, dont l'incompréhension sur le plan de la communication entre les partenaires des deux pays. Ce risque peut ne pas se manifester si les dirigeants de l'entreprise possèdent une expérience solide de communication avec des collaborateurs du pays accueillant le projet.

Par ailleurs, certaines organisations proposent des définitions du risque qu'elles utilisent comme référence dans leur travail. Parmi ces définitions, citons celle d'un organisme de standardisation et de normalisation appelé Standard Risk Management qui a défini le risque comme « la chance d'occurrence d'un événement ou d'une situation qui aura un impact sur les objectifs ». Cette définition considère le risque comme pouvant être une menace ou une opportunité. Cette façon de voir le risque se retrouve dans plusieurs définitions du domaine organisationnel (Spekman et Davis, 2004). S'appuyant sur l'analyse stratégique SWOT (*Strengths* [forces], *Weaknesses* [faiblesses], *Opportunities* [opportunités], *Threats* [menaces]), certains spécialistes voient en effet les risques comme une menace ou comme une opportunité. Pour St-Pierre et Beaudoin (2003), cette conception de la menace et de l'opportunité mène à deux types de risques. Premièrement, il y a les risques spéculatifs, qui sont associés à des situations favorables qu'on qualifie d'opportunités et qui regroupent les occasions que les dirigeants essaient de saisir pour augmenter la valeur de leur organisation. Deuxièmement, il y a les risques purs, qui sont liés à des situations défavorables qu'on qualifie de menaces et qui regroupent les événements et les situations qui peuvent nuire à une organisation et avoir des effets négatifs sur ses objectifs.

Pour notre part, nous estimons que les risques sont associés uniquement aux événements et situations qui peuvent avoir des impacts négatifs sur la réalisation des objectifs. Les événements favorables seront plutôt vus comme des opportunités. Dans ce sens, Hutchins et Gould (2004) et St-Pierre (2004) ont proposé une définition que nous jugeons appropriée pour le domaine organisationnel. Cette définition présente le risque comme la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle inclut la notion d'occurrence d'un événement, celle d'effets négatifs ainsi que celle d'objectifs de l'organisation et, par conséquent, représente une définition complète à utiliser dans le domaine organisationnel.

Comme on l'a constaté, même s'il existe des différences entre les définitions mentionnées du risque, ce dernier est composé d'éléments communs à la plupart des domaines. Dans la section qui suit, nous discuterons des principaux éléments qui le composent.

2.3. Composantes conceptuelles du risque

Le risque regroupe six composantes importantes : l'unité d'analyse, l'objectif, l'événement, la fonction de probabilité de cet événement, l'impact et le facteur de risque (Aubert et Bernard, 2004).

La première composante, l'unité d'analyse, fait référence à l'entité pour laquelle le risque est évalué, par exemple un individu, une organisation, une usine, un récepteur biologique ou écologique. La deuxième composante, l'objectif, fait référence à un état de la nature possible d'un futur qui est planifié ou espéré par une unité d'analyse dans le moment présent. Il faut signaler qu'un objectif est défini par différents éléments et par un sous-ensemble de points. Les types d'objectifs peuvent être l'atteinte d'un rendement par une organisation, le respect de l'échéancier ou du budget d'un projet, le respect de l'intégrité de l'environnement ou le respect des coûts d'une transaction. La troisième composante, l'événement, fait référence à un incident qui a lieu dans un endroit particulier pendant une certaine période. Un événement peut prendre différentes formes selon le domaine. Dans le domaine de la santé humaine, un événement peut être le développement d'une maladie au sein d'une population, alors qu'en finance on peut considérer l'augmentation du prix d'une matière première comme un événement. Un événement a deux conséquences : un impact ou un autre événement. L'événement peut donc être à l'origine d'une chaîne de cause à effet ou prendre place à la fin de cet enchaînement. La quatrième composante, la probabilité, fait référence à la présentation mathématique de la possibilité d'occurrence d'un événement et elle est évaluée sur une échelle de 0 à 1 (Aubert et Bernard, 2004).

La cinquième composante, l'impact, fait référence à l'effet d'un événement sur un objectif de l'unité d'analyse. L'impact peut être une perte financière, une conséquence environnementale ou une incidence sur la santé humaine. L'ampleur de cet impact est en général influencée par de nombreux facteurs qui doivent être pris en considération lors de l'étude d'un risque. À titre d'exemple de paramètres pouvant influencer l'ampleur de l'impact sur les objectifs, on peut revenir sur le cas présenté plus haut d'une entreprise voulant réaliser un projet dans un pays culturellement différent du sien (section 2.2), pour distinguer les risques et les facteurs de risque. Dans cet exemple, le facteur de risque est la différence culturelle entre les deux pays et le risque est l'incompréhension entre les collaborateurs. L'impact dans ce cas peut être la fabrication d'un produit ne correspondant pas à la qualité attendue. Le paramètre qui peut diminuer l'impact sur l'objectif est une communication continue entre les deux collaborateurs, cette communication pouvant, à un certain moment, mettre en évidence l'incompréhension qui existe entre eux.

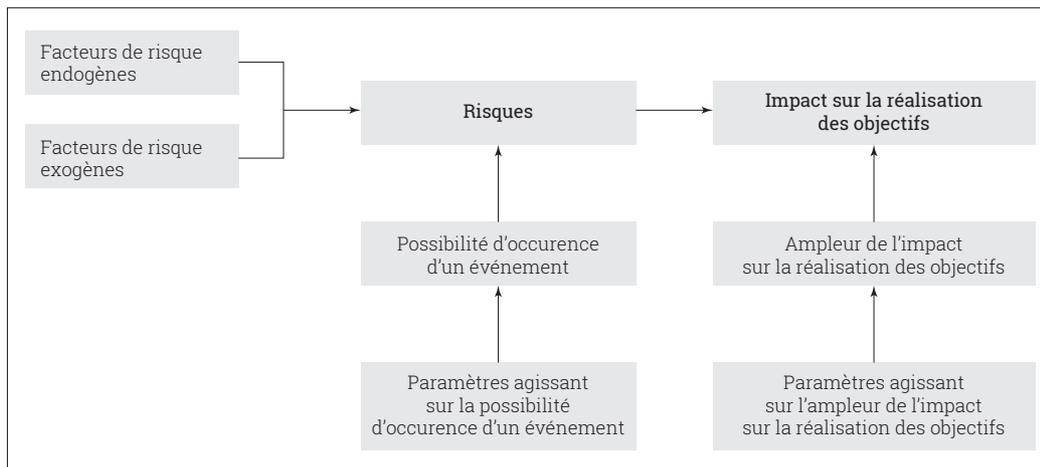
La sixième composante est le facteur de risque, défini comme un élément concret ou abstrait qui peut influencer l'état initial d'une unité d'analyse et causer l'occurrence d'un événement ou d'une situation. Comme exemples de facteurs de risque, nous citerons l'instabilité politique d'un pays, les conflits militaires ou commerciaux ou encore la variabilité du prix de certaines ressources et matières premières, comme le pétrole. Un facteur de risque peut être endogène ou exogène par rapport à l'unité d'analyse. Le facteur de risque endogène représente une caractéristique de l'unité d'analyse, alors que le facteur de risque exogène représente une caractéristique de l'environnement de cette unité (Aubert et Bernard, 2004).

Après la description des composantes conceptuelles du risque, il est important de mentionner, en outre, qu'une présentation mathématique du risque peut être, selon Mitchell (1999), donnée par une combinaison de deux composantes, à savoir la probabilité d'occurrence d'événements négatifs et l'importance des conséquences de cette occurrence. Cette combinaison multiplicative, qui est inspirée de la théorie de la probabilité, prend la forme suivante :

Risque = Probabilité de conséquences négatives \times Impact de ces conséquences négatives

Cette combinaison est la base de l'estimation du risque. Allant en ce sens, Schuyler (2001) propose une définition opérationnelle qui présente le risque comme une fonction de la probabilité d'occurrence d'un événement et de son impact sur les objectifs d'une organisation. Nous proposons une illustration conceptuelle du risque (voir la figure 2.2) en nous appuyant sur cette définition et en ajoutant les concepts de facteurs de risque exogènes et endogènes en raison de l'importance de ces derniers sur l'identification et la composition du risque. Nous incluons dans ce modèle les paramètres qui peuvent agir sur l'influence des facteurs de risque ainsi que sur l'ampleur de leur impact sur la réalisation des objectifs. Notre représentation schématique se distingue de celle proposée par Smith et Merritt (2002), dans laquelle l'impact du risque est probabilisé à cause de la diversité possible d'impacts associés aux risques de façon générale. Dans notre étude, nous ne retrouvons pas cette diversité d'impacts, puisque l'impact est limité à l'échec d'une décision organisationnelle liée au choix du site de production, l'échec correspondant dans notre travail à la non-réalisation des objectifs associés à une décision ou un projet.

FIGURE 2.2. Présentation conceptuelle du risque



3.

La gestion des risques

Après avoir traité des différentes composantes du risque, il est nécessaire de parler de la gestion des risques étant donné son importance pour la réussite des projets d'investissement et la réalisation de l'augmentation de la valeur espérée de l'entreprise. En effet, puisque les dirigeants sont incités à prendre davantage de risques, il est important de gérer convenablement ceux-ci. Nous discuterons donc, dans cette section, des éléments de la gestion des risques, puis nous décrirons les aspects du processus de gestion des risques tout en illustrant les paramètres à prendre en considération dans son application.

3.1. Le domaine de la gestion des risques et son importance

La gestion des risques peut être définie comme un processus holistique visant à reconnaître, analyser et traiter le risque que peut courir une organisation. Ce processus comprend la planification des plans de traitement des différents risques, leur implantation ainsi que leur suivi (Aubert et Bernard, 2004). Selon Barthélémy (2002), étant donné les différents risques que l'entreprise doit affronter, les dirigeants sont maintenant obligés d'intégrer la gestion des risques dans la gestion globale de leur entreprise afin d'augmenter

sa compétitivité. Le même auteur, faisant état d'enquêtes récentes, rapporte que la moitié des entreprises ont connu une baisse de leur performance à cause de leur gestion des risques déficiente. St-Pierre (2004) avance que les approches traditionnelles de gestion du risque, qui se basent essentiellement sur la protection offerte par des contrats d'assurance, ne sont plus suffisantes dans le contexte actuel des affaires. En effet, les risques qui pèsent sur les entreprises sont plus nombreux et plus complexes. De plus, vu l'importance des sommes en jeu lors dans des situations risquées, il est difficile pour certaines entreprises d'assumer les frais d'assurance liés à ces situations. En outre, selon St-Pierre (2004), les indemnités qu'offrent les assurances sont souvent insuffisantes pour compenser les pertes subies à la suite de l'occurrence d'un risque, en particulier sur le plan des pertes de compétitivité et de connaissances.

Ainsi une gestion des risques préventive et proactive qui s'intéresse aussi aux aspects intangibles de l'entreprise est-elle devenue une nécessité pour les organisations (St-Pierre, 2004). L'intégration de la gestion des risques dans la gestion globale de l'entreprise permet d'étudier minutieusement les vulnérabilités et les risques de l'entreprise et de mettre en œuvre un ensemble d'outils de traitement de ces risques. Elle permet aussi d'adopter une vue holistique et une gestion stratégique de ces derniers qui prennent en considération l'interaction susceptible d'exister entre certains d'entre eux (Waring et Glendon, 1998). Bien que la gestion stratégique des risques vise l'amélioration des chances de succès des projets mis en œuvre, elle ne peut réussir sans l'implantation, au sein de l'entreprise, d'un processus efficace.

3.2. Le processus de gestion des risques

L'objectif du processus de gestion des risques est d'analyser les risques associés aux activités de l'entreprise et à ses projets d'investissement ainsi que d'organiser les plans d'action visant à les traiter. Ce processus joue un rôle de communication, d'information et d'apprentissage en fournissant aux personnes intéressées les renseignements utiles sur les risques liés aux projets et en documentant les actions et les résultats de ces actions (Courtot, 1998).

Mobey et Parker (2002) affirment que le processus de gestion des risques fournit aux décideurs une présentation et une évaluation claires des risques identifiés et leur permet d'explorer les différentes options décisionnelles concernant un projet ou un investissement. Ils évoquent la relation entre la stratégie de gestion des risques et le comportement de l'organisation qui peut être proactive ou réactive. Une organisation proactive opérerait plus volontiers pour un processus de gestion des risques formel et rigoureux. Au contraire, une organisation réactive réagirait après l'occurrence d'un risque. Les deux

auteurs ajoutent cependant qu'il est rare, encore en ce moment, qu'une entreprise utilise un processus formel de gestion des risques au moment de prendre une décision importante. Cela peut tenir au fait que certaines entreprises ne sont pas encore convaincues de l'avantage de l'application d'un tel processus. D'autres voient probablement celui-ci comme une perte de temps et d'énergie, ce qui peut être le cas s'il n'est pas bien appliqué (Mobey et Parker, 2002).

Différents processus ont été proposés par les chercheurs. Afin de mieux les comprendre, nous présenterons certains d'entre eux et nous discuterons par la suite des étapes qui les forment. Magro et Kellow (2004) suggèrent cinq étapes principales composant le processus : l'identification, l'évaluation, la quantification, la planification de stratégies de gestion et, enfin, le suivi et le contrôle des risques.

Noor, Joyner et Martin (2002) ont illustré le processus de gestion des risques par une forme circulaire et continue, ce qui met en évidence l'importance de la notion de continuité dans le processus, soulignée par Courtot (1998). Cette continuité, qui correspond à l'approche de rétroaction dans l'application du processus, permet d'être à jour relativement aux différents risques qui peuvent se manifester. Le processus proposé par Noor *et al.* (2002) se compose des cinq étapes que sont l'identification des risques, l'analyse et l'évaluation des risques identifiés, la planification, le suivi et, enfin, le contrôle.

Pour sa part, Courtot (1998) suggère que le processus se compose des étapes suivantes : l'identification et l'analyse des risques, l'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés, l'élaboration de stratégies de maîtrise des risques, le suivi et le contrôle des risques et, enfin, la documentation. À l'encontre de Noor *et al.* (2002), Courtot (1998) distingue l'étape de suivi et l'étape de documentation. Ces deux étapes se complètent et peuvent être regroupées en une seule, comme le proposent Magro et Kellow (2004). En outre, la fonction d'analyse des risques doit être liée, selon Courtot (1998), à l'étape d'identification, ce qui est probablement plus approprié considérant que cette étape doit inclure l'étude et la compréhension des risques. Cela est contraire à ce que pensent Noor *et al.* (2002), qui combinent cette dernière fonction avec celle de l'évaluation.

Hillson et Murray-Webster (2005), de leur côté, proposent six étapes qui débutent par l'étape de la planification (*initiation*). Cette étape, qui n'est pas mentionnée par les autres auteurs malgré son importance stratégique, consiste à fixer les objectifs du processus de gestion des risques et à déterminer le niveau de détail auquel celui-ci doit arriver ainsi que le budget qui lui sera alloué. Les étapes subséquentes, qui sont plutôt classiques, sont l'identification, l'évaluation des risques, puis la détermination des plans de réponse. Après ces étapes, les deux chercheurs proposent l'étape d'implantation des plans de réponse aux risques et l'étape de gestion du processus. Nous remarquons que

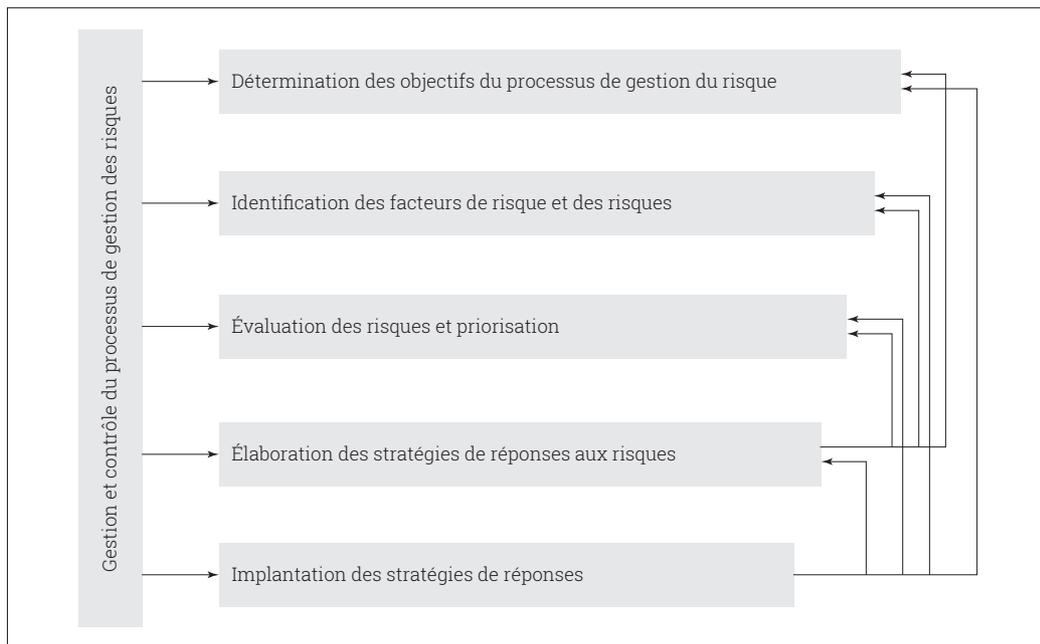
les deux auteurs considèrent, à l'instar de Theil et Ferguson (2003), que l'implantation est une étape importante du processus de gestion. Nous abondons dans ce sens, car, même si les plans établis pour répondre aux risques sont appropriés pour la situation, le processus n'atteindra pas ses objectifs si leur implantation ne se fait pas de manière efficace. La dernière étape est celle de la gestion du processus qui est plutôt vue, par les deux auteurs, comme une fonction qui doit être assumée parallèlement avec celles des autres étapes étant donné l'importance des rétroactions continues et des mises à jour tout au long du processus.

Il existe peu de différences entre les divers processus, puisqu'ils s'appuient tous sur les trois fonctions principales que sont l'identification, l'évaluation et l'élaboration des plans de réponse aux risques. Selon Norman et Jansson (2004), si les noms des étapes des différents processus proposés par les chercheurs changent, les étapes demeurent les mêmes. Toutefois, le processus le plus complet et le plus approprié à notre avis est celui que proposent Hillson et Murray-Webster (2005) (voir la figure 2.3). En effet, ainsi que nous l'avons vu plus haut, ce dernier est le seul à proposer l'étape d'initiation et de définition des objectifs du processus qui devrait être considérée comme une étape majeure, puisqu'elle conditionne l'ampleur et le coût d'application du processus en fonction de l'importance du projet étudié. Ce processus, en plus de prendre en considération toutes les étapes évoquées par les autres auteurs, présente l'étape du suivi et du contrôle comme une étape qui doit se dérouler parallèlement aux autres. La remise en question continue qui en découle peut conduire à des mises à jour des différentes composantes des projets selon la progression de ces derniers. Ce qui donne plus de rigueur à ce dernier et le rend plus pertinent pour des décisions stratégiques complexes et à haut risque comme les investissements industriels internationaux. Dans ce genre d'investissements, la rétroaction est importante, car leurs caractéristiques imposent souvent des révisions des éléments ou des décisions prises aux étapes antérieures, selon l'avancement du projet.

3.3. L'analyse des étapes et fonctions du processus de gestion des risques

Après avoir exploré le processus de gestion des risques, nous allons décrire plus en détail les différentes étapes et fonctions qui le composent ainsi que les paramètres qui entrent en jeu dans la mise en œuvre de celles-ci.

FIGURE 2.3. Processus de gestion des risques



Source: Hillson et Murray-Webster (2005).

3.3.1. Initiation et détermination des objectifs du processus de gestion des risques

Hillson et Murray-Webster (2005) affirment que l'objectif principal de l'étape de planification est de fixer un niveau de détail approprié pour le processus de gestion des risques ainsi que l'ampleur des ressources qui y seront allouées. Dans certains cas, selon les deux auteurs, il n'est pas nécessaire de s'attarder à toutes les étapes du processus de gestion des risques, notamment dans les cas de projets simples, de projets récurrents et de projets similaires à d'autres déjà étudiés pour lesquels les risques sont relativement connus. Dans le cas des projets complexes, innovants ou très stratégiques, l'organisation doit accorder plus de temps aux étapes du processus de gestion des risques et étudier les risques plus en détail. Les auteurs reconnaissent que l'attitude des responsables à l'égard du risque peut influencer leur décision quant au degré de détail approprié avec lequel le processus doit être appliqué. Les responsables d'une organisation pourraient

ainsi moins s'attarder à un projet qui mérite un processus de gestion des risques approfondi et, à l'inverse, se consacrer davantage à un projet qui ne demande pas autant de temps et de ressources.

3.3.2. Identification et analyse des risques

L'étape de l'identification des risques a pour objectif d'identifier et de définir les risques et les facteurs de risque que peut comporter un projet ou un investissement. Selon Noor *et al.* (2002), l'identification des risques représente une transformation de l'incertitude en un ensemble de risques bien définis. Les responsables d'une organisation, en utilisant différentes techniques, doivent connaître le maximum de risques auxquels ils doivent faire face. De plus, selon Magro et Kellow (2004), le processus d'identification des risques doit être continu afin d'être efficace. Les techniques utilisées, comme le *brainstorming*, les sessions d'entrevues, les questionnaires et les listes de contrôle, doivent donc être répétées régulièrement. En effet, les premières sessions d'identification des risques sont en général peu productives. C'est avec la répétition du processus que les responsables se familiarisent avec celui-ci et que leur confiance à son égard s'établit (Magro et Kellow, 2004). En outre, cette répétition est nécessaire afin d'identifier les risques qui peuvent se manifester ou disparaître avec les changements susceptibles de se produire dans les caractéristiques du projet étudié. Elle se situe dans la même perspective de continuité du processus de gestion des risques évoquée par Courtot (1998) et Noor *et al.* (2002).

Par ailleurs, lors de cette étape d'identification, il est nécessaire de former au sein de l'entreprise une équipe de gestion des risques composée de responsables qui représentent les différentes parties prenantes. Cette équipe sera en mesure d'identifier une grande quantité de risques réels. De plus, la représentation des différents services dans cette équipe et l'implication d'employés de plusieurs spécialités et niveaux hiérarchiques facilitent l'identification des risques associés à toutes les composantes d'un projet ou d'un investissement (Magro et Kellow, 2004). L'équipe chargée de l'identification des risques doit disposer d'une information complète sur les différents aspects du projet étudié ainsi que sur l'influence qu'il peut avoir sur les résultats de l'organisation (Cabano, 2004). On aura ainsi une bonne vision des objectifs à court et à long terme du projet et de l'entreprise. Or, dans certains cas, les équipes formées manquent d'expérience et de connaissances pour identifier adéquatement les risques liés aux projets étudiés. Dans d'autres cas, ces équipes sont confrontées à de nouveaux projets sur lesquels il n'existe pas assez d'information pour identifier tous les risques pertinents. Dans ces cas, il est important de faire appel à des consultants compétents et à des experts qui possèdent une expérience appropriée (Cabano, 2004).

Pour Norman et Jansson (2004), les entreprises doivent non seulement identifier les risques associés directement à leurs opérations, mais aussi les causes et les sources de chaque risque sur le plan de toute la chaîne de valeur logistique ou de toute la durée de vie d'un projet. Selon Tchankova (2002), l'identification des risques doit se faire selon une approche plus globale en prenant en considération les conditions de nature à faciliter la manifestation d'un risque et en décrivant son contexte. Dans ce sens, Tchankova (2002) recommande d'utiliser une classification des sources de risques qui inclut l'environnement financier, l'environnement politique, l'environnement opérationnel et d'autres environnements importants. En outre, il est bénéfique pour l'entreprise, selon Norman et Jansson (2004), que l'étape d'identification des risques inclue l'exploration des futurs risques probables afin de favoriser une gestion proactive.

Hillson et Murray-Webster (2005) ont évoqué l'importance de la perception du risque dans l'étape d'identification. Puisque chaque individu perçoit le risque avec une attitude qui lui est propre, les responsables d'une organisation n'identifieront pas nécessairement les mêmes risques. D'un côté, un individu qui est plutôt réfractaire au risque aurait tendance à voir les risques partout et à être plus sensible aux menaces. Cela peut conduire à l'identification d'une multitude de risques, dont des risques marginaux ne méritant pas d'être pris en considération dans une analyse approfondie. Or, l'identification d'un grand nombre de risques peut perturber le processus de gestion des risques et le rendre plus lourd et plus coûteux. D'un autre côté, un individu preneur de risques peut négliger certains risques qui représentent une vraie menace pour son organisation. Il aurait tendance à percevoir certains risques comme normaux dans le contexte d'activités de son organisation, menant celle-ci à planifier des stratégies qui pourraient ne pas être optimales (Hillson et Murray-Webster, 2005 ; St-Pierre, 2004).

Christopher (2001), de son côté, a évoqué le fait que certains dirigeants d'entreprises dont la situation varie peu sont portés à penser que l'étape d'identification du risque n'est pas nécessaire pour eux. Cette tendance peut les conduire devant de nouveaux risques qui n'ont jamais été identifiés et pour lesquels ils n'ont préparé aucun plan de réponse (Christopher, 2001).

3.3.3. Évaluation des risques

L'évaluation des risques aide les responsables d'une organisation à classer les risques, à reconnaître ceux qui sont prioritaires, à savoir quelles sont les possibilités que certains d'entre eux aient lieu et quelle est l'ampleur de leur impact sur la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un investissement. Elle se base, en général, sur le produit de la probabilité d'occurrence d'un événement et de l'ampleur de l'impact de cet événement

sur la réalisation des objectifs (Magro et Kellow, 2004). De ce fait, le risque qui a une probabilité d'occurrence élevée et un impact important doit avoir la priorité en termes d'attention conduisant à un plan de réponse.

L'évaluation des risques peut être qualitative ou quantitative. L'évaluation quantitative repose sur des modèles mathématiques, comme la méthode de Monte-Carlo. Elle est possible dans les cas où les risques étudiés sont bien connus et il existe des données historiques suffisantes qui leur sont associées. Quant à l'évaluation qualitative, elle s'appuie sur une estimation subjective de l'importance du risque en adoptant, par exemple, des échelles d'évaluation qui ne sont pas numérisées, comme l'échelle suivante qui peut servir à « qualifier » le degré de risque d'une activité : très bas, bas, moyen, élevé et très élevé. Elle concerne particulièrement les nouveaux risques et les risques qui ne peuvent pas être probabilisés (Magro et Kellow, 2004). Cependant, des attitudes différentes à l'égard d'un risque pourront produire des évaluations différentes. Par exemple, un individu réfractaire au risque aura tendance à surestimer l'impact et la probabilité d'occurrence d'un risque. Par contre, un preneur de risques aura tendance à sous-estimer les deux variables du risque (Hillson et Murray-Webster, 2005). Waring et Glendon (1998), de leur côté, critiquent le fait que les gens sont enclins à penser que l'évaluation quantitative du risque, appelée aussi évaluation scientifique, est plus précise que l'évaluation qualitative. Ils avancent que même l'évaluation quantitative du risque a ses faiblesses dans la mesure où elle peut donner une image réduite de la réalité, puisqu'elle ne prend en compte que l'information historique associée à un risque et non pas le comportement futur de celui-ci. De plus, l'utilisation des données historiques suppose que les projets précédents qui sont leur source sont similaires aux projets étudiés, ce qui n'est pas toujours le cas.

3.3.4. Plans de réponse ou stratégies de gestion des risques

Selon Nalewaik (2005), l'étape de la planification des plans de réponse possibles est l'étape la plus difficile du processus de gestion des risques. En effet, pour chaque risque identifié, il faut définir un objectif concernant la réduction de son impact ou de son traitement et, par la suite, mettre en œuvre une action qui permet d'atteindre cet objectif. La difficulté réside dans le fait qu'il faut conduire une action qui soit efficace sur le plan du coût, du temps et de la possibilité d'atteindre l'objectif de gestion du risque en question. Magro et Kellow (2004) ont évoqué l'importance d'estimer le coût de l'impact du risque étudié sur le projet entrepris et de le comparer par la suite avec le coût de la stratégie adoptée pour le gérer, et ce, afin de décider si le risque est suffisamment grand pour qu'on réalise le plan de réponse le concernant.

Il existe différentes stratégies de gestion des risques. La première est le transfert du risque, qui consiste à déléguer la gestion des risques et ses conséquences à une autre organisation. Le transfert des risques n'élimine pas les risques, il ne fait que déplacer la responsabilité vers une autre organisation. L'exemple le plus familier d'une organisation à laquelle on peut transférer un risque est la compagnie d'assurance. En effet, cette dernière couvre financièrement certains risques courus par les entreprises en contrepartie de sommes d'argent déterminées selon la nature des risques assurés. Le transfert du risque, selon Norman et Jansson (2004), peut aussi se faire en travaillant étroitement avec différents partenaires tout au long de la chaîne de valeur logistique et en déléguant certaines activités aux partenaires de l'entreprise. Ainsi, on peut partager le risque en établissant des mécanismes contractuels, en concluant des alliances ainsi qu'en nouant des partenariats.

Courtot (1998) a scindé le transfert du risque en deux types. Le premier type, qui est le transfert contractuel, se fait vers des tiers participant au projet, comme les fournisseurs et les sous-traitants. Le deuxième type est le transfert financier qui consiste à se protéger financièrement contre les pertes subies si le risque se produit. Ce transfert se fait en prenant les mesures pour compenser les risques ou en souscrivant à des assurances, comme il a déjà été dit, pour couvrir des risques comme ceux d'incendie, de vol ou de catastrophe naturelle. Le risque de change fait aussi partie des risques qui peuvent rendre nécessaire un transfert financier. La stratégie de couverture des risques est très utile, surtout dans le cas des risques importants qui sont difficiles à maîtriser. Cependant, il est nécessaire de bien analyser le prix de la couverture et de le comparer avec les avantages espérés. De plus, il n'est pas avantageux pour l'organisation d'assurer tous les risques, car cela augmenterait considérablement les coûts des projets et des investissements (Courtot, 1998).

La deuxième stratégie est l'acceptation du risque, qui consiste à accepter un certain risque et à n'entreprendre aucune action pour maîtriser le risque ou le réduire. Cela peut se révéler une meilleure stratégie dans les cas où le coût de l'implantation d'une stratégie de maîtrise d'un risque est très élevé par rapport au coût de l'impact que peut avoir ce risque (Magro et Kellow, 2004).

La troisième stratégie est l'évitement, qui consiste à prévenir le risque au début du lancement d'un projet en changeant, par exemple, certaines caractéristiques initiales du projet, en redéfinissant le projet ou en changeant complètement de projet. Norman et Jansson (2004) définissent l'évitement d'un risque comme l'élimination des événements qui causent le risque.

La quatrième stratégie est la mitigation du risque, qui consiste à bâtir un plan qui permet de réduire le risque en diminuant la probabilité de son occurrence. Or, selon Noor *et al.* (2002), il faut distinguer entre les actions visant la réduction de la probabilité d'occurrence d'un risque et qui agissent sur ses causes, d'une part, et les actions qui agissent sur son impact ou ses conséquences, d'autre part. Selon ces auteurs, les premières correspondent au vrai sens de la mitigation, alors que les deuxièmes représentent ce qu'on appelle la contingence. Cette distinction n'est pas faite par certains auteurs, notamment Magro et Kellow (2004). Dans le domaine de la gestion des opérations, la réduction de l'impact du risque peut prendre la forme de stocks d'urgence ou celle de la multiplication des ressources. Par contre, la réduction de la probabilité d'occurrence peut prendre la forme d'une amélioration des processus de production ou celle de la sélection minutieuse des fournisseurs.

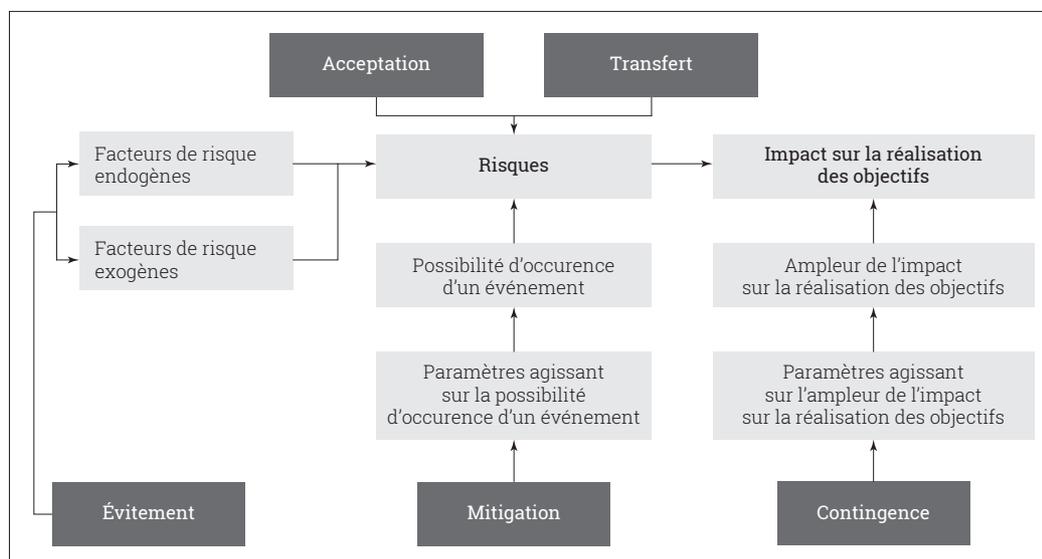
La contingence représente la cinquième stratégie de réponse, qui a pour objectif de fournir une solution immédiate au risque lorsque celui-ci se matérialise. En général, selon Noor *et al.* (2002), le coût de la contingence est plus élevé que celui de la mitigation. C'est pour cette raison qu'il est préférable de planifier minutieusement la mitigation d'un risque pour ne pas devoir recourir à des actions de contingence visant son impact. Il est cependant nécessaire de planifier les plans de mitigation en même temps que les plans de contingence. De cette façon, si les premiers ne s'avèrent pas efficaces on pourra appliquer ces derniers.

Pour récapituler, les stratégies de gestion des risques sont les suivantes : le transfert, l'acceptation, l'évitement, la mitigation et la contingence. Hillson et Murray-Webster (2005) avancent que l'étape de la planification de réponse aux risques est exposée aussi à l'influence de l'attitude à l'égard du risque des responsables d'une organisation. En effet, un responsable réfractaire au risque aurait tendance à planifier des stratégies agressives pour répondre aux menaces, étant donné sa sensibilité à celles-ci. En général, le transfert du risque est une meilleure stratégie pour les décideurs réfractaires au risque. Les responsables preneurs de risques, de leur côté, négligeraient certains risques et ne planifieraient aucune action particulière pour les réduire. Ils chercheraient surtout à traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se manifestent, ce qui causerait une augmentation des coûts et des délais de réponse.

Pour conclure cette section sur les stratégies de réponse aux risques, nous proposons une présentation de ces dernières en nous appuyant sur celle d'Hillson (2003) et en utilisant le modèle du risque proposé antérieurement. Dans cette présentation, comme on peut le voir à la figure 2.4, la stratégie d'évitement s'applique sur les facteurs de risque. En effet, dans certaines situations, on peut trouver des facteurs de risque qui sont difficiles à maîtriser et qui peuvent causer des impacts importants. Il est plus raisonnable alors

d'éviter ce genre de facteurs de risque en s'éloignant des situations qui leur sont associées. De son côté, la mitigation intervient avant l'occurrence du risque et peut s'appliquer sur les facteurs de risque, notamment ceux qui sont endogènes, comme elle peut s'appliquer sur les paramètres agissant positivement sur les facteurs de risque. Les stratégies de transfert et d'acceptation visent directement le risque lui-même, tandis que la stratégie de contingence, comme cela a déjà été discuté, vise les conséquences du risque qui peuvent à leur tour causer une perte financière ou de valeur. Ainsi, cette contingence peut aussi s'appliquer sur les paramètres agissant positivement sur ces conséquences.

FIGURE 2.4. Présentation des stratégies de gestion des risques



Source : Adapté de Hillson (2003).

3.3.5. Implantation des stratégies de gestion des risques

L'implantation est une étape où se fait la réalisation des actions planifiées pour gérer les risques. Hillson et Murray-Webster (2005) avancent que l'engagement des employés durant l'implantation est très important, mais celui-ci dépend de l'attitude des individus à l'égard du risque. Les individus réfractaires au risque auront tendance à essayer d'appliquer les plans de réponse avec plus d'engagement que les individus preneurs de risques. Ces derniers préfèrent parfois tenter le sort et ne pas appliquer les mesures décidées pour gérer le risque, n'en voyant pas l'intérêt (Hillson et Murray-Webster, 2005).

3.3.6. Suivi et contrôle du risque

Le suivi et le contrôle du risque sont un processus continu et itératif qui doit être réalisé tout au long du développement du projet. Dans certains cas, la probabilité d'occurrence et l'ampleur de l'impact d'un certain risque peuvent augmenter ou diminuer durant la vie du projet. Dans d'autres cas, de nouveaux risques liés à ceux qui sont déjà identifiés apparaissent et doivent être pris en considération. Ainsi, le processus de contrôle du risque permet à l'équipe chargée de la gestion des risques de modifier ses plans de réponse pour s'adapter aux changements des éléments de certains risques et traiter ceux qui peuvent se manifester au cours d'un projet. D'après Courtot (1998), les activités de suivi et de contrôle des risques doivent inclure la collecte et le stockage d'informations ainsi que la formalisation de documents ayant pour objectif d'assurer la traçabilité des risques courus, les plans de réponse décidés et les résultats de l'implantation de ces plans. Il est important de retenir que le suivi et la documentation des risques sont une forme d'apprentissage et de capitalisation du savoir et de l'expérience acquise à partir de la gestion des risques des projets et des investissements entrepris précédemment.

Selon Magro et Kellow (2004), la documentation des risques doit être communiquée régulièrement à l'équipe chargée de la gestion des risques. Cette communication contribue à l'amélioration de la gestion dans la mesure où elle informe les dirigeants de l'évolution et des résultats des différentes étapes du processus de gestion des risques. Dans ce sens, la manière dont la base de données des risques doit être gérée est très importante. Elle peut être gérée, comme le proposent Magro et Kellow (2004), par une personne spécialisée dans la documentation, ou elle peut être gérée de façon à ce que chaque membre de l'équipe chargée de la gestion des risques puisse la mettre à jour. La deuxième méthode permet une grande précision des informations ajoutées à cette dernière. Par contre, la première méthode permet la responsabilisation d'une seule personne de la documentation ainsi que la standardisation des informations ajoutées, ce qui facilite la compréhension pour les différents intéressés.

3.4. La perception du risque

Comme mentionné ci-dessus, tout au long du processus de gestion des risques, l'influence de la perception du risque est toujours présente, principalement lors des étapes d'identification et d'évaluation. Ainsi, il est important de comprendre davantage la perception du risque et les paramètres qui entrent en jeu dans sa composition.

Le premier paramètre qui influence la perception du risque est le genre des personnes, selon Andersson et Lundborg (2007) et Slovic (2000). Ce dernier rapporte que plusieurs études ont confirmé que les hommes ont tendance à voir moins de risques

autour d'eux que les femmes et à juger certaines situations moins risquées. Pour expliquer cette différence dans la perception du risque entre les femmes et les hommes, Slovic (2000) évoque les facteurs biologiques et sociaux. En effet, les femmes sont davantage concernées par la santé et la sécurité et elles se préoccupent du maintien de la vie. Par exemple, une étude menée sur des chercheurs en physique a montré que pour les femmes le risque de la technologie nucléaire apparaît plus élevé que pour les hommes. Aussi, des femmes membres de la société britannique de toxicologie ont plus tendance que les hommes membres à juger les risques sociaux élevés (Slovic, 2000).

Selon Andersson et Lundborg (2007), l'âge n'exerce pas une influence claire sur la perception du risque, car cette influence peut changer selon le risque évalué. Ces deux auteurs avancent également qu'un niveau élevé de revenu et d'éducation peut diminuer la perception du risque chez les gens. Cela peut être expliqué par le fait que les individus avec un niveau élevé de revenu peuvent se procurer plus d'information et d'expertise concernant un risque pour le gérer ou s'en protéger. Aussi, le niveau élevé d'éducation donne aux individus une confiance dans leur capacité à connaître davantage le risque qu'ils veulent évaluer (Andersson et Lundborg, 2007).

Par ailleurs, des biais psychologiques peuvent affecter notre perception des risques et les décisions prises pour les gérer. Le degré d'optimisme et de pessimisme chez une personne influence sa perception des risques, car les optimistes ont plus tendance à juger les risques moins élevés que les pessimistes (Goto, 2007). D'un autre côté, l'information qu'un individu possède à propos d'un risque influence aussi sa perception de ce risque. Dans certains cas, l'information peut ne pas être précise ou complète, ce qui peut influencer négativement la perception de l'individu. Dans d'autres cas, des personnes vont n'utiliser qu'une partie de l'information disponible en raison d'un préjugé préétabli, qui influence la sélection des informations sur lesquelles elles s'appuient (Goto, 2007).

Dionne, Fluet et Desjardins (2007) rapportent que les risques les plus médiatisés sont en général exagérés par les gens, c'est-à-dire que l'information qui existe ou qui circule concernant un risque influence significativement l'appréciation qu'on en a. Ces auteurs confirment que plusieurs études ont montré que les nouvelles informations influencent la perception du risque. Par exemple, les campagnes publicitaires sur la sévérité de certaines maladies, telles que le cancer des poumons causé par la cigarette, changent la perception des risques associés à ces maladies (Dionne *et al.*, 2007). Dans certains cas, selon Trimpop (1994), quand les médias présentent un risque comme très élevé, la population en vient à surestimer ce risque.

De manière générale, Auyero et Swistun (2008) avancent que la perception des risques de chaque individu dépend de la disponibilité de l'information et des points de référence qui conditionnent sa compréhension cognitive de la situation. Ces points de référence peuvent être des avis de certains experts ou des informations qui pour une raison ou pour une autre, ont plus attiré son attention.

Par ailleurs, l'expérience d'une personne avec un risque influence aussi sa perception (Cohen, Etner et Jeleva, 2008). Cohen *et al.* (2008) ont donné l'exemple de la perception des individus avant et après le tremblement de terre en Californie en 1989. Avant le tremblement de terre, 34 % des individus estimaient qu'avoir une assurance pour un tel événement était inutile, alors que seulement 5 % d'entre eux la trouvaient inutile après celui-ci. Aussi, le fait qu'un individu a souvent expérimenté un risque peut le pousser à considérer ce dernier plus élevé qu'une personne qui en a rarement fait l'expérience (Goto, 2007). Cependant, selon Dionne *et al.* (2007) ainsi que Cohen *et al.* (2008), les gens ont tendance à surestimer la probabilité des risques qui ne sont relativement pas fréquents et à sous-estimer la probabilité des risques fréquents. À ce propos, Goto (2007) ajoute que les risques qui font partie de la vie quotidienne, comme ceux liés à la circulation, sont en général négligés. De son côté, Trimpop (1994) avance que les individus qui ont l'habitude de certains risques, par exemple la conduite à haute vitesse, auront tendance à donner à ces risques des estimations qui sont moins grandes que celles faites par des individus qui les connaissent moins. Or, il est important de distinguer les risques qui nous sont familiers et les risques qu'on a expérimentés plusieurs fois, car, même si l'on a souvent expérimenté un risque, celui-ci ne nous devient pas forcément familier.

De même, il est nécessaire d'évoquer l'influence de l'expérience et de l'expertise dans le domaine d'analyse sur la perception des risques. Trimpop (1994) avance que la différence de perception est significative entre des individus qui ont des connaissances et une expertise sur le sujet étudié par rapport à des individus qui ne les ont pas. À ce sujet, Andersson et Lundborg (2007) ajoutent qu'au contraire des experts qui sont en général bien informés, les individus novices n'ont comme référence dans leur estimation des risques que leur expérience avec ces risques et l'information diffusée par les médias. Ils rapportent, par exemple, que des études sur les risques de mortalité ont montré que les individus non experts ont tendance à surestimer les risques les moins grands et à sous-estimer les risques importants. Toutefois, l'estimation des risques dépend aussi de la situation et du contexte du risque ainsi que de la situation des évaluateurs, de leurs émotions et du contexte où ils se trouvent (Cohen *et al.* 2008 ; Schwarzkopf, 2006 ; Trimpop, 1994).

Trimpop (1994) a aussi mis en évidence l'influence de la culture sur la perception du risque. En effet, la perception et l'acceptation des risques sont influencées considérablement par les biais culturels et les relations sociales. Slovic (2000) rapporte que

les hommes qui ont confiance en leurs institutions publiques et en leurs responsables ont moins tendance à voir des risques dans la vie. Aussi, les femmes et les hommes qui ont moins de pouvoir et de contrôle sur ce qui se passe dans leur communauté ont plus tendance à voir davantage de risques, car ils se sentent plus vulnérables. Le pouvoir, le statut et les facteurs sociopolitiques influent donc sur la perception du risque.

De leur côté, Tsohou, Karyda, Kokolakis et Kiountouzis (2006) s'appuient sur la théorie de la culture pour expliquer des différences dans la perception du risque, et ce, en considérant quatre types de cultures : hiérarchiste, égalitariste, individualiste et fataliste. Par exemple, les individus des cultures hiérarchistes ont tendance à avoir davantage peur des facteurs qui perturbent l'ordre social et ils ont confiance dans les connaissances des experts ainsi que dans les règles et les régulations des institutions. Ils se caractérisent par une adaptation lente et difficile aux changements, ce qui signifie qu'ils ont tendance à percevoir les nouveautés comme plus risquées. Par contre, les individus des cultures basées sur l'égalité partagent l'idée que chaque individu doit négocier sa relation avec les autres et qu'il doit gagner sa place dans la société. Ils ont davantage peur des facteurs qui menacent l'égalité dans leur société, n'ont pas confiance dans les connaissances des experts et craignent que les experts et les institutions ne puissent utiliser leur autorité de manière inappropriée. Pour leur part, les individualistes ne sont pas préoccupés par l'intégration dans le groupe ; ils croient que tout est sujet à négociation et ne se sentent pas responsables envers d'autres membres de leur société. Ils craignent surtout de perdre leur liberté et préfèrent un avantage personnel à court terme à des bénéfices collectifs à long terme. Ils prennent plus de risques et n'ont pas peur d'entraver les règles.

Dans ce chapitre, nous avons pu explorer les concepts de risque, d'incertitude, de gestion du risque et de perception du risque. Cela nous permettra de mieux comprendre les risques associés au projet de délocalisation et de sous-traitance qui sont l'objet de notre recherche. Avant de discuter de ces projets et de leurs risques, nous allons d'abord parler de la mondialisation et de l'augmentation de la concurrence internationale qui sont à l'origine de la pression qui s'exerce sur les entreprises pour modifier ou adapter leurs systèmes et processus de production.

Mondialisation, délocalisation et sous-traitance

LA MONDIALISATION A MODIFIÉ PLUSIEURS DONNÉES ÉCONOMIQUES, FINANCIÈRES, POLITIQUES ET CULTURELLES dans le monde et a causé des changements considérables dans l'environnement des affaires, notamment au cours des vingt dernières années. Tous ces changements ont provoqué l'intensification de la concurrence nationale et internationale. Plusieurs entreprises, afin de faire face à cette concurrence qui se manifeste surtout sur le plan des coûts de production, ont choisi des stratégies différentes, dont la délocalisation et la sous-traitance internationale des activités de production. Ces stratégies permettent aux entreprises de profiter des avantages comparatifs dont bénéficient certains pays émergents, notamment une main-d'œuvre moins chère. Les entreprises optant pour ces stratégies doivent toutefois faire face à une multitude de risques qui sont liés aux pays de délocalisation ou de sous-traitance, mais aussi à leurs caractéristiques et capacités.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord discuter de la mondialisation et ses aspects ainsi que des principales mutations qu'a connues le monde des affaires. Nous discuterons par la suite des stratégies de délocalisation et de sous-traitance en illustrant leurs avantages et leurs inconvénients. Nous donnerons finalement un large aperçu des différents facteurs de risque auxquels doit faire face une entreprise qui adopte ces stratégies dans un contexte international, particulièrement dans les pays émergents.

1.

La mondialisation et la concurrence internationale

Le rapprochement des nations s'opère sous les dimensions culturelle, sociale, économique et politique. Ce rapprochement est appelé maintenant, selon Thwaites (2004), la mondialisation. Bien que relativement nouvelle, celle-ci trouve ses racines très loin dans l'histoire. En effet, les activités de commerce entre les nations ont débuté il y a des siècles.

Selon Lee (1996), la mondialisation peut être définie comme l'interdépendance croissante des économies à la suite de l'expansion et de la diversification des échanges de biens et de services ainsi que du développement de mouvements internationaux de capitaux. Selon le même auteur, le processus de mondialisation, qui constitue l'une des caractéristiques principales du capitalisme, s'est accéléré considérablement à partir du milieu des années 1980. Cette accélération est due non seulement aux progrès technologiques dans les domaines de la communication et du transport, mais aussi à la multiplication des décisions de diminution des réglementations protégeant les marchés intérieurs. À titre d'exemple de ces décisions, nous citerons la libéralisation des mouvements de capitaux et les accords de libre-échange. Dans sa définition, Lee (1996) se concentre sur les aspects économique et commercial de la mondialisation, car c'est l'aspect qu'on lui associe le plus. Or, il existe, comme l'a illustré Thwaites (2004), d'autres facettes à celle-ci. Différentes organisations encadrent ces facettes, qui peuvent être culturelle, sociale, politique ou militaire. On peut citer parmi ces organisations l'OMC¹ qui organise et arbitre les activités commerciales internationales ; l'UNICEF² qui lance et gère plusieurs projets sociaux dans le monde et l'UNESCO³ qui s'occupe de projets culturels (Thwaites, 2004).

1. OMC : Organisation mondiale du commerce.

2. UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

3. UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Selon Thwaites (2004), quatre facteurs principaux ont contribué à l'accélération de la mondialisation. Le premier concerne, comme nous l'avons déjà évoqué, les progrès technologiques dans les domaines des communications, du transport et de l'informatique. Ces progrès ont permis l'augmentation des échanges d'information, de biens, de services et de capitaux ainsi que la diminution des coûts de ces échanges. À titre d'exemple, la baisse du coût du fret maritime a été de 40 % entre 1985 et 1992 et celle du coût du fret aérien, de 30 % entre 1985 et 1993. Par ailleurs, le prix des communications, par exemple entre la France et le Japon, a été divisé par deux en huit ans. Le deuxième facteur d'accélération de la mondialisation est celui de l'effondrement des régimes communistes de l'Europe de l'Est ainsi que le changement d'orientation économique de la Chine, qui adopte de plus en plus une économie de marché. Ajoutons à ces changements la montée du néolibéralisme qui encourage la libéralisation des échanges. Le troisième facteur concerne l'augmentation des contraintes budgétaires qui a contribué à l'amplification de l'ouverture internationale des économies dans le but d'attirer des investissements étrangers. En conséquence, la capacité des États à contrôler leur économie a diminué considérablement. Le quatrième facteur est lié aux plans de redressement, de déréglementation et de privatisation imposés par les institutions financières internationales, comme la Banque mondiale, à des pays émergents et en voie de développement. Dans certains cas, ces institutions imposent de tels plans comme condition d'octroi de prêts.

Par ailleurs, plusieurs aspects caractérisent la mondialisation. On peut citer la constitution de regroupements économiques ou de marchés régionaux au niveau international, par exemple l'Union européenne, l'ALENA⁴, le MERCOSUR⁵ ou l'UMA⁶. Ces regroupements s'intègrent dans la même vision de la mondialisation, même s'ils sont régionaux. Un autre aspect important est celui de l'interdépendance et de l'intégration internationale des marchés commerciaux et financiers. L'institution du GATT⁷ a été l'un des principaux instruments d'ouverture des marchés et de libéralisation du commerce mondial. Cette organisation a encouragé les réductions progressives des barrières douanières et non tarifaires. En 1994, le GATT a été remplacé par l'OMC qui a vu ses domaines d'intervention s'élargir au-delà de celui des échanges commerciaux pour couvrir le domaine des investissements et arbitrer les accords qui leur sont liés. À cet égard, les investissements directs à l'étranger ont connu une nette augmentation vu l'ouverture

4. ALENA : Accord de libre-échange nord-américain.

5. MERCOSUR : terme espagnol désignant le marché commun en Amérique du Sud qui regroupe l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay.

6. UMA : Union du Maghreb arabe.

7. GATT : General Agreement on Tariffs and Trade (en français Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce).

des marchés financiers et l'encouragement de la libéralisation des investissements ces dernières années. Selon Thwaites (2004), cette interdépendance ainsi que l'ouverture des marchés financiers sont à l'origine de l'augmentation des activités de spéculation qui provoquent des changements brusques de taux de change ainsi que l'instabilité des marchés financiers.

De plus, la mondialisation a favorisé la multiplication des concentrations et des regroupements d'entreprises, surtout vers la fin des années 1990. Ces regroupements et concentrations, qui prennent les formes de fusions, d'acquisitions ou d'alliances, ont eu lieu dans plusieurs secteurs économiques. Les secteurs les plus touchés sont ceux de l'énergie, des médias et de la télécommunication, le secteur bancaire ainsi que le secteur pharmaceutique (Lee, 1996). Il est nécessaire de mentionner comme autre aspect de la mondialisation l'internationalisation des systèmes de production. En effet, les entreprises ont davantage recours à la délocalisation de leurs activités de production et à la sous-traitance dans des pays à main-d'œuvre moins chère, ce qui a accéléré le développement d'entreprises-réseaux. Dans le même contexte, Stark (2005) avance que les processus de production sont de plus en plus régionalisés dans des zones particulières où les ressources sont spécialisées. Par exemple, la fabrication de produits dans le domaine du textile, qui dépend d'une forte disponibilité de main-d'œuvre, se fait de plus en plus dans des pays asiatiques (Thwaites, 2004).

Par ailleurs, certaines mutations dans l'environnement et l'organisation du travail ont aussi contribué à l'intensification de la concurrence mondiale (Thwaites, 2004). Parmi ces mutations, nous citerons premièrement les innovations technologiques qui comprennent les innovations dans le domaine de l'informatique, de la microélectronique, de la robotique et de l'automatisation. Ces domaines ont modifié sensiblement les outils de production et leur contrôle. Ces innovations favorisent la fabrication de produits plus fiables, de qualité supérieure et dans des délais plus rapides (Capron et Liénard, 2000). Deuxièmement, il faut noter l'évolution des processus de production qui est caractérisée principalement par la décentralisation. Cette dernière prend place dans chaque unité de production en incorporant le travail des sous-traitants dans le processus principal de production. Les cycles de production sont raccourcis et les processus de production sont de plus en plus simplifiés, automatisés et flexibles, ce qui permet de commercialiser plus rapidement les produits. Troisièmement, les changements sur le plan de la gestion des ressources humaines. Les entreprises ont adopté des politiques visant à inculquer à leur personnel une culture plus participative. Le système taylorien perd de plus en plus de terrain en faveur du système toyotiste. Ce dernier se base davantage sur des méthodes participatives, sur une implication des employés dans la prise de décision et sur une valorisation de leur savoir. Ces trois aspects ont augmenté l'intensité de la compétition entre

entreprises, puisqu'ils ont réduit les coûts de production, ont diminué les cycles de vie des produits et ont augmenté la qualité et la rapidité de réponse aux exigences des clients (Capron et Liénard, 2000).

En discutant de la mondialisation, il est important, aussi, de s'intéresser au développement industriel rapide qu'a connu un grand nombre de pays considérés comme étant en voie de développement entre 1950 et 1980. Des pays d'Asie et de l'Amérique latine, comme la Corée du Sud, l'Argentine, Singapour, Hong Kong et Taïwan, ont connu une croissance économique sans précédent après la Seconde Guerre mondiale. Ces pays ont réussi à déployer des infrastructures techniques, scientifiques et industrielles performantes et à former une main-d'œuvre compétente, ce qui leur a permis de devenir des concurrents sérieux aux pays développés (Singh, 1994).

Aussi, la concurrence internationale s'est intensifiée, selon Lee (1996), avec l'entrée dans le marché mondial de pays des anciens régimes communistes ainsi que la participation croissante des grands pays émergents comme la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Indonésie où la taille des populations est importante. Selon Stark (2005), l'intégration de ces pays dans l'économie mondiale provoque une augmentation significative du volume du commerce international et de la croissance internationale. À titre d'exemple, le développement économique de la Chine, ces dernières années, a atteint un taux de croissance d'environ 10% par année (Stark, 2005). Singh (1994) rapporte qu'un grand nombre d'employés dans ces pays et dans d'autres pays émergents travaillent dans des secteurs liés au marché mondial et aux activités d'exportation. Cette situation transforme le monde en un gigantesque marché où chaque pays essaie de vendre sa marchandise et d'attirer les entreprises et les investissements, et ce, en s'appuyant sur la compétence de sa main-d'œuvre et sur son faible coût. En conséquence, la part des pays émergents et des pays en voie de développement dans les exportations mondiales a augmenté de façon significative. Selon Stark (2005), la Chine est considérée surtout comme une plate-forme des productions faisant largement appel à de la main-d'œuvre. En revanche, l'Inde est vue comme un grand exportateur de services.

La mondialisation a donc intensifié la concurrence des pays émergents et en voie de développement avec les pays développés (Stark, 2005). Les entreprises résidant dans ces derniers, comme nous allons le voir dans la partie qui suit, ont essayé de faire face à cette concurrence en adoptant des stratégies comme l'automatisation et la flexibilité, et surtout en adoptant des projets de délocalisation ou de sous-traitance dans des pays permettant de viser des rendements élevés par une réduction des coûts.

2.

La délocalisation et la sous-traitance internationale comme stratégie de réponse à la mondialisation et à la concurrence internationale

Afin de faire face aux changements de l'environnement économique et aux pressions que ces changements exercent sur elles, les entreprises des pays développés, comme le Canada, ont adopté différentes stratégies. Certaines de ces stratégies s'appuient sur des ressources internes à l'entreprise, alors que d'autres font appel à des ressources extérieures à l'entreprise et au pays de résidence.

Parmi les stratégies utilisant les ressources internes, Van Liemt (1992) en a cité quatre. La première est la substitution de la main-d'œuvre par l'automatisation. Celle-ci permet de réduire les coûts salariaux et d'augmenter la qualité des produits. Cependant, les pays émergents à bas coûts salariaux ont, eux aussi, accès aux techniques industrielles les plus avancées. Cette stratégie est peu originale et peut être facilement copiée par d'autres, de sorte que ses bénéfices sont de courte durée. La deuxième stratégie, qui est la diversification, consiste à explorer de nouveaux marchés et à réaliser des investissements dans des productions qui ne font pas partie des métiers traditionnels de l'entreprise. La troisième stratégie consiste à abandonner la production de masse d'articles courants et à produire des articles de qualité supérieure. Les entreprises, en suivant cette stratégie, s'orientent vers une production haut de gamme, vers des segments plus spécialisés du marché et vers des produits ou des services où les prix ne sont pas un critère important du choix des clients. La quatrième stratégie, qui est la flexibilité de la production et de la main-d'œuvre, a été l'une des clés de la réussite des sociétés japonaises. Elle permet aux entreprises de modifier leurs coûts salariaux en fonction de leur stratégie et des changements du marché. Cela est possible en rendant plus flexibles leurs programmes de rémunération ou facilitant la modification du nombre d'employés (Van Liemt, 1992).

Les entreprises peuvent aussi avoir recours à des ressources qui sont extérieures à leur organisation ou à leur pays d'origine. Ce recours aux ressources externes prend la forme de délocalisation ou de sous-traitance des activités de production dans un pays étranger offrant des conditions avantageuses, et ce, comme dans le cas des pays émergents.

La délocalisation, dans son sens le plus large qui correspond à l'internationalisation de la production, est définie par Drumetz (2004) comme la migration d'activités du pays de résidence vers un pays étranger pour bénéficier des avantages de ce dernier.

Selon le même auteur, elle peut prendre la forme de contrats de sous-traitance, d'achat d'installations dans le pays d'accueil ou encore de déplacement d'une partie ou de la totalité du processus de production dans un pays étranger. Ces deux dernières formes représentent la délocalisation au sens strict. Celle-ci est synonyme, selon Drissi (2007), de déplacement vers l'étranger d'unités de production et d'importation des produits de cette unité vers le pays d'origine. Ce dernier aspect d'importation des produits est ce qui distingue la délocalisation de l'installation d'une filiale. Ainsi, la délocalisation implique le transfert d'activités, de capitaux et d'emplois ainsi que l'investissement direct dans un pays étranger qui offre des conditions attractives par rapport au pays d'origine. Il est important de signaler que la différence entre la délocalisation au sens strict et la sous-traitance est que cette dernière n'implique pas d'installation d'unité de production à l'étranger. Dans le cas d'une délocalisation au sens strict, l'entreprise maintient le contrôle des opérations de production dans le pays d'accueil. L'usine installée dans le pays étranger reste la propriété de l'entreprise et les employés qui y travaillent sont considérés comme étant ses salariés.

La sous-traitance peut être définie, selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), comme l'achat de services ou de produits sur mesure. Ce qui veut dire que l'achat d'un produit ou d'un service d'un fournisseur selon les standards de ce dernier ne doit pas être vu comme un produit ou un service sous-traité. De leur côté, Elmuti et Kathawala (2000) présentent la sous-traitance *outsourcing* comme l'utilisation stratégique de ressources extérieures à l'organisation pour accomplir des activités qui sont traditionnellement effectuées par du personnel et des ressources internes. Cette définition est la plus complète car, en plus de mentionner le caractère stratégique de la sous-traitance, elle évoque la notion de ressources externes qui ne se limite pas à la main-d'œuvre et qui peut inclure le savoir-faire et d'autres ressources nécessaires à la production. D'un autre côté, la sous-traitance est souvent confondue avec l'impartition, mais cette dernière est utilisée, en général, pour décrire l'externalisation des activités administratives et de gestion (Chevalier, 2001), tandis que la sous-traitance vise surtout des contextes d'activités de fabrication.

Les phénomènes de délocalisation et de sous-traitance ne sont pas nouveaux. Dans des industries lourdes comme celle de l'automobile, la sous-traitance de certaines fonctions secondaires a été utilisée progressivement depuis les années 1930 (Clegg *et al.*, 2005). Selon Fill et Visser (2000), les entreprises ont toujours eu recours à des fournisseurs de différents services et activités comme ceux de la comptabilité et du nettoyage. Ce qui est nouveau maintenant, ce sont la variété et le grand nombre d'activités et de fonctions que les entreprises sous-traitent et, depuis peu, la sous-traitance des fonctions nécessitant des compétences de haut niveau (Erber et Sayed-Ahmed, 2005). Ainsi, comme déjà mentionné, les entreprises ont davantage recours à la délocalisation et à la sous-traitance internationale, principalement dans des pays émergents à main-d'œuvre moins

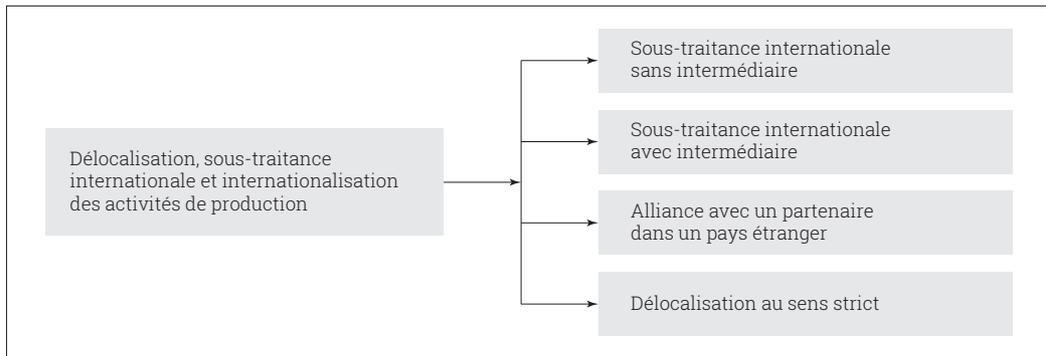
chère, comme la Chine, l'Inde, le Brésil, le Mexique, la Malaisie, la Slovaquie et la Pologne. À cet égard, le cabinet-conseil McKinsey & Co. prévoit que la sous-traitance internationale continuera d'augmenter considérablement dans les années à venir (Tafti, 2005).

Schniederjans et Zuckweiler (2004) avancent que la motivation pour les projets de délocalisation et de sous-traitance est appuyée par la théorie économique de l'avantage comparatif. Cela veut dire que si une entreprise extérieure à l'organisation accomplit une tâche d'une façon plus productive ou efficiente que cette organisation, alors cette dernière doit profiter de la capacité supérieure de productivité de l'autre entreprise pour accomplir cette tâche. De cette façon, l'organisation en question peut se concentrer sur ce qu'elle fait de mieux. De plus, si un pays possède des caractéristiques avantageuses par rapport au pays de résidence, l'entreprise doit profiter de ces avantages.

Or, selon Palvia (2008), la majorité des recherches sur les décisions de sous-traitance se sont appuyées sur la théorie des coûts de transaction et sur celle des ressources. Cette première théorie stipule que dans une stratégie de sous-traitance les dirigeants doivent prendre en considération non seulement les coûts directs de production chez le sous-traitant, mais aussi d'autres coûts relatifs à cette stratégie comme ceux de prospection, de contrôle ou d'un éventuel opportunisme de celui-ci (Palvia, 2008 ; Williamson, 1975). Quant à la théorie des ressources, elle fournit un éclairage sur le fait que cette stratégie permet de profiter des ressources du sous-traitant (Barney, 1995 ; Hamel, 1994), comme on le voit dans la définition de Elmuti et Kathawala (2000), et de renforcer ainsi celles de l'entreprise qui sous-traite.

Il existe différentes formes de délocalisation, de sous-traitance internationale et, de manière générale, d'internationalisation des activités de production. Khan et Fitzgerald (2004) en ont présenté quatre (voir la figure 3.1). Premièrement, la sous-traitance directe qui fait référence au cas où l'entreprise prend l'initiative de faire la prospection, de sélectionner le sous-traitant et de gérer le contrat de sous-traitance elle-même sans intermédiaire. Deuxièmement, la sous-traitance en utilisant un intermédiaire pour sélectionner le sous-traitant et gérer le contrat de sous-traitance en coordination avec l'entreprise. Troisièmement, la délocalisation en utilisant une alliance qui fait référence au cas où l'entreprise établit avec un partenaire une alliance stratégique qui a pour principe le partage du profit et du risque. Quatrièmement, la délocalisation au sens strict, qui implique l'installation d'une usine dans un pays étranger pour accomplir des activités de production.

FIGURE 3.1. Formes de délocalisation, de sous-traitance internationale et d'internationalisation des activités de production



Source : Khan et Fitzgerald (2004).

Ces stratégies de sous-traitance internationale et de délocalisation peuvent avoir différents objectifs (Prasad et Prasad, 2007). L'objectif le plus répandu est celui d'économie et de réduction des coûts, selon Fill et Visser (2000). Leavy (2004) a présenté quatre autres objectifs.

- > Le premier objectif est celui du recentrage, qui consiste à se concentrer sur les activités principales de l'entreprise. En effet, certaines entreprises, comme Nike et Dell, sous-traitent des fonctions de routines à des sous-traitants internationaux performants et se concentrent sur les activités clés de leur chaîne de valeur logistique. Cette stratégie a permis à Nike de se positionner comme leader mondial de l'industrie des vêtements de sport. D'autres entreprises comme Benetton ont connu un grand succès en conservant les fonctions de conception dans leur pays de résidence et en délocalisant les activités de fabrication dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre.
- > Le deuxième objectif est d'augmenter la capacité de production de l'entreprise sans accroître sa taille organisationnelle. Ce type de stratégie a permis à Nokia de continuer sa forte croissance sans se transformer en une grande compagnie ayant un style organisationnel plus bureaucratique.
- > Le troisième objectif stratégique est la création d'un nouveau segment et l'entrée dans un nouveau marché sans effectuer les investissements généralement nécessaires à ce genre de stratégie. IKEA et Canon sont de bons exemples de la réussite de ce type de stratégie. IKEA a révolutionné l'industrie de la fourniture européenne en utilisant des sous-traitants manufacturiers locaux pour produire des meubles simples, modernes et appréciés par la population locale.

- > Le quatrième objectif est le repositionnement stratégique qui a été visé par IBM. Cette société s'est repositionnée dans le marché des services informatiques en utilisant en grande partie la sous-traitance (Leavy, 2004).

On peut considérer que les troisième et quatrième objectifs s'appuient sur l'utilisation de l'expertise des autres entreprises. Cette utilisation de l'expertise et de la spécialisation des sous-traitants a été évoquée comme type de sous-traitance par Morcos et Crombrughe (2004). Ces derniers ont analysé deux principaux types de sous-traitance, à savoir la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité. Cette dernière a lieu dans le cas où un donneur d'ordres a recours à un sous-traitant qui possède une compétence particulière pour accomplir certaines tâches avec une qualité supérieure à la sienne.

En plus des objectifs illustrés, il existe d'autres raisons qui peuvent pousser une entreprise à adopter des stratégies de sous-traitance internationale et de délocalisation. Elmuti et Kathawala (2000) ont mené une large étude et ont conclu que parmi les principales raisons, à part la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, on trouve la réduction des compétences nécessaires pour la conduite de certaines opérations, la libération du capital financier pour des opérations plus profitables et, enfin, l'établissement d'une présence dans un marché étranger. Sur ce dernier point, Ghaussi (2002) avance que la délocalisation et la sous-traitance peuvent faciliter le développement d'un réseau de fabrication qui peut servir à établir rapidement une présence internationale. Une autre raison de délocalisation et de sous-traitance est celle de l'accès aux ressources naturelles. À titre d'exemple, l'objectif principal de délocalisation de l'entreprise Michelin en Malaisie est d'assurer un approvisionnement continu et à bas prix de l'hévéa, qui est la matière première utilisée pour fabriquer les pneus (Ghaussi, 2002).

Parmi les principales raisons justifiant la sous-traitance, il est nécessaire de citer la flexibilité de la production. À cet égard, Ghaussi (2002) a cité l'exemple d'Alcatel qui a annoncé que sa décision de sous-traitance visait surtout à gagner plus de flexibilité et à s'adapter aux changements du marché. Avec les stratégies de sous-traitance, les compagnies réduisent considérablement leurs coûts fixes et leur masse salariale, ce qui leur permet de suivre la fluctuation de la demande en ajustant plus facilement leur capacité de production. De plus, selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), ces stratégies font bénéficier les entreprises d'une flexibilité de réallocation de leurs capitaux et de la réduction des coûts irrécupérables des investissements fixes. Ces coûts, avec la volatilité de la demande, peuvent être à certains moments des investissements sous-utilisés (Erber et Sayed-Ahmed, 2005).

Par ailleurs, Ghaussi (2002) avance que l'économie mondiale et la concurrence internationale exigent des manufacturiers et des entreprises qu'ils établissent des systèmes et des processus qui peuvent faciliter la gestion et la réduction du temps de production. Les entreprises font affaire avec des consommateurs de plus en plus exigeants, alors qu'elles voient la durée de vie des produits diminuer considérablement. Par exemple, vers la fin des années 1990, les produits de haute technologie électronique avaient des cycles de vie et de profit de 18 à 24 mois. Or, ces cycles sont aujourd'hui de 6 à 12 mois (Ghaussi, 2002). De ce fait, la réduction du temps de production peut représenter une des raisons de délocalisation ou de sous-traitance à l'étranger. Une autre raison stratégique qui peut pousser une entreprise à adopter un projet de délocalisation ou de sous-traitance internationale est la réduction du pouvoir des syndicats et la diminution des conflits avec les employés (Clegg *et al.*, 2005). Certaines entreprises situées dans des pays où les syndicats possèdent une grande force de négociation choisissent de délocaliser leur production pour éviter les exigences de ces derniers au moment où elles doivent procéder à des réductions substantielles de leurs coûts de production.

Comme illustré plus haut, il existe plusieurs objectifs et avantages de délocalisation et de sous-traitance internationale. Toutefois, ces stratégies ont aussi été, selon Gonzalez, Gasco et Llopis (2005), l'objet de différentes critiques à cause des inconvénients qui leur sont liés. Ces auteurs ont cité principalement, parmi ces inconvénients, la dépendance de l'entreprise envers le sous-traitant, la perte d'expertise à produire le produit ou le service sous-traité ainsi que la perte de la capacité à être à jour relativement à certains progrès technologiques liés à la fonction sous-traitée. Selon Leavy (2004), la sous-traitance de certaines fonctions peut faire perdre à l'entreprise la possibilité d'exceller dans leur réalisation ainsi que les compétences nécessaires pour être compétitive dans le futur. Le cas de GE avec les fours micro-ondes est un exemple éloquent. Rappelons que dans les années 1980 cette entreprise a décidé de sous-traiter une partie de sa production à la compagnie Samsung, relativement peu connue à cette époque. GE a perdu, avec ce projet de sous-traitance, une bonne occasion de développer ses compétences dans le secteur des micro-ondes en faveur de la compagnie Samsung, qui est, par la suite, devenue compétitive. D'un autre côté, selon Emblenton et Wright (1998), les stratégies de délocalisation peuvent causer la dégradation de l'image publique de l'entreprise, en particulier si elles impliquent des licenciements d'employés.

3.

La décision et le processus d'adoption des stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale

La connaissance des avantages et des inconvénients discutés précédemment permet d'avoir une large perspective sur les paramètres à prendre en compte lors de la prise de décision concernant les stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale. Selon Zhu, Hsu et Lillie (2001), la décision de délocaliser, de sous-traiter ou de produire à l'interne doit commencer d'abord par une définition des orientations stratégiques de l'entreprise et d'un plan d'affaires. Ce plan doit inclure l'identification des coûts associés à la méthode utilisée au moment de la prise de décision, les coûts des autres options stratégiques et les coûts prévus de la stratégie de délocalisation ou de sous-traitance internationale. Il est nécessaire aussi de considérer d'autres facteurs qui peuvent influencer la valeur ajoutée de chaque stratégie. Ces facteurs peuvent être, par exemple, la qualité de la production ou du service ainsi que les différents problèmes et avantages que chaque stratégie peut générer à court et à long terme.

L'engagement dans un projet de délocalisation ou de sous-traitance internationale représente un investissement important pour l'entreprise, puisqu'il implique souvent des changements structurels au sein de celle-ci, la mise en place de systèmes de communication et de contrôle, d'importantes dépenses de prospection pour des partenaires et des sites de production ainsi que des dépenses sur des programmes de formation ou des consultations spécialisées. Ainsi, selon Laios et Moschuris (1999), l'entreprise doit étudier minutieusement la rentabilité des investissements et des engagements relatifs à ces projets et analyser leur contribution à sa valeur et les risques qui leur sont associés. Aussi, l'entreprise doit prendre en considération la durée de l'engagement avec les partenaires et les sous-traitants. Pour Schniederjans et Zuckweiler (2004), ce qui fait des décisions de délocalisation ou de sous-traitance internationale un sujet critique est le fait qu'elles ne sont plus des décisions tactiques, mais plutôt des décisions stratégiques qui concernent la production à long terme d'un certain produit.

Il est aussi important de tenir compte, au moment de la prise de décision, des caractéristiques du produit à sous-traiter, par exemple son niveau de standardisation (Fill et Visser, 2000). Si ce niveau est très élevé, il est souvent plus avantageux de sous-traiter le produit en question. De même, Laios et Moschuris (1999) affirment que la complexité du produit est un paramètre important à considérer lors de la prise de décision concernant

sa production interne ou externe. L'évaluation de la complexité inclut le degré de différenciation, la complexité technique, le besoin d'installations spécialisées et les techniques exigées pour le service après-vente. Si, par exemple, le produit est nouveau, complexe et qu'il exige de coûteuses installations, il serait peut-être avantageux pour l'entreprise de sous-traiter une partie de sa production pour ne pas être obligée de s'engager dans de tels investissements. Dans d'autres cas, si le produit est complexe avec un grand degré de différenciation et une technologie de pointe maîtrisée par l'entreprise, il est probablement plus bénéfique pour cette dernière de ne pas sous-traiter ce produit ou de sous-traiter seulement une petite partie de sa production, cela afin d'éviter de diffuser la technologie utilisée dans sa production.

Pour leur part, Sislian et Satir (2000) ont illustré l'importance de conserver les compétences principales de l'entreprise. En effet, l'entreprise doit éviter de sous-traiter une fonction faisant partie de ses compétences principales ou de son cœur de métier (*core competencies*), car elle pourrait perdre son avantage compétitif. Afin d'identifier une compétence principale, il faut se baser, selon Sislian et Satir (2000), sur trois aspects, en l'occurrence la capacité de celle-ci à fournir l'accès à différents marchés, sa capacité à contribuer à la satisfaction des clients ainsi que le fait qu'elle soit difficile à imiter par les concurrents. L'avantage compétitif peut se trouver, selon Van Horne et Wachowicz (2001), sur le plan du coût, du marketing et du prix, de la qualité ou de la capacité organisationnelle. Il peut aussi s'appuyer sur les stratégies compétitives proposées par Porter (1980), à savoir le leadership sur le plan des coûts, la concentration sur un marché précis et enfin la différenciation du produit ou du service. En suivant cette première stratégie de Porter (1980), les entreprises sont incitées parfois à produire ou sous-traiter dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre, alors qu'en adoptant la troisième stratégie mentionnée et afin de réaliser une meilleure qualité elles peuvent utiliser un sous-traitant spécialisé pour bénéficier d'une certaine technologie ou d'une meilleure qualité de production.

L'adoption des stratégies de sous-traitance internationale et de délocalisation peut suivre, selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), un modèle qui se base sur trois phases principales. La première est la phase de sélection du partenaire, du sous-traitant ou du site de production. Cette phase peut durer, selon eux, jusqu'à un an et peut totaliser des coûts considérables parmi les coûts globaux de délocalisation et de sous-traitance. Elle inclut les activités de prospection et de recherche ainsi que les rencontres avec les partenaires, les responsables gouvernementaux et les dirigeants des entreprises sous-traitantes. À signaler que la sélection du sous-traitant doit prendre en considération la stabilité financière de celui-ci, sa capacité à satisfaire les exigences de qualité et son expérience dans le domaine. Cette phase implique aussi la collecte et l'analyse des informations concernant le pays de délocalisation ou de sous-traitance, la qualité de son infrastructure et l'expertise

de sa main-d'œuvre (Erber et Sayed-Ahmed, 2005). La deuxième phase, selon les mêmes auteurs et en accord avec ce que proposent Zhu *et al.* (2001), est celle de la transition. Selon ces auteurs, le plan de transition doit comprendre les instructions détaillées sur les tâches à accomplir, un plan de communication, une description de la nouvelle organisation du travail, les affectations ou les licenciements des employés concernés ainsi que les plans de formation nécessaires. Cette phase doit également comprendre, selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), le transfert de connaissances de l'entreprise à son sous-traitant ou à son site de production. La troisième phase, qui est celle de la gestion des projets de délocalisation ou de sous-traitance, nécessite en général plus de ressources de l'entreprise. Elle concerne la gestion administrative et opérationnelle de ces projets ainsi que le contrôle du partenaire ou du sous-traitant. Selon Carmel et Nicholson (2005), durant cette phase, les entreprises doivent s'assurer de réaliser les objectifs tracés dans le plan d'affaires original et essayer d'identifier les opportunités d'amélioration des pratiques de gestion des projets en question. Cette phase exige aussi la nomination d'un responsable de la gestion des conflits et des imprévus.

De leur côté, Fink et Shoeib (2003) ont proposé cinq phases d'adoption de stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale. La première est la phase d'intelligence qui consiste à collecter plus d'informations sur les stratégies de délocalisation et de sous-traitance, leurs avantages et leurs inconvénients à partir d'expériences précédentes des autres entreprises ou des consultants spécialisés. La deuxième phase concerne l'analyse et la planification de la stratégie ainsi que l'étude de sa faisabilité et de ses avantages par rapport à d'autres stratégies. La troisième phase, qui est celle de la sélection de la stratégie à suivre, consiste à choisir entre la production interne, la délocalisation, la sous-traitance totale ou la sous-traitance partielle. Elle implique les choix des activités et des fonctions à produire à l'externe. La quatrième phase est celle de la réalisation du projet de délocalisation ou de sous-traitance choisi. La cinquième phase, qui concerne l'évaluation et le suivi du projet adopté, doit aussi voir à documenter les progrès et les résultats obtenus. Elle doit identifier les écarts entre les résultats et les objectifs initiaux et s'assurer d'une façon régulière que le sous-traitant respecte les clauses du contrat. L'élaboration d'un contrat adéquat implique la mise en place d'un cadre juridique précisant les obligations et les droits de chaque signataire, ce qui constitue, selon Zhu *et al.* (2001), un facteur important de réussite des projets en question. Cette cinquième phase permet aussi d'explorer la possibilité de révision des contrats de sous-traitance ou de partenariat si les circonstances l'exigent. En somme, le processus proposé par Fink et Shoeib (2003) accorde une grande importance à la collecte d'informations et à la comparaison des stratégies de délocalisation ou de sous-traitance internationale avec d'autres options stratégiques.

En s'appuyant sur les processus mentionnés, nous considérons que le processus d'adoption de projet de délocalisation et de sous-traitance internationale devrait se composer de trois phases principales (voir la figure 3.2).

FIGURE 3.2. Processus d'adoption des stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale



Une première phase d'analyse de la stratégie, qui inclut l'étude des aspects de la délocalisation et de la sous-traitance, leurs avantages et leurs inconvénients pour l'entreprise ainsi que sa comparaison avec d'autres stratégies alternatives. Elle implique aussi le choix des fonctions et des activités de production à délocaliser ou à sous-traiter en tenant compte des directions stratégiques de l'entreprise.

La deuxième phase est celle de prospection et de sélection des partenaires et du pays de délocalisation. Nous incluons les activités de prospection dans cette phase de sélection, au contraire de certains auteurs qui l'ont considérée comme une phase à part entière, car nous considérons qu'on ne peut séparer les deux fonctions. Cela est dû au fait que la sélection est la conclusion des activités de prospection, ce qui signifie qu'il n'y a pas de discontinuité dans le temps entre les deux fonctions.

La troisième phase est celle du lancement et de la gestion du projet de délocalisation, qui inclut les activités de transition, de contrôle et de révision des différents aspects du projet adopté. Nous considérons que l'étape de transition fait partie de la phase de gestion, au contraire de *Zhu et al. (2001)*, car la transition peut se faire au fur et à mesure que le projet de délocalisation progresse. Cela veut dire que la transition peut se prolonger même après le début de l'exécution du projet, ce qui nous a été confirmé par les dirigeants interviewés lors de notre résidence en entreprise⁸.

La première phase du processus doit inclure une étude minutieuse des risques et des facteurs de risque des projets de délocalisation. Tel que mentionné, selon le cabinet PricewaterhouseCoopers (2007) et les auteurs cités précédemment (Erber et

8. La résidence en entreprise est un exercice de recherche effectué sur le terrain dans le cadre du programme de doctorat pour mieux définir les objectifs de recherche de la thèse.

Sayed-Ahmed, 2005 ; Fink et Shoeib, 2003 ; et Laios et Maschuris, 1999), si une entreprise ne prend pas en considération les risques inhérents à son projet de délocalisation ou de sous-traitance, elle peut subir des pertes importantes et une diminution de sa valeur.

Dans la prochaine section, nous présenterons les facteurs de risque qui sont associés à ces projets. Tout au long de cette présentation, nous discuterons des risques et des situations défavorables que ces facteurs peuvent causer.

4.

Les facteurs de risque associés aux projets de délocalisation et de sous-traitance internationale

Nous présenterons dans ce qui suit une catégorisation des facteurs de risque sur lesquels nous nous appuyerons dans notre recherche. Rappelons que les facteurs de risque sont des faits ou des objets abstraits ou concrets qui sont à l'origine des risques (Aubert et Bernard, 2004). Nous illustrerons aussi, comme cela a été mentionné, certains risques et situations défavorables à l'entreprise, que les facteurs présentés peuvent provoquer. Les risques discutés, en plus d'être analysés dans la littérature, ont été jugés importants par nos répondants lors de notre résidence en entreprise. Les résultats de cette dernière seront discutés ultérieurement dans le chapitre 5.

L'utilisation d'une catégorisation de facteurs de risque permet de mettre l'accent sur les origines des situations défavorables et leur élément déclencheur, et ce, afin de mieux les comprendre et de trouver des solutions adaptées. Par exemple, un dépassement des coûts planifiés causé par une augmentation des coûts de la matière première ne demande pas la même réaction que le dépassement causé par des voyages imprévus nécessaires pour résoudre des problèmes de production chez des partenaires étrangers. Dans le premier cas, le dépassement est lié à des facteurs économiques exogènes à l'entreprise et sur lesquels elle a peu d'emprise, alors que dans le second il est lié à la gestion des opérations.

Les facteurs de risque peuvent être exogènes associés au pays de délocalisation ou de sous-traitance ou endogènes associés à l'entreprise et à ses caractéristiques internes. Nous en discutons dans ce qui suit en présentant en premier les facteurs de risque exogènes.

4.1. Les facteurs de risque exogènes

Les facteurs de risque exogènes sont ceux qui viennent de l'environnement extérieur à l'entreprise et qui ne peuvent être ni contrôlés totalement ni annihilés par ses décisions ou par ses choix. Leur influence est variable selon le contexte, mais leur prise en compte permet à l'entreprise d'adopter certaines stratégies de gestion visant à réduire leur impact sur ses activités.

4.1.1. Facteurs de risque liés aux aspects politiques

Clark, Marois et Cernès (2001) mentionnent que le risque politique a lieu s'il existe des problèmes et des événements indésirables dans le contexte commercial qui sont le résultat de changements politiques. Ils ont distingué les événements politiques comme la guerre, les révolutions et les émeutes ; des décisions politiques telles que les lois et les décrets. Les événements politiques sont, en général, plus difficiles à prévoir. Il faut noter que le risque politique peut aussi concerner la sécurité des personnes et des biens. L'instabilité politique dans certains pays émergents peut créer des perturbations de production des produits sous-traités et parfois provoquer des changements de lois qui peuvent influencer l'application des contrats de sous-traitance (Schniederjans et Zuckweiler, 2004). Cette instabilité peut entraîner un accroissement des tarifs douaniers sur les produits fabriqués et, par conséquent, une augmentation des coûts de la sous-traitance (Clark *et al.*, 2001).

4.1.2. Facteurs de risque liés aux aspects économiques

Les facteurs de risque associés aux états économique et financier d'un pays sont définis essentiellement à partir du PNB⁹, du PIB¹⁰, de la balance de paiement, de la relation entre la dette extérieure et les exportations ou la relation entre la dette extérieure et le PIB (Clark *et al.*, 2001). Ils concernent la variabilité des performances et des variables macro-économiques incluant une augmentation importante et inattendue du taux d'inflation. L'instabilité de ces performances et de ces variables dans un pays peut provoquer une volatilité des coûts de production des produits sous-traités, étant donné, notamment, la fluctuation des prix de certains produits ou de certaines matières premières nécessaires à la fabrication du produit sous-traité (Clark *et al.*, 2001). D'un autre côté, Synnott (2000) avance que la mondialisation de la production et des investissements, dans les dernières années, a eu comme résultat l'expansion des flux des capitaux d'investissement à long

9. PNB : produit national brut.

10. PIB : produit intérieur brut.

terme. L'expansion de ces capitaux a contribué à la croissance économique de plusieurs pays émergents, mais a aussi induit une augmentation de l'instabilité des systèmes financiers de ces pays. Les entreprises qui adoptent ces pays pour délocaliser une partie de leurs activités sont vulnérables à la situation financière qui y prévaut et celle-ci peut affecter la stabilité de leurs activités de production (Synnott, 2000).

4.1.3. Facteurs de risque liés à l'instabilité du taux de change

Ce facteur est associé à la volatilité du taux de change d'un pays, à savoir la valeur relative de sa monnaie par rapport à celle d'autres pays. Dhanani (2004) a divisé le risque qui résulte de la volatilité du taux de change en trois catégories. La première concerne le risque de conversion qui est un risque de comptabilité. Ce risque est associé à la conversion des gains et des pertes des filiales étrangères en devise domestique de la maison-mère au moment de produire les états financiers consolidés. La deuxième catégorie concerne le risque de transaction. Ce dernier, qui est un risque de flux monétaires, peut survenir quand une entreprise cherche à convertir les flux monétaires d'une devise étrangère en flux monétaires de sa devise nationale. Le risque de transaction peut influencer considérablement le coût global de sous-traitance d'un produit dans un pays émergent (Schniederjans et Zuckweiler, 2004). La troisième catégorie concerne le risque opérationnel qui fait référence aux effets des mouvements à long terme du taux de change sur les flux monétaires futurs espérés. Ces effets peuvent influencer la valeur globale de l'entreprise dans le marché. Le risque opérationnel peut causer des effets plus importants que ceux du risque de transaction, surtout dans le cas d'une délocalisation ou d'un partenariat de sous-traitance à long terme (Dhanani, 2004). Plus les taux de change sont volatils, plus les risques opérationnels sont élevés (Adam-Muller, 2000), notamment dans les pays émergents qui connaissent des fluctuations considérables. Au contraire des pays développés qui offrent différents instruments financiers pour gérer le risque de change, la plupart des pays émergents n'ont pas de tels instruments, ce qui rend difficile la gestion de ce risque pour les entreprises qui y sous-traitent une partie de leur production (Adam-Muller, 2000).

4.1.4. Facteurs de risque liés à l'existence de la corruption

Dans plusieurs pays émergents, il existe différentes règles informelles, comme le paiement des administrateurs ou des douaniers pour faciliter et accélérer les procédures administratives ainsi que le paiement des autorités représentant les pouvoirs publics situés dans la ville où sont localisées les installations des compagnies étrangères. Ces règles informelles peuvent générer beaucoup de dépenses pour une entreprise manufacturière

opérant dans ces pays (Levinsohn, 2002), mais surtout affecter le succès des opérations prévues, notamment si les dirigeants n'en ont pas tenu compte dans la planification de leurs activités.

4.1.5. Facteurs de risque liés aux aspects culturels et sociaux

La culture est une collection de croyances, de normes, d'attitudes, de rôles et de pratiques partagés par un groupe social ou une population (Slovic, 2000). Selon Prasad et Tata (2003), les facteurs culturels de risque incluent des facteurs comme la perception qu'ont les habitants d'un pays de l'autorité et du pouvoir, ainsi que l'attitude des employés à l'égard du travail et de l'accomplissement. Ils incluent aussi des facteurs comme l'idéologie nationale, l'attitude envers les étrangers et le degré de nationalisme. Les facteurs culturels du risque tiennent à l'influence des coutumes, à la langue, aux motivations des institutions sociales et aux croyances religieuses (Prasad et Tata, 2003).

Bowen (2005) a mis en évidence le fait que, dans certaines cultures, les individus préfèrent nouer des relations humaines avec leurs partenaires d'affaires plutôt que de se restreindre aux relations contractuelles et d'affaires. Il a évoqué les différents styles de négociation et de communication qui peuvent être basés sur la rationalité ou sur l'émotion. La méconnaissance de ces particularités pourrait compromettre le succès de l'implantation d'une entreprise étrangère dans certains pays. D'ailleurs, les facteurs culturels du risque peuvent être à l'origine de difficultés majeures dans l'application de certaines pratiques managériales et dans la communication entre l'entreprise et ses partenaires étrangers. Cela a été confirmé par l'étude réalisée par St-Pierre (2009) qui a conclu qu'une compréhension de la culture étrangère est indispensable pour la réussite des projets menés au niveau international. La difficulté de communication avec le partenaire étranger peut causer des incompréhensions sur le plan des idées et, par conséquent, mener à des imprécisions et à de mauvaises interprétations des exigences de chaque partie envers l'autre. Cela peut influencer considérablement la qualité du travail et de la production (Kliem, 2004). À ce propos, le risque lié à la qualité dans un contexte international concerne la possibilité que les produits, les services et les composantes fabriqués dans un autre pays ne respectent pas les normes de qualité habituelles de l'entreprise nationale. Ce risque survient surtout dans les productions où aucun procédé de contrôle de qualité n'est présent, que ce soit à la source (sur le plan de l'approvisionnement en matière première) ou à la sortie de la chaîne de production, avant la livraison des marchandises au client (Prasad et Tata, 2003). Des éléments culturels peuvent parfois expliquer le manque de contrôle de qualité. Zsidisin, Ellram, Carter et Cavinato (2004) rappellent le cas de Wilderness AT Tire pour illustrer l'importance du risque lié à la qualité résultant de ce manque. En 2000, cette entreprise, qui s'approvisionnait dans un pays émergent, a reçu une livraison de mauvaise qualité

d'une composante importante entrant dans la fabrication de pneus. Cet approvisionnement a entraîné la fabrication de pneus défectueux, provoquant la mort de 174 personnes les ayant utilisés. L'entreprise a perdu 2,1 milliards de dollars dans le dédommagement des familles des victimes (Chopra et Sodhi, 2004).

4.1.6. Facteurs de risque liés aux aspects juridiques et légaux

L'installation ou l'opération d'une entreprise manufacturière dans un pays étranger oblige les responsables de cette entreprise à signer des contrats et à conclure des accords. Ces contrats peuvent être des contrats de travail, de cession de licence ou de sous-traitance. Les entreprises doivent connaître précisément la législation et le droit des affaires des pays où ils opèrent. Les problèmes et les imprévus juridiques peuvent toucher différents champs. On peut citer le droit des contrats internationaux, comme les contrats de transfert de technologie, le droit social, par exemple la législation sociale des expatriés, le droit commercial et des sociétés, les restrictions gouvernementales, les questions fiscales ainsi que le droit de la propriété intellectuelle et industrielle, comme la procédure de dépôt d'une marque de commerce et la législation concernant la contrefaçon (Martini et Legrand, 1999). Chopra et Sodhi (2004) avancent que le risque associé à la propriété intellectuelle doit être parmi les préoccupations majeures des donneurs d'ordres à cause du fait que certains de leurs sous-traitants travaillent également avec leurs concurrents. D'un autre côté, McDougall (2005) affirme que plusieurs pays émergents présentent encore des lacunes dans leur système judiciaire. Il rapporte, par exemple, que dans certains cas, les contrats ne sont pas rigoureusement respectés et les conflits judiciaires ne sont pas résolus adéquatement, notamment en Chine.

4.1.7. Facteur de risque lié au coût de la main-d'œuvre

Le facteur de risque associé au coût de la main-d'œuvre est plus important au niveau international et pour les décisions de sous-traitance ou de délocalisation à long terme. Cela est dû au fait que certains pays connaissent une croissance rapide et peuvent vivre une hausse du niveau de vie de leurs habitants et de leurs salaires. Les dirigeants doivent connaître les tendances des rémunérations dans leurs secteurs d'activité et dans les pays où ils travaillent (St-Pierre et Beaudoin, 2003), car une augmentation significative des salaires dans le pays où l'entreprise est installée ou dans le pays où elle sous-traite peut accroître considérablement les coûts globaux de production.

Au-delà des facteurs de risque exogènes sur lesquels les dirigeants n'ont aucun contrôle, il existe les facteurs de risque intérieurs à l'organisation que l'on qualifie de facteurs de risque endogènes. Nous en discutons dans la prochaine section.

4.2. Les facteurs de risque endogènes

De leur côté, les facteurs de risque endogènes des entreprises résultent directement de leur mode de fonctionnement, de leur organisation et de leurs façons de faire. Ces facteurs de risque sont plus facilement contrôlables, puisque leur impact sur l'entreprise peut être géré par certains mécanismes internes. Leur gestion nécessite toutefois de les identifier avec précision. Les facteurs de risque présentés ci-dessous ont été inspirés de notre consultation de littérature et de la résidence en entreprise.

4.2.1. Facteurs de risque liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

Les facteurs de risque liés à la gestion concernent essentiellement le manque de connaissance, d'expérience et d'expertise en gestion de l'équipe de direction. Au niveau international, ce facteur de risque peut être plus important et résulte souvent de l'absence de dirigeants compétents en gestion internationale ayant peu ou pas d'expérience avec des entreprises dans les pays visés par les activités (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Cela peut causer d'importants risques, par exemple un choix mal éclairé du sous-traitant ou du partenaire dans le pays émergent (Elmuti et Kathawala, 2000). Pour favoriser le bon choix, il est nécessaire de sélectionner minutieusement les partenaires et les entreprises sous-traitantes en se basant sur leur degré d'expertise et sur certaines affinités culturelles qu'ils devraient avoir. Par ailleurs, l'inexpérience de l'équipe de direction peut aussi causer la négligence de certains coûts, comme les coûts cachés associés aux activités de prospection et de sélection, qui sont souvent sous-estimés, ainsi que ceux associés à la coordination et au contrôle des projets de délocalisation et de sous-traitance. Cronin, Catchpole et Hall (2004) ont évoqué l'existence de coûts d'agence associés à ces projets qui, souvent, ne sont pas prévus par les responsables. L'opportunisme du partenaire ou du sous-traitant de l'entreprise peut être à l'origine de l'augmentation de ces coûts d'agence et des coûts de coordination et de contrôle. Clegg *et al.* (2005) ainsi que Erber et Sayed-Ahmed (2005) avancent que les prévisions des entreprises concernant la réduction des coûts espérés par les stratégies de sous-traitance sont exagérées dans la majorité des cas.

4.2.2. Facteurs de risque liés aux ressources humaines

Ces facteurs de risque concernent les employés de l'entreprise et principalement leur inexpérience à gérer les opérations logistiques associées aux projets de sous-traitance et de délocalisation dans des pays émergents. Le cabinet PricewaterhouseCoopers (2007) affirme que plusieurs entreprises n'ont ni la capacité ni les compétences nécessaires pour faire face aux difficultés liées aux projets de délocalisation. Par ailleurs, ces derniers

peuvent aussi être à l'origine d'un sentiment d'insécurité et de mécontentement chez les employés, étant donné le changement et la menace que représente la délocalisation pour leurs postes. Cela peut causer la diminution de la qualité de leur travail et la dégradation de leur productivité (Emblenton et Wright, 1998).

4.2.3. Facteurs de risque liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

Emblenton et Wright (1998) ont mentionné, à l'instar de Gonzalez *et al.* (2005), que les stratégies de sous-traitance peuvent être accompagnées d'une diminution du contrôle de l'entreprise sur les activités sous-traitées. Cette diminution du contrôle peut influencer négativement et de manière significative, selon Elmuti et Kathawala (2000), la gestion des opérations et de la production. De manière générale, dans des stratégies de délocalisation et de sous-traitance internationale, les risques associés à la chaîne de valeur logistique augmentent en raison, notamment, de la distance géographique (Tan, Lyman et Wisner, 2002). Ces risques peuvent être des perturbations des différentes étapes et composantes de la chaîne de valeur, par exemple sur le plan de l'achat de la matière première, sur le plan des processus de transformation, de fabrication et d'assemblage ou sur le plan du transport des marchandises. Ils peuvent causer, après leur occurrence, des retards de livraison, des difficultés à gérer les stocks, une augmentation des coûts et des arrêts de production du côté du donneur d'ordres (Rubesh et Banomyong, 2005).

4.2.4. Facteurs de risque liés aux aspects financiers

Ces facteurs de risque concernent l'insuffisance des ressources financières allouées aux projets de sous-traitance ou de délocalisation ainsi que l'incapacité à trouver les liquidités nécessaires pour gérer ces projets après leur lancement. Cela peut causer des perturbations de la production ainsi des dépassements de délai de livraison de la marchandise finale (St-Pierre et Beaudoin, 2003).

Si ces risques ne sont pas analysés ni gérés convenablement, cela peut avoir des conséquences négatives sur la réalisation des objectifs de l'entreprise sur le plan, par exemple, de ses coûts globaux ou de la qualité de ses produits, ce qui pourrait signifier l'échec de ses projets. Ainsi, la compréhension des risques inhérents à ces derniers et des facteurs de risque qui peuvent les causer ainsi que l'exploration des plans de réponses pour les gérer sont d'une grande importance.

Dans le prochain chapitre, nous formulerons les différentes questions de recherche auxquelles cette étude tentera de répondre, ainsi que la méthodologie qui sera préconisée.

Questions et méthodologie de recherche

MALGRÉ LES AVANTAGES QUE PEUVENT PROCURER LES PROJETS DE SOUS-traitance ou de délocalisation, ces derniers, nous l'avons vu plus haut, ne se soldent pas toujours par un succès pour les entreprises qui y ont recours. Les études d'Elmuti et Khathawala (2000) et de l'IAOP (2001) ainsi que ce que rapportent Craig et Willmott (2005) et Brown (2005) montrent l'existence de plusieurs cas d'échecs. Ceux-ci peuvent signifier la perte d'une grande partie des investissements réalisés, avoir des effets négatifs sur les flux de liquidités de l'entreprise et, par conséquent, provoquer la diminution de la valeur de cette dernière. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces échecs, mais on retiendra surtout l'absence de prise en compte des risques inhérents à ces projets (Elmuti et Khathawala, 2000; Kahn *et al.*, 2008; PricewaterhouseCoopers, 2007). Or, malgré l'importance stratégique de ces décisions, peu d'auteurs ont consacré leurs travaux à l'étude des risques que peuvent courir les entreprises qui décident de fonctionner de cette façon. En effet, les quelques études réalisées sur le sujet portent surtout sur les avantages de la délocalisation et de la sous-traitance internationale ainsi que les bénéfices découlant de celles-ci (Elmuti et Khathawala, 2000).

1.

Questions de recherche

À la lumière des discussions précédentes, notre question de recherche est la suivante :

Quels sont les risques associés aux projets de sous-traitance manufacturière en Chine et quels sont les plans de réponse adoptés pour les gérer ?

De cette question se dégagent trois questions particulières auxquelles il faudra répondre :

1. Quels sont les risques associés aux projets de sous-traitance des activités de production manufacturière en Chine ?
2. Quelles sont l'importance et la criticité de chaque risque identifié ?
3. Quelles sont les pratiques utilisées pour gérer les risques identifiés ?

Ainsi, en accord avec la question de recherche, la présente étude se veut à la fois exploratoire et descriptive. Par cette recherche, nous entendons explorer, comprendre et décrire les différents risques associés aux projets de sous-traitance manufacturière en Chine et les plans de réponse adoptés pour les gérer. Dans cette optique, pour répondre aux questions particulières de recherche, nous adoptons une méthodologie de recherche qui s'appuie sur une étude de cas multiples. Cette dernière correspond parfaitement, selon Yin (1990), aux caractéristiques de notre recherche.

Dans ce qui suit, nous présenterons plus en détail notre méthodologie de recherche, à savoir la stratégie de recherche, les outils de collecte de données, l'échantillon et la procédure d'analyse des données. Aussi, nous discuterons de la validité de notre recherche et des considérations éthiques.

2.

Stratégie de recherche

Puisque l'objet de notre recherche est un phénomène contemporain qui doit être examiné dans son contexte, la stratégie d'étude de cas est la plus appropriée. De même, cette méthode est adaptée, selon Yin (1990), à l'étude de problèmes pratiques comme celui

qui est proposé ici, visant à décrire un phénomène ou un comportement. De plus, étant donné que l'adoption de cette stratégie oblige l'étude de chaque cas en profondeur, selon Nieto et Pérez (2000), cela nous permet d'analyser minutieusement l'objet de notre étude. Les deux auteurs ajoutent qu'une stratégie de cas multiples est adaptée à l'étude des phénomènes complexes comme notre objet de recherche.

Concernant l'application de l'étude de cas multiples, Hlady-Rispal (2002) avance que celle-ci doit suivre en général sept étapes. Dans la première, le chercheur commence par l'élaboration de propositions générales sur le phénomène étudié à partir de la littérature ou d'une première immersion empirique. Dans la deuxième, il sélectionne un cas pilote et l'étudie pour le comparer avec les propositions de départ. Cette comparaison conduit à la troisième étape, qui est la modification des propositions initiales. À la quatrième étape, l'étude des autres cas est entamée après l'enrichissement des propositions par des informations nouvelles. La cinquième étape permet au chercheur de comparer avec les nouvelles propositions les résultats obtenus à partir des cas étudiés. Cela conduit à la sixième étape qui est la modification ou la confirmation des nouvelles propositions. De nouveaux concepts peuvent être identifiés lors de cette étape. Enfin, à la dernière étape, le chercheur compare ses résultats avec la théorie ou avec des cas étudiés dans d'autres recherches. Nous avons rigoureusement suivi ces étapes de manière séquentielle comme le recommande Maxwell (1996), les deux premières étapes ayant déjà été franchies lors de notre résidence en entreprise, où nous avons eu une première exploration des risques associés aux projets de sous-traitance en Chine.

Ainsi, considérant les informations obtenues à partir des études de cas lors de la résidence, nous avons considéré ceux-ci comme des cas pilotes. C'est ce que recommandent Hlady-Rispal (2002) et Yin (1990) qui avancent qu'un cas pilote sert à approfondir nos connaissances sur le sujet traité, à clarifier certains aspects de la recherche et à guider l'analyse des autres cas. Et, de fait, les quatre cas pilotes étudiés nous ont permis d'améliorer substantiellement notre outil de collecte de données, de nous assurer que nous adoptons la bonne stratégie de recherche et de préciser davantage nos critères d'échantillonnage, de même que la taille de notre échantillon. Signalons que pour étudier ces cas nous avons effectué un entretien avec un responsable au sein de chaque entreprise, en nous appuyant sur un guide d'entrevue bâti à partir de la littérature.

3.

Échantillonnage

L'échantillon de notre recherche est de nature non probabiliste et de type volontaire, ce qui correspond à notre stratégie de recherche (Hlady-Rispal, 2002). Il est composé de sept entreprises manufacturières qui ont sous-traité une partie ou la totalité de leur production vers la Chine. À ce propos, Yin (1994) avance que le nombre idéal de cas à considérer lors d'une étude de cas multiples doit se situer en général entre quatre et dix. De leur côté, Nieto et Pérez (2000) affirment que le nombre de cas dans un échantillon peut aller jusqu'à huit. Selon eux, l'augmentation du nombre de cas accroît la quantité d'informations et de données de recherche, alors que la méthodologie d'étude de cas multiples privilégie une analyse approfondie d'un phénomène dans son contexte réel. Lorsque le nombre de cas augmente, il est difficile de gérer la complexité et le volume de données recueillies (Hlady-Rispal, 2002). Cela implique que le chercheur doit trouver un équilibre entre le nombre de cas à étudier et la profondeur d'analyse de chaque cas. De son côté, Deslauriers (1991) affirme que la taille et la composition de l'échantillon dépendent du type de recherche, de son évolution, de ses objectifs, du jugement du chercheur et de la saturation théorique. Cette dernière est atteinte quand l'ajout d'un nouveau cas ne permet pas d'acquérir des informations complémentaires (Paré, 2004). C'est ce qui est appelé échantillonnage théorique et que nous avons respecté dans notre recherche.

À partir de ce qui a été dit, nous justifions notre choix de sept cas à étudier. Ce chiffre se trouve dans l'intervalle de six à huit qui était notre objectif au début de notre étude sur le terrain. Principalement, avec ces sept cas, nous avons pu acquérir une grande quantité d'informations et collecter des données précieuses qui permettent de répondre avec satisfaction, après leur analyse, aux différents questionnements liés à notre projet de recherche.

Les critères utilisés pour la sélection des entreprises sont les suivants. L'entreprise doit 1) être une PME, 2) être manufacturière, 3) avoir sous-traité une partie ou la totalité de sa production en Chine, 4) avoir déjà reçu les produits sous-traités et les avoir livrés à ses clients ou utilisés dans sa production locale et, enfin, 5) se situer au Québec et être de propriété canadienne.

La récession économique et la crise financière mondiale ont rendu difficile la recherche d'entreprises répondant aux critères d'échantillonnage et désireuses de participer à notre recherche. En effet, environ une trentaine d'entreprises ont été contactées, mais nous n'avons reçu que quelques réponses positives. Sept d'entre elles ont accepté de nous fournir le temps et l'énergie nécessaires pour que nous puissions effectuer en

de bonnes conditions notre collecte de données. Nous avons communiqué par courriel avec les entreprises sollicitées en utilisant principalement les contacts du cabinet de conseil Mercadex International et de l'Institut de recherche sur les PME à Trois-Rivières. Ci-dessous, nous présentons brièvement les sept entreprises (A, B, C, D, E, F et G) qui forment notre échantillon. Précisons que nous reviendrons plus en détail au début du chapitre 5 sur leurs caractéristiques.

L'ENTREPRISE A

L'entreprise A a été fondée en 1993. Elle s'est imposée rapidement comme un chef de file dans le domaine de la fabrication et la distribution de produits d'étanchéité. Ses principaux produits sont les mousses de polyuréthane, d'uréthane, de polychlorure de vinyle et de polyéthylène ainsi que les caoutchoucs spongieux, les feutres, les composés de liège et les tapis de vinyle et de caoutchouc. Elle vend principalement sur le marché nord-américain.

L'ENTREPRISE B

L'entreprise B a été fondée en 1978 pour fabriquer des turbines pour les maisons mobiles et préfabriquées. Elle est maintenant spécialisée dans la fabrication de systèmes de ventilation ; elle produit des échangeurs d'air centraux, des hottes de cuisinière et des ventilateurs pour les combles (« entretoit »). Elle est considérée comme le leader nord-américain dans le domaine de la qualité de l'air et vend ses produits principalement en Amérique du Nord.

L'ENTREPRISE C

Fondée en 1981, l'entreprise C travaille en partenariat avec des manufacturiers établis en Amérique du Nord, en leur offrant des services à valeur ajoutée de sous-traitance et de solutions en électronique. Elle fabrique des produits électroniques au Québec et à l'étranger et propose des services de recherche et développement sous forme d'ingénierie de production ou de consultation de conception électronique et électromécanique. Ses clients se trouvent au Canada et aux États-Unis.

L'ENTREPRISE D

L'entreprise D, fondée en 1991, est l'un des chefs de file de l'industrie du sac à main au Canada et la plus importante maison de création d'accessoires et de maroquinerie au Québec. Elle fabrique des sacs à main en cuir, en matière synthétique et en *matière tendance*.

Elle compte plus de mille clients au Canada et à l'étranger et produit 300 nouveaux modèles chaque année. Toute sa production est sous-traitée à l'étranger, soit en Chine et en Argentine.

L'ENTREPRISE E

L'entreprise E a été fondée en 2001. Elle est spécialisée dans la fabrication et la conception de moules à injection et de services à valeur ajoutée pour la transformation des plastiques. Elle fabrique des moules multicavités et à simple cavité, des moules à étages multiples et à canaux chauffés, des moules à paroi mince ainsi que des moules de haute production. Ses moules sont vendus au Canada et aux États-Unis.

L'ENTREPRISE F

L'entreprise F, qui a été fondée en 1948, avait à cette époque comme activités principales la réparation et la conception des machines. Elle se spécialise maintenant dans la fabrication de produits de camping, de meubles de jardin, de chaises droites et longues pliantes ainsi que de chaises haut de gamme. Après avoir consolidé sa position sur le marché canadien, l'entreprise pénètre depuis peu les marchés américain et sud-américain.

L'ENTREPRISE G

L'entreprise G, fondée en 1968, est spécialisée dans la conception et la fabrication de pièces moulées en caoutchouc. Elle fabrique des produits sur mesure et est considérée comme un fournisseur fiable de produits de qualité pour l'industrie de la chaussure, de l'aéronautique, de l'automobile, des équipements de transformation d'aliments, de l'électronique, des télécommunications et de la distribution et le transport d'énergie. Elle vend ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe et aux États-Unis.

La diversité dans les industries des entreprises étudiées a enrichi notre collecte de données et leurs différents cas nous ont permis d'avoir un certain degré de variété dans notre échantillon, comme le recommande Hlady-Rispal (2002). Cette variété permet d'explorer différentes situations et façons de faire et donne la possibilité de constater l'influence de l'industrie sur les risques identifiés, leur importance pour l'entreprise ainsi que les pratiques utilisées pour les gérer.

En ce qui concerne la taille des entreprises, celles-ci emploient au maximum 100 personnes, alors que les entreprises B et C comptent plus de 200 employés. L'entreprise B, qui emploie 600 personnes, a été retenue pour notre étude même si le nombre de ses employés dépasse le maximum admis (500 personnes) pour qu'une entreprise appartienne à la catégorie des PME. Nous l'avons conservée dans notre échantillon en raison de la richesse des informations que nous avons pu recueillir auprès de ses dirigeants et des apports de celles-ci à la thèse.

4.

Outil de collecte de données

En plus d'utiliser la documentation trouvée sur les sites Internet des entreprises étudiées, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées pour recueillir nos données. Différents chercheurs comme Carmel et Nicholson (2005), Khalfan (2003) et Zsidisin *et al.* (2004) se sont basés sur ce type d'entrevues pour effectuer leur étude dans les domaines de la sous-traitance ou de l'identification des risques. Ces entrevues permettent d'approfondir les différents aspects de notre question de recherche. Elles donnent la possibilité de recueillir des informations ciblées tout en ayant la liberté d'animer un échange avec la personne interviewée, ce qui facilite l'explication des idées et des perceptions ainsi que l'approfondissement d'une réponse avancée par la personne (Rubin et Rubin, 1995). Pour mener les entretiens, nous avons utilisé un guide que nous avons élaboré en nous appuyant sur les cas pilotes étudiés durant notre résidence et en améliorant celui bâti initialement pour l'étude de ces cas. Nous avons ainsi obtenu un nouveau guide d'entrevue plus complet et couvrant les trois questions particulières de recherche (voir l'annexe).

Le guide est formé de cinq sections. La première contient des questions personnelles sur les personnes interviewées, des questions évaluant leur perception du risque, leur opinion sur le degré de succès du projet de sous-traitance adopté ainsi que l'expérience acquise dans la gestion de ce genre de projet. La deuxième section est composée de questions sur le profil de l'entreprise, ses produits, son expérience internationale et sa croissance. La troisième section contient des questions générales sur différents aspects liés à la décision de sous-traiter en Chine, incluant les raisons et les objectifs de cette décision ainsi que les caractéristiques des produits sous-traités et du projet de sous-traitance. Cette section comprend aussi une question de discussion sur le succès ou l'échec du projet. La quatrième section, qui est la plus longue, permet de déterminer les risques

et les événements ou situations défavorables que les entreprises ont expérimentés ou qu'elles croient importants même si elles ne les ont pas expérimentés. Elle vise à évaluer la possibilité d'occurrence de ces risques et l'ampleur de leur impact sur les objectifs des entreprises. Elle a également pour objectif d'explorer les pratiques adoptées par les entreprises pour les gérer. Elle est divisée en deux parties : la première contient des questions sur les facteurs exogènes de risque et la deuxième porte sur les facteurs endogènes. Les questions composant ces deux parties sont inspirées de la classification des facteurs de risque présentés dans le chapitre 3. Enfin, une cinquième section sur des appréciations générales contient une question sur la classification des facteurs de risque relatifs au projet de sous-traitance discutés et une autre sur la différence entre les objectifs espérés du projet et les résultats atteints.

Le guide d'entretien a été prétesté auprès de deux professeurs-chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières, de deux doctorants de la même université, de quatre professionnels de recherche de l'Institut de recherche sur les PME ainsi que du président d'un cabinet-conseil. Après lecture et analyse du guide, ces personnes ont formulé des recommandations qui ont été prises en compte. Par la suite, nous avons procédé à un prétest sur le terrain avec l'entreprise A en effectuant des entrevues avec deux de ses responsables. Puisque le prétest n'a pas révélé la nécessité d'apporter des changements à notre guide d'entrevue, nous ne l'avons pas modifié et l'entreprise A a été considérée comme un cas faisant partie de notre échantillon.

Après le contact des entreprises par courriel, nous avons communiqué, par téléphone, avec les dirigeants des entreprises qui ont accepté de participer pour leur expliquer notre recherche, le contenu et la durée de nos entrevues et pour nous entendre sur les dates et les lieux de rencontres. Nous avons demandé à chacun des dirigeants de nous désigner un autre responsable pouvant répondre à nos questions, et ce, afin d'approfondir chaque cas en étudiant deux points de vue différents des risques perçus au sein de chaque entreprise. L'influence de la perception des individus sur l'identification des risques et leur évaluation, discutée par Hillson et Murray-Webster (2005) et par St-Pierre (2004), nous a incité à mener des entrevues avec au moins deux responsables au sein de chaque entreprise. Ces auteurs ont bien mis en évidence la pertinence d'un processus d'identification et de gestion des risques collégial faisant intervenir des individus ayant des expériences, des formations ou des responsabilités diverses au sein de l'organisation.

Les rendez-vous ont été confirmés par courriel avec le dirigeant et un autre responsable au sein de chaque entreprise. Les joignant à ces confirmations, nous avons envoyé aux interviewés notre guide d'entrevue ainsi que l'attestation de consentement,

afin de permettre à ces personnes de se préparer à notre entretien et pour démontrer l'aspect rigoureux, officiel et éthique de notre recherche. Nous avons mené 14 entrevues individuelles entre le début du mois de mars et la fin du mois de juin 2010. Ces entrevues, qui ont duré entre 60 à 110 minutes chacune, ont été enregistrées avec l'accord des interviewés, et ont été retranscrites pour les besoins de l'analyse. Nous avons enregistré un total de 1 112 minutes de conversation, soit environ 18 heures.

5.

Analyse des données

La plupart des données que nous avons recueillies, c'est-à-dire les données concernant l'identification des risques et les pratiques de leur gestion, sont qualitatives. Elles sont analysées en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). L'analyse qualitative, selon ces derniers, commence en général par la codification et la catégorisation des données recueillies à partir des entrevues. Elle se poursuit par les premiers commentaires et réflexions sur ces données. Cela conduit ensuite à l'identification de liens, de relations et de différences entre ces dernières. À partir de cela, on élabore graduellement des généralisations pour les formaliser sous forme de construits, de concepts ou de théories. Il est à noter que nous nous sommes appuyé dans notre analyse qualitative sur un des logiciels désignés pour ce genre d'analyse, soit *inVivo*. La codification des données a surtout émergé au moment de leur analyse. En effet, étant donné le type de recherche et les informations recherchées lors des entretiens, notre codification se base sur les risques et les pratiques identifiés. Cela signifie que chaque risque, chaque pratique a son propre code qui est aussi sa définition ou sa nomination.

Les entrevues comportent aussi des questions qui ont permis d'évaluer l'importance des risques reconnus. Ces questions servent à mesurer ces derniers en utilisant la définition opérationnelle du risque qui est $R = I * P$ (R représente le risque, P représente la possibilité d'occurrence et I représente l'impact sur la réalisation des objectifs) (Shuyler, 2001). Les questions permettent de mesurer à la fois la possibilité d'occurrence et l'ampleur de l'impact sur une échelle de 1 à 5, facilitant ainsi la discrimination entre les risques de faible et de forte importance.

6.

Validité et qualité de la recherche

Afin d'assurer une grande validité à notre recherche et sa qualité, nous suivons les recommandations de Hlady-Rispal (2002), de Miles et Huberman (2003), de Nieto et Pérez (2000) ainsi que de Yin (1990) à ce sujet. Nous avons essayé d'éliminer nos biais et nos préjugés au maximum et nous nous sommes assuré que les questions et les directives sur les réponses, dans notre guide d'entrevue, n'étaient pas incomplètes, ambiguës ni trop complexes. Cela, en plus de limiter les erreurs dans notre processus d'investigation, augmente la fiabilité de notre recherche. Nous avons évité les questions à double sens ou celles qui peuvent influencer les réponses des répondants. En ce qui a trait aux interviewés, nous nous sommes assuré qu'ils n'étaient pas dans un état psychologique susceptible d'influencer négativement leurs réponses (Yin, 1994). Par ailleurs, le fait d'effectuer des entrevues avec plus d'un responsable au sein de chaque entreprise procure un plus grand degré de validité interne. Dans ce sens, nous ferons en sorte qu'il y ait une correspondance entre les résultats de l'étude et la réalité des cas étudiés (Miles et Huberman, 2003). Sur le plan de la généralisation et de la validité externe, il est important de préciser que nous ne cherchons pas une généralisation statistique, mais une généralisation analytique qui correspond à l'étude de cas multiples. Ainsi, la validité externe est assurée par la description détaillée de chaque cas étudié et de la démarche qui nous a conduit aux résultats présentés dans le chapitre 5. La description détaillée de notre démarche facilitera sa duplication par un autre chercheur qui pourra, en la suivant et en utilisant les mêmes données, obtenir les mêmes résultats que nous. Cela augmente aussi la validité du construit de notre recherche (Yin, 1994).

7.

Considérations éthiques

Cette recherche a nécessité l'obtention d'un certificat d'éthique (CER-09-151-06.23, émis le 13 novembre 2009) auprès de notre université. La confidentialité des données et l'anonymat des répondants seront préservés en tout temps. Nous avons demandé aux interviewés de confirmer par écrit leur participation à notre recherche et le fait qu'ils nous autorisent à utiliser le contenu des conversations à des fins scientifiques uniquement.

Notre méthodologie et notre guide de recherche nous ont permis de recueillir des données précieuses qui seront présentées et analysées dans le chapitre qui suit. L'analyse de ces données, leur discussion ainsi que nos observations ont permis de répondre adéquatement à nos questions de recherche.

Présentation et discussion des résultats

DANS CE CHAPITRE CONSACRÉ À LA PRÉSENTATION ET À LA DISCUSSION DES résultats, nous décrivons d'abord en détail les différents cas étudiés et les responsables interviewés. Par la suite, nous exposerons les risques identifiés en les classant selon les catégories présentées auparavant pour répondre à notre première question de recherche. Suivra une présentation des cotes attribuées par les répondants (selon la probabilité d'occurrence et l'impact prévu), qui permettra de mesurer l'importance relative des différents risques et ainsi répondre à notre deuxième question de recherche. Enfin, nous présenterons les pratiques de gestion recensées par les personnes consultées pour faire face aux risques qu'ils ont mentionnés, ce qui nous amènera à répondre à notre troisième question de recherche. Dans la dernière partie de ce chapitre, nous discuterons de ces résultats et des points importants soulevés lors de leur analyse.

Mentionnons que le facteur de risque lié à l'instabilité du taux de change ne sera pas abordé dans la présentation et la discussion des résultats car, d'une part, la devise chinoise, qui est le Yuan Renminbi, est quasi fixe en étant indexée à un panier de monnaie

où la devise américaine est majoritaire ; d'autre part, les transactions effectuées par les entreprises canadiennes avec leurs sous-traitants chinois sont libellées en dollars américains. Ainsi, c'est la variation du dollar canadien par rapport au dollar américain qui peut influencer négativement les paiements de l'entreprise canadienne à ses sous-traitants chinois et ainsi constituer un facteur de risque. De plus, selon les répondants, cette variation n'exerce pas d'influence significative sur les coûts de la production en Chine.

1.

Présentation des cas étudiés : entreprises et responsables interviewés

Afin de bien cerner le contexte des cas étudiés, nous présenterons plus en détail les entreprises faisant partie de notre échantillon en identifiant certaines de leurs caractéristiques ainsi que le profil des répondants que nous avons rencontrés.

1.1. L'entreprise A

Les entrevues au sein de l'entreprise A ont été menées auprès de la présidente A1 et de la directrice de recherche et développement A2 (voir le tableau 5.1). Ces deux responsables nous ont indiqué que l'entreprise a commencé sa production en Chine il y a sept ans. C'était alors sa première expérience avec des entreprises étrangères. L'entreprise, qui fabrique principalement des pièces moulées ou découpées en caoutchouc et en plastique, se trouve dans une période de croissance rapide. Elle emploie alors environ 50 personnes et aucun de ses employés ne possède une culture différente de la culture canadienne. Les langues parlées au sein de cette entreprise sont le français et l'anglais. Le pourcentage de sa production qu'elle sous-traite en Chine est de 20%, ce qui est suffisamment important pour influencer ses orientations stratégiques (voir le tableau 5.2).

TABLEAU 5.1. Profil des répondants A1 et A2

	Répondant A1	Répondant A2
Genre	Femme	Femme
Âge	46-55 ans	36-45 ans
Poste au sein de l'entreprise	Présidente	Directrice R-D
Expérience dans le poste ou le domaine	17 ans	13 ans
Expérience dans des activités internationales	7 ans	5 ans
Diplôme le plus élevé obtenu	Maîtrise en administration des affaires	Baccalauréat en génie industriel
Langue parlée ou comprise	Français et anglais	Français et anglais
Aversion au risque ¹	Prise de risque moyenne (3/5)	Prise de risque moyenne (3/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Très forte	Moyenne
Opinion sur la décision de sous-traiter en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision?	Très bonne	Très bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Non risquée	Moyennement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Grand succès	Succès

1. Nous avons mesuré l'aversion au risque en nous appuyant sur trois situations de prise de risque présentées à chaque répondant (voir la question 9, section 1 du guide d'entrevue dans l'annexe). Nous avons calculé la moyenne des trois perceptions de celui-ci, qui vont de 1 à 5 (1 : très faible ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : élevée ; 5 : très élevée).

TABLEAU 5.2. Profil et caractéristiques de l'entreprise A

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	8
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	8
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	8
Nombre d'employés	50
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage de ventes à l'étranger	10
Pourcentage d'achats à l'étranger	70
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	20
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des produits ou des composantes sous-traitées en Chine	10

Avant d'adopter leur stratégie de sous-traitance en Chine, aucun des responsables au sein de l'entreprise n'a été impliqué dans des transactions avec un partenaire étranger ayant une culture et des pratiques d'affaires différentes de celles du Canada. Aussi, ces responsables n'ont pas eu d'expérience avec la culture chinoise et n'ont pas visité la Chine avant le début de la sous-traitance. La décision a été prise par les dirigeants pour répondre à la demande de l'un de leurs donneurs d'ordres de transférer la fabrication de certaines composantes en Chine afin de réduire les coûts de production. L'entreprise, qui est aussi sous-traitante pour d'autres compagnies nord-américaines, devait adopter une stratégie de sous-traitance en Chine pour conserver certains de ses clients en réduisant ses coûts de production. Pour réussir, elle a eu recours à un facilitateur qui se charge du contrôle de qualité et facilite le travail avec les sous-traitants chinois. Cette décision sera considérée plus tard comme une bonne pratique de gestion des risques, augmentant l'efficacité de la décision de production.

L'entreprise n'a bénéficié d'aucun réseau d'affaires pour augmenter les chances de réussite de sa stratégie qui est une sous-traitance directe. Toutefois, elle a bénéficié des conseils de personnes expérimentées dans les transactions internationales, ce qui lui a permis de bien se préparer. Elle sous-traite à la fois des composantes et des produits finis; certains sont faciles à fabriquer et d'autres suivent des procédés de fabrication

complexes. Parmi ces produits et composantes, on trouve principalement les pièces moulées en caoutchouc. Par ailleurs, les deux personnes interrogées estiment que leur stratégie de sous-traitance dans ce pays est un succès, car leurs objectifs de rentabilité ont été atteints, leurs clients sont satisfaits et ils ont pu développer une nouvelle clientèle grâce à la réduction de leurs coûts.

Parmi les constats qui se dégagent de ce cas, mentionnons la satisfaction des deux responsables rencontrées quant à leur relation d'affaires avec les partenaires chinois. Notamment, la présidente, qui a qualifié sa stratégie de grand succès, nous a confié que son entreprise a connu peu de difficultés avec les fabricants chinois. Elle a ajouté que les quelques difficultés qui ont surgi ont vite été traitées et corrigées. Cette responsable a une très bonne perception de la culture chinoise et du respect des engagements de la part des fabricants chinois. De la même façon, la directrice de l'exploitation ne considérait pas les risques comme très élevés et nous a affirmé qu'une bonne préparation, une bonne gestion et un suivi rigoureux permettraient de les surmonter facilement. Ainsi, étant donné que l'expérience de cette entreprise avec les partenaires chinois est de manière générale positive, la perception de ses dirigeants à l'égard des risques relatifs à leur stratégie de fabrication en Chine est aussi clairement positive.

Par ailleurs, lorsqu'elle est invitée à prioriser les différentes catégories de risque identifiées (voir le tableau 5.3), la répondante A1 indique que les facteurs associés aux ressources financières sont les plus importants, ce qui n'est pas le cas pour la majorité des autres répondants, comme nous le verrons plus loin. Nous constatons en outre que les deux interviewées de cette entreprise estiment, de manière générale, que les facteurs de risque endogènes sont les plus déterminants. Néanmoins, la répondante A2 place les facteurs associés aux aspects culturels au premier rang. La corruption a été placée au dernier rang par les deux dirigeantes, ce qui montre que celle-ci a peu d'influence sur le succès de leurs projets de sous-traitance.

TABLEAU 5.3. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise A

Répondant A1		Répondant A2	
1	Les ressources financières	1	Les éléments culturels
2	Les ressources humaines	2	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
3	La gestion	3	Les ressources humaines

Répondant A1		Répondant A2	
4	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	4	La gestion
5	Les éléments culturels	5	Les aspects économiques
6	Les aspects économiques	6	Les ressources financières
7	Les coûts de la main-d'œuvre	7	Les aspects politiques
8	Les aspects juridiques et légaux	8	Les coûts de la main-d'œuvre
9	Les aspects politiques	9	Les aspects juridiques et légaux
10	La corruption	10	La corruption

1.2. L'entreprise B

Les entrevues au sein de l'entreprise B ont été menées avec le vice-président principal à l'exploitation B1 ainsi qu'avec le directeur de la qualité et de l'amélioration continue B2 (voir le tableau 5.4). Cette firme a commencé ses activités et transactions internationales il y a vingt ans et ses projets de sous-traitance, cinq ans plus tard. Elle ne fait de la sous-traitance en Chine que depuis trois ans, ce qui veut dire que ses dirigeants possédaient alors de l'expérience dans les transactions internationales. Au moment d'entreprendre la sous-traitance en Chine, la compagnie, qui fabrique principalement des hottes de cuisine et des aspirateurs centraux, était arrivée à une phase de maturité. On constate le niveau élevé de ses transactions internationales par un taux d'exportation de 30% et un taux d'importation de matériaux et de produits de 50%. La sous-traitance en Chine est importante et représente 20% de sa production. Aucune langue autre que le français et l'anglais n'est parlée au sein de cette entreprise (voir le tableau 5.5).

TABLEAU 5.4. Profil des répondants B1 et B2

	Répondant B1	Répondant B2
Genre	Homme	Homme
Âge	46-55 ans	36-45 ans
Poste au sein de l'entreprise	Vice-président principal à l'exploitation	Directeur de la qualité et de l'amélioration continue
Expérience dans le poste ou le domaine	15 ans	14 ans
Expérience dans des activités internationales	10 ans	14 ans
Diplôme le plus élevé obtenu	Baccalauréat en génie	Baccalauréat en génie
Langue parlée ou comprise	Français et anglais	Français et anglais
Aversion au risque	Prise de risque moyenne (3/5)	Prise de risque élevée (4/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Moyenne	Moyenne
Opinion sur la décision de sous-traiter en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision?	Moyennement mauvaise	Bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Faiblement risquée	Moyennement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Échec	Succès

TABLEAU 5.5. Profil et caractéristiques de l'entreprise B

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	21
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	16
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	4
Nombre d'employés	600
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage de ventes à l'étranger	30
Pourcentage d'achats à l'étranger	50
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	20
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des composantes ou des produits sous-traités en Chine	10

Avant de sous-traiter en Chine, l'entreprise avait déjà acheté des hottes à l'étranger, soit en Suède, il y a 15 ans. L'entreprise a diversifié ses marchés d'importation pour certaines composantes, en achetant en Allemagne, aux États-Unis et au Mexique, en ayant recours à des représentants sur place qui étaient responsables de plusieurs aspects logistiques. Malgré le fait qu'ils possédaient une bonne expérience dans les transactions internationales, les dirigeants n'avaient pas d'expérience avec la culture chinoise, même s'ils avaient déjà acheté des moteurs chinois. Leurs expériences avec d'autres pays ayant des cultures et des pratiques d'affaires relativement semblables aux façons de faire canadiennes n'ont pas révélé de problèmes particuliers.

Concernant la décision de sous-traiter en Chine, le vice-président nous a affirmé que l'entreprise n'avait pas vraiment le choix, puisque plusieurs composantes, comme les moteurs, étaient fabriquées dans des usines chinoises, tout en étant commercialisées sous des noms européens ou américains. La réduction des coûts de production demeure l'objectif principal de la décision de sous-traiter dans ce pays. À titre d'exemple, le vice-président indique que le coût d'un moteur fabriqué au Canada est de 35 \$, comparativement à 17 \$ pour le produit chinois. Ce répondant nous a toutefois confié que cette stratégie est « un mal nécessaire », car la fabrication chinoise n'est pas aussi économique

qu'elle y paraît à première vue, étant donné qu'il faut ajouter au prix d'achat les coûts de transport, de contrôle et de non-qualité, pour arriver au coût final du produit chinois qui doit être comparé au coût canadien.

En ce qui concerne le réseau d'affaires pouvant faciliter le lancement des projets de sous-traitance, le vice-président nous a affirmé que leur entreprise fait partie d'un groupe multinational qui a un bureau en Chine formé principalement d'ingénieurs chinois se chargeant de l'achat de produits locaux. Ce bureau a facilité la communication avec les sous-traitants, la sélection de certains d'entre eux ainsi que l'accompagnement des responsables canadiens dans plusieurs de leurs démarches. La stratégie adoptée par l'entreprise reste une sous-traitance directe sans intermédiaire même si elle utilise le service du bureau d'approvisionnement du groupe. Selon le vice-président, ce bureau leur a été très utile surtout au début des activités de production. Par ailleurs, l'entreprise sous-traite différents types de produits, soit des produits finis qui sont vendus sous un autre nom que celui de l'entreprise, des composantes faciles à fabriquer comme les filtres, ainsi que d'autres plus complexes à produire, telles que les moteurs. L'importance stratégique des produits sous-traités diffère d'un produit à l'autre, et ceux qui ont une plus grande valeur stratégique ne sont pas sous-traités en Chine, de crainte qu'ils soient copiés. Pour la même raison, cette compagnie ne sous-traite pas de produits finis portant son nom, mais seulement certaines de leurs composantes.

Le vice-président nous a confié qu'il considère sa stratégie comme un échec. Cette évaluation est justifiée par l'occurrence de situations difficiles auxquelles l'entreprise doit faire face, telles que la réception de produits ne respectant pas les critères de sécurité ou contenant des erreurs importantes, situations qui auraient peu de chances de se produire avec des entreprises canadiennes. Par contre, le directeur de qualité considère que c'est un succès, car les problèmes qu'ils ont rencontrés en Chine sont, selon lui, mineurs par rapport aux économies réalisées sur les coûts. La différence de perception peut être expliquée par le fait que le directeur de qualité évalue le projet de sous-traitance de manière générale, alors que le vice-président s'appuie dans sa perception sur l'importance des problèmes que ces projets ont causés à l'entreprise, qui sont inacceptables, selon lui.

Parmi les constatations concernant l'entreprise B, il faut revenir sur le fait que celle-ci fait partie d'un grand groupe international ayant un bureau d'approvisionnement en Chine, ce qui a beaucoup aidé ses dirigeants à comprendre davantage la culture et les façons de faire chinoises. D'un autre côté, il faut signaler que le vice-président a donné des évaluations élevées à différents risques, ce qui peut être expliqué par le fait qu'il considère les stratégies de sous-traitance en Chine comme risquées et le travail avec les Chinois, comme une mauvaise décision. Par contre, les évaluations du directeur de la qualité ont

été moyennes, ce qui est dû au fait que celui-ci a eu davantage d'interactions avec les Chinois et a développé une perception positive de leur comportement en affaires et de leur respect des engagements.

Du côté des risques prioritaires, nous remarquons au tableau 5.6 que les facteurs endogènes sont, encore une fois, comme dans le cas de l'entreprise A, considérés comme étant plus importants que les facteurs exogènes, sauf les éléments culturels qui ont été placés au deuxième rang par le répondant B2 et au troisième rang par le répondant B1. Ces deux répondants supposent que les facteurs de risque liés aux aspects logistiques et opérationnels ainsi qu'à la diminution de contrôle sur la production doivent être mis au premier rang, ce qui peut être dû à leur préoccupation pour la qualité des produits fabriqués.

TABLEAU 5.6. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise B

Répondant B1		Répondant B2	
1	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	1	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
2	Les coûts de la main-d'œuvre	2	Les éléments culturels
3	Les éléments culturels	3	Les ressources financières
4	La gestion	4	La gestion
5	Les ressources humaines	5	Les ressources humaines
6	Les ressources financières	6	Les aspects économiques
7	Les aspects juridiques et légaux	7	Les coûts de la main-d'œuvre
8	Les aspects économiques	8	Les aspects juridiques et légaux
9	Les aspects politiques	9	La corruption
10	La corruption	10	Les aspects politiques

1.3. L'entreprise C

Les entrevues au sein de l'entreprise C ont été réalisées avec le président C1 et le directeur des finances et des ressources humaines C2 (voir le tableau 5.7). Cette entreprise a réalisé ses premières transactions internationales en 2000 et sa stratégie de sous-traitance en

Chine en 2004. Elle a connu à ce moment-là une croissance lente et emploie 90 personnes, toutes de culture canadienne. Elle achète 30% de ses matières premières à l'étranger et sous-traite 10% de sa production en Chine. Elle fabrique principalement des circuits imprimés et des circuits électroniques complets, et ce, en utilisant des fibres et des composants en carbone. La totalité des activités consiste en de la sous-traitance pour d'autres entreprises nord-américaines (voir le tableau 5.8).

TABLEAU 5.7. Profil des répondants C1 et C2

	Répondant C1	Répondant C2
Genre	Homme	Homme
Âge	46-55 ans	36-45 ans
Poste au sein de l'entreprise	Président	Directeur des finances et des ressources humaines
Expérience dans le poste et dans le domaine	6 ans/30 ans	1 an/9 ans
Expérience dans des activités internationales	6 ans	9 ans
Diplôme le plus élevé obtenu	Baccalauréat en génie	Baccalauréat en administration – option comptabilité
Langue parlée ou comprise	Français et anglais	Français et anglais
Aversion au risque	Prise de risque moyenne-élevée (3,33/5)	Prise de risque élevée (3,66/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Forte	Très forte
Opinion sur la décision de sous-traitance en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision?	Très bonne	Très bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Moyennement risquée	Faiblement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Succès	Succès

TABLEAU 5.8. Profil et caractéristiques de l'entreprise C

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	11
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	7
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	7
Nombre d'employés	90
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage de ventes à l'étranger	0
Pourcentage d'achats à l'étranger	30
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	10
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des composantes ou des produits sous-traités en Chine	65 (composante 1) 35 (composante 2)

La sous-traitance en Chine a été la première expérience de production à l'étranger de l'entreprise. Les répondants ont suivi une formation sur la culture chinoise et la perception des Chinois concernant plusieurs sujets comme la hiérarchie et le travail avec les étrangers. Cette formation a été bénéfique pour ces responsables qui devaient visiter des entreprises chinoises. Elle a été réalisée en 2004, avant les premières visites en Chine mais après les premières activités d'approvisionnement. Selon le président, ces achats ne demandaient pas de déplacements sur place ni de connaissances sur la culture chinoise, car ils étaient simples à gérer et à contrôler. En effet, en 2000, l'entreprise s'approvisionnait en composantes moins importantes et plutôt simples à fabriquer pour un spécialiste dans le domaine de l'électronique, mais en 2004, l'entreprise sous-traitait des activités de fabrication et d'assemblage à valeur ajoutée, ce qui demandait une qualification et un contrôle plus rigoureux des sous-traitants.

La décision de sous-traitance en Chine a été prise afin de répondre aux exigences des donneurs d'ordres. Signalons que l'entreprise signe des contrats avec certains clients nord-américains par lesquels elle s'engage à livrer la marchandise 48 heures après la réception de la commande, ce qui constitue un avantage concurrentiel important. Cela

représente en même temps un facteur de stress qui rend la planification de ses opérations logistiques plus difficile. Son objectif de fabrication en Chine est principalement la réduction des coûts en vue de conserver sa clientèle. Or, le président a insisté sur le fait qu'il fallait garder la même qualité de production que celle de l'usine québécoise.

En 2000, l'entreprise avait recours à un agent manufacturier travaillant à Hong Kong qui se chargeait de prendre les commandes et de les transmettre à des entreprises chinoises, ce qui signifie qu'elle adoptait une sous-traitance avec intermédiaire. Par contre, à partir de 2004, elle a commencé à se charger elle-même de la sélection et du contrôle des sous-traitants, modifiant sa stratégie pour une sous-traitance directe.

Le président nous a confié que les produits fabriqués en Chine, qui sont principalement des circuits électroniques, sont peu dispendieux, mais c'est un défaut de qualité et le remplacement chez le client qui entraînent des coûts substantiels. Le président ajoute que la durée des garanties qu'offre l'entreprise à ses clients accentue l'importance de la qualité, puisque les garanties ont une durée moyenne de dix ans. La qualité des produits fabriqués en Chine est donc un critère majeur pour éviter les coûts des services après-vente, coûts qui peuvent devoir être assumés sur une longue période à cause de la durée des garanties offertes.

Le président ainsi que le directeur des finances et des ressources humaines qualifient de succès leur stratégie de sous-traitance en Chine, car elle a permis à leur entreprise de conserver sa clientèle et de maintenir ses profits. En effet, selon le président, sans la diminution des prix de ses produits, l'entreprise allait perdre de nombreux clients. Malgré certains problèmes de qualité et les dépenses liées à la sélection des sous-traitants, l'entreprise a connu une bonne croissance à la suite de la mise en place de sa stratégie.

Parmi les constats faits sur cette entreprise, son expérience de sous-traitance en Chine en 2000 avec un intermédiaire a donné l'occasion à ses dirigeants d'avoir une première interaction avec la réalité de ce pays avant de commencer en 2004 des projets plus importants sans intermédiaire. Cela leur a permis d'accumuler des connaissances qui ont été essentielles pour sélectionner minutieusement leurs sous-traitants. Sur ce point, rappelons que leur stratégie générale est basée sur la livraison en 48 heures à leurs clients. Cette mesure empêche de recevoir une livraison en retard ou non conforme, ce qui obligerait l'entreprise à produire localement dans l'urgence et lui ferait subir des coûts importants. D'un autre côté, les deux dirigeants étaient conscients, dès le début, des différences culturelles, ce qui leur a permis de faire davantage attention aux situations difficiles qui pouvaient se produire. C'est pour cela qu'ils ont suivi une formation sur les comportements et sur certains éléments de la culture chinoise.

Finalement, en ce qui a trait à la priorisation des différentes catégories de risque, on constate au tableau 5.9 que la gestion est placée au premier rang par les deux dirigeants. D'autre part, et à l'opposé des entreprises A et B, ils placent des facteurs de risque exogènes parmi les plus déterminants, comme ceux liés aux éléments culturels ou aux aspects économiques. Ces deux catégories de facteurs sont placées respectivement deuxième et quatrième par le répondant C1. De son côté, le répondant C2 place les facteurs liés aux coûts de la main-d'œuvre et ceux associés aux aspects juridiques et légaux respectivement au troisième et au quatrième rang. La corruption se retrouve encore une fois au dernier rang.

TABLEAU 5.9. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise C

Répondant C1		Répondant C2	
1	La gestion	1	La gestion
2	Les éléments culturels	2	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
3	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	3	Les coûts de la main-d'œuvre
4	Les aspects économiques	4	Les aspects juridiques et légaux
5	Les coûts de la main-d'œuvre	5	Les ressources financières
6	Les ressources humaines	6	Les ressources humaines
7	Les ressources financières	7	Les éléments culturels
8	Les aspects politiques	8	Les aspects économiques
9	Les aspects juridiques et légaux	9	Les aspects politiques
10	La corruption	10	La corruption

1.4. L'entreprise D

Chez l'entreprise D, les deux entrevues ont été effectuées avec la présidente D1 et le vice-président D2 (voir le tableau 5.10). Cette entreprise, qui est spécialisée dans la fabrication de sacs à main, a débuté ses activités internationales en 1993 par la

sous-traitance en Argentine. Elle a ensuite sous-traité en Chine en 1995, à la suite d'une réduction de la compétitivité des fabricants argentins. À ce moment-là, elle était dans une période de croissance lente. Cette entreprise n'emploie actuellement que quatre personnes, étant donné que toutes ses activités de production sont effectuées à l'étranger. Quatre-vingt-dix pour cent de ces activités sont prises en charge par des entreprises chinoises (voir le tableau 5.11).

TABLEAU 5.10. Profil des répondants D1 et D2

	Répondant D1	Répondant D2
Genre	Femme	Homme
Âge	46-55 ans	46-55 ans
Poste au sein de l'entreprise	Présidente	Vice-président
Expérience dans le poste ou le domaine	18 ans/33 ans	1 an
Expérience dans des activités internationales	15 ans	0
Diplôme le plus élevé obtenu	Diplôme de designer	Maîtrise en musique
Langue parlée ou comprise	Français/anglais	Français/anglais
Aversion au risque	Prise de risque moyenne-élevée (3,33/5)	Prise de risque élevée-très élevée (4,33/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Forte	Forte
Opinion sur la décision de sous-traiter en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision ?	Très bonne	Très bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Faiblement risquée	Moyennement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Grand succès	Grand succès

TABLEAU 5.11. Profil et caractéristiques de l'entreprise D

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	18
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	18
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	16
Nombre d'employés	4
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage de ventes à l'étranger	50
Pourcentage d'achats à l'étranger	100
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	90
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des composantes ou des produits sous-traités en Chine	40

L'expérience de sous-traitance en Argentine a permis aux dirigeants de se familiariser avec les relations internationales et les difficultés qu'elles pouvaient présenter, avant de s'orienter vers l'Asie. Par contre, ces dirigeants n'ont eu aucune expérience avec la culture chinoise ni avec le monde des affaires chinois avant d'y sous-traiter leur production. De plus, l'idée de fabriquer en Chine était encore nouvelle en 1995, ce qui ne permettait pas, selon les deux répondants, d'avoir toutes les informations nécessaires pour bien appréhender les difficultés à venir. La présidente a voyagé toute seule dans ce pays, avec un budget limité, selon elle, pour sélectionner des sous-traitants et conclure des ententes avec eux. Elle a ainsi exploré, sans l'aide d'un facilitateur ou d'un agent, les fabricants chinois de sacs en cuir afin de sélectionner elle-même ceux avec qui elle ferait affaire, ce qui constitue une stratégie de sous-traitance directe. La réduction de la compétitivité des sous-traitants argentins, jointe à l'expérience de la présidente en tant que directrice des achats dans une chaîne de détaillants, l'ont convaincue de transférer une grande partie de la production en Asie.

Les objectifs poursuivis par la sous-traitance sont d'abord la réduction des coûts, puis l'augmentation de la capacité de production. En effet, en Argentine, l'entreprise ne pouvait pas trouver de producteurs de grande taille pour fabriquer les quantités voulues. Cette situation exigeait de faire fabriquer le même produit par plusieurs sous-traitants,

occasionnant un manque de standardisation dans les produits finis. La possibilité d'avoir accès à des sous-traitants de grande taille en Chine lui permettait de régler ce problème. D'un autre côté, la présidente a aussi mentionné la diversité comme objectif lié à sa stratégie de sous-traitance. Les produits que l'entreprise fabrique en Chine ne sont généralement pas de haut de gamme et ont des prix populaires, comparativement aux autres produits de l'entreprise. Signalons que l'entreprise, dès son démarrage, a décidé que ses produits seraient fabriqués dans des pays étrangers, parce que la fabrication au Canada était trop coûteuse.

Par ailleurs, l'entreprise n'avait pas de réseaux d'affaires pour l'aider dans sa démarche. C'est la présidente qui est allée sur place pour rencontrer les producteurs chinois, visiter leur usine et observer leurs capacités de production ainsi que la qualité de leurs produits, considérant que cet élément constitue une importante valeur pour l'entreprise canadienne. Les deux répondants qualifient leur stratégie de sous-traitance en Chine d'un grand succès, leur ayant permis de survivre et même d'accroître leurs ventes. La réduction des coûts de 40 %, par le transfert de la production de l'Argentine vers la Chine, a eu un impact significatif sur les profits. Dans le même sens, le vice-président explique qu'il considère cette stratégie comme un grand succès, car il ne peut trouver ailleurs un meilleur rapport qualité-prix en raison des faibles coûts de main-d'œuvre.

Ce qu'on doit retenir de l'entreprise D, c'est que sa présidente a effectué elle-même la phase de prospection et de sélection des sous-traitants en possédant peu de moyens. Cela a été difficile pour elle et son entreprise, mais a aussi été une bonne occasion d'acquérir une expérience importante de communication, d'interaction et de traitement d'affaires avec les Chinois et de mieux connaître le secteur de fabrication de sacs en cuir en Chine. Cette expérience a permis de sélectionner des sous-traitants compétents et de nouer de bonnes relations d'affaires avec eux, comme l'ont mentionné les deux interviewés. Cette entreprise n'a donc pas connu de réels problèmes avec la sous-traitance en Chine et ses dirigeants ont une bonne perception du partenariat avec les Chinois et leur qualité de travail. On peut remarquer cela en analysant leur évaluation des risques identifiés dans cette étude. À ce propos, le vice-président ne considère pas qu'il y ait de différence entre travailler avec des partenaires chinois ou canadiens.

Concernant la priorisation des risques, les deux répondants ont placé des facteurs de risque exogènes dans les premiers rangs (voir le tableau 5.12). En effet, même s'ils ont mis tous les deux au deuxième rang les facteurs associés aux aspects logistiques et opérationnels et à la diminution de contrôle, ils ont placé les aspects économiques, les coûts de la main-d'œuvre ainsi que les aspects politiques dans les quatre premiers rangs. Signalons que les éléments culturels ne représentent pas une grande préoccupation pour eux, ce qui peut être expliqué par l'interaction qu'ils ont eue avec la culture chinoise.

TABLEAU 5.12. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise D

Répondant D1		Répondant D2	
1	Les aspects économiques	1	Les coûts de la main-d'œuvre
2	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	2	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
3	Les aspects politiques	3	Les aspects économiques
4	Les coûts de la main-d'œuvre	4	Les aspects politiques
5	Les ressources financières	5	Les ressources humaines
6	Les éléments culturels	6	Les ressources financières
7	La gestion	7	Les éléments culturels
8	Les ressources humaines	8	La gestion
9	Les aspects juridiques et légaux	9	Les aspects juridiques et légaux
10	La corruption	10	La corruption

1.5. L'entreprise E

Les entrevues au sein de l'entreprise E, qui est un fabricant de moules, ont été menées avec le directeur général E1 et l'estimateur E2 (voir le tableau 5.13). L'expérience de cette entreprise avec les transactions internationales a débuté avec l'adoption des projets de sous-traitance en 2005. À ce moment, l'entreprise était dans une phase de démarrage. Actuellement, 50 personnes travaillent dans son enceinte et l'on y parle trois langues. Cette entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour d'autres entreprises nord-américaines. Ces contrats représentent 10% de sa production (voir le tableau 5.14), alors qu'elle sous-traite seulement 1% de sa production en Chine.

TABLEAU 5.13. Profil des répondants E1 et E2

	Répondant E1	Répondant E2
Genre	Homme	Homme
Âge	46-55 ans	36-45 ans
Poste au sein de l'entreprise	Directeur général	Estimateur
Expérience dans le poste ou le domaine	4 ans/15 ans	10 ans
Expérience dans des activités internationales	4 ans	6 ans
Diplôme le plus élevé obtenu	Baccalauréat en génie industriel	Attestation des études collégiales en génie
Langue parlée ou comprise	Français et anglais	Français
Aversion au risque	Prise de risque moyenne (3/5)	Prise de risque moyenne (3/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Faible	Faible
Opinion sur la décision de sous-traitance en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision?	Mauvaise	Très mauvaise
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traitance en Chine	Faiblement risquée	Risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traitance en Chine	Échec	Échec

TABLEAU 5.14. Profil et caractéristiques de l'entreprise E

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises localisées à l'étranger	6
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	6
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	6
Nombre d'employés	50
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	90
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	3
Pourcentage de ventes à l'étranger	Non communiqué
Pourcentage d'achats à l'étranger	Non communiqué
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	1
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des produits ou des composantes sous-traitées en Chine	20

Avant la sous-traitance en Chine, l'entreprise n'avait pas d'expérience internationale avec des pays ayant une culture et des pratiques d'affaires différentes de celles du Canada. Toutefois, ses responsables ont eu une formation sur les aspects culturels de la Chine et les pratiques d'affaires y existant. La pression exercée par un donneur d'ordres pour réduire ses coûts est la première raison ayant poussé l'entreprise à sous-traiter en Chine.

Le dirigeant ne possédait pas de réseau pour faciliter le démarrage de son projet de sous-traitance. Cependant, il a pu faire la connaissance d'un Français travaillant dans le domaine de la fabrication des moules lors d'une mission commerciale organisée par un organisme public. La sous-traitance s'est faite auprès de cette entreprise en 2005, ce qui lui a permis de ne pas engager de frais pour le démarchage et la prospection.

Concernant les caractéristiques des produits fabriqués en Chine, l'entreprise sous-traite la production de moules entiers qui sont de grande taille, ce qui représente en général des projets de sous-traitance importants. Les moules coûtent entre 20 000 \$ et 70 000 \$, demandent, selon le président, beaucoup de connaissances et des compétences particulières. Ils sont liés à un besoin de production de pièces bien précises. De

plus, un moule, qui est un produit fabriqué sur commande, exige une longue période de fabrication. Par ailleurs, la stratégie de sous-traitance de cette entreprise est directe et la décision de l'adopter a été prise en concertation avec le client concerné. Notons aussi que c'est le sous-traitant qui a la responsabilité du transport de la marchandise jusqu'au port canadien, ce qui évite à l'entreprise canadienne de traiter les risques et les problèmes associés à certains aspects logistiques.

La réduction du coût réalisée en adoptant cette stratégie peut atteindre près de 50%, mais les produits ne sont pas de qualité comparable à ce qui est fait au Canada. Le président, à l'instar de l'estimateur, considère cette stratégie comme un échec étant donné la mauvaise qualité des moules reçus de l'entreprise chinoise. Un problème de qualité sur des moules livrés entraîne donc des activités de correction au Canada pour les rendre utilisables, ce qui peut occasionner des frais supplémentaires allant jusqu'à 30% de leur prix initial. Le président nous a confié qu'il a été très déçu du fait que, malgré la grande expérience du responsable technique de l'usine chinoise dans le domaine de la fabrication des moules en France, la production de celle-ci est de faible qualité.

Contrairement à plusieurs autres entreprises, retenons de celle-ci l'absence de la phase de prospection et de sélection, la faible expérience des dirigeants dans des projets de sous-traitance à l'étranger et le fait qu'ils n'ont pas fait fabriquer plusieurs moules en Chine. D'autre part, les deux dirigeants, qui n'ont pas une bonne perception du partenariat avec les fabricants chinois, nous ont affirmé qu'ils préféreraient fabriquer dans leur usine canadienne, mais certains de leurs donneurs d'ordres leur demandent de sous-traiter en Chine pour diminuer les prix des moules.

Concernant la priorisation des différentes catégories de risque (voir le tableau 5.15), les deux répondants donnent aussi davantage d'importance aux facteurs liés aux aspects logistiques et opérationnels et à la diminution du contrôle, sauf que le répondant E2 place la gestion en premier rang. De même, on trouve les ressources humaines dans les cinq premiers rangs des deux classifications, ce qui montre que les deux répondants considèrent que le manque de compétence chez le personnel et d'expérience chez les dirigeants à gérer les projets de sous-traitance en Chine peut influencer négativement l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces répondants ont placé les aspects économiques dans les cinq premiers rangs. Cela veut dire que l'augmentation des prix de la matière première et d'autres risques liés à ces aspects font partie de leurs préoccupations, surtout que la qualité et le prix de la matière première sont des éléments importants dans la fabrication des moules.

TABLEAU 5.15. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise E

Répondant E1		Répondant E2	
1	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	1	La gestion
2	Les coûts de la main-d'œuvre	2	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
3	Les ressources humaines	3	Les ressources financières
4	Les aspects économiques	4	Les ressources humaines
5	La gestion	5	Les aspects économiques
6	Les aspects juridiques et légaux	6	Les aspects juridiques et légaux
7	Les ressources financières	7	Les aspects politiques
8	Les éléments culturels	8	Les éléments culturels
9	Les aspects politiques	9	Les coûts de la main-d'œuvre
10	La corruption	10	La corruption

1.6. L'entreprise F

Les entrevues au sein de l'entreprise F ont été réalisées avec le directeur des opérations F1 et le directeur général F2 (voir le tableau 5.16). Ces responsables nous ont indiqué que l'expérience internationale de l'entreprise avec la Chine a commencé avec la stratégie de sous-traitance il y a dix ans. À ce moment, l'entreprise qui fabrique principalement des meubles de patio était dans une phase de déclin et la sous-traitance a été privilégiée pour relancer la croissance. Le nombre d'employés dans cette entreprise, qui est une entreprise familiale, est de 65, tous de culture canadienne. Par ailleurs, l'entreprise exporte 5% de ses ventes et importe 15% de ses achats en matériaux et produits. Ses activités de sous-traitance représentent 55% du total de sa production et 5% de sa production est considérée comme de la sous-traitance pour de grandes entreprises mondiales (voir le tableau 5.17).

TABLEAU 5.16. Profil des répondants F1 et F2

	Répondant F1	Répondant F2
Genre	Homme	Homme
Âge	46-55 ans	46-55 ans
Poste au sein de l'entreprise	Directeur des opérations	Directeur général
Expérience dans le poste ou le domaine	32 ans	20 ans
Expérience dans des activités internationales	10 ans	1,5 an
Diplôme le plus élevé obtenu	Préuniversitaire	Baccalauréat en administration des affaires
Langue parlée ou comprise	Français/anglais	Français/anglais
Aversion au risque	Prise de risque moyenne (3/5)	Prise de risque moyenne-élevée (3,33/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Forte	Faible
Opinion sur la décision de sous-traitance en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision?	Très bonne	Très bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Faiblement risquée	Moyennement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Grand succès	Succès

TABLEAU 5.17. Profil et caractéristiques de l'entreprise F

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	11
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	11
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	11
Nombre d'employés	65
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage de ventes à l'étranger	5
Pourcentage d'achats à l'étranger	15
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	55
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des produits ou des composantes sous-traitées en Chine	25

Au moment de sous-traiter en Chine, l'entreprise avait déjà acquis une expérience internationale avec des pays d'autres cultures, en vendant ses produits en Amérique latine et en Égypte. Le fait de travailler avec un distributeur pour ces transactions limite toutefois l'apprentissage que celles-ci auraient pu procurer au personnel, ce qui est reconnu par le directeur des opérations. Soulignons aussi l'absence d'expérience avec la culture chinoise des responsables de cette entreprise, avant le début du projet de sous-traitance en Chine. La décision d'aller de l'avant avec ce projet aura été longue à confirmer, celle-ci étant prise quatre ans après les premiers contacts. En effet, l'entreprise avait besoin de bâtir une confiance avec les sous-traitants avant ce démarrage, puisqu'elle craignait que les Chinois copient ses produits et les vendent en Amérique du Nord. Les objectifs visés par cette décision sont la réduction des coûts et l'augmentation de la capacité de production.

L'entreprise ne pouvait pas bénéficier d'un réseau d'affaires qui aurait facilité la décision. Par contre, le directeur des opérations, qui est le fils du fondateur et l'un des plus anciens de l'entreprise, nous a confié que c'est l'une de ses connaissances à Toronto qui a fourni les premiers contacts en Chine, ce qui a facilité les démarches de prospection et de sélection des sous-traitants. En effet, ces dirigeants ont pu rencontrer des producteurs

chinois et visiter différentes usines en utilisant ces contacts. Par la suite, ils ont adopté une stratégie de sous-traitance directe en bâtissant des relations d'affaires avec certains de ces producteurs.

Concernant les caractéristiques des produits sous-traités, l'entreprise sous-traite principalement des meubles de patio et des composantes. Parmi les produits sous-traités, qui sont de différentes qualités, on trouve ceux de haut de gamme et ceux d'entrée de gamme, alors que certains sont des compléments des produits principaux. L'entreprise sous-traite aussi certaines activités en Chine qui ne peuvent être réalisées au Québec, comme le tressage synthétique. À la réduction des coûts, on ajoute donc l'utilisation de l'expertise d'un fabricant comme objectif de la stratégie de sous-traitance. De manière générale, cette entreprise produit de grands volumes et plusieurs types de produits en Chine.

Le directeur des opérations nous a mentionné que leur stratégie de sous-traitance en Chine est un grand succès, car leur entreprise est bien établie dans ce pays et qu'elle entretient de bonnes relations avec ses sous-traitants chinois. Il a ajouté que ces relations sont basées sur la confiance et le respect, et qu'il ne craint pas que ses sous-traitants copient les produits de l'entreprise ou qu'ils travaillent directement avec ses clients. Ce directeur a aussi mentionné sa satisfaction du respect des dates de livraison de la part des partenaires chinois. De son côté, le directeur général, à la tête de l'entreprise depuis un an seulement, nous a également confirmé que la stratégie de sous-traitance est un grand succès, car il existe, selon lui, une relation étroite avec leurs sous-traitants. En effet, ces derniers, en plus de livrer des produits de bonne qualité, apportent à l'entreprise un soutien sur le plan du service à la clientèle et livrent la marchandise parfois sans paiement à l'avance, ce que peu de sous-traitants offrent comme facilités. Le directeur général a ajouté que sous-traiter en Chine est une bonne décision qu'il aurait prise aussi sans hésitation, car le marché l'imposait et l'entreprise n'avait pas d'autre choix.

Parmi les particularités que nous retenons de cette entreprise, il y a le fait qu'elle a acquis une grande expérience dans la gestion de projets de sous-traitance en Chine et a bâti avec les années de bonnes relations de partenariat avec ses sous-traitants. De même, ses dirigeants ont une bonne perception de la culture chinoise et de la crédibilité de leurs partenaires. Ils sont convaincus de l'importance d'établir une bonne relation de confiance avec ces derniers, ce qui représente l'un des points clés de la réussite de leur décision. Le temps qu'ils ont consacré à trouver les bons collaborateurs avec qui ils ont pu développer la confiance est aussi un élément clé du succès de leur décision. Parmi ces collaborateurs se trouve un agent de culture chinoise qu'ils ont recruté et qui a beaucoup facilité la gestion ainsi que la prospection et la sélection des sous-traitants.

Enfin, les deux répondants ont placé dans les cinq premiers rangs des facteurs de risque prioritaires un mélange de facteurs de risque exogènes et endogènes, mettant au premier rang respectivement les aspects économiques et les coûts de la main-d'œuvre. D'un côté, cela démontre une préoccupation plus importante de F2 par rapport à l'augmentation des salaires en Chine. D'un autre côté, les aspects économiques sont aussi importants aux yeux des deux répondants, étant donné les attentes quant à une augmentation probable des prix en Chine. Les aspects juridiques et légaux ainsi que les facteurs politiques sont placés dans les derniers rangs par les deux répondants. Cela signifie que ces derniers ne croient pas que ces facteurs exogènes sont aussi importants pour influencer leurs affaires dans ce pays, ce qui reflète aussi le climat de confiance établi.

TABLEAU 5.18. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise F

Répondant F1		Répondant F2	
1	Les aspects économiques	1	Les coûts de la main-d'œuvre
2	Les ressources humaines	2	Les aspects économiques
3	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	3	Les ressources humaines
4	Les coûts de la main-d'œuvre	4	Les éléments culturels
5	La gestion	5	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
6	Les ressources financières	6	Les ressources financières
7	Les éléments culturels	7	La gestion
8	La corruption	8	La corruption
9	Les aspects juridiques et légaux	9	Les aspects politiques
10	Les aspects politiques	10	Les aspects juridiques et légaux

1.7. L'entreprise G

Les entrevues au sein de l'entreprise G ont été menées avec le directeur général G1 et le directeur de la stratégie et de la qualité G2 (voir le tableau 5.19). Cette entreprise, qui fabrique principalement des produits antivibrations et des semelles de chaussures, a commencé son projet de sous-traitance en Chine il y a six ans. Elle possède cependant

une expérience de 25 ans dans la sous-traitance internationale et de 40 ans dans les transactions internationales. Cette entreprise, qui emploie 200 personnes, est parvenue à une phase de maturité. Elle vend 70% de ses produits à l'étranger et achète 50% de ses matériaux et produits à l'extérieur du pays. Quatre langues sont parlées par son personnel, dont le français et l'anglais. Seulement 4% de sa production est sous-traitée en Chine, ce qui peut ne pas avoir une grande influence sur ses orientations stratégiques (voir le tableau 5.20).

TABLEAU 5.19. Profil des répondants G1 et G2

	Répondant G1	Répondant G2
Genre	Homme	Homme
Âge	36-45 ans	36-45 ans
Poste au sein de l'entreprise	Directeur général	Directeur de la stratégie et la qualité
Expérience dans le poste ou le domaine	5 ans	2,5 ans
Expérience dans des activités internationales	15 ans	22 ans
Diplôme le plus élevé obtenu	Baccalauréat en génie mécanique	MBA exécutif
Langue parlée ou comprise	Français et anglais	Français et anglais
Aversion au risque	Prise de risque élevée (3,66/5)	Prise de risque moyenne-élevée (3,33/5)
Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance	Forte	Forte
Opinion sur la décision de sous-traiter en Chine : est-ce une bonne ou une mauvaise décision ?	Bonne	Très bonne
Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traiter en Chine	Moyennement risquée	Moyennement risquée
Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traiter en Chine	Succès	Succès

TABLEAU 5.20. Profil et caractéristiques de l'entreprise G

Nombre d'années d'engagement dans des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées à l'étranger	40
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance	25
Nombre d'années d'engagement dans des activités de sous-traitance en Chine	6
Nombre d'employés	200
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	4
Pourcentage de ventes à l'étranger	70
Pourcentage d'achats à l'étranger	50
Pourcentage de la production sous-traitée en Chine	4
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le prix de revient des produits ou des composants sous-traités en Chine	5-10

Son expérience internationale vient de transactions avec plusieurs pays dont certains ont une culture et des pratiques d'affaires différentes de celles du Canada, le Mexique, par exemple, où l'entreprise a sous-traité des activités de production. De même, le président et certains employés avaient acquis, dans leurs emplois précédents, une expérience avec la culture et les pratiques d'affaires chinoises. Cela les a aidés, selon celui-ci, à anticiper certains problèmes et à développer leur autonomie pour ne pas avoir à recourir à un expert externe dans la planification de leur stratégie.

La décision de sous-traitance a été prise en réponse à la pression croissante qu'exerçait la compétition et par crainte de perdre des clients, étant donné les besoins de réduire les prix de vente. En effet, certains de ses donneurs d'ordres s'attendaient à ce qu'elle réduise les prix de certains de ses produits. D'autre part, le directeur général nous a confié qu'ils avaient fait appel, pendant trois ans, à un agent de liaison qui leur a trouvé des sous-traitants ayant les compétences requises. Ainsi, pendant ces années, l'entreprise a adopté une sous-traitance avec intermédiaire, puisque cet agent garantissait aussi la qualité de la production. Par la suite, l'entreprise a opté pour une sous-traitance directe.

Parmi les produits fabriqués en Chine, on trouve majoritairement des composants de métal, des pièces de caoutchouc ainsi que des produits finis livrés directement, après réinspection, aux clients. Certains de ces produits sont critiques et doivent être de

qualité élevée, car ce sont des composantes de suspensions d'automobiles. Les donneurs d'ordres ont donc une tolérance nulle pour la baisse de qualité, car la sécurité de leurs clients est en jeu. D'autres produits sont d'entrée de gamme et de moindre complexité et sont fabriqués en grande quantité. Signalons que la stratégie de fabrication dans ce pays permet surtout à l'entreprise de conserver ses clients et d'en trouver d'autres, selon le directeur général. En effet, la vente de certaines pièces fabriquées dans les usines chinoises ne procure pas une grande marge de profit pour l'entreprise, mais permet de satisfaire ses clients en leur vendant moins cher ces pièces.

Le directeur général considère cette stratégie un succès, car elle leur a permis de conserver des clients et a pu en récupérer d'autres grâce au fait qu'elle avait un employé en Chine qui s'assurait de la bonne qualité des produits fabriqués dans les usines chinoises, ce qui lui donnait un avantage sur ses compétiteurs. De son côté, le directeur de la stratégie et de la qualité considère aussi que la stratégie est un succès car l'entreprise a pu obtenir des contrats supplémentaires en offrant à ses clients la possibilité de fabriquer certaines pièces à un bas prix.

L'entreprise, qui est une PME de grande taille faisant partie d'un groupe, a bénéficié de l'existence en Chine d'un bureau d'approvisionnement appartenant à ce groupe. Ce bureau l'a aidé à bien entreprendre les premières phases de prospection et de sélection et à comprendre davantage le monde des affaires chinois. De même, les dirigeants de cette entreprise ont une bonne expérience d'affaires avec des partenaires étrangers, ce qui leur a été bénéfique au début de leur projet de sous-traitance. Néanmoins, ils ne semblent pas avoir des relations de proximité avec leurs sous-traitants chinois, probablement en raison de la taille de leur entreprise qui est une grande PME. Par contre, ils sont conscients de la nécessité d'apprendre davantage à travailler avec les Chinois et à se comporter avec eux de manière différente de ce qu'ils font avec les Nord-Américains.

En ce qui a trait à la priorisation des risques, nous constatons que le répondant G1, contrairement à G2 et la majorité des autres répondants, a placé les facteurs liés aux aspects juridiques et légaux et ceux liés aux aspects politiques en premier et deuxième rangs respectivement. Les deux répondants ont placé les facteurs associés aux aspects logistiques et opérationnels et à la diminution de contrôle dans les premiers rangs. Cela démontre que le manque de contrôle est parmi les grandes difficultés rencontrées par cette entreprise dans la gestion des projets de sous-traitance. D'un autre côté, les facteurs liés aux ressources financières ont été placés par les deux dirigeants au dernier rang, ce qui peut être expliqué par le fait que leur entreprise est une grande PME appartenant à un grand groupe donc pouvant bénéficier d'une certaine sécurité financière.

TABLEAU 5.21. Importance relative des facteurs de risque de la part des dirigeants de l'entreprise G

Répondant G1		Répondant G2	
1	Les aspects juridiques et légaux	1	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production
2	Les aspects politiques	2	Les éléments culturels
3	Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	3	La gestion
4	Les éléments culturels	4	Les ressources humaines
5	La corruption	5	Les aspects juridiques et légaux
6	La gestion	6	Les aspects économiques
7	Les ressources humaines	7	Les coûts de la main-d'œuvre
8	Les aspects économiques	8	Les aspects politiques
9	Les coûts de la main-d'œuvre	9	La corruption
10	Les ressources financières	10	Les ressources financières

La présentation des caractéristiques des entreprises et des répondants nous permet de connaître le contexte des cas étudiés et les perceptions des dirigeants interviewés. Cela nous sera profitable dans l'analyse des risques identifiés dans la section suivante.

2.

Risques de sous-traitance mentionnés par les répondants

La présente section porte sur notre première question de recherche qui s'énonce ainsi :

Quels sont les risques associés aux projets de sous-traitance des activités de production manufacturière en Chine ?

Pour y répondre, nous présenterons les risques mentionnés par les 14 personnes interviewées en nous appuyant sur les catégories de facteurs de risque présentées dans le chapitre 3. Pour chaque catégorie de facteurs de risque, nous présenterons un tableau résumant les risques associés à celle-ci. Nous présenterons d'abord les risques exogènes, suivi des risques endogènes. Nous concluons avec une analyse globale de toutes les entreprises afin d'en dégager les principaux constats.

2.1. Les risques associés aux facteurs exogènes à l'entreprise

2.1.1. Risques liés aux aspects politiques

Parmi les risques liés aux aspects politiques, il est important de mentionner celui de la possibilité qu'il y ait de plus en plus de manifestations et de grèves menées par des employés pour revendiquer plus de droits et une augmentation des salaires, ce qui occasionnerait une augmentation des coûts de la main-d'œuvre et des coûts de la sous-traitance en Chine. Le répondant B1 a évoqué la possibilité de rébellion ou de révolution sociale afin d'obtenir plus d'avantages sociaux et une augmentation des revenus. Selon le répondant C1, certaines manifestations importantes pourraient bloquer les livraisons de marchandise. D'un autre côté, le gouvernement chinois peut aussi modifier, selon les répondants C2, D1, D2, E1 et G1, les lois concernant les avantages sociaux des employés afin d'accroître leur niveau de vie, ou encore, selon F2, renforcer les pouvoirs des syndicats, ce qui entraînerait l'augmentation des salaires et des prix demandés par le sous-traitant chinois.

Les répondants C1 et C2 ont évoqué des problèmes de sécurité dans certaines régions, alors que G2 a identifié le risque de changement des réglementations environnementales. Ces changements provoqueraient une augmentation des coûts et des délais de production dus aux adaptations imposées aux entreprises. Aussi, selon les répondants C2, E2 et G1, il existe des risques de modifications inattendues à différentes lois, qui ne laissent pas beaucoup de temps aux entreprises canadiennes pour entreprendre les actions nécessaires permettant de s'ajuster à ces changements.

TABLEAU 5.22. Les risques associés aux aspects politiques selon chacun des répondants

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Changement de certaines lois en faveur de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés						x	x	x	x			x	x		6
Changement des réglementations environnementales														x	1
Grèves, manifestations et revendications des employés			x		x						x	x			4
Possibilité de difficultés chez le sous-traitant et augmentation des coûts de production à cause des revendications des employés et de leur syndicalisation							x						x		2
Problèmes de sécurité					x	x									2
Changements inattendus de lois et de politique du gouvernement, parfois de manière rapide						x				x			x	x	4
Nombre total de risques			1		2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	Moy¹ 1,36

1. Moyenne du nombre de risques identifiés par répondant.

2.1.2. Risques liés aux aspects économiques

Lié aux aspects économiques, le risque qui a été le plus mentionné est celui de l'augmentation des prix de la matière première. Ce risque, qui a été identifié par la majorité des répondants (13/14), aura des effets directs sur l'augmentation des coûts de production. Toutefois, les augmentations des prix de certaines matières premières en Chine, comme mentionné par G1, suivent les augmentations de ces prix sur les marchés mondiaux, provoquant les mêmes effets ailleurs dans le monde. Dans certains cas, selon les répondants D1 et G2, les prix de certaines matières premières varient avec le prix du pétrole, comme c'est le cas pour le caoutchouc utilisé par la compagnie G. Les répondants A1, A2, B1 et G1 ont évoqué l'augmentation du taux d'inflation en Chine qui peut entraîner

la croissance des prix de produits nécessaires à la production et du prix demandé par le sous-traitant. De même, selon E1, E2, F2, G1 et G2, des problèmes financiers du sous-traitant peuvent avoir lieu à cause d'aspects économiques, ce qui causerait des retards dans la livraison de la marchandise et, dans certains cas, obligerait l'entreprise canadienne à changer de sous-traitant.

TABLEAU 5.23. Les risques associés aux aspects économiques

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Augmentation du prix de la matière première	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	13
Inflation importante dans le pays et augmentation des prix de produits nécessaires à la production	x	x	x				x							x	5
Problèmes financiers du sous-traitant à cause d'aspects économiques		x					x		x	x		x	x	x	7
Demande d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant à cause d'aspects économiques		x	x			x	x	x	x	x	x		x	x	10
Total des risques identifiés	2	4	3	1	1	2	4	2	3	3	1	2	4	3	Moy 2,5

2.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux

Du côté des aspects juridiques et légaux, presque tous les répondants (12/14) ont affirmé que le risque de non-respect des contrats ou des ententes est très probable. Signalons que les entreprises étudiées n'utilisent pas toutes des contrats avec leurs sous-traitants mais principalement des commandes. Un exemple de non-respect des ententes, mentionné par le répondant C1, est la situation où les produits sous-traités ne sont pas produits dans l'usine qui a été visitée par les dirigeants canadiens. D'un autre côté, plus de la moitié des répondants ont confirmé la difficulté des recours et des poursuites judiciaires ainsi que la possibilité que les conflits ne soient pas résolus de manière

adéquate et équitable (9/14). Aussi, les poursuites judiciaires sont coûteuses, ce qui ajoute des difficultés à la volonté de résoudre des conflits pour faire respecter ses droits. Le risque de non-respect de la propriété intellectuelle est aussi évoqué par presque tous les répondants (12/14). La plupart croient que cette propriété ne sera probablement pas respectée et qu'ils ne s'aventureront pas sans précaution à sous-traiter la fabrication d'un produit demandant un savoir-faire précis et pouvant être copié par les Chinois. Ce risque peut nuire de manière significative à la commercialisation des produits car les fabricants chinois peuvent le produire et le vendre moins cher sur le marché canadien. Finalement, certains répondants (5/14) considèrent comme présent le risque de lenteur et de complexité des procédures administratives et légales.

TABLEAU 5.24. Les risques associés aux aspects juridiques et légaux

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Lenteur et complexité des procédures administratives et différence des lois							x			x	x	x	x		5
Difficultés des recours judiciaires et résolution inappropriée des conflits	x		x	x			x		x	x	x		x	x	9
Non-respect de la propriété intellectuelle		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	12
Non-respect des contrats ou des ententes		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	12
Total des risques identifiés	1	2	3	3	2	2	4	0	3	4	4	3	4	3	Moy. 2,71

2.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux

La première chose qui a été mentionnée par tous les interviewés est l'incompréhension et la difficulté de communication causées par les différences culturelles. Or, la communication peut aussi être difficile à cause de la différence linguistique. En effet, même si certains employés et dirigeants chinois parlent anglais, la différence d'accent et le degré de maîtrise de cette langue rendent difficile la communication avec certains interlocuteurs dans ce pays (7/14). Cela peut notamment entraîner, selon A2, C1, D2, E2,

F2, G1 et G2, la possibilité d'une incompréhension des exigences techniques et de design. Dans certains cas, même avec un interprète, il est difficile d'expliquer des concepts techniques, comme le signalent C2 et D1, ce qui peut provoquer une incompréhension entre le besoin initial de l'entreprise canadienne et les produits fabriqués par le sous-traitant chinois. Dans ce sens, F1, E2 et G1 avancent qu'il peut y avoir, de manière générale, de mauvaises interprétations des exigences de l'entreprise canadienne de la part des Chinois.

Les différences culturelles sont aussi à l'origine, d'après C2, d'écarts dans les méthodes de travail et de l'incompréhension de différents comportements. Elles peuvent mener à des difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité. À ce propos, C1 et C2 avancent qu'ils ont senti que les employés et les partenaires chinois ne sont pas très préoccupés par la qualité des produits et qu'ils sont davantage orientés vers les coûts. De son côté, E2 nous a affirmé que certains sous-traitants n'avaient parfois pas de système de contrôle de qualité. G1 ajoute que la perception de la qualité est différente en Chine et au Canada, étant même totalement négligée dans certaines usines. Cela est confirmé par D1, E2 et G2 relativement aux standards de qualité différents entre les entrepreneurs chinois et canadiens. Pour C2, ces écarts se reflètent aussi sur les contrôles de qualité qu'effectuent les partenaires chinois alors que leurs inspections manquent de rigueur. Selon G1 et G2, l'orientation sur le court terme et de gain rapide de certains sous-traitants chinois expliquerait leur négligence pour la qualité ainsi que les solutions « faciles » rapidement mises en place. Finalement, pour A2, B2, C1, C2 et E2, les sous-traitants ne se préoccupent pas de certains détails, ce qui peut provoquer la non-conformité des produits selon les exigences des clients canadiens.

Par ailleurs, les sous-traitants chinois ne font qu'exécuter ce qu'on leur demande. Selon B2, F2 et G2, généralement, ils ne prennent pas d'initiative pour résoudre des problèmes et ils ne proposent pas de solutions pour les traiter. Cela est contraire au comportement des sous-traitants canadiens qui essayent, de manière générale, de trouver des solutions et de travailler en partenariat avec les donneurs d'ordres pour innover. Signalons que plusieurs fabricants chinois ne proposent pas d'innovations ni de façons de faire qui peuvent améliorer la qualité des produits ou des composantes sous-traitées. Cela peut parfois représenter un handicap pour l'amélioration du partenariat et de la coopération entre le donneur d'ordres canadien et le sous-traitant chinois, surtout dans le cas de fabrication de produits ou de composantes complexes, tels que les moteurs de hottes commandés par l'entreprise B. Le répondant B2 évoque la possibilité que les dirigeants canadiens ne sachent pas comment travailler ou communiquer avec les Chinois, ce qui est soutenu par F1 et G2, estimant que les Canadiens ne s'adaptent pas aux façons de faire des Chinois.

Enfin, certains partenaires chinois ne demandent pas de précisions quand les exigences ne sont pas claires. Selon G2, les Chinois disent oui sans le penser (6/14). Les répondants F1 et G1 nous ont confié que les partenaires chinois sont parfois incapables de dire non afin d'éviter les confrontations. Parfois, selon B1, B2, D1, D2, G1 et G2, ils disent qu'ils ont compris quelque chose ou qu'ils vont faire quelque chose sans que ce soit le cas.

TABLEAU 5.25. Les risques associés aux aspects culturels et sociaux

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Différence de façon de travailler						x				x					2
Différence de perception de la qualité					x		x			x			x	x	5
Difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	12
Difficultés de communication causées par la différence du langage ou de l'accent en langue anglaise	x	x		x		x	x	x						x	7
Incompréhension des requis techniques et de design de la part des Chinois		x			x			x		x		x	x	x	7
Incompréhension et difficultés de communication	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	13
Possibilité que les Canadiens ne communiquent pas et ne travaillent pas avec les Chinois d'une façon adéquate				x							x			x	3
Possibilité que les partenaires chinois disent oui sans le penser			x	x			x	x					x	x	6
Possibilité que les partenaires chinois ne prennent pas l'initiative pour proposer des innovations ou des améliorations		x		x								x	x		4

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Orientation à court terme du sous-traitant plutôt qu'à long terme													x	x	2
Orientation du sous-traitant vers la réduction des coûts plutôt que vers le contrôle de qualité					x	x									2
Perception différente des Chinois de certains détails		x		x	x	x	x					x		x	7
Total des risques identifiés	2	6	3	6	6	6	6	3	2	5	3	5	7	9	Moy. 4,9

2.1.5. Risques liés à la corruption

Concernant la corruption, huit répondants A2, B1, B2, C1, C2, E2, F1 et G1 ont confirmé la possibilité qu'une entreprise soit obligée de donner des pots-de-vin pour accélérer des procédures administratives ou pour embarquer plus rapidement la marchandise sur les bateaux. Or, aucune des entreprises étudiées n'a eu recours ou n'a été obligée d'avoir recours à ce genre d'actions. Malgré l'existence de la corruption en Chine dénoncée par certains organismes, celle-ci n'a pas eu d'influence sur le déroulement des projets de sous-traitance.

TABLEAU 5.26. Les risques associés à la corruption

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Possibilité d'être obligé de donner des pots-de-vin		x	x	x	x	x				x	x		x		8

2.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre

Tous les répondants s'attendent à ce qu'il y ait une augmentation des coûts de la main-d'œuvre en Chine. Certains d'entre eux prévoient même une augmentation significative dans le moyen terme. En effet, les répondants constatent déjà des changements rapides dans le niveau de vie de la population chinoise.

TABLEAU 5.27. Les risques associés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Augmentation significative des coûts de la main-d'œuvre	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14

2.2. Les risques endogènes à l'entreprise

2.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

Selon A1, l'inexpérience de l'équipe de direction à gérer un projet de sous-traitance en Chine peut entraîner plusieurs difficultés de réalisation ainsi que le ralentissement de son exécution. Ce qui pousse l'entreprise canadienne à faire des erreurs, d'après F1. Ainsi, selon la majorité des répondants, cette inexpérience et le manque de connaissances dans la gestion de ce genre de projet peuvent avoir comme conséquence l'application de méthodes de communication, de gestion et de contrôle qui ne sont pas appropriées. Ils peuvent être, selon A1 et E2, à l'origine d'études incomplètes ainsi que d'analyses insuffisantes du fonctionnement des affaires et des caractéristiques de la Chine. Ils peuvent aussi mener, d'après C1, C2 et F1, à une qualification inappropriée des sous-traitants.

Par ailleurs, selon tous les répondants, à cause de son inexpérience, l'équipe de direction peut sous-évaluer les coûts associés au projet. A1 et A2 avancent qu'il peut y avoir des cas où la direction planifie des budgets optimistes et très serrés. À ce propos, la majorité des répondants (12/14) nous a confié qu'il y a une forte possibilité que la direction sous-évalue les coûts de prospection et de sélection des sous-traitants. Dans le même sens, F2 avance que les coûts de non-qualité peuvent aussi être sous-évalués. Ces coûts concernent les coûts de retours, des services à la clientèle ou de corrections des produits ainsi que les coûts de garantie tel que suggéré par B1. De même, une direction inexpérimentée peut ne pas prévoir, d'après A1 et G1, le temps qu'il faut pour lancer le projet de sous-traitance ainsi que la durée de la phase de prospection et de sélection, selon la majorité des interviewés. D'un autre côté, B2 avance que la direction peut passer plus de temps que prévu pour planifier les différents aspects du projet et pour clarifier les détails des ententes et des contrats conclus avec les sous-traitants. Aussi, selon le même répondant, elle peut dépenser plus d'argent que prévu sur les activités de validation et d'ingénierie associées aux composantes et aux produits sous-traités. Ajoutons à cela la

sous-évaluation du temps de travail alloué au projet et du nombre d'employés qui lui sont affectés (B2). Finalement, le lancement de celui-ci peut ajouter davantage de stress et de préoccupation, selon B1, étant donné les problèmes qui lui seraient liés.

D'un autre côté, parmi les risques importants associés à l'inexpérience de l'équipe de direction, 12 répondants évoquent celui du choix du sous-traitant. Lié à cela, selon A2, B2, E1 et G2, il existe toujours la possibilité que le sous-traitant n'ait pas les atouts technologiques suffisants et le personnel compétent pour répondre aux exigences de l'entreprise. Cela peut entraîner des difficultés de fabrication de produits complexes et d'instauration de systèmes de contrôle de qualité sophistiqués dans l'usine chinoise. De plus, selon G1, certains sous-traitants ne sont pas préoccupés par le service à la clientèle et la relation d'affaires. Dans ce sens, la moitié des interviewés ont porté notre attention sur la possibilité que l'information transmise par les employés chinois ne soit pas toujours précise et complète, ce qui peut influencer la qualité de la production et ralentir la détection et la résolution des problèmes. Cela inclut les cas où les sous-traitants donnent le minimum d'informations quand les dirigeants de l'entreprise leur demandent des éclaircissements sur certains sujets.

TABLEAU 5.28. Les risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Utilisation de méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	13
Plus de temps nécessaire pour exécuter le projet de sous-traitance et clarifier les exigences	x												x		2
Possibilité de faire le mauvais choix du sous-traitant et que celui-ci n'ait pas les compétences nécessaires		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	12
Possibilité d'effectuer une étude incomplète du projet de sous-traitance en Chine	x									x					2
Mauvaise qualification des sous-traitants					x	x					x				3

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Plus de coûts de non-qualité			x									x			2
Possibilité que l'information transmise par le sous-traitant ne soit pas précise, claire et complète	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	13
Sous-évaluation des coûts de sous-traitance	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14
Sous-évaluation du temps de travail alloué au projet de sous-traitance				x										x	2
Possibilité que la phase de prospection coûte plus cher que prévu		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	12
Possibilité que la phase de prospection dure plus longtemps que prévu			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	11
Dépassement des coûts de production et occurrence de coûts cachés		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
Difficulté de transfert de connaissances aux sous-traitants chinois											x				1
Plus de stress			x												1
Plus de délais de livraison			x	x	x										3
Des coûts de validation et d'ingénierie plus élevés				x											1
Total des risques identifiés	5	6	10	10	9	7	7	4	7	8	8	8	8	8	Moy. 7,5

2.2.2. Risques liés aux ressources humaines

Le manque de ressources humaines compétentes peut causer selon 13 répondants une défaillance dans la gestion opérationnelle des activités de sous-traitance en Chine. Selon D1, G1 et F1, cela peut affecter négativement la relation avec les partenaires chinois si l'entreprise ne possède pas d'employés ayant une expérience de communication avec des Chinois ou des employés ayant une culture différente de celle des Canadiens. En effet, certaines façons de se comporter ou de communiquer de la part des employés canadiens peuvent être perçues de manière négative de la part des partenaires chinois. Le répondant F1 a mentionné qu'en communiquant avec ces derniers de façon inappropriée, les employés canadiens leur donnent une mauvaise image de l'entreprise. Selon G2, certains employés inexpérimentés se comportent avec les sous-traitants chinois comme ils se comportent avec les sous-traitants nord-américains, ce qui n'est pas la bonne façon de procéder.

A1 et F1 affirment que, si le personnel de l'entreprise ne possède pas les compétences nécessaires, il peut y avoir des difficultés à exécuter les plans des projets de fabrication. De leur côté, A2, B1, B2, D1, F2 et G1 avancent que les employés n'ayant pas d'expérience avec des sous-traitants étrangers seront moins efficaces pour évaluer la qualité des produits, résoudre des situations difficiles et bien expliquer les exigences et les spécifications techniques de l'entreprise canadienne aux partenaires chinois. Cela peut être à l'origine de la non-conformité des produits sous-traités. Dans certains cas, ces employés peuvent prendre de mauvaises décisions concernant des fabricants, ce qui peut mener, selon G1, à des ruptures de relations d'affaires. Les changements de sous-traitants sont coûteux et font perdre du temps à l'entreprise canadienne.

TABLEAU 5.29. Les risques liés aux ressources humaines

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Défaillances dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
Difficultés à communiquer avec les Chinois et leur expliquer les exigences et les spécifications techniques				x	x			x							3

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Difficultés d'évaluation de la qualité des produits fabriqués en Chine et la possibilité que ces produits soient défectueux		x	x	x			x					x	x		6
Difficultés d'exécution des plans du projet de sous-traitance	x	x									x				3
Mécontentement des employés et diminution de la crédibilité des dirigeants			x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	10
Plus de temps pour s'adapter à la façon chinoise de travailler													x		1
Possibilité de se comporter de façon inadéquate avec les Chinois, de mal résoudre les problèmes et de gâcher la relation avec eux							x				x		x		3
Syndicalisation des employés			x												1
Retards dans le développement des produits destinés à la fabrication en Chine				x											1
Problèmes de qualité		x		x									x		3
Dépassement des délais de livraison		x		x		x				x		x	x	x	7
Dépassement des coûts de sous-traitance							x			x		x	x	x	5
Total des risques identifiés	2	5	4	7	2	3	4	2	2	4	4	5	8	4	Moy. 4

Aussi, ça peut prendre plus de temps pour les employés inexpérimentés, selon G1, pour s'adapter à la façon de communiquer et de travailler avec les partenaires chinois. Selon le répondant B2, il peut aussi y avoir du retard dans le développement de produits dont une partie ou la totalité doit être fabriquée dans ce pays. Toutes ces situations peuvent conduire à des retards de livraison de la marchandise (7/14), à une augmentation des coûts (5/14) et la réception de produits défectueux des usines chinoises (3/14).

Par ailleurs, le déplacement des activités de production en Chine peut causer, selon dix répondants, le mécontentement des employés canadiens. Cela peut mener, d'après le répondant B1, à la syndicalisation de ces derniers et à la diminution de la crédibilité des dirigeants à leurs yeux.

2.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

Selon tous les répondants, la qualité des produits et des composantes fabriqués en Chine ne respectent pas toujours les attentes. Cela est préoccupant, notamment si l'on ne trouve pas, d'après A1, A2, C1, C2 et E1, une façon efficace de contrôler cette qualité. En effet, A1 et D2 affirment que les entreprises canadiennes ont de la difficulté à transmettre de bonnes pratiques de gestion et de contrôle dans les usines chinoises. Cependant, les problèmes de qualité peuvent être épisodiques, selon G2. De plus, ce dernier avance que ces problèmes sont plus prononcés dans certains cas au début du projet étant donné le besoin d'ajustement des producteurs chinois aux exigences de qualité et selon les standards des clients canadiens. Il faut souligner encore une fois que la gestion logistique et opérationnelle du projet de sous-traitance souffre d'un problème de communication, puisque les producteurs chinois ne répondent parfois pas aux exigences de l'entreprise concernant des caractéristiques des produits ou des composantes sous-traités, telles que les couleurs ou les accessoires, comme c'était le cas pour l'entreprise D.

Par ailleurs, liée aux aspects logistiques et opérationnels, il existe la possibilité de retards de transport. Cependant, ces retards ont lieu davantage, selon A2, B1, B2, C1 et F2, au port de Vancouver plutôt que dans les ports chinois (8/14), étant donné des conflits de travail. Ces retards peuvent aussi être causés, d'après G1, par des grèves d'employés des compagnies canadiennes de transport ferroviaire. Ils sont aussi dus, dans certains cas, selon B2, C1, F2, G1 et G2, aux conditions climatiques canadiennes, difficiles en hiver. De même, comme le mentionne G1, des retards peuvent être causés par procédures administratives en Chine. D'un autre côté, si la quantité ou le volume de produits transportés de Chine n'exige pas la location d'un conteneur entier, l'entreprise a recours à la consolidation de la marchandise, ce qui peut retarder la livraison de la bonne marchandise vers les bons clients, selon G1 et B2. La consolidation peut aussi être à l'origine de l'augmentation des coûts de transport, mais, selon la majorité des répondants, cette augmentation ne serait pas significative. La hausse du prix du pétrole peut être l'une de ces causes, d'après A1 et D1, alors que les coûts de transport peuvent devenir exorbitants si l'on est obligé de transporter les produits par avion, en cas d'urgence.

Par ailleurs, l'intégrité des produits transportés peut ne pas être au niveau des attentes de l'entreprise canadienne, d'après A2, B1, B2, C1, E1 et G1, pouvant mener à devoir y faire des retouches selon le type de produits et leur emballage. Le répondant G1 nous a confié que, dans certains cas, les emballages ne respectent pas les besoins, comme dans le cas où les produits sont transportés dans des boîtes plutôt que sur des palettes, ce qui rend plus difficile et plus long leur déchargement.

Un autre aspect important lié au manque de contrôle sur les opérations, selon A2, B2, C1, C2, F2, G1 et G2, est celui de l'augmentation des délais de livraison à leurs clients. Cette augmentation est causée parfois par les vérifications à faire dans les usines chinoises et par les retouches à effectuer dans les usines canadiennes pour corriger les produits non conformes. A2, B1, B2, C2, D1, F2 et G1 confirment la possibilité qu'il y ait des perturbations et des difficultés de production en Chine, provoquant des dépassements de délais dans les usines canadiennes. Selon la majorité des répondants (13/14), il peut y avoir des retards dans la production chez les partenaires chinois causés, dans certains cas, par des problèmes de qualité ou encore par le retard de livraison de la matière première. Aussi, d'après A2, certains retards sont causés par des éléments culturels où les employés chinois ne veulent pas dévoiler la présence de problèmes ne souhaitant pas afficher leur incapacité à les résoudre.

De même, il faut souligner que la distance géographique augmente le cycle de production et de transport de la marchandise. Cela augmente la durée de stockage et rend difficile, d'après B1 et G1, la livraison rapide d'autres produits de Chine pour remplacer ceux défectueux ainsi que le retour de ces produits pour modification dans les usines chinoises. Aussi, la gestion de stocks devient, selon D1, D2, F1 et G2, plus complexe et parfois problématique. À ce propos, il est presque certain que les entreprises doivent augmenter le niveau des stocks, selon A2, B2, C1, F1, F2, G1 et G2, ce qui se répercute sur les frais d'entreposage. Elles sont parfois obligées de stocker la marchandise pour une longue période (B1), ce qui entraîne des impacts négatifs sur leurs liquidités.

TABLEAU 5.30. Les risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Difficultés de remplacement des produits défectueux et de leur réexpédition en Chine pour modification			x										x		2

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Retards causés par la lenteur des procédures administratives en Chine													x		1
Retards causés par les conditions climatiques				x	x							x	x	x	5
Retards de livraison de la marchan- dise à cause de la consolidation		x											x		2
Retards du transport causés par des grèves au Canada et des retardements au port de Vancouver	x	x	x	x	x	x						x	x		8
Retards du transport de manière générale			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Dépassements des délais de livraison de manière générale		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	11
Total des risques identifiés	5	9	10	11	9	7	6	5	8	6	7	9	12	7	Moy. 7,93

2.2.4. Risques liés aux aspects financiers

La majorité des répondants n'a pas évoqué de risque dû à l'insuffisance des ressources financières. Sauf pour la dirigeante D1 qui nous a confié qu'étant donné le peu de ressources financières que possédait son entreprise au moment de son démarrage, la phase de prospection et de sélection a été très difficile. Aussi, le fait qu'elle ne pouvait donner que des petites commandes aux fabricants chinois, vu le peu de moyens financiers, ne la plaçait pas dans une position favorable pour obtenir un service et une qualité exemplaires. D'un autre côté, le répondant B2 avance que les budgets limités alloués aux projets de sous-traitance ne permettent pas toujours de faire les voyages nécessaires pour s'assurer du bon déroulement des opérations en Chine, tel que les opérations d'emballage ou les opérations de production. Presque tous les répondants (13/14) nous ont confié que l'insuffisance du budget alloué aux projets de sous-traitance en Chine crée des problèmes sur le plan de la gestion et du suivi et peut être à l'origine d'une perturbation de la production et d'un dépassement des délais.

TABLEAU 5.31. Les risques liés aux aspects financiers

Risques identifiés par les interviewés	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2	Total
Difficultés de la phase de prospection et de sélection							x							x	2
Insuffisance du suivi en Chine et difficultés à faire les voyages nécessaires pour effectuer ce suivi				x					x						2
Perturbations de la production et retards de livraison	x	x	x	x	x		x	x	x	X	x	x	x	x	13
Total des risques identifiés	1	1	1	2	1		1	1	2	1	1	1	1	2	Moy. 1,14

2.3. Conclusion et synthèse des risques identifiés

En conclusion de cette section, nous reviendrons sur les principaux risques identifiés par les répondants, et ce, en s'appuyant sur le nombre de répondants les ayant évoqués (un risque sera considéré comme principal s'il a été mentionné six fois et plus). Le plus important des risques associés aux facteurs politiques est celui de changement de certaines lois en faveur de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés, qui a été évoqué par six dirigeants. Ce risque peut entraîner une augmentation significative des coûts de la main-d'œuvre qui a été considérée comme possible par tous les répondants, le plaçant ainsi parmi les principaux risques à surveiller. Toujours dans la catégorie des risques importants associés aux facteurs exogènes, il faut citer ceux relatifs aux facteurs économiques, à savoir la possibilité d'augmentation du prix de la matière première qui a été évoquée par 13 répondants ainsi que le risque de demande d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant à cause d'aspects économiques, mentionné par 10 répondants. D'autre part, les situations défavorables de non-respect de la propriété intellectuelle ainsi que de non-respect des contrats ou des ententes, qui ont été discutées par 12 dirigeants représentent, avec la possibilité de difficultés des recours judiciaires et résolution inappropriée des conflits (identifié par neuf interviewés), les principaux risques associés aux aspects juridiques et légaux.

Parmi les risques exogènes, ceux considérés comme les plus importants sont liés aux aspects culturels et sociaux, pouvant être à l'origine d'incompréhension et de difficultés de communication (13/14 répondants). Ils peuvent causer des difficultés d'application

de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité (12/14). Deux autres risques associés à ces aspects, qui ont été identifiés par sept interviewés, sont la perception différente des Chinois de l'importance de certains détails ainsi que la possibilité de difficultés de communication causée par la mauvaise maîtrise de l'anglais. Ajoutons à ceux-ci celui de la possibilité que les partenaires chinois disent oui sans le penser, qui a été évoqué par 6 des 14 dirigeants. Finalement, bien qu'aucun répondant n'ait eu à verser de pots-de-vin dans le cadre de ses activités, tous ont évoqué la possibilité de devoir le faire à un moment donné, considérant la corruption présente dans le pays.

Du côté des facteurs de risques endogènes, sept des principaux risques sont associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction. Le plus fréquent est celui de sous-évaluation des coûts de sous-traitance, qui a été identifié par tous les répondants. La possibilité d'utilisation de méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées a été évoquée par 13 répondants. Le même nombre de dirigeants a identifié la possibilité de dépassement des coûts de production et l'occurrence de coûts cachés ainsi que le risque que l'information transmise par le sous-traitant ne soit pas précise, claire et complète. Trois autres risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction ont été identifiés par 12 interviewés, en l'occurrence la possibilité de sélectionner le mauvais sous-traitant et que celui-ci n'ait pas les compétences nécessaires, la possibilité que la phase de prospection coûte plus cher que prévu ainsi que la possibilité que cette phase dure plus longtemps que prévu. Relatives aux ressources humaines, mentionnons l'importance du risque de défaillances dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance, qui a été évoqué par 13 répondants. De moindre importance, les difficultés d'évaluation de la qualité des produits fabriqués en Chine et leur défektivité potentielle ainsi que le risque de dépassement des délais de livraison ont été identifiés respectivement par six et sept des interviewés. Certains reconnaissent aussi le mécontentement possible des employés canadiens et la diminution de la crédibilité des dirigeants, qui a été signalée par dix interviewés.

Comme dans le cas des facteurs associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction, plusieurs risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations ont été mentionnés plusieurs fois, ce qui prouve leur importance. En effet, le risque de diminution de la qualité des produits fabriqués en Chine et de livraison de produits défectueux et non conformes a été évoqué par tous les interviewés, alors que celui des difficultés de gestion des stocks et d'augmentation de la durée du stockage ainsi que celui de retards du transport ont été discutés par 12 dirigeants. Treize répondants ont identifié comme risque le dépassement des délais de production de la part des Chinois et onze ont discuté du dépassement des délais de livraison de manière générale. La possibilité de difficultés et de perturbations dans la production au Canada (y compris

la nécessité de faire des retouches sur les produits) ainsi que la possibilité d'augmentation du prix du transport ont été mentionnées respectivement par 11 et 10 interviewés. Enfin, le seul risque considéré comme principal, parmi ceux associés aux ressources financières, est celui de perturbations de la production et des retards de livraison, qui a été évoqué par 13 répondants.

Ainsi, 32 risques ont été mentionnés par au moins six répondants. Parmi ces risques, 19 sont associés à des facteurs endogènes, ce qui confirme l'importance de ces facteurs par rapport aux facteurs exogènes. Cela a été démontré également par les priorisations obtenues des dirigeants et présentées dans la section 5.1. L'analyse de l'importance des différents risques sera complétée par l'étude de leur criticité, présentée dans la section suivante.

3.

Mesure et évaluation des risques identifiés

Rappelons notre deuxième question de recherche :

Quelles sont l'importance et la criticité de chaque risque identifié ?

Pour répondre à cette question, les répondants ont été invités à mesurer la possibilité d'occurrence des risques identifiés et l'ampleur de l'impact de leur occurrence sur les objectifs de l'entreprise. Ces mesures nous donnent une idée de l'importance des risques identifiés selon la perception de chaque répondant. Cependant, nous n'avons pas pu mesurer la criticité de tous les risques signalés, car la façon dont se déroulaient les entrevues ne permettait pas de revenir sur l'évaluation de chaque risque évoqué, alors que certains risques ont été identifiés lors de la phase d'analyse. De plus, plusieurs risques n'ont pas été mentionnés par tous les répondants. Ainsi, nous n'aurons pas 14 évaluations pour chacun des risques. La présentation des estimations des répondants sera faite sous forme de tableaux et en suivant encore une fois la catégorisation des facteurs de risque proposée au chapitre 3. Étant donné que plusieurs risques proposés n'ont pas été confirmés par les répondants et pour faciliter notre analyse, nous ne présenterons que les risques qui ont été mesurés. Aussi, pour simplifier la présentation, nous ne produirons pas

les informations concernant les occurrences et les impacts et retiendrons ici seulement la criticité des risques, soit le produit de O et I. Rappelons que les dirigeants devaient attribuer une valeur allant de 0 à 5 pour la possibilité de réalisation et pour l'ampleur de l'impact, 0 étant associé à une occurrence ou un impact nul et 5, à une occurrence ou un impact très fort. Les valeurs de criticité se situeront ainsi entre 0 et 25. Aux fins de notre analyse, et sur une base totalement subjective puisque nous ne bénéficions d'aucune étude antérieure pour nous permettre d'établir ces barèmes, nous qualifions comme suit la criticité des différents risques :

- > Criticité très faible : évaluation se situant entre 0 et 3 inclusivement ;
- > Criticité faible : évaluation se situant entre 4 et 7 inclusivement ;
- > Criticité moyenne : évaluation se situant 8 et 14 inclusivement ;
- > Criticité élevée : évaluation se situant entre 15 et 19 inclusivement ;
- > Criticité très élevée : évaluation se situant entre 20 et 25 inclusivement.

Aussi, notre analyse de la criticité des risques se basera sur l'observation des intervalles contenant la majorité des évaluations attribuées au risque discuté. Rappelons que les cellules vides des tableaux signifient que certains risques n'ont pas été évalués par tous les répondants.

3.1. Les risques exogènes

3.1.1. Risques liés aux aspects politiques

Plusieurs des répondants ont confirmé ne pas se préoccuper des aspects politiques en Chine, de sorte qu'ils y ont associé très peu de risque. Le tableau 5.32 montre que le risque de changement inattendu de lois qui a été évalué quatre fois a été présenté par le répondant G1 comme étant extrême, ayant une forte probabilité de réalisation et un impact important sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Aussi, le risque de grèves et de revendications des employés a été évalué par le répondant C1 comme étant très élevé, ce qui veut dire que ces revendications sont importantes à surveiller, car elles peuvent provoquer l'augmentation des salaires des employés chinois.

TABLEAU 5.32. Évaluation des risques liés aux aspects politiques

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Changement de certaines lois en faveur de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés						12	12							
Changement des réglementations environnementales														12
Grèves, manifestations et revendications des employés					20									
Changements inattendus de lois et de politiques du gouvernement, parfois de manière rapide (moyenne = 18,5)													25	12

3.1.2. Risques liés aux aspects économiques

L'augmentation du prix des matières premières, qui a été évaluée par onze répondants, est jugée élevée par la majorité d'entre eux. Parmi les répondants, sept ont attribué des valeurs supérieures à 15 (score moyen : 15,18). Une augmentation des prix aura des impacts directs sur les coûts de la sous-traitance. Cette évaluation ne fait toutefois pas consensus chez les répondants de la même entreprise, comme on peut le voir pour les entreprises B et E. La perception générale par B1 du risque élevé de la stratégie adoptée influence probablement son évaluation et peut expliquer les écarts avec B2. On retrouve la même situation chez l'entreprise E, où la criticité mesurée par E1 est toujours inférieure à celle de E2. D'un autre côté, le risque de difficultés financières des sous-traitants évoqué par sept répondants est relativement faible sauf pour E2 qui lui a donné 25. Aucun des répondants n'a expérimenté cette situation de sorte que l'évaluation est entièrement subjective. Le cas de E2 est particulier étant donné le secteur et sa perception des risques, alors que le dirigeant E1 trouve que les sous-traitants dans ce domaine ont davantage de difficultés à trouver des clients. Concernant le risque d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant, on constate que les huit évaluations varient de 4 à 25, montrant des perceptions très différentes de la part des répondants pour ce risque. La valeur moyenne de 14,37 nous permet cependant de le considérer comme étant élevé.

TABLEAU 5.33. Évaluation des risques liés aux aspects économiques

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Augmentation du prix de la matière première (moyenne = 15,18)		9	20	6	9		20		2	25	16	15	25	20
Inflation importante dans le pays et augmentation des prix de produits nécessaires à la production (moyenne = 14,5)		9					20							
Problèmes financiers du sous-traitant à cause d'aspects économiques (moyenne = 9,42)		2					6		8	25		16	6	3
Demande d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant à cause d'aspects économiques (moyenne = 14,37)		16	12			8	20	25	4	10			20	

3.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux

Les risques de non-respect de la propriété intellectuelle et des contrats ou des ententes ont été évalués de façon comparable par les répondants qui ont donné leur perception sur ces deux risques. Ainsi, une majorité de répondants considèrent les deux risques comme étant moyens ou élevés et affirment que les entreprises ne doivent pas se placer dans des situations où elles y seront confrontées. En effet, rappelons-le, les recours judiciaires en Chine sont difficiles et coûteux. On constate ici également les différences de perceptions de répondants issus de la même entreprise, notamment l'entreprise B où les évaluations de B1 sont systématiquement supérieures à celles de B2. Par ailleurs, l'évaluation de B1 reflète le peu de confiance qu'il exprime à l'égard du système judiciaire chinois et du respect des contrats dans ce pays, ayant attribué la valeur maximale pour les trois risques évalués. Pour sa part, le répondant E2 a donné 25 au non-respect de la propriété intellectuelle et 20 au non-respect des contrats. Or, ce répondant n'a pas une grande expérience avec les fabricants chinois, de sorte que sa perception peut être influencée par les informations qui circulent à ce sujet. Encore une fois, on peut remarquer la différence entre les évaluations de E1 et de E2.

TABLEAU 5.34. Évaluation des risques liés aux aspects juridiques et légaux

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Lenteur et complexité des procédures administratives et différence des lois (moyenne = 14,5)							9						20	
Difficultés des recours judiciaires et résolution inappropriée des conflits (moyenne = 12,8)			25	4			9						16	10
Non-respect de la propriété intellectuelle (moyenne = 13,33)		8	25	12	15	6	12		4	25	12	15	16	10
Non-respect des contrats ou des ententes (moyenne = 13,00)		8	25	12	15	6	12		16	20	12	6	9	15

3.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux

Du côté des éléments culturels et sociaux, le risque de difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité a été considéré comme « moyen » (score moyen : 12,27) par les répondants, comme c'est le cas pour celui de la possibilité que les partenaires chinois ne prennent pas d'initiative (évalué par deux répondants). Le risque le plus évalué est celui d'incompréhension et de difficultés de communication (neuf évaluations sont supérieures à 12), mais les résultats obtenus sont très variables. En effet, le répondant F2 a donné 1, ce qui s'explique par son ouverture aux autres cultures et son expérience avec des personnes d'autres nationalités. La répondante A1 a attribué 5, car sa perception est influencée par son expérience très positive avec les fabricants chinois. L'évaluation du risque d'incompréhension des requis techniques a été, de manière générale, considérée comme moyenne (score moyen : 13,80) par les répondants. De la même façon, le risque de perception différente des Chinois par rapport à certains détails a été jugé moyen (score moyen : 12,28), même si le répondant F2 n'a donné que 1, étant donné son expérience positive avec des partenaires chinois qu'il estime assez compétents pour comprendre l'importance des détails pour les clients canadiens.

TABLEAU 5.35. Évaluation des risques liés aux aspects culturels et sociaux

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité (moyenne = 12,27)			16	12	12	16	20		12	6	9	16	12	4
Difficultés de communication causées par la différence du langage ou de l'accent en langue anglaise (moyenne = 12,33)		6					16							15
Incompréhension des requis techniques et de design de la part des Chinois (moyenne = 13,80)		9								15		9	16	20
Incompréhension et difficultés de communication (moyenne = 12,23)	5	12	16	12	20	20	16		12	15	6	1	20	4
Possibilité que les Canadiens ne communiquent pas et ne travaillent pas avec les Chinois de façon adéquate				12										
Possibilité que les partenaires chinois ne prennent pas l'initiative pour proposer des innovations ou des améliorations				16									16	
Perception différente des Chinois de certains détails (moyenne = 12,28)		16		9	16	9	20					1		15

3.1.5. Risques liés à la corruption

Le risque lié à la corruption a été perçu comme faible par nos répondants, car ils n'ont pas été confrontés à une situation où ils devaient donner des pots-de-vin pour faciliter des procédures administratives ou portuaires, et ce, même s'ils entendent parler de l'existence de la corruption en Chine.

TABLEAU 5.36. Évaluation des risques liés à la corruption

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Possibilité d'être obligé de donner des pots-de-vin (moyenne = 4,8)		4	1	4	6	2				8			9	

3.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre

Comme on peut le remarquer au tableau 5.37, tous les répondants se sont prononcés sur l'augmentation du coût de la main-d'œuvre, et ce, étant donné que celle-ci aura des impacts directs sur les objectifs de réduction des coûts de production que veulent atteindre toutes les entreprises.

TABLEAU 5.37. Évaluation des risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Augmentation significative du coût de la main-d'œuvre (moyenne = 12,35)	5	8	16	6	12	15	16	20	12	15	12	15	15	6

3.2. Les risques endogènes

3.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

Pour le risque d'utilisation des méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées, trois répondants l'ont considéré comme élevé, mais les autres l'ont jugé faible ou moyen. De son côté, le risque de faire le mauvais choix de sous-traitant de la part des dirigeants est considéré par plus que la moitié d'entre eux comme élevé ou très élevé. Toutefois, les répondants B2, C2 et E1 l'ont considéré comme très faible ou moyen, car selon eux le processus de sélection qu'ils ont adopté est assez efficace pour choisir un bon sous-traitant. La possibilité que la phase de sélection coûte plus cher que prévu a été perçue par la moitié des répondants comme faible et même très faible par quatre des répondants. Seulement quatre l'ont jugé moyen ou élevé. Cela peut être expliqué par le fait que les informations sur les sous-traitants sont disponibles et que certains répondants ont utilisé des facilitateurs ou des bureaux d'approvisionnement qui ont facilité cette phase et ont réduit l'incertitude concernant son coût. Par ailleurs, on constate que la possibilité que la phase de prospection dure plus longtemps que prévu a été perçue comme un

risque moyen (score moyen : 10,90), car la majorité des répondants incluent les essais et les échantillons dans cette phase. Ces essais durent en général quelques semaines étant donné la durée des activités de production et de transport entre la Chine et le Canada. La possibilité que les informations transmises par les fabricants chinois ne soient pas précises et complètes a été considérée comme moyenne ou faible de manière générale par les répondants (score moyen : 10,46). Seul le répondant G2, qui a donné 25, trouvait ce risque très élevé, exprimant son insatisfaction des informations transmises par ses partenaires chinois. De son côté, le risque de sous-évaluation des coûts du projet de sous-traitance a été perçu comme faible ou moyen, puisque la majorité des évaluations était entre 4 et 12 (score moyen : 11,92). En effet, plusieurs répondants nous ont confirmé que les informations nécessaires pour évaluer de manière adéquate les coûts d'un projet de sous-traitance sont de plus en plus disponibles. Dans le même sens, le risque de dépassement des coûts de production et l'occurrence de coûts cachés est aussi faible ou moyen, comme le montrent les évaluations de la majorité des répondants qui se situent entre 6 et 12.

TABLEAU 5.38. Évaluation des risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Utilisation de méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées (moyenne = 9,6)		16	9	3	6	12	20	3	6	15			6	10
Plus de temps nécessaire pour exécuter le projet de sous-traitance et clarifier les exigences													9	
Possibilité de faire le mauvais choix du sous-traitant et que celui-ci n'ait pas les compétences nécessaires (moyenne = 15,9)		16	25	9	25	3	25		9	15	16	20	12	16
Possibilité que l'information transmise par le sous-traitant ne soit pas précise, claire et complète (moyenne = 10,46)	5	9	16	12	4		9	8	6	1	16	16	9	25
Sous-évaluation des coûts de sous-traitance (moyenne = 11,92)	15	4	25	9	6	8	16		12	15	9	4	16	16
Possibilité que la phase de prospection coûte plus cher que prévu (moyenne = 5,91)		9	4	16	1	12	4		2	4	1	1	2	15

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Possibilité que la phase de prospection dure plus longtemps que prévu (moyenne = 10,9)			16	9	16	12	16		2	12	12	3	6	16
Dépassement des coûts de production et occurrence de coûts cachés (moyenne = 10,18)				6	12	12	4	2	20	25	8	1	16	6
Difficulté de transfert de connaissances aux sous-traitants chinois											4			

3.2.2. Risques liés aux ressources humaines

Concernant la possibilité de défaillance dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance en Chine, les évaluations de la majorité des répondants se sont situées entre 8 et 16, ce qui veut dire qu'ils perçoivent ce risque comme moyen ou élevé. Le répondant E2 a donné l'évaluation la plus faible qui est 1, car selon lui, son entreprise possède les ressources humaines nécessaires pour réussir ces projets. À cause de l'inexistence du personnel compétent pour travailler sur ces derniers, la possibilité qu'il y ait une augmentation des délais est moyenne (score moyen : 11,80), selon les répondants. Ces derniers ont aussi donné des évaluations moyennes aux risques d'existence de difficultés de communication et de travail avec les Chinois. Or, ils ont jugé élevée la possibilité qu'il y ait des difficultés d'évaluation de la qualité des produits fabriqués en Chine et qu'il y ait une défaillance dans certains d'entre eux (trois évaluations supérieures à 16 et un score moyen égal à 17,33). Ce risque n'a cependant été évalué que par quelques répondants.

Par ailleurs, la possibilité qu'il y ait un mécontentement des employés à cause du déplacement de la production en Chine a retenu des évaluations différentes allant de 4 à 20. En effet, pour ceux qui ont attribué des évaluations faibles, les employés comprennent bien que la sous-traitance est une nécessité pour conserver les clients et cela leur a été expliqué de plusieurs façons.

TABLEAU 5.39. Évaluation des risques liés aux ressources humaines

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Défaillances dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance (moyenne = 10,66)	15	16	16	9		2	9		8	1	16	20	12	4
Difficultés à communiquer avec les Chinois et leur expliquer les exigences et les spécifications techniques (moyenne = 12,00)					9			15						
Difficultés d'évaluation de la qualité des produits fabriqués en Chine et la possibilité que ces produits soient défectueux (moyenne = 17,33)			16									20	16	
Difficultés d'exécution des plans du projet de sous-traitance		4												
Mécontentement des employés et diminution de la crédibilité des dirigeants (moyenne = 12,20)			15	4	16	9			9	20	16	5	8	20
Retards dans le développement des produits destinés à la fabrication en Chine				12										
Dépassement des délais de livraison (moyenne = 11,8)				16						9		9	9	16
Dépassement des coûts de sous-traitance (moyenne = 6,5)							4						9	

3.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

Concernant la difficulté de gestion des stocks et l'augmentation de la quantité et la durée du stockage, un groupe de répondants a donné une évaluation moyenne et l'autre groupe a donné une évaluation très élevée. Pour le premier groupe, c'est presque une certitude que le niveau de stock doit augmenter avec la sous-traitance, ce qui doit être prévu. Pour le deuxième groupe, avec la distance géographique et l'augmentation du cycle de production et de transport, il est plus difficile de gérer les stocks et d'optimiser la durée

du stockage. De son côté, le risque de perturbation de la production en Chine a été considéré comme moyen, la majorité ne l'ont pas subi, et son impact, s'il a lieu, ne serait pas jugé élevé. Le risque de diminution de la qualité et de livraison de produits non conformes, qui a été évalué par 13 répondants, a été perçu par huit d'entre eux comme élevé ou très élevé et par les autres comme moyen. Cela démontre que les avis sont différents par rapport à la qualité des produits fabriqués en Chine, même parfois dans la même entreprise, comme c'est le cas pour C1 et C2 qui ont attribué respectivement 20 et 6. Cela peut être expliqué par le fait que C1, qui a une formation en génie industriel et supervise les activités de fabrication et de contrôle de qualité, alors que C2, qui est le responsable financier et ressources humaines, possède moins de connaissances dans le domaine technique. Le risque que l'intégrité des produits soit touchée lors du transport ainsi que celui de possibilité que les emballages ne soient pas effectués convenablement par les sous-traitants ont été considérés comme faibles. En ce qui concerne le risque d'augmentation significative du coût du transport, il a été évalué en majorité comme allant de très faible à moyen. Toutefois, le répondant B1 l'a considéré comme très élevé, car il a pris en considération les livraisons par avion dans des cas d'urgence. Par ailleurs, les dépassements des délais de livraison, de manière générale, ont été considérés, en majorité, comme moyens ou élevés. Par contre, le risque de retards dans la production de la part du fabricant chinois a été considéré par la moitié des répondants comme élevé et par l'autre moitié comme moyen ou faible. Ce risque a été considéré ainsi par les répondants de la deuxième moitié, car, selon eux, c'est à l'entreprise canadienne de commander plus tôt et de bien élaborer les commandes pour qu'il n'y ait pas de problèmes dans la production en Chine. Le risque de retard de transport de son côté est considéré comme moyen ou élevé. Quant aux retards causés par les complications et les grèves au port de Vancouver, ils ont été perçus, par trois des quatre répondants qui les ont évalués, comme moyens, de même que les retards causés par la consolidation.

TABLEAU 5.40. Évaluation des risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Difficultés de gestion des stocks et augmentation de la durée du stockage (moyenne = 13,00)	15	9	25	9	25	9	20	1			8	9	6	20
Difficultés et perturbations dans la production au Canada (moyenne = 9,57)		9			3		9		9	20	8		9	

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Diminution de la qualité des produits fabriqués en Chine et livraison de produits défectueux et non conformes (moyenne = 13,69)		9	20	16	20	6	8	4	12	15	16	20	16	16
Les emballages des produits ne sont pas conformes aux attentes				6										
L'intégrité des produits transportés n'est pas conforme aux attentes (moyenne = 5,4)		4	4	9	4								6	
Augmentation du prix du transport (moyenne = 11,87)			25	6		2	16		9	1			16	20
Dépassement de délais de production de la part des Chinois (moyenne = 12,76)		12	15	16	20	15	12	2	6	16	8	20	12	12
Retards causés par les conditions climatiques				16										
Retards de livraison à cause de la consolidation		12												
Retards du transport causés par des grèves au Canada et des retards au port de Vancouver (moyenne = 12,00)	15				12							12	9	
Retards du transport de manière générale (moyenne = 11,08)			9	16	16	8	16	2	4	9	12	16	9	16
Dépassements des délais de livraison de manière générale (moyenne = 12,71)			9	9					9	15		20	12	15

3.2.4. Risques liés aux aspects financiers

La possibilité de perturbations de la production et de retards de livraison causés par l'insuffisance monétaire est un risque faible ou moyen, selon la majorité des répondants. Seule la répondante D1 l'a jugé très élevé, étant donné le contexte particulier dans lequel elle a amorcé ses activités en Chine, comme cela a déjà été dit.

TABLEAU 5.41. Évaluation des risques liés aux aspects financiers

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2	G1	G2
Difficultés de la phase de prospection et de sélection														9
Insuffisance du suivi en Chine et difficultés à faire les voyages nécessaires pour effectuer ce suivi				9					3					
Perturbations de la production et retards de livraison		9	1	12	4		25			10		4	12	1

3.3. Conclusion et synthèse sur les risques évalués

En conclusion, nous compléterons l'exposé de l'importance des principaux risques identifiés dans la section 2.3 de ce chapitre en commentant cette fois-ci leur criticité. Nous reviendrons seulement sur les risques qui ont été identifiés par plusieurs répondants (plus de six répondants) et présentés dans cette section pour ne mentionner que les plus critiques de ceux-ci. Nous prendrons en compte, dans la démonstration de la criticité, le nombre d'évaluations obtenu pour le risque discuté, afin de nous permettre de tirer des apprentissages qui pourraient avoir une certaine capacité de généralisation.

Parmi les risques les plus critiques, associés aux facteurs exogènes, nous citerons l'augmentation du prix des matières premières, dont 7 sur 11 évaluations sont supérieures ou égales à 15, ainsi que celui d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant à cause d'événements économiques qui a obtenu des évaluations supérieures ou égales à 16 par six des huit répondants l'ayant évalué. Citons aussi le non-respect de la propriété intellectuelle et le non-respect des contrats et des ententes, qui sont considérés par la majorité des répondants comme moyens à très élevés et dont plus que la moitié des évaluations sont supérieures ou égales à 12. Par ailleurs, les risques relatifs aux aspects culturels et sociaux que nous pouvons considérer comme les plus critiques sont premièrement celui d'incompréhension et de difficultés de communication, qui est le plus évalué avec neuf des évaluations supérieures ou égales à 12, ainsi que celui d'existence de difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité, qui a un score moyen de 12,27 avec 11 évaluations. L'autre risque à considérer est celui de la perception différente qu'ont les Chinois de certains détails, qui a un score moyen de 12,28 évalué par sept répondants. L'augmentation des coûts de la main-d'œuvre est aussi critique, puisque 9 des 14 évaluations lui correspondant se situent entre 12 et 16.

Du côté des risques les plus critiques associés aux facteurs endogènes, mentionnons celui de sous-évaluation des coûts du projet de sous-traitance, puisque 9 des 13 évaluations lui correspondant sont entre 8 et 16. La possibilité que la phase de prospection dure plus longtemps que prévu est aussi importante, car 7 des 11 répondants l'ayant évaluée lui ont attribué des cotes égales ou supérieures ou égales à 12. Toutefois, le risque le plus critique lié à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction est la possibilité de faire le mauvais choix de sous-traitant, puisque huit des évaluations lui correspondant sont supérieures ou égales à 15. D'autre part, lié aux ressources humaines, mentionnons la criticité du risque de défaillances dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance, dont 8 sur 12 évaluations sont entre 8 et 16, ainsi que celle du risque de mécontentement des employés et de diminution de la crédibilité des dirigeants, qui a obtenu 8 évaluations sur 10 supérieures ou égales à 8. Par ailleurs, le risque le plus critique associé aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations est celui de diminution de la qualité et de livraison de produits non conformes, car 8 des 13 répondants l'ayant évalué lui ont attribué des cotes supérieures ou égales à 15. Parmi les risques déterminants associés à ces aspects, nous citerons celui de retards de production de la part du fabricant chinois, qui a obtenu 10 évaluations sur 13 supérieures ou égales à 12, ainsi que celui de possibilité de retard de transport avec 8 des 12 évaluations supérieures à 9. Soulignons aussi la criticité du risque de difficultés de gestion des stocks et d'augmentation de la durée du stockage, puisqu'il a été perçu supérieur ou égal à 9 par 10 des 12 répondants l'ayant évalué.

Enfin, signalons l'influence des perceptions des individus sur les évaluations des risques et les différences des cotes attribuées parfois par des dirigeants de la même entreprise. Ces différences ont été plus visibles chez les entreprises B, C et E. Cela prouve la nécessité de réaliser au moins deux entretiens dans chaque compagnie étudiée pour arriver à mesurer les risques pouvant compromettre les succès de certaines décisions. Elles dépendent des contextes des entreprises ainsi que des profils des répondants et de leur perception générale du partenariat avec les sous-traitants chinois. Les perceptions des individus peuvent être influencées par plusieurs paramètres, dont les biais psychologiques, leur expérience de manière générale et celle liée particulièrement au projet étudié. Nous avons constaté cela, par exemple, dans l'évaluation effectuée par C1 et C2 du risque lié à la qualité des produits fabriqués en Chine, puisque ces deux répondants ont attribué respectivement 20 et 6. Les différences dans les compétences et l'expertise des deux répondants – C1 a une formation technique en génie industriel et supervise le contrôle de la qualité, alors que C2 a une formation managériale en finance – peuvent expliquer les écarts de perception puisque les répondants ne peuvent évaluer les mêmes aspects des risques.

Les points de référence, qui peuvent être des événements spéciaux ou des aspects particuliers associés à ce dernier, peuvent aussi conditionner de manière significative la perception des risques. Cela a été le cas par exemple pour les deux répondants de l'entreprise B. En effet, B1, qui considère la stratégie de sous-traitance comme un échec, se base, comme point de référence, sur un événement important selon lui qui est la livraison de Chine de hottes ayant une anomalie critique touchant la sécurité des clients. Par contre, B2, qui perçoit cette stratégie comme un succès, prend en considération l'ensemble du partenariat avec les sous-traitants chinois en accordant moins d'importance à un seul événement.

4.

Pratiques de gestion des risques

Dans cette partie, nous discuterons des différentes pratiques de gestion des risques mentionnées dans les entretiens, afin de répondre à notre troisième question de recherche qui s'énonce ainsi :

Quelles sont les pratiques utilisées pour gérer les risques identifiés ?

Les pratiques de gestion retenues seront présentées en suivant encore une fois la catégorisation des facteurs de risque élaborée plus tôt. Nous évoquerons chaque fois dans notre discussion les risques que ces pratiques sont censées traiter. Signalons que certaines pratiques, comme nous allons le constater, sont utilisées pour gérer plusieurs types de risques.

4.1. Les risques exogènes

4.1.1. Risques liés aux aspects politiques

Comme cela a été dit dans l'évaluation des risques, les entreprises sont peu préoccupées par les risques liés aux aspects politiques, de sorte que la plupart n'a pas mis en place de mesures de gestion particulières. En cas de survenance, elles sont donc obligées, dans plusieurs cas, de les accepter. Certains des répondants nous ont confirmé que si, à

l'avenir, ils expérimentent une hausse des salaires causée par des changements de lois visant à donner plus d'avantages sociaux aux employés et à répondre à leur revendication d'amélioration de leur niveau de vie, ils chercheront d'autres régions du monde pour produire à moindre coût. Cette décision équivaut à une stratégie d'évitement du risque. Cela a été suggéré par E2, G1 et D1, pour qui le changement du sous-traitant ou de région de Chine peut être une bonne solution. Les entreprises peuvent aussi négocier avec les sous-traitants, d'après C2, et trouver des solutions comme la production de composantes et produits différents, selon F1. De son côté, le répondant G2 recommande de toujours se tenir au courant de l'actualité en Chine et des changements liés aux aspects politiques.

4.1.2. Risques liés aux aspects économiques

Parmi les risques liés aux aspects économiques, la possibilité d'augmentation des prix de la matière première a été évoquée par plusieurs répondants. Cette augmentation est gérée par les entreprises en l'acceptant ou en trouvant des solutions en partenariat avec le sous-traitant afin de diminuer ses conséquences. Parmi ces solutions, on évoque, selon C1, le changement du design du produit ainsi que l'utilisation, d'après C2, d'une matière équivalente moins chère qui remplace celle qui était employée. On mentionne aussi la réduction de la quantité utilisée de la matière première devenue chère (F2). B2 propose de signer des contrats à long terme alors que G2 conseille d'avoir des clauses concernant cette augmentation. Pour sa part, G1 considère que, dans certains cas, il est nécessaire d'augmenter les prix des produits vendus, car en général l'augmentation du prix de la matière première est mondiale et touche aussi les concurrents. Cela est le cas pour le caoutchouc utilisé par les sous-traitants de l'entreprise G pour fabriquer ses commandes de composantes de suspensions d'automobile.

Par ailleurs, si une inflation importante touche la Chine et provoque une augmentation des prix de production, les entreprises choisiront de changer de pays pour produire à moindre coût. Aussi, en prévision des difficultés financières des sous-traitants à cause de changements économiques dans le pays, D1 recommande de procéder à une évaluation minutieuse de la situation financière du sous-traitant avant de nouer un partenariat avec lui. Si sa situation est très difficile, il faudra le changer, comme le proposent A2, G1 et G2. Dans le cas où le sous-traitant demande une augmentation importante des prix à cause de changements économiques dans le pays, les entreprises, selon les interviewés A2, B2, C1, E1, E2 et G1, ont toujours la possibilité de changer de sous-traitant ou même de rapatrier la production au Canada, d'après C1, E2 et E3. Toutefois, certains d'entre eux, comme C2 et G1, ont recommandé de négocier avec le sous-traitant et d'augmenter le volume de production que l'entreprise lui commande. D'autres, comme C1, C2 et F1,

proposent le changement des composantes sous-traitées. De son côté, le répondant D1 rappelle l'importance de prévoir une marge dans le budget du projet de sous-traitance pour compenser les augmentations des prix demandées par les sous-traitants.

4.1.3. Risques liés aux aspects juridiques et légaux

Le premier risque auquel les entreprises doivent faire face est celui du non-respect des contrats et des ententes en Chine. Or, la majorité de nos répondants n'utilisent pas de contrats, mais seulement des commandes, celles-ci pouvant être considérées comme une sorte de contrats. G1 avance que les commandes sont plus intéressantes que les contrats, car elles sont à court terme et donnent plus de liberté et de possibilité de changement de sous-traitants au besoin. Le non-respect des ententes, de manière générale, ne peut pas être géré en ayant recours à la justice, selon E1, E2, F1 et G1, car les conflits judiciaires en Chine, comme nous l'avons mentionné plus haut, ne sont pas toujours résolus de manière appropriée, en plus d'entraîner des coûts importants. C'est pour ces raisons que la meilleure façon de gérer ce risque, selon C1, D1, F1 et G1, est d'établir de bonnes relations avec les sous-traitants chinois en les voyant plus d'une fois par année, en communiquant plus souvent avec eux, d'après C2, et en leur apprenant de nouvelles façons de travailler, selon F1. Bâtir une bonne relation de partenariat avec ses sous-traitants peut les pousser à respecter les ententes plus que de les menacer de poursuites judiciaires. De même, il est important, comme le conseille B2, de confirmer verbalement par téléphone les ententes et les modalités des commandes avec eux, car selon lui, ils vont davantage respecter cette façon de faire.

En cas de désaccord et de non-respect des ententes, les dirigeants doivent essayer de trouver des solutions aux conflits en négociant avec les sous-traitants chinois. Cependant, cela demande parfois, selon C2, de prouver que ces derniers n'ont pas rempli leur part du contrat et de les en convaincre. Par exemple, s'ils font une erreur dans la production, les responsables canadiens doivent prouver que c'était une erreur de leur part plutôt qu'une défaillance dans la façon de formuler les requis techniques de la production. Ainsi, selon C2, l'entreprise canadienne doit formuler ses commandes avec précision et en utilisant des photos, quand c'est possible.

Par ailleurs, D1 et F1 avancent qu'il est important de posséder un pouvoir de négociation sur les partenaires chinois. Cela exige de l'entreprise canadienne, selon D1, de travailler avec des sous-traitants qui ne sont pas trop grands et pour qui elle est importante, de sorte que la perte d'une commande par le sous-traitant le placerait en difficulté financière. Dans ce sens, d'après F1, il est bénéfique pour un donneur d'ordres canadien d'augmenter le volume des commandes réservées aux fabricants chinois, d'année en année, afin de maintenir une importance croissante dans leur chiffre d'affaires. Aussi, selon A2,

pour régler les conflits avec les Chinois, il est utile d'avoir un employé ou un facilitateur en Chine, car le contact humain sur place facilite les discussions. A1 suggère, à l'instar de D1, de bien connaître les lois en Chine et de définir dans les contrats les endroits où les litiges judiciaires se régleraient en cas de conflits, étant donné que certaines régions sont moins internationalisées que d'autres. Les entreprises peuvent aussi avoir recours à des avocats ou à des conseillers, comme le suggèrent B2, C1 et C2, pour prendre en charge les conflits et rédiger les clauses de contrats ou pour négocier avec les sous-traitants en cas de désaccord. Or, la meilleure protection demeure la bonne sélection du sous-traitant par un processus rigoureux (A2).

L'autre point important est celui du non-respect de la propriété intellectuelle, qui peut être géré, selon A2, C2 et F1, encore une fois en établissant une relation de partenariat et de confiance avec les sous-traitants. Néanmoins, B1, F2 et G1 avancent que la meilleure façon de se prémunir contre ce risque est de ne pas sous-traiter la fabrication de composantes ou de produits représentant un avantage compétitif pour l'entreprise canadienne et s'appuyant sur une technicité spéciale qui peut être copiée par les Chinois. En effet, d'après C2, l'entreprise canadienne doit garder la production à valeur ajoutée au Canada et ne doit pas sous-traiter, selon B1 et F2, la fabrication d'une innovation. De même, G2 rappelle que les responsables canadiens doivent éviter d'exposer aux sous-traitants chinois les éléments de conception et de développement du produit et ne montrer que la façon de le fabriquer. Il ajoute qu'il existe des manières permettant de ne pas divulguer le savoir-faire pour qu'il ne soit pas copié. D'un autre côté, pour éviter le non-respect de la propriété intellectuelle, il est important d'exercer un suivi rigoureux chez le sous-traitant. Pour A2, le risque est encore mieux géré si c'est un employé en Chine ou un facilitateur qui est responsable des inspections sur place. Les dirigeants doivent aussi penser à inclure, selon B2 et C2, des clauses précises dans les contrats et des engagements signés de la part des sous-traitants, sans oublier de breveter les innovations.

4.1.4. Risques liés aux aspects culturels et sociaux

L'un des risques les plus grands dans cette catégorie est celui d'incompréhension entre les Canadiens et les Chinois à cause principalement de la différence culturelle, mais aussi de la différence de langue de communication. Pour réduire les conséquences de la différence de langue, le recours à un interprète est une bonne solution, selon les interviewés A1, B2, C1, C2 et G2. Toutefois, l'utilisation d'un interprète pour certaines discussions techniques peut être inefficace si celui-ci ne comprend pas l'industrie de l'entreprise concernée. C'est pour cette raison que les répondants A2, C1, C2 et G2 conseillent de recourir à des interprètes qui possèdent des connaissances techniques dans le domaine de l'entreprise canadienne. Dans certains cas, les partenaires chinois parlent anglais,

mais sans vraiment maîtriser la langue ou sans avoir un accent compréhensible par les Canadiens, ce qui exige de ces derniers, selon A2 et E2, de communiquer lentement et clairement avec ces partenaires et d'être sûrs que les messages sont compris des deux côtés. Ainsi, selon F1, les dirigeants canadiens doivent apprendre à discuter avec les Chinois et fournir plus d'efforts pour faire passer les messages.

Le répondant A2 mentionne que la meilleure façon de réduire les risques dus aux différences culturelles est d'abord d'admettre l'importance des différences entre les deux peuples. La majorité des répondants confirment aussi la nécessité d'essayer de mieux comprendre la culture chinoise pour apprendre comment se comporter et communiquer avec les Chinois. Certains des interviewés, comme ceux de l'entreprise C, ont suivi des formations qui leur ont servi à connaître un peu plus la Chine, ses traditions et ses mœurs, ce qui a été aussi recommandé par G2. Cependant, selon A2 et F1, ce genre de formation ne peut remplacer l'interaction directe avec les Chinois et l'expérience qu'on peut acquérir en traitant avec eux, d'où la pertinence des voyages en Chine. D'après A2, c'est cette interaction qui permet de comprendre leur façon de penser et de travailler pour apprendre à mieux interagir et à communiquer avec eux.

C1 et D1 proposent de développer de fortes relations humaines avec les partenaires chinois et ne pas se focaliser uniquement sur les éléments contractuels du partenariat. À ce propos, F2 souligne qu'il faut baser cette relation sur l'honnêteté et le respect, en essayant de ne pas mettre ses partenaires dans de mauvaises situations. Dans ce sens, B2 avance que le bureau d'approvisionnement de leur groupe les a beaucoup aidés à faciliter la relation d'affaires et à communiquer avec les Chinois. Même chose pour G1 et F1, qui avancent que leurs agents les ont aidés à traduire des documents, à intervenir en cas de difficultés et à comprendre la culture chinoise. Certains interviewés, comme A2, C1, G1 et G2, recommandent d'engager des employés en Chine pour faciliter la liaison. Ces employés devraient être de préférence, selon C1, des personnes possédant la double culture ou, d'après G1, des Chinois maîtrisant l'anglais.

De même, pour que les exigences de l'entreprise canadienne et ses requêtes techniques soient bien comprises, il est important, selon A2, B2, E2, G1 et G2, de confirmer et de répéter plusieurs fois le message ainsi que de bien étoffer les commandes en étant détaillé, clair et précis. A1, C2 et E2 recommandent d'utiliser au besoin des photos et des dessins. De même, il serait bénéfique de passer deux à trois semaines chez le sous-traitant en Chine, selon B2, pour mieux expliquer les exigences.

Afin de traiter le risque d'incompréhension de l'importance de certains détails, il est nécessaire, selon D1, d'habituer les partenaires chinois aux standards de qualité de l'entreprise canadienne et de les convaincre, d'après A1, de l'importance de la précision.

Par ailleurs, concernant le manque d'application de méthodes appropriées de gestion et de contrôle de qualité chez le sous-traitant chinois, les dirigeants seront obligés, dans certaines situations, selon B2, C1 et F1, d'effectuer plusieurs voyages pour former les employés chez le sous-traitant et faire eux-mêmes les vérifications et le suivi sur place dans l'usine chinoise. Aussi, pour traiter ce risque de difficultés d'application des méthodes appropriées de travail, E1 rappelle l'importance de bien choisir le sous-traitant en vérifiant ses capacités techniques et de contrôle. Dans certains cas, selon G1, il est indispensable d'obliger les sous-traitants chinois à faire les inspections de qualité, en leur montrant les façons de faire et en leur envoyant les machines nécessaires à ces inspections.

Sur le plan des différences culturelles, il faut revenir sur le fait que les partenaires chinois ne possèdent généralement pas, d'après les répondants C2, B2 et G2, un grand sens de l'initiative et ne proposent pas de solutions ou d'innovations. Pour traiter cette situation, les mêmes répondants suggèrent d'essayer de trouver la meilleure façon de travailler et de communiquer avec ces partenaires ainsi que de les inciter à s'impliquer davantage dans le partenariat de sous-traitance, non seulement sur le plan de l'exécution du contrat de production, mais aussi sur le plan de l'innovation et de la proposition de nouvelles idées. Enfin, comme cela a été mentionné plus haut, les Chinois ne sont pas toujours capables de dire non, ce qui demande aux dirigeants et employés canadiens, selon la majorité des interviewés, de s'assurer qu'ils ont reçu le bon message des sous-traitants et que la réponse donnée par ceux-ci est en accord avec leurs intentions véritables.

4.1.5. Risques liés à la corruption

La majorité des répondants nous ont confié que, s'ils sont obligés de donner des pots-de-vin, ils préféreraient changer de pays plutôt que de s'impliquer dans des pratiques de corruption, et ce, pour des raisons éthiques. Dans certains cas, comme l'ont mentionné A3 et B2, les entreprises sous-traiteraient dans d'autres pays, surtout si les pots-de-vin étaient coûteux, selon A3.

4.1.6. Risques liés à l'augmentation du coût de la main-d'œuvre

Concernant l'augmentation du coût de la main-d'œuvre, A2 et G2 recommandent de surveiller l'augmentation des salaires. Les interviewés B1, B2, C2, D1 et F2 ont affirmé qu'ils changeront soit de région en Chine, les salaires n'étant pas les mêmes partout, soit de pays, pour conserver un avantage sur ces coûts. Les répondants C1 et A2 proposent de changer de sous-traitant s'il le faut. Pour leur part, G2 et D2 conseillent de ne rien faire et de subir l'augmentation. Néanmoins, cela est raisonnable si l'augmentation n'est pas importante; dans le cas contraire, G2 propose d'augmenter les prix des produits vendus au Canada, tandis que F1 et F2 conseillent de changer les produits ou les composantes

sous-traités en Chine pour diminuer l'influence de l'augmentation des salaires dans ce pays. De leur côté, C2 et F2 suggèrent de se concentrer sur des produits à valeur ajoutée fabriqués au Canada pour ne pas dépendre du coût de la main-d'œuvre.

4.2. Les risques endogènes

4.2.1. Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction

Afin de réduire l'impact de l'inexpérience de l'équipe de direction à gérer des projets de sous-traitance en Chine, les entreprises peuvent avoir recours à des consultants, selon C1, C2, E2 et G2, à des facilitateurs, d'après A2, C1 et G1, et à des agents ou des bureaux d'approvisionnement en Chine, selon B1 et G1. Les répondants C1, C2 et F2 recommandent d'avoir recours à des organismes gouvernementaux canadiens qui ont l'expertise nécessaire et qui aident les entreprises à réaliser ces projets. C1 et G1 ajoutent qu'il serait bénéfique d'utiliser un facilitateur, surtout au début du projet avant de travailler directement avec les partenaires chinois. L'entreprise canadienne peut aussi recruter un employé, selon le répondant F1, pour se charger du projet. Il ajoute que cet employé devrait être Chinois de préférence, pour qu'il ait une facilité de communication avec les partenaires chinois. De même, selon C1, C2 et D1, les dirigeants canadiens devraient se documenter et chercher l'information en assistant à des séminaires ou en communiquant, selon A1 et E2, avec des personnes qui ont déjà eu une expérience internationale en Chine, surtout s'ils décident de gérer ce projet eux-mêmes.

De leur côté, A2, F1 et F2 avancent qu'il est important de s'impliquer graduellement dans la stratégie de sous-traitance en Chine, et ce, pour acquérir de l'expérience et se familiariser, petit à petit, avec les façons de faire de ce pays. La formation, selon C1, C2, E1, E2 et G2 est aussi une bonne pratique de gestion du risque pour combler l'inexpérience. Toutefois, elle ne permet d'apprendre que des notions théoriques sur les affaires et la culture chinoises et ne peut pas remplacer l'expérience sur le terrain des consultants, des facilitateurs ou des dirigeants eux-mêmes. D'un autre côté, il faut retenir que, malgré le fait que le recours à des experts extérieurs facilite la gestion du projet de sous-traitance et la rapidité de son exécution, le lancement et la gestion de ce projet par les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes peuvent favoriser l'acquisition rapide d'une expérience essentielle, comme dans le cas de D1.

Par ailleurs, afin de bien entamer la phase de prospection et de sélection des sous-traitants, la connaissance du milieu des affaires chinois facilite la planification et la préparation, selon A2, E1, E2 et G1. Un expert extérieur peut être encore une fois très

utile dans cette phase, d'après A2, B1, B2, C1 et D1. Si ce n'est pas possible d'avoir recours à ce genre de services, les responsables peuvent chercher les bonnes informations auprès des gens d'expérience, selon A2 et E2, et ce, pour se fixer des objectifs réalistes sur le plan de la durée et des coûts de la prospection. Aussi, les dirigeants ne doivent pas oublier, selon A1, de prévoir des voyages dans le budget de la phase de prospection et d'inclure, d'après C1, la période des premiers essais pour tester les sous-traitants.

Avec l'importance que représente la phase de prospection, les interviewés proposent de la mener de manière réfléchie, en planifiant un processus de sélection, selon C1, et en préparant, d'après G1, un cahier des charges avec des spécifications précises et claires. Les répondants C1, D1 et D2 rappellent la nécessité de visiter les usines des sous-traitants pour valider les informations que ces derniers ont fournies. De leur côté, A1, B1, B2, C2, F1, G1 et G2 recommandent, avant la sélection, de visiter plusieurs sous-traitants en Chine, d'effectuer des audits commerciaux et d'évaluer leurs compétences, leur processus de production, leur système de contrôle de qualité, leurs équipements, leur structure, leur capacité de communication ainsi que leur expérience. D'après D2, Internet est un des moyens pour recueillir certaines de ces informations. Il est nécessaire aussi de vérifier, selon F1, qui sont les clients du sous-traitant et leur taille, car, si ses clients sont de grande taille, l'entreprise canadienne peut ne pas avoir la priorité du service et de la livraison de la marchandise. Dans le même sens, il est important de choisir, selon C1 et G1, un sous-traitant qui n'est ni très grand ni très petit, car s'il est très grand, les commandes de la PME canadienne ne seront pas importantes pour lui, mais s'il est très petit, il peut ne pas avoir les compétences nécessaires pour fabriquer des produits avec la qualité attendue. De même, d'après F1, les dirigeants canadiens doivent éviter de choisir un sous-traitant qui fabrique pour leurs concurrents, car cette situation peut engendrer des conflits d'intérêts pour ce sous-traitant sur le plan de la priorisation des commandes à livrer. Or, il est utile, selon B1 et G2, avant de sélectionner les meilleurs des sous-traitants, d'effectuer des essais chez plusieurs d'entre eux en demandant des échantillons et des petites commandes.

Ainsi, une qualification approfondie des sous-traitants permet d'identifier ceux qui ont le plus de potentiel pour livrer des produits de qualité, fournir un bon service et bâtir un partenariat réussi avec l'entreprise canadienne. Néanmoins, dans le cas où l'entreprise n'a pas choisi le bon sous-traitant et que celui-ci ne soit pas au niveau des attentes, elle doit essayer d'abord, selon B1 et E2, de régler avec lui les problèmes rencontrés et l'aider à améliorer sa performance avant de penser à le changer, et ce, étant donné les coûts que le changement peut occasionner.

Concernant la possibilité que l'information donnée par le sous-traitant ne soit pas précise et complète, A1 et B2 insistent sur l'importance de faire préciser les informations données par les sous-traitants chinois à chaque fois que celles-ci ne sont pas claires et de s'assurer aussi, selon C1, D1 et D2, que la documentation de l'entreprise canadienne et ses exigences sont aussi précises. Il est utile, dans certains cas, comme suggéré par B2, de donner des exemples au sous-traitant de la façon dont l'entreprise veut l'information. Ce répondant avance qu'il faut demander l'information de plusieurs façons pour trouver la bonne façon de la poser. F2 ajoute qu'il est important de poser les bonnes questions pour que les fabricants chinois vérifient leurs données. Le répondant D1 rappelle, par exemple, qu'il faut confirmer les réponses surtout lorsqu'ils disent oui à quelque chose pour éviter la confrontation. Dans certains cas, selon A2, C1 et E2, il est nécessaire d'effectuer des inspections sur place pour vérifier certaines informations données par le sous-traitant. D'un autre côté, F1 et F2 rappellent qu'il serait bénéfique de travailler avec un agent ou une firme qui fait les vérifications sur place. G1 ajoute qu'avoir un employé chinois de l'entreprise canadienne qui fait ces vérifications chez le sous-traitant est une très bonne option. Toutefois, le plus important est de bâtir une bonne relation avec lui, selon D1, pour éviter de recevoir des informations imprécises et incomplètes. Aussi, il est important, selon la même répondante, d'être réaliste dans ce qu'on lui demande en matière de production et ne pas demander plus que sa capacité de fabrication.

Par ailleurs, parmi les risques liés à l'inexpérience de l'équipe de direction, il y a celui de sous-évaluation des coûts. Ce risque peut être géré en effectuant, selon A1, A2 et E2, une étude approfondie des coûts liés aux projets de sous-traitance sans oublier les coûts cachés, tels que les voyages et les coûts de non-qualité, comme mentionné par E1. Les interviewés A1, A2, C2, E2 et F2 recommandent de prévoir une marge de sécurité pour couvrir les coûts imprévus. Cette marge peut être environ de 15 % à 30 %, selon les répondants A1 et C2. Afin d'effectuer une bonne évaluation des coûts associés aux projets de sous-traitance, il est bénéfique, encore une fois, de bien se documenter, selon D1, de suivre une formation, selon B1, C1 et E2, d'avoir recours, selon B2 et E2, à un consultant ou recruter une personne qui a une bonne expérience dans les affaires internationales, surtout avec la Chine. Lors de l'évaluation des coûts du projet de sous-traitance, selon B1, il est nécessaire aussi d'estimer le temps de travail alloué à ce projet et le personnel qui lui est affecté par l'entreprise canadienne, car cela doit être considéré comme un coût de plus. Dans ce sens, B2 ajoute que pour ne pas faire travailler davantage les employés de l'usine au Canada et augmenter les heures de travail consacrées aux produits ou composantes reçus du sous-traitant chinois, il est préférable d'effectuer les validations de design des produits et les vérifications concernant leur conformité sur place en Chine. Il est important, avant cela, selon le même répondant, de connaître plus de détails sur le processus

de validation de production et de contrôle de qualité du sous-traitant chinois. De manière générale, selon les interviewés A1, F1 et F2, l'estimation des coûts et du temps de travail associés aux projets de sous-traitance en Chine ne doit pas être trop optimiste et doit considérer le scénario le plus pessimiste pour être en mesure de traiter les imprévus. Sur le même sujet, C2 avance que leur entreprise, afin de maîtriser les coûts liés aux projets de sous-traitance en Chine, a conçu un centre de profit particulier pour ces projets.

4.2.2. Risques liés aux ressources humaines

Le manque d'employés compétents pour travailler sur le projet de sous-traitance représente un handicap déterminant pour la réussite de celui-ci. Ainsi, le recrutement d'employés ayant une expérience internationale, spécialement avec la Chine, est l'une des options intéressantes, selon A1, A2, B1, C2 et F2. L'autre option est celle des formations spécialisées, comme évoqué par A2, B2, C1, C2, D1, E2, G1 et G2, tel que celles sur la standardisation internationale, sur la culture chinoise et sur les pratiques d'affaires en Chine. Aussi, les entreprises ont la possibilité de budgéter, selon D1 et G1, des voyages de certains de leurs employés pour qu'ils établissent des contacts directs avec les Chinois, apprenant leurs méthodes de travail et la réalité dans ce pays ainsi que pour qu'ils visualisent leurs installations et leurs processus de production. Une autre pratique importante pour combler l'inexpérience de certains employés, mentionnée par A2, est le transfert de la part des dirigeants et des employés expérimentés de leur expérience aux autres employés. Ces dirigeants et employés expérimentés doivent aider ces derniers à s'adapter, selon C1 et D2, à la gestion opérationnelle des activités et les superviser dans leur gestion de ces activités.

Le plus important, selon G1, est de faire comprendre aux employés qu'ils doivent se comporter différemment avec les partenaires chinois. Dans ce sens, il est nécessaire de les convaincre de l'importance de bâtir une bonne relation avec les partenaires chinois, d'après B2, F1, G1 et G2, et d'être précis et détaillé dans leurs communications, selon A2. Or, d'après G1, il faut du temps pour que les employés comprennent comment travailler avec les Chinois, c'est pour cela que A2 recommande de commencer graduellement et laisser ses employés acquérir de l'expérience petit à petit. De son côté, E1 propose de recruter un agent au début en attendant que l'expérience des employés se développe.

Par ailleurs, le déplacement de la production en Chine peut provoquer, comme mentionné plus haut, un mécontentement des employés québécois et causer une diminution de leur production. Cela peut être traité, selon B1, C1, C2, E1, F1, F2, G1 et G2, en expliquant aux employés l'importance de la sous-traitance en Chine et comment elle peut augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Les dirigeants doivent communiquer, tel que recommandé par la majorité des répondants, les avantages en matière de réduction

des coûts que peut apporter la fabrication en Chine et comment la sous-traitance peut aider l'entreprise à garder ses employés au lieu de les licencier. Les entreprises B, C, E et G ont organisé des réunions pour discuter des projets de sous-traitance et rassurer leurs employés afin de ne pas perdre leur confiance et leur respect. Le répondant E1 les a assurés que si l'entreprise doit licencier du personnel pour lancer le projet de sous-traitance en Chine, celle-ci n'adoptera pas ce projet. De leur côté, B1 et E2 suggèrent d'éviter de sous-traiter en Chine si l'entreprise est obligée de licencier des employés. Dans le cas où elle doit réduire le personnel dans certains départements, il est important, selon E2, qu'elles essayent de les relocaliser dans d'autres départements et les aider en cas de licenciement.

4.2.3. Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations

Pour combler la distance et le fait que l'entreprise n'a pas de contrôle sur la production en Chine, les interviewés recommandent un suivi permanent des opérations en Chine. Selon E1 et E2, il est indispensable de recevoir des comptes rendus hebdomadaires ou journaliers des avancements des travaux dans les usines chinoises en utilisant, selon E2, dans certains cas, des photos ou même des vidéos, si nécessaire. La majorité des entreprises effectue un suivi hebdomadaire. De son côté, D1 propose de développer des mécanismes de contrôle à différents niveaux et G1 suggère d'avoir une présence en Chine. De même, A1, C1 et C2 conseillent, encore une fois, d'être bien organisé, très clair et minutieux dans l'élaboration des commandes et de la documentation ainsi que d'adapter cette documentation aux caractéristiques du sous-traitant chinois. D'un autre côté, bâtir une bonne relation avec les sous-traitants chinois représente une pratique déterminante, selon C2 et F1, afin de pouvoir régler des problèmes en partenariat avec eux, par exemple les problèmes de qualité et les retards de livraison.

Concernant les préoccupations sur le plan de la qualité, le fait d'avoir un facilitateur ou un représentant de l'entreprise en Chine permet d'effectuer sur place des contrôles sur la conformité et la qualité des produits. Selon A2, B1, B2, C2, E1 et G1, effectuer ces inspections est la meilleure façon de s'assurer de la conformité des produits. Ce genre d'inspection peut être coûteux, mais il est nécessaire selon les dirigeants de l'entreprise C, surtout pour certains produits comme les produits électroniques. C1 avance que, dans certains cas, effectuer des inspections en Chine coûte moins cher que de recevoir une marchandise non conforme. C'est le cas pour l'entreprise E, qui est obligée d'effectuer des retouches coûteuses aux moules qu'elle reçoit de Chine, car elle ne les inspecte pas sur place chez le sous-traitant. La répondante D1 rappelle qu'il faut être rigoureux et exiger des hauts standards des sous-traitants chinois comme condition pour ne pas voir le partenariat rompu. Elle avance aussi qu'il est bénéfique de ne pas donner la totalité du

paiement de la marchandise à l'avance et de laisser un pourcentage à remettre au moment de la livraison de celle-ci. Cela permet d'avoir un pouvoir de négociation et un moyen de pression, selon elle.

C2 recommande d'effectuer un contrôle de qualité tout au long du processus de production. La meilleure façon de faire ce contrôle et vérifier le déroulement du système de production est d'avoir, comme recommandé par F1, une personne dans ce pays qui travaille pour l'entreprise. Par ailleurs, il est nécessaire aussi d'effectuer un contrôle de la qualité à la réception de la marchandise de Chine, selon C1, C2, F2, E1 et G2, pour être sûr de livrer une marchandise conforme aux attentes des clients. Le répondant B1 nous a affirmé qu'ils ont déjà vécu d'importantes déficiences dans des hottes reçues de Chine. Aussi, il y a la possibilité, selon les interviewés, d'aider les Chinois à instaurer un système de contrôle de qualité dans leur usine et à transmettre, selon A1 et A2, les bonnes pratiques de gestion et de contrôle via une formation et une communication permanente.

Cependant, dans le cas où la marchandise arrive au Canada avec une mauvaise qualité ou non conforme aux attentes, G1 conseille d'essayer de trouver une solution en discutant avec le sous-traitant et en aidant parfois à payer la livraison d'une nouvelle marchandise par avion dans un cas d'urgence. De son côté, F1 avance que dans ce cas, les dirigeants doivent négocier avec le sous-traitant pour avoir un crédit, une réduction ou la livraison d'autres produits par avion. Dans le cas d'erreur de la part du sous-traitant, les dirigeants de l'entreprise doivent, selon D1 et D2, prouver cette erreur en utilisant parfois des prototypes ou des dessins. Toutefois, les discussions et les négociations nécessitent, encore une fois, une bonne relation avec le sous-traitant, comme recommandé par F1. C'est pour cela que D1 suggère de travailler avec les mêmes sous-traitants pendant longtemps, car la relation devient de plus en plus solide avec le temps.

De même, si les produits reçus du sous-traitant chinois sont non conformes, G2 rappelle que l'entreprise canadienne doit aviser son client de la situation pour voir si la non-conformité est tolérable et pour l'informer du retard qu'il peut y avoir. Ces retards peuvent être causés par les retouches que l'entreprise doit effectuer, comme mentionné par G1, ou par l'attente d'une nouvelle livraison de produits conformes. Parfois, l'entreprise peut demander, selon G2, une dérogation auprès du client concernant le produit, s'il y a des erreurs tolérables. Dans le cas où le sous-traitant fabrique des produits de très mauvaise qualité, l'entreprise serait obligée de le changer, selon E1 et G1, ce qui n'est pas la meilleure solution. C'est pour cela qu'il est important de procéder à une évaluation minutieuse des sous-traitants, selon C1, B2, E1 et F1, en les auditant convenablement et en comprenant en détail leur processus de production.

D'autre part, pour faire face au retard de la production, les interviewés A2, B2, C2, D1 et D2 recommandent un suivi continu des opérations en Chine afin d'être en courant de l'avancement de la production. Il est nécessaire, selon B2, de relancer le sous-traitant et de s'assurer, d'après C1 et C2, que la production se fait à temps. Cela permet à l'entreprise de résoudre avec les sous-traitants des problèmes probables qu'ils peuvent rencontrer comme le manque de matière première. C2 nous a confié qu'ils ont déjà envoyé de la matière première en Chine pour aider leur sous-traitant à livrer leur marchandise à temps. Par ailleurs, il est essentiel, selon G2, d'expliquer au sous-traitant l'importance du respect des délais de livraison, mais de s'adapter aussi, selon A2, à sa capacité de production. Pour anticiper les retards de production, l'entreprise doit, selon G1, planifier minutieusement les niveaux de ses stocks. Elle doit prévoir, d'après B1 et C1, une solution alternative comme contingence et prévenir encore une fois les clients, comme le recommande E2. Aussi, selon A1 et C1, l'entreprise doit ajuster ses plans dans son usine canadienne quand des problèmes de fabrication surviennent chez le sous-traitant chinois.

Encore une fois, une bonne relation de partenariat avec le sous-traitant permet, selon la majorité des interviewés, d'éviter des retards dans la production en Chine et des dépassements de délais de livraison. En effet, les sous-traitants chinois, pour des raisons culturelles et d'affaires, ne signalent pas toujours l'existence d'un problème. Une relation étroite de partenariat encourage donc les Chinois à s'ouvrir davantage à la collaboration avec les dirigeants canadiens.

Pour le retard de transport, C1 et E1 avancent que le suivi est aussi très important pour prévoir ce retard et recourir à une solution locale, selon C1, ou communiquer avec les clients, d'après E2, afin de les informer. Dans certains cas, comme mentionné par D1, l'entreprise ne peut que subir ces retards, par exemple ceux liés aux conditions climatiques. Aussi, les dirigeants, selon C1 et C2, doivent choisir une compagnie de transport compétente qui fournit un bon service, qui a des départs réguliers et qui donne les informations nécessaires à ses clients quand ceux-ci en ont besoin. De même, selon F1, il est important d'entretenir une bonne relation avec l'entreprise de transport pour recevoir un bon service. Comme l'ont mentionné C1 et E1, les dirigeants sont incités à suivre les informations sur les conditions climatiques et les ports chinois et canadiens pour être au courant des grèves dans ces ports et des événements pouvant causer des retards. De manière générale, à cause de la distance géographique, la diminution de contrôle et l'augmentation de la durée du cycle de production et de transport de la marchandise, il existe plus de possibilités de retards soit sur le plan de la production ou du transport, ce qui oblige les entreprises à augmenter leur niveau de stock, comme l'ont mentionné la majorité des

répondants. Ainsi, selon A2, B1, B2, C1, F1, G1 et G2, il est important de s'ajuster et de prévoir cette augmentation. Cela nécessite de bonnes analyses statistiques et de bons rapports de vente, selon D1, ainsi qu'une bonne planification, selon A2, G1 et G2.

Dans le même sens, comme l'ont évoqué B1, C2, D2, F1, G2 et E2, l'augmentation des délais et les possibilités de retards poussent les entreprises à programmer une marge de temps avant la livraison finale aux clients canadiens ou avant le lancement de certains processus de production dans l'usine canadienne. Les répondants A1 et E2 nous ont affirmé qu'ils programment deux à trois semaines libres entre l'arrivée des produits de Chine et la livraison chez les clients au Canada. D'autres répondants, comme F1, F2 et G2, ont déclaré qu'ils essaient de commander la fabrication des produits en Chine le plus tôt possible pour que la livraison finale ne soit pas retardée et afin de préserver leur bonne image auprès des clients. Dans le cas où il y a un retard dans la livraison de composantes fabriquées en Chine, A1 et G2 avancent qu'il est indispensable de déterminer les priorités dans l'usine canadienne et de repousser certains processus de production, et ce, afin de limiter les conséquences inhérentes aux retards. Ainsi, une bonne planification et une bonne gestion logistique sont indispensables, d'après C2 et G2, pour réduire les impacts des retards de livraison.

D'un autre côté, concernant le coût de transport et puisque les différences de coûts sont rarement substantielles, sauf dans le cas où l'entreprise est obligée d'avoir recours à la consolidation, les interviewés recommandent encore une fois de choisir une bonne compagnie de transport pour que le service soit au niveau des attentes. B2 conseille d'avoir des contrats détaillés avec la compagnie de transport et F2 suggère de se garder une marge pour couvrir l'augmentation des coûts de transport. De leur côté, G1 et G2 nous ont confirmé qu'ils utilisent un agent qui s'occupe du transport et de la consolidation. Il faut signaler que l'entreprise peut utiliser le transport aérien en cas d'urgence sauf que c'est plus coûteux. Concernant l'emballage de la marchandise, le répondant B2 avance qu'il est nécessaire de bien préciser les exigences à ce sujet à l'entreprise chinoise et de clarifier les conditions de transport au transporteur afin d'éviter que l'intégrité des produits ne soit touchée au cours du trajet entre la Chine et le Canada. Selon le même répondant, dans le cas où les boîtes sont écrasées, l'entreprise peut demander un crédit au transporteur.

4.2.4. Risques liés aux aspects financiers

Selon A1 et F1, l'entreprise canadienne doit se trouver dans une bonne situation financière avant de penser fabriquer en Chine. A1, C1 et C2 avancent que l'entreprise canadienne doit maîtriser son métier et régler les difficultés de gestion et les problèmes financiers avant d'adopter un projet de sous-traitance dans ce pays, étant donné les imprévus qui peuvent survenir tout au long du projet et surtout au moment

du lancement et de la période de prospection. D'ailleurs, la majorité des répondants a souligné qu'il est important de budgéter une marge de sécurité sur le budget initial pour éviter les conséquences des coûts imprévus. De son côté, le répondant B2 suggère qu'il serait préférable que sa direction augmente le budget alloué à celui-ci. Cette augmentation est nécessaire pour prévoir, selon F2, une marge de plus pour le fonds de roulement et pour les voyages qui permettent, d'après A1 et B2, de suivre la production en Chine et de former les employés chinois. En effet, d'après F2, ces voyages permettent de suivre une gestion proactive et d'éviter plusieurs problèmes et risques, comme ceux liés à la qualité. Le budget des voyages, comme l'a mentionné D1, permet aussi d'envoyer des employés canadiens en Chine pour comprendre la culture chinoise, les pratiques d'affaires et les méthodes de travail. Par ailleurs, les interviewés C2, E2 et G2 affirment qu'il est toujours possible de chercher des moyens de financement auprès des banques et d'autres partenaires financiers à condition que l'entreprise soit en bonne santé financière. Cependant, selon A1 et F1, il est préférable de s'autofinancer pour ce genre de projet.

4.3. Conclusion et synthèse sur les pratiques de gestion des risques

Pour conclure cette partie, nous présentons un résumé des pratiques de gestion des risques relevées lors de nos entretiens (voir les tableaux 5.42 à 5.54). Ces pratiques seront classées selon trois types de stratégies de réponses présentées à la figure 2.4 (voir le chapitre 2), à savoir la mitigation, la contingence et l'évitement. Les deux autres stratégies, l'acceptation et le transfert, ne seront pas incluses, car les pratiques leur correspondant consistent seulement à accepter les risques et à transférer leur contrôle à une autre organisation comme une compagnie d'assurance. Aussi, pour mieux comprendre la portée de chaque pratique relevée, nous les associerons aux principaux risques qu'elles permettent de contrôler ou de diminuer. Signalons que nous utiliserons les chiffres romains pour indiquer les pratiques de gestion des risques afin de faciliter leur présentation dans les tableaux 5.47 à 5.54 et que les pratiques utilisées pour mitiger les risques seront classées selon le moment où elles doivent être entreprises tout au long du processus d'adoption du projet de sous-traitance en Chine. En effet, certaines actions doivent être entreprises avant la décision finale de sous-traitance afin de faciliter celle-ci, alors que d'autres sont liées davantage à la phase de prospection et de sélection des sous-traitants ainsi qu'au démarrage du projet. La troisième catégorie de pratiques a pour objectif de mitiger des risques tout au long de l'activité.

TABLEAU 5.42. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à entreprendre avant le lancement du projet de sous-traitance en Chine

I.	Faire une étude approfondie sur les différents aspects liés au projet de sous-traitance en Chine et sur le fonctionnement des affaires, la culture et le commerce international dans ce pays.
II.	Se documenter et chercher l'information en assistant à des séminaires, en ayant recours à des experts ou en communiquant avec des personnes qui ont déjà eu une expérience internationale en Chine.
III.	Bien connaître les lois en Chine.
IV.	Planifier des formations pour les dirigeants et les employés.
V.	Convaincre les employés de l'importance de la sous-traitance en Chine et comment elle peut augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise et aider à conserver des clients.
VI.	Relocaliser les employés dans d'autres départements, dans le cas de diminution du volume de production dans l'usine canadienne et les aider en cas de licenciement.
VII.	Estimer les coûts et le temps de travail associés aux projets de sous-traitance en Chine en considérant le scénario le plus pessimiste.
VIII.	Budgéter une marge financière de sécurité pour couvrir les coûts imprévus.
IX.	Prévoir dans le budget les augmentations des prix de la matière première et des prix demandés par les sous-traitants pour des raisons économiques.
X.	Prévoir des voyages dans le budget de la phase de prospection et inclure la période des premiers essais de la production en Chine dans la durée de celle-ci.

TABLEAU 5.43. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à entreprendre au début du projet et durant la phase de prospection et de sélection des sous-traitants

XI.	Visiter plusieurs sous-traitants en Chine et effectuer des audits commerciaux chez eux en vérifiant plusieurs aspects (compétence, installation, qualité de la production, situation financière, etc.) afin de choisir le meilleur d'entre eux.
XII.	Effectuer des essais chez certains d'entre eux en demandant des échantillons et en leur proposant de répondre à de petites commandes.
XIII.	S'impliquer graduellement dans la stratégie de sous-traitance en Chine pour acquérir l'expérience petit à petit.

XIV.	Avoir un consultant, un agent, un facilitateur ou un employé en Chine, si c'est possible, pour faire des inspections et le suivi sur place et pour faciliter la liaison et la relation d'affaires avec les sous-traitants.
XV.	Utiliser un interprète qui possède des connaissances techniques dans le domaine de l'entreprise canadienne.
XVI.	Recruter des employés ayant une expérience internationale, particulièrement avec la Chine.
XVII.	Essayer de mieux comprendre la culture chinoise et apprendre à se comporter et à communiquer avec les Chinois (des voyages peuvent faciliter cet apprentissage).
XVIII.	Signer des contrats à long terme, qui comportent des clauses concernant l'augmentation du prix de la matière première.
XIX.	Avoir un pouvoir de négociation sur les sous-traitants chinois en travaillant avec ceux qui ne sont pas trop grands et pour qui l'entreprise présente une bonne part de son chiffre d'affaires.
XX.	Définir dans les contrats les endroits où les litiges judiciaires se régleraient en cas de conflits.
XXI.	Avoir des engagements signés du sous-traitant pour le respect de la propriété intellectuelle.
XXII.	Effectuer une bonne planification logistique.
XXIII.	Planifier minutieusement les niveaux des stocks.
XXIV.	Programmer une marge de temps avant la livraison finale aux clients canadiens ou avant le lancement de certains processus de production dans l'usine canadienne.
XXV.	Commander la fabrication des produits en Chine le plus tôt possible.
XXVI.	Choisir une compagnie de transport compétente qui fournit un bon service et signer des contrats détaillés avec elle.

TABLEAU 5.44. Pratiques et actions utilisées pour la mitigation des risques et à réaliser tout au long du projet

XXVII.	Communiquer lentement et clairement avec les partenaires chinois et être sûr que les messages sont bien compris des deux côtés.
XXVIII.	Organiser des voyages pour certains employés afin qu'ils établissent des contacts directs avec les Chinois et apprennent leurs méthodes de travail.
XXIX.	Aider les employés inexpérimentés à s'adapter à la gestion opérationnelle des activités de sous-traitance en Chine.
XXX.	Convaincre les employés de l'importance de bâtir une bonne relation avec les partenaires chinois, de communiquer et se comporter avec eux en prenant en compte les différences culturelles.
XXXI.	Suivre le développement des événements en Chine et les changements liés aux aspects politiques et économiques.
XXXII.	Suivre les nouvelles sur les conditions climatiques et sur les ports chinois et canadiens pour être en courant des grèves dans ces ports et des événements pouvant causer des retards.
XXXIII.	Ne pas s'impliquer dans des pratiques de corruption.
XXXIV.	Nouer de bonnes relations de partenariat avec les sous-traitants chinois basées sur la confiance et la collaboration : <ul style="list-style-type: none"> • en les visitant au moins une fois par année ; • en communiquant souvent avec eux ; • en leur montrant de nouvelles pratiques ou techniques s'ils en ont besoin ; • en ne focalisant pas uniquement sur les aspects contractuels du partenariat.
XXXV.	Essayer de travailler longtemps avec les mêmes sous-traitants.
XXXVI.	Augmenter le volume des commandes réservé aux fabricants chinois, d'année en année, afin de constituer une part importante de leur chiffre d'affaires.
XXXVII.	Confirmer verbalement les ententes et les modalités des commandes avec les partenaires chinois.
XXXVIII.	Formuler des commandes détaillées, claires et bien précises en utilisant des photos et des dessins lorsque c'est possible.
XXXIX.	Bien préciser les exigences concernant l'emballage de la marchandise à l'entreprise chinoise et clarifier les conditions de transport au transporteur.

XL.	Inciter les sous-traitants à être plus impliqués dans le partenariat de sous-traitance, et ce, non seulement sur le plan de l'exécution du contrat de production, mais aussi sur le plan de l'innovation et de la proposition de nouvelles idées.
XLI.	Bien expliquer aux partenaires chinois la signification des détails et les convaincre de l'importance de la précision dans l'exécution des commandes.
XLII.	Habituer les sous-traitants aux standards de qualité de l'entreprise canadienne et les obliger à effectuer les inspections nécessaires.
XLIII.	Aider les partenaires chinois à instaurer un système de contrôle de qualité dans leur usine, cela en leur montrant les façons de faire et en envoyant, au besoin, les équipements nécessaires à ces inspections.
XLIV.	Faire un suivi permanent des opérations en Chine en exigeant des comptes rendus hebdomadaires ou journaliers.
XLV.	Développer des mécanismes de contrôle à différents niveaux et effectuer un contrôle de qualité tout au long du processus de production.
XLVI.	Transmettre les bonnes pratiques de gestion et de contrôle via une formation sur place en Chine et une communication permanente.
XLVII.	Adapter la documentation et la méthode de travail aux caractéristiques du sous-traitant chinois.

TABLEAU 5.45. Pratiques et actions utilisées pour la contingence des risques

XLVIII.	Disposer d'une solution alternative de production locale.
XLIX.	Changer de sous-traitant au besoin (dans les cas de livraison de produits de mauvaise qualité, de conflits importants, de difficultés financières de celui-ci, etc.).
L.	Négocier avec le sous-traitant (dans les cas de demande d'augmentation des prix de la sous-traitance, de conflits, de non-respect des ententes, etc.).
LI.	Augmenter les prix des produits vendus (dans le cas d'augmentation importante des coûts de sous-traitance).
LII.	Changer le design du produit sous-traité (dans le cas d'augmentation du prix de la matière première).
LIII.	Utiliser une matière équivalente moins chère qui remplace celle utilisée (dans le cas d'augmentation du prix de la matière première).

LIV.	Réduire la quantité utilisée de la matière première devenue plus chère (dans le cas d'augmentation du prix de la matière première).
LV.	Augmenter le volume de production que l'entreprise lui commande (dans le cas de demande d'augmentation des prix de sous-traitance de la part du sous-traitant).
LVI.	Changer les produits ou les composantes sous-traitées (dans le cas de demande d'augmentation des prix de sous-traitance de la part du sous-traitant ou augmentation des salaires en Chine).
LVII.	Aviser le client canadien d'une situation de non-conformité des produits ou de retard de livraison pour qu'il prévoie les retards.
LVIII.	Trouver des solutions aux problèmes en partenariat avec les sous-traitants.
LIX.	Dans le cas où il y a un retard dans la livraison de composantes fabriquées en Chine, ajuster les plans et identifier les priorités dans l'usine canadienne.
LX.	Avoir recours à des avocats ou des conseillers pour les affaires juridiques.

TABLEAU 5.46. Pratiques et actions utilisées pour l'évitement des risques

LXI.	Ne pas sous-traiter la fabrication de composantes ou de produits représentant un avantage compétitif pour l'entreprise canadienne et s'appuyant sur une technicité spéciale qui peut être copiée par les Chinois.
LXII.	Changer de région de production en Chine.
LXIII.	Changer de pays pour produire à moindre coût.
LXIV.	Rapatrifier la production au Canada.
LXV.	Éviter les régions qui sont moins internationales.
LXVI.	Éviter les régions où il y a beaucoup de corruption.
LXVII.	Éviter de s'engager dans une stratégie de sous-traitance si la situation financière de l'entreprise n'est pas favorable.

Les différentes pratiques identifiées sont, dans les tableaux qui suivent, associées aux risques qu'elles ont permis de gérer par les entreprises.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
XI				x	x		x	x	x	x	x		
XIV							x	x	x	x	x		
XV							x			x			
XVI							x	x	x	x	x		
XVII							x	x	x	x	x		
XVIII		x											
XIX				x	x								
XX				x	x	x							
XXI				x									
XXVII							x			x	x		
XXVIII							x		x	x	x		
XXIX							x	x	x	x	x		
XXX				x	x		x	x	x	x	x		
XXXI	x	x	x										
XXXIII												x	
XXXIV				x	x		x	x	x	x	x		
XXXV				x	x		x	x	x	x	x		
XXXVI				x	x								
XXXVII				x	x								
XXXVIII					x		x		x	x			
XLI								x	x				
XLII								x	x				
XLIII								x	x				
XLIV								x	x				
XLV								x					
XLVI							x	x	x	x	x		
XLVII							x	x	x	x			

TABLEAU 5.51. Principaux risques associés aux facteurs endogènes¹

1.	Sous-évaluation des coûts de sous-traitance.
2.	Possibilité d'utilisation de méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées.
3.	Possibilité de dépassement des coûts de production et occurrence de coûts cachés.
4.	Risque que l'information transmise par le sous-traitant ne soit pas précise, claire et complète.
5.	Faire le mauvais choix du sous-traitant.
6.	Possibilité que la phase de prospection coûte plus cher que prévu.
7.	Possibilité que cette phase dure plus longtemps que prévu.
8.	Risque de défaillances de la part du personnel dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance.
9.	Possibilité de difficultés d'évaluation de la part du personnel de la qualité des produits fabriqués en Chine et que ces produits soient défectueux.
10.	Dépassement des délais de livraison à cause du manque d'expérience du personnel.
11.	Mécontentement des employés et diminution de la crédibilité des dirigeants.
12.	Diminution de la qualité des produits fabriqués en Chine et de livraison de produits défectueux et non conformes.
13.	Difficultés de gestion des stocks et augmentation de la durée du stockage.
14.	Retards du transport de manière générale.
15.	Dépassement des délais de production de la part des Chinois.
16.	Dépassement des délais de livraison de manière générale.
17.	Possibilité de difficultés et perturbations dans la production au Canada.
18.	Possibilité d'augmentation du prix du transport.
19.	Perturbations de la production et retards de livraison à cause du manque de ressources financières.
20.	Possibilité que les emballages des produits ne soient pas au niveau des attentes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
XXXII			x											x		x	x			
XXXIV			x									x	x		x	x	x			x
XXXV			x									x	x		x	x	x			x
XXXVI			x									x	x		x	x	x			x
XXXVII			x									x	x		x	x	x			x
XXXVIII			x									x	x		x	x	x			x
XXXIX			x									x				x	x			x
XL		x	x									x	x		x	x	x			
XLI			x									x	x		x	x	x			x
XLII			x									x	x		x	x	x			x
XLIII			x									x	x		x	x	x			
XLIV			x									x	x		x	x	x			
XLV			x									x	x		x	x	x			x
XLVI			x									x	x		x	x	x			x
XLVII			x									x	x		x	x	x			x

TABLEAU 5.53. Pratiques de contingence utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs endogènes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
XLVIII												x	x	x	x	x	x			x
XLIX			x	x	x							x			x	x				x
L									x			x			x	x				x
LVII									x			x	x	x						x
LVIII			x						x			x	x		x	x				x
LIX			x									x	x	x	x					

TABLEAU 5.54. Pratiques d'évitement utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs endogènes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
LXII			x								x	x	x							x
LXIV			x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
LXV			x	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x			x
LXVII		x	x					x	x	x		x	x	x	x	x	x			x

La lecture de ces tableaux montre la portée que peuvent avoir certaines stratégies de gestion, telles que la formation, la collecte d'information et le recours à une expertise extérieure, qui permettent de gérer plusieurs risques. En revanche, d'autres ne peuvent gérer qu'un ou deux risques très particuliers, car ils sont en général plus directs. C'est le cas pour la précision des données concernant les emballages des produits qui vise seulement la mitigation de la possibilité que ces emballages ne soient pas au niveau des attentes, alors que convaincre les employés de l'importance stratégique de la fabrication en Chine traite seulement le risque de mécontentement des employés et de diminution de la crédibilité des dirigeants. Par ailleurs, certaines pratiques peuvent gérer aussi bien des risques relatifs à des facteurs endogènes que d'autres associés à des facteurs exogènes. Parmi ces pratiques, citons une meilleure compréhension de la culture chinoise, l'apprentissage des comportements à adopter et des façons de communiquer et l'importance de développer de bonnes relations avec les partenaires chinois qui peuvent à la fois mitiger le risque de non-respect des ententes et celui de non-conformité des produits. Une autre constatation est que certains risques, comme ceux de diminution de la qualité des produits sous-traités, de dépassement des coûts de production et l'occurrence de coûts cachés, de dépassement de délais de production de la part des Chinois, de dépassement des délais de livraison de manière générale ainsi que de difficultés et de perturbations dans la production au Canada, peuvent être traités par plusieurs actions. Cela est dû au fait que différents paramètres peuvent causer ces risques, de sorte que la diversité des sources permet d'avoir recours à une diversité de solutions.

D'un autre côté, mentionnons le fait que les actions d'évitement, qui sont moins nombreuses que celles employées pour la mitigation et la contingence des risques, visent surtout des composantes générales de la stratégie de sous-traitance, telles que la région de résidence du sous-traitant chinois ou les caractéristiques des produits sous-traités.

5.

Discussion des résultats

Dans cette partie consacrée à la discussion des résultats, nous rappellerons des points importants soulevés à partir de notre analyse des données. Nous discuterons de tous les facteurs de risque étudiés et reviendrons sur les risques jugés les plus importants selon les entrevues réalisées. Nous commenterons aussi les pratiques utilisées par les entreprises pour gérer ces risques.

5.1. Les facteurs de risque exogènes

Les entretiens montrent que les facteurs de risque qui sont jugés les plus préoccupants sont des facteurs endogènes, car 19 des 32 principaux risques identifiés sont associés à ces derniers. Puisque les facteurs associés aux aspects politiques ne sont pas contrôlables et que les risques qui leur sont associés ne peuvent pas être mitigés, en général, par les entreprises, ces dernières ne peuvent que diminuer leurs conséquences ou les transférer en ayant recours, par exemple, à des contrats d'assurance. Mais le transfert de risque aux compagnies d'assurance n'est pas une pratique courante chez les PME.

Dans certains cas, si les risques relatifs aux aspects politiques ne sont pas très importants et n'ont pas une grande influence sur la réalisation des objectifs, ces entreprises vont les accepter et les subir. Les entreprises canadiennes ne peuvent empêcher l'organisation de grèves d'employés chez le fabricant chinois, mais elles peuvent préparer des plans de contingence pour réduire les conséquences des arrêts de la production. Elles ne peuvent non plus empêcher les manifestations et les grèves possibles dans différents secteurs en Chine, mais elles peuvent surveiller l'évolution des événements pour préparer une solution de contingence, telle que la fabrication dans une entreprise locale, au cas où ces manifestations et grèves prendraient une certaine ampleur et paralyseraient les usines, les moyens de transport ou les ports dans ce pays.

Étant donné la situation sociale d'une grande partie de la population et des travailleurs chinois ainsi que la croissance des tensions sociales causées par l'augmentation des inégalités, selon Coface (2011), ces travailleurs revendiqueront de plus en plus une amélioration de leur niveau de vie. Ces revendications pourraient provoquer des manifestations et même des émeutes et des révolutions, selon certains interviewés. Toutefois, la Chine, qui est dirigée par un parti unique, en l'occurrence le Parti communiste, jouit d'un degré de stabilité politique plus grand que la moyenne des autres pays, d'après Coface

(2011). Elle obtient ainsi, de cette dernière, une cote A3 pour son risque politique, ce qui est supérieur à la moyenne, A5 étant la cote la plus élevée et la meilleure. Les facteurs politiques sont des composantes importantes à prendre en considération pour l'octroi de cette cote. Pour sa part, la société d'assurance Ducroire a attribué en 2010 une cote faible au risque politique à ce pays, ce qui confirme sa stabilité.

Par ailleurs, il est important de surveiller les changements de lois du gouvernement qui peuvent être rapides et provoquer une augmentation des coûts de production. On évoque notamment le cas de la réglementation environnementale visant la conformité avec les normes internationales. Mais c'est le risque associé à des modifications législatives en faveur des augmentations de salaires et des avantages sociaux des employés qui retient le plus l'attention des répondants, celui-ci ayant été relevé par six dirigeants.

Les aspects économiques, comme politiques, sont en dehors du contrôle des entreprises. Une augmentation de l'inflation ou une crise économique ne pouvant pas être mitigées par les entreprises canadiennes, celles-ci pourront réduire leur influence négative sur les objectifs de leurs projets de sous-traitance. Comme dans le cas des risques associés aux aspects politiques, l'entreprise a le choix de subir les risques relatifs aux aspects économiques s'ils ne sont pas importants et de traiter leurs conséquences quand c'est nécessaire. C'est le cas, par exemple, pour le risque d'augmentation des prix de la matière première, qui semble être le plus important dans cette catégorie, ayant été identifié par 13 répondants. Parmi ces moyens, on trouve l'utilisation d'une matière autre que celle dont le prix a augmenté ou encore la modification du produit pour diminuer le pourcentage de la matière plus dispendieuse dans le produit sous-traité. L'autre risque important dans cette catégorie est celui d'une demande d'augmentation du prix des produits sous-traités de la part du partenaire chinois pour des raisons économiques. Les contingences possibles pour traiter ce risque sont la négociation et la discussion avec les sous-traitants chinois en vue de trouver des solutions et des compromis ou encore le changement d'usine ou de région de production.

Rappelons que la Chine bénéficie tout de même d'une bonne stabilité économique, grâce au contrôle de l'État sur l'économie du pays et sur les différents indices macroéconomiques. Le Fonds monétaire international affirme, dans un communiqué publié sur son site en juin 2011, que l'économie de ce pays reste solide, si ce n'est que l'inflation connaîtra une hausse pour arriver à un niveau avoisinant les 4%. Il est mentionné dans ce communiqué que le facteur de risque le plus déterminant est celui d'une augmentation des prix des matières premières et de certains produits agricoles de base, tels que le maïs.

Les aspects politiques et économiques peuvent entraîner une hausse des coûts de la main-d'œuvre chinoise, hausse qui ne peut pas être mitigée par les entreprises canadiennes. Tous les répondants ont évoqué ce risque. Cependant, cette hausse, qui ne sera pas suffisante pour qu'elle ait un impact substantiel sur les coûts de fabrication dans les usines chinoises, préoccupe peu les dirigeants canadiens.

De la même façon, bien que l'on reconnaisse l'existence de pratiques particulières liées à la corruption, aucun des dirigeants interrogés n'a considéré que cela constituait un risque important. Transparency International, un organisme mondial d'analyse, d'évaluation et de lutte contre la corruption a attribué une note de 3,5/10 en 2010 à la République populaire de Chine, les cotes les plus élevées étant réservées aux pays où la corruption est quasi inexistante, comme le Canada. On reconnaît ainsi la présence de ce phénomène dans le pays, mais celui-ci n'entrave pas la bonne marche des activités manufacturières des entreprises canadiennes.

En revanche, les lacunes dans le système judiciaire chinois présentent plus de risques pour les chefs d'entreprises canadiens, ce qui a été confirmé également dans les études de McDougall (2005) et Elmuti et Kathawala (2000). Neuf répondants nous ont affirmé qu'ils ne s'aventureraient pas dans des poursuites judiciaires contre des entreprises chinoises n'ayant pas respecté leurs engagements, car cela engendrerait des frais élevés sans aboutir à une issue favorable, ce qui a été confirmé par McDougall (2005). Ainsi, les entreprises canadiennes sous-traitant en Chine sont incitées à éviter ces poursuites et à ne pas les considérer comme des solutions aux conflits. En cas de non-respect des contrats ou des ententes, qui est un risque majeur évoqué par 12 répondants qui l'ont évalué en moyenne à 13, il est préférable d'avoir recours à la négociation et au dialogue. Mais ce sont les bonnes relations avec les sous-traitants qui demeurent la meilleure façon d'éviter le risque ou, s'il y a un conflit, d'y trouver une issue favorable. Selon B2, C1, D1, F1 et G1, bâtir une bonne relation de partenariat avec les sous-traitants chinois peut les pousser à respecter les ententes plus que les menaces de poursuites judiciaires. Jones (2009) a expliqué l'importance des relations humaines pour les Chinois par rapport au contrat signé. Choisir un sous-traitant d'une taille convenable permettant d'avoir un pouvoir de négociation sur eux en cas de conflit est une autre pratique efficace.

D'un autre côté, lié au non-respect possible de la propriété intellectuelle qui demeure un risque très important, il est préférable de ne pas sous-traiter des productions à valeur ajoutée ainsi que les produits qui se basent sur une technicité spéciale et complexe représentant un avantage compétitif pour l'entreprise. D'après Jones (2009), plusieurs fabricants chinois, peu préoccupés par les règles éthiques et de propriété intellectuelle, n'hésiteraient pas à copier une technologie ou un produit. Ce non-respect a été

évoqué comme risque par 12 interviewés avec une évaluation moyenne de 13,33, ce qui signifie qu'il est assez important et qu'il faut prendre les précautions nécessaires pour le mitiger ou l'éviter.

Les facteurs exogènes les plus importants sont ceux liés aux aspects culturels et sociaux, comme le démontrent entre autres les classifications des facteurs de risques présentées dans la section 2 du chapitre 5. Jones (2009) rapporte que les facteurs culturels peuvent représenter des barrières majeures à la réussite des projets de sous-traitance en Chine, surtout que certains facteurs *invisibles*, tels que qualifiés par cet auteur, exercent une influence sur les attitudes et les façons de communiquer. En effet, les différences culturelles peuvent occasionner des situations défavorables d'incompréhension, de malentendus et de difficultés de communication. Elles compliquent, selon Jones (2009), l'efficacité de la communication. Tel que démontré lors de la résidence, il peut y avoir une mauvaise interprétation de certains messages et comportements de la part des Chinois ou des Canadiens. Dans certaines situations, ces mauvaises interprétations de messages peuvent être à l'origine de divergence entre les exigences de l'entreprise canadienne et les produits fabriqués dans l'usine chinoise. Des comportements mal interprétés ou non acceptés par la culture chinoise peuvent nuire à la relation des Canadiens avec leurs partenaires chinois. D'ailleurs, 13 des répondants ont évoqué le risque d'incompréhension et de difficulté de communication et lui ont attribué une évaluation moyenne de 12,23. Ainsi, les dirigeants et les employés de l'entreprise canadienne doivent être conscients des différences culturelles et sociales. Cela les poussera à prendre davantage en considération ces différences, à faire plus attention à leur communication et comportement avec les partenaires chinois. Ils sont incités à essayer de comprendre ces derniers, à s'adapter à leurs spécificités culturelles et à s'assurer que l'information qui vient d'eux est précise et complète et que les messages sont compris des deux côtés pour que le partenariat soit plus efficace.

D'autre part, la différence linguistique peut aussi représenter un handicap dans la communication avec les partenaires chinois. Leur faible maîtrise de l'anglais ainsi que l'accent avec lequel ils le parlent ont d'importants impacts sur la qualité de la communication possible avec les clients canadiens. À ce sujet, les répondants A2, C1, C2 et G2 conseillent d'avoir des interprètes qui ont des connaissances techniques dans le domaine de l'entreprise canadienne.

De manière générale, des agents chinois, des facilitateurs ou des intermédiaires peuvent faciliter cette communication et la compréhension de la culture et du milieu des affaires en Chine. De même, une formation ou des séminaires peuvent donner une idée sur ce milieu et sur les pratiques d'affaires dans ce pays. Néanmoins, cela ne remplace pas l'expérience qu'un dirigeant peut acquérir sur le terrain au fil des mois de gestion d'un

projet de sous-traitance. Un autre point important lié aux aspects culturels et soulevé lors des entrevues est le fait que les partenaires chinois ne proposent pas de solutions ou d'innovation et ne font en général qu'exécuter les consignes de leurs clients. Cela est dû à des facteurs culturels, mais aussi au fait, comme avancé par le répondant B2, que les Canadiens ne savent pas comment travailler avec les Chinois. Ce risque, qui a été évoqué par quatre interviewés et évalué par deux d'entre eux, a été jugé déterminant par ceux qui lui ont attribué 16 comme note d'évaluation. Étant donné son importance, il est bénéfique pour les dirigeants canadiens de trouver les moyens d'inciter les fabricants chinois à être plus impliqués dans le partenariat et à proposer des solutions et des innovations.

Par ailleurs, des spécificités culturelles chinoises peuvent expliquer l'insuffisance des contrôles de qualité effectués dans les usines de certains sous-traitants car, en général, les dirigeants et les employés chinois sont davantage orientés vers les coûts que vers la qualité, comme l'indiquent les responsables de l'entreprise C. Afin de traiter cette insuffisance, les dirigeants canadiens sont incités non seulement à effectuer des inspections de qualité sur place ou à l'arrivée de la marchandise au Canada, mais aussi à faire comprendre aux Chinois l'importance de fabriquer des produits de qualité et la nécessité de mener les inspections nécessaires pour atteindre ce but. À ce propos, le risque des difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité a été mentionné par 12 répondants. Remarquons que les risques associés aux aspects culturels sont ceux qui peuvent le plus être mitigés parmi les risques associés aux facteurs exogènes, puisque les dirigeants peuvent utiliser la formation, la sensibilisation, l'adaptation et le recours à des experts.

5.2. Les facteurs de risque endogènes

Les mêmes pratiques évoquées précédemment peuvent aussi être utilisées pour traiter des risques causés par des facteurs endogènes comme ceux associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction à gérer des projets de sous-traitance de cette nature. Cette inexpérience peut constituer un handicap majeur, car elle peut entraîner des risques comme la sous-évaluation des coûts, la mauvaise estimation des dépenses et du temps relatifs à la phase de prospection et de sélection des sous-traitants ainsi que l'application de méthodes de gestion et de contrôle inappropriées pour gérer ces projets.

La meilleure façon de réduire le déficit d'expérience mentionné est d'avoir recours aux conseils de personnes ayant une expérience dans la gestion de ces projets ou, minimalement, dans des projets dans des pays émergents. Dans le même sens, il serait aussi bénéfique pour les entreprises, si c'est possible pour elles financièrement, d'avoir recours à des facilitateurs ou à des conseillers pour les aider à élaborer les bonnes estimations

et à mieux comprendre les difficultés des projets de sous-traitance en Chine. Au besoin et si le volume des produits sous-traités le justifie, elles peuvent embaucher un employé expérimenté pour gérer ces projets. Cet employé devrait être un Chinois ayant une expérience nord-américaine de préférence pour qu'il ait une facilité de communication avec les Canadiens et les partenaires de son pays. Si l'entreprise décide de gérer elle-même sa décision de sous-traitance et de ne pas avoir recours à une expertise extérieure, comme c'est le cas pour la compagnie D, elle devrait se préparer notamment en cherchant les informations pertinentes sur toutes les difficultés qu'elle peut rencontrer. A2, F1 et F2 affirment qu'il est important de s'impliquer graduellement dans la stratégie de sous-traitance en Chine, et ce, pour acquérir de l'expérience et se familiariser, petit à petit, avec les façons de faire dans ce pays.

L'inexpérience de l'équipe de direction peut aussi causer un risque déterminant qui est la sélection du mauvais sous-traitant. Ce risque est majeur, car il peut avoir des conséquences comme le non-respect des ententes, la fabrication de produits de mauvaise qualité ainsi que des difficultés de communication. Afin de traiter ce risque, les dirigeants sont incités à planifier minutieusement cette sélection et à visiter plusieurs sous-traitants pour être plus familiers avec la réalité chinoise et valider sur place des informations données par les éventuels partenaires. Une qualification approfondie des sous-traitants permet d'identifier ceux qui ont le plus de potentiel pour livrer des produits de qualité, fournir un bon service et bâtir un partenariat réussi avec l'entreprise canadienne.

Dans certains cas, les dirigeants possèdent une bonne expérience internationale mais les employés n'ont ni cette expérience ni les compétences nécessaires pour gérer efficacement les activités opérationnelles de sous-traitance en Chine. Le manque de compétences et d'expérience chez le personnel peut être à l'origine de difficultés de communication avec les Chinois, de la mauvaise formulation des exigences techniques ainsi que de défaillances dans la gestion opérationnelle et logistique. On pourra constater des répercussions sur la qualité des produits reçus ainsi que la relation de partenariat avec les fabricants chinois. Dans le but d'éviter ces situations défavorables, les dirigeants sont incités à organiser des formations pour leurs employés et à leur transmettre l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans ce domaine, comme l'ont fait les entreprises A et D. Les formations peuvent concerner des domaines techniques comme la standardisation internationale ou la gestion logistique internationale. Il est aussi nécessaire de motiver les employés à comprendre davantage les Chinois et leurs façons de faire et les convaincre de l'importance de certaines pratiques comme celle de nouer de bonnes relations avec les partenaires chinois.

D'un autre côté, l'insécurité du personnel peut augmenter à cause de l'externalisation de certaines activités de production, ce qui peut diminuer sa motivation et sa productivité. Les dirigeants sont incités, pour le traiter, à communiquer avec leurs employés et à leur expliquer l'importance de cette externalisation des activités de production et comment elle contribue à la compétitivité des entreprises, ce qui permet de conserver ses clients et aussi en trouver d'autres.

Par ailleurs, les facteurs de risque associés à la diminution du contrôle sur les opérations et aux aspects logistiques peuvent être à l'origine de plusieurs situations défavorables à l'entreprise canadienne. Parmi ces situations, on trouve la diminution de la qualité et la non-conformité des produits reçus de Chine, et ce, étant donné l'incapacité ou les difficultés de contrôle des activités de production dans l'usine chinoise. Cette situation évoquée par tous les répondants peut être gérée en programmant des inspections sur place ou à la réception de la marchandise au Canada, et ce, selon le type de produits fabriqués en Chine. Par exemple, les produits électroniques de l'entreprise C exigent une inspection sur place de 100% de la marchandise. D'autre part, l'entreprise canadienne peut aussi transférer des pratiques de contrôle de qualité dans l'usine chinoise en utilisant la formation et la sensibilisation des Chinois à l'importance de certains détails de fabrication et à l'inspection tout au long du processus de production.

La distance géographique entre l'Asie et l'Amérique du Nord allonge le cycle de production et de transport pour les produits ou les composantes fabriqués en Chine. Cela rend plus probables les retards de transport et l'augmentation des délais de manière générale. De plus, les conditions climatiques du Canada ainsi que l'achalandage et les grèves au port de Vancouver peuvent entraîner d'autres retards. Les entreprises, pour traiter le risque de retards de transport, qui a été évoqué par 12 répondants, sont d'abord incitées, comme le recommandent les dirigeants, à planifier une marge de manœuvre au regard du délai entre le moment de réception de la marchandise et celui de la livraison au client ou de son utilisation dans la production locale. Aussi, pour l'anticiper, les dirigeants doivent suivre, comme l'ont mentionné C1 et E1, les informations sur les conditions climatiques, de même que sur les ports chinois et canadiens pour être au courant des grèves dans ces ports et des événements susceptibles de causer des retards.

D'un autre côté, le risque de retard de production dans les usines chinoises a été considéré comme majeur, ayant été signalé par tous les répondants. Afin d'éviter ce retard, il est nécessaire de surveiller l'avancement des étapes de fabrication. Dans certains cas, l'entreprise peut aussi aider le fabricant chinois à résoudre ses problèmes. Or, parfois, pour des raisons culturelles, les Chinois ne révèlent pas l'existence de problèmes, ce qui implique que les dirigeants canadiens devraient développer la confiance pour permettre des discussions plus franches et honnêtes sur l'état de la production. Ajoutons à cela la

nécessité de commander le plus tôt possible et de bien remplir leurs commandes afin de faciliter la tâche aux fabricants chinois. Dans ce sens, les entreprises devraient adapter la documentation de leurs commandes aux sous-traitants chinois, veiller, selon la majorité des répondants, à ce qu'elles soient bien détaillées et précises et faire en sorte que les requis techniques soient très bien compris.

Encore une fois, bâtir une bonne relation avec les sous-traitants chinois représente une pratique déterminante pour pouvoir éviter des problèmes et, lorsqu'ils se manifestent, les régler en partenariat avec eux (Sinha *et al.*, 2011), par exemple les problèmes de qualité et les retards de livraison. Sinha *et al.* (2011) avancent que cette relation, qui permet d'éviter plusieurs risques, doit être basée sur la confiance et le sens de la responsabilité des deux côtés. Développer une relation étroite nécessite des dirigeants, selon ces auteurs, de conserver longtemps le même sous-traitant, de communiquer régulièrement avec lui et de lui rendre souvent visite.

Tous les retards possibles rendent la gestion des stocks plus difficile. D'ailleurs, le risque de difficultés de gestion des stocks et d'augmentation de la durée de stockage a été évoqué par 12 répondants. Il exige des dirigeants une planification rigoureuse. Il est par ailleurs important de planifier une marge de sécurité pour couvrir les coûts imprévus associés aux projets de sous-traitance, tels que les voyages nécessaires pour former les employés chinois et pour effectuer des visites et des inspections. À ce propos, il est préférable pour l'entreprise canadienne d'accroître son budget pour les voyages et le suivi sur place plutôt que de subir les coûts des conséquences de la réception de produits non conformes, ce qui s'inscrit dans un esprit de gestion proactive des risques.

Concernant les facteurs de risque associés aux aspects financiers, il faut mentionner qu'il est plus difficile pour une entreprise canadienne qui n'est pas dans une bonne situation financière, comme le précise la répondante A1, de réussir des projets de sous-traitance en Chine. En effet, étant donné les imprévus qui peuvent accompagner ces projets, ainsi qu'il a été mentionné dans le paragraphe précédent, il est important d'avoir une marge de sécurité financière. Les problèmes financiers de l'entreprise canadienne peuvent être à l'origine du risque de perturbations de la production et de retards de livraison aux clients.

Notre analyse et discussion des résultats et des précieux témoignages des personnes que nous avons interviewées nous a permis de réaliser plusieurs constatations et apprentissages. Nous présenterons dans le chapitre qui suit un résumé de ces derniers et les enseignements importants à retenir de notre étude.

Conclusion, retombées, limites et avenues de recherche

DANS LE PRÉSENT CHAPITRE, NOUS DISCUTERONS D'ABORD DES CONCLUSIONS résumant nos constatations et les résultats de notre étude. Nous nous pencherons ensuite sur les contributions théoriques et pratiques de notre étude, de même que sur les limites et les avenues de recherche que suggèrent nos résultats.

1.

Conclusion

La vive concurrence que se livrent les entreprises de différents pays, dans l'économie mondialisée qui s'est développée au fil des dernières années, oblige les dirigeants à faire preuve de créativité pour réduire leurs coûts de production et accroître leur productivité. La mondialisation offre aux entreprises des pays développés la possibilité de réduire de

façon importante certains coûts, en profitant des avantages salariaux qu'offrent les pays disposant d'une main-d'œuvre abondante et bon marché. La Chine, à ce titre, est devenue le point de mire de beaucoup de dirigeants de très nombreux pays.

En raison du coût de sa main-d'œuvre et de l'accélération de son développement industriel, on confirme le titre d'« usine du monde » attribué à la Chine depuis quelques années (Prasad et Prasad, 2007 ; Stark, 2005), du fait qu'elle a orienté ce développement notamment vers la sous-traitance pour d'autres entreprises du monde entier. Plusieurs sociétés canadiennes choisissent ou sont obligées de sous-traiter en Chine pour tirer avantage des coûts salariaux qui leur permettent de préserver leur compétitivité. C'est d'ailleurs une stratégie qui s'est généralisée à tous les manufacturiers et aux concurrents des entreprises canadiennes. Selon Prasad et Prasad (2007), plusieurs entreprises des pays développés ne seront plus compétitives si elles ne sous-traitent pas certaines de leurs activités dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, la sous-traitance en Chine, plus complexe et plus risquée qu'au Canada, comporte plusieurs difficultés que les entreprises canadiennes ne rencontrent pas dans leur pays. Cette complexité s'explique notamment par la distance géographique entre le Canada et la Chine, par la diminution du contrôle sur les opérations par les dirigeants canadiens, par l'inexpérience, dans plusieurs cas, de ces derniers et de leurs employés dans des collaborations avec des entreprises asiatiques et, principalement, par les différences existant entre les deux pays sur les plans culturel et social, sur le plan des pratiques d'affaires et sur le plan de la perception de l'importance de certains paramètres comme la qualité. Tous ces aspects constituent avec d'autres facteurs des sources potentielles de risques susceptibles de compromettre le succès des stratégies des entreprises canadiennes qui souhaitent réduire leurs coûts de production par la sous-traitance à l'étranger.

Par l'étude approfondie de la situation de sept entreprises manufacturières canadiennes, nous avons pu identifier plusieurs de ces risques, les analyser et explorer les pratiques utilisées par les dirigeants pour les gérer. La connaissance de ces risques permet de mitiger certains d'entre eux et de préparer des actions de contingence pour d'autres, ce qui augmente les chances de réussite de ces projets.

Par notre étude de cas multiples, nous avons pu répondre aux trois questions particulières de recherche énoncées dans le quatrième chapitre :

1. Quels sont les risques associés aux projets de sous-traitance des activités de production manufacturière en Chine ?
2. Quelles sont l'importance et la criticité de chaque risque identifié ?
3. Quelles sont les pratiques utilisées pour gérer les risques identifiés ?

Les entretiens ont confirmé l'importance pour les dirigeants d'entreprises manufacturières canadiennes d'être bien informés et préparés, de mieux comprendre la culture des Chinois et leur façon de travailler ainsi que de communiquer souvent avec eux afin d'anticiper l'occurrence de certains risques et problèmes. Ils ont aussi confirmé qu'une stratégie de sous-traitance établie avec un partenaire en Chine est une relation d'affaires qui peut être compliquée et complexe à gérer. C'est pour cette raison que nouer une relation étroite avec des fabricants de ce pays demande plus d'efforts et de ressources. Toutefois, ces efforts représentent, comme l'ont souligné les personnes interviewées, un investissement à la fois nécessaire et éventuellement très rentable à long terme.

Par ailleurs, signalons que, si plusieurs risques semblent faire l'unanimité, certains sont plus importants pour quelques entreprises. Il en est ainsi du risque d'augmentation des prix des matières premières, plus importants pour une entreprise fabriquant des produits à partir de dérivés du pétrole (entreprise G), du risque de non-respect de propriété intellectuelle pour une entreprise ayant des produits complexes ou spéciaux (entreprises B et F) et du risque de dépassement de délais de production de la part des Chinois (entreprise C).

On constate aussi que la plupart des dirigeants sont très satisfaits de leur décision de sous-traiter en Chine, celle-ci leur ayant permis de réduire leurs coûts comme prévu, mais aussi de conserver leur clientèle et de pénétrer de nouveaux marchés (entreprises C et G). Seulement trois dirigeants ont mentionné qu'ils préfèrent fabriquer au Canada pour éviter surtout les problèmes de qualité et de non-conformité des produits.

La présence de facteurs de risque ne doit pas être perçue comme une entrave définitive aux objectifs des PME canadiennes qui souhaitent réduire leurs coûts de production. En effet, l'étude concomitante des risques et des stratégies de gestion montre que la présence de risques majeurs n'empêche pas les dirigeants d'atteindre les objectifs de leurs projets de sous-traitance en Chine, puisqu'ils peuvent mettre en place des plans de réponse à ces risques. D'ailleurs, les entrevues ont mis en évidence un grand nombre de stratégies qui se sont avérées profitables soit pour éviter la survenance des risques, soit pour en contrôler les conséquences et réduire les impacts, alors que certaines d'entre elles permettent de contrôler simultanément plusieurs risques. Ces stratégies dépendront évidemment du contexte de chaque entreprise. Ainsi, l'identification et la gestion des risques associés à la sous-traitance en Chine permettent aux entreprises canadiennes de profiter pleinement des avantages comparatifs qu'offre ce pays, notamment la réduction des coûts de production et des sorties de liquidités. Elles facilitent la réalisation d'avantages compétitifs qui génèrent une augmentation des ventes et des entrées de fonds, créant un effet positif sur la valeur de la firme. Cela rejoint ce qui a été évoqué plus haut,

à savoir que la gestion des risques, de manière générale, permet de réduire la variance autour des flux monétaires espérés et de rendre plus probable leur réalisation, ce qui facilite la maximisation de la valeur de l'entreprise.

Par ailleurs, comme l'ont indiqué Hillson et Murray-Webster (2005), les risques signalés par les différents répondants ne sont pas indépendants de leur appréciation personnelle qui, elle-même, dépend de leurs perceptions. Ces résultats indiquent aux dirigeants que la responsabilité du processus d'identification et de gestion des risques ne devrait pas être confiée à une seule personne, à moins que celle-ci ne puisse adopter une vision holistique des risques regroupant des aspects de différentes natures.

La perception des risques est influencée par différents paramètres interreliés qui sont difficiles à identifier, ce qui rend plus complexes l'identification et l'évaluation des risques. En effet, ce qui ressort de notre recherche est que non seulement des biais psychologiques des interviewés, leur formation et leur expérience peuvent conditionner cette perception (C1 et C2, E1 et E2), mais aussi les points de référence qu'identifie chaque individu pour évaluer la criticité des risques. C'est le cas par exemple pour les deux répondants de l'entreprise B. En effet, B1, qui considère la stratégie de sous-traitance comme un échec, utilise comme points de référence certaines situations défavorables liées à la qualité des produits, qui sont inacceptables, selon lui. Par contre, B2, qui perçoit cette stratégie comme un succès, prend en considération plusieurs points positifs du partenariat avec les sous-traitants chinois.

Enfin, il faut mentionner le fait que le facteur exogène associé aux aspects culturels peut aussi être considéré comme endogène, car les risques qui lui sont liés peuvent être contrôlés par certaines pratiques de gestion, telles que la communication et la compréhension de la culture chinoise. Cela signifie qu'on peut le considérer comme un facteur de risque « hybride ». Par ailleurs, les différents facteurs de risque étudiés dans ce travail peuvent également être interreliés. Par exemple, celui associé aux aspects juridiques peut avoir une influence sur celui relatif à la corruption.

2.

Retombées pratiques et scientifiques de la recherche

Nos résultats ont une portée pratique qui nous permet de formuler certaines recommandations à l'intention des dirigeants d'entreprise désirant profiter des faibles coûts de production en Chine, de même qu'à l'intention des organismes les soutenant.

L'identification et la discussion des risques rencontrés par les dirigeants des sept entreprises canadiennes qui nous ont fait part de leur expérience permettent de mieux comprendre ces risques et de relativiser l'importance de chacun à la suite de notre analyse de leur criticité. Grâce à la grande expérience de la majorité des personnes interviewées, leur témoignage procure une compréhension des différentes approches que ces entreprises emploient afin de mitiger certains risques ou de diminuer l'ampleur de leurs conséquences. Aussi, à chacun des risques identifiés nous avons pu associer des stratégies ou des pratiques de gestion de telle sorte que l'on puisse adopter un comportement proactif pour favoriser le succès de la stratégie de sous-traitance.

Pour accroître le taux de succès de cette stratégie de production, les dirigeants de l'entreprise sont invités à comprendre davantage les Chinois et leur façon de travailler, à communiquer souvent avec eux et à effectuer plusieurs voyages afin de s'assurer de la qualité de leur travail et ainsi développer des relations qui dépassent le cadre des relations d'affaires. Il est également important que l'entreprise incite ses sous-traitants à fournir un bon service et des produits répondant aux standards de qualité des entreprises clientes, par exemple en augmentant le volume de fabrication chaque année et en ayant surtout de bonnes relations basées sur la confiance et la collaboration. Ce dernier point, qui est revenu plusieurs fois lors de notre analyse, est déterminant, la culture chinoise étant basée sur les relations humaines et de proximité. Lorsque la confiance est établie, on peut plus facilement éviter les problèmes dus à des incompréhensions et, si de tels problèmes sont inévitables, trouver rapidement des solutions satisfaisantes pour tout le monde. D'ailleurs, comme il est difficile de compter sur le système juridique pour résoudre d'éventuels conflits, il est essentiel de faire ce qu'il faut pour établir une relation étroite avec les partenaires chinois les poussant à respecter leurs engagements.

Sur les plans théorique et scientifique, notre étude propose six contributions importantes. La première réside dans la démonstration de la difficulté à déterminer les risques réels d'une entreprise à partir des expériences des répondants étant donné l'influence de leur perception et de leur profil sur leurs réponses. Cette influence se retrouve à plusieurs niveaux, à savoir l'identification, l'estimation de la probabilité d'occurrence et la détermination de leur impact. La deuxième, qui est liée à la première, est le fait d'avoir conclu que la perception des risques peut être influencée par plusieurs paramètres interreliés et pas seulement les biais psychologiques. Parmi ces paramètres qui sont difficiles à identifier, on trouve les points de référence et l'expérience antérieure, qui peut être positive ou négative. Cela a pu être démontré dans notre étude par les différences constatées dans les réponses de certains interviewés de la même entreprise et par l'analyse des facteurs qui ont pu conditionner ces différences. Une troisième contribution concerne notre analyse approfondie de différents risques qui prend en considération leurs causes,

leurs impacts ainsi que leur lien avec les caractéristiques de l'entreprise, son industrie et le profil de ses dirigeants. Cette analyse, qui peut être employée comme base de recherche dans des études dans les domaines des projets internationaux et de l'internationalisation, permet de définir les composantes de plusieurs risques et les éléments qui leur sont associés.

La quatrième contribution vient de notre approche d'analyse basée sur une catégorisation des facteurs de risque endogènes et exogènes qui permet de mettre l'accent sur les sources des risques, ce qui facilite leur compréhension ainsi que leur gestion. La cinquième contribution se révèle par la multitude de solutions envisagées pour répondre à différents risques, ce qui a rarement été présenté de la sorte. En effet, nous avons classé les solutions et les pratiques utilisées pour gérer ces risques selon leurs objectifs de mitigation, de contingence ou d'évitement, qui représentent trois des cinq stratégies de réponses aux risques. Nous les avons aussi catégorisées selon les étapes du processus d'adoption du projet de sous-traitance. Enfin, la recension des écrits ainsi que les entrevues réalisées ont permis de rédiger une typologie de risques de sous-traitance à l'étranger adaptée à la Chine, mais qui pourrait aussi être utilisée dans d'autres pays et pour d'autres stratégies d'internationalisation.

3.

Limites

Comme dans toutes les études de cas, les résultats que nous avons obtenus auprès de sept entreprises manufacturières canadiennes ne peuvent être généralisés. Nous avons pu constater que certains risques sont plus importants pour quelques entreprises en raison leur contexte, alors que d'autres révèlent le biais de certains évaluateurs. Ces résultats apportent néanmoins un éclairage sur différents risques à considérer dans des décisions de sous-traitance à l'étranger et sur l'importance d'avoir une vision holistique du projet de sous-traitance, qui va de l'identification du partenaire jusqu'au suivi après-vente.

Une autre limite réside dans le fait que certains répondants n'ont pas pu nous accorder tout le temps souhaité pour un approfondissement de quelques questions lors des entrevues. Dans le même sens, même si nous disposions d'un guide d'entrevue bien bâti et complet et que nous étions fidèle à son organisation, il nous était impossible de revenir sur chaque risque après l'avoir identifié pour obtenir une évaluation pour chacun d'eux. Aussi, l'expérience variable des différents répondants n'a pas permis de discuter

de tous les risques possibles. Certains risques ont été vécus par tous les répondants, alors que d'autres ont été expérimentés par seulement quelques-uns parmi eux. Cela pouvait avoir une influence sur la profondeur des discussions sur des situations défavorables ainsi que sur la perception des répondants de l'importance de ces situations. Rappelons que les caractéristiques de la phase d'identification des risques ne supposent pas l'identification de tous les risques possibles par chaque répondant. Pour prétendre à une certaine exhaustivité, il aurait fallu accroître le nombre de personnes rencontrées par entreprise et allonger la durée des entretiens pour permettre de véritables interactions au gré des réponses.

Aussi, il est possible que les entreprises qui ont été forcées d'adopter une stratégie de sous-traitance en Chine (A, C et D) sous la pression de leurs donneurs d'ordres, par exemple, n'aient probablement pas la même attitude à l'égard du risque que celles qui ont procédé de leur propre initiative à la mise en place de cette stratégie.

4.

Avenues de recherche

Plusieurs avenues de recherche seraient à explorer pour approfondir la connaissance des risques de sous-traitance manufacturière. À la suite de notre travail, il nous paraît pertinent d'explorer les avenues suivantes.

- > Notre échantillon étant composé d'entreprises de divers secteurs d'activité, nous n'avons pu mettre en évidence des risques « sectoriels » particuliers. Nous supposons l'existence de tels risques étant donné l'influence du secteur sur le choix des matières premières, le niveau de technicité des produits et des processus de production ou le degré d'innovation. Il serait ainsi pertinent de procéder à une répétition de notre recherche sur un ensemble d'entreprises qui travaillent dans le même secteur.
- > Pour arriver à une certaine typologie des risques pertinents dans les décisions de sous-traitance à l'étranger, il serait intéressant de procéder à une enquête auprès d'un large échantillon d'entreprises afin de mesurer les risques identifiés et produire des statistiques permettant la généralisation de l'évaluation des risques.
- > Outre la Chine vers qui de nombreuses entreprises des pays développés ont dirigé leurs activités de production, on voit de plus en plus émerger d'autres régions, dont l'Inde, l'Europe de l'Est, l'Afrique du Sud ou l'Amérique du Sud, comme

plates-formes de production pour des entreprises. Les risques de sous-traitance en Chine étant fortement imprégnés des dimensions culturelles et sociales qui leur sont particulières, l'étude sur d'autres régions devrait permettre d'identifier des risques particuliers, mais aussi certains risques qui seraient propres à la stratégie de sous-traitance en tant que telle.

- > Afin de comprendre l'influence de certaines variables sur les risques associés aux stratégies de sous-traitance, il nous apparaît important de réaliser des études comparatives entre différents groupes d'entreprises en fonction de certaines de leurs caractéristiques (p. ex. : grandes entreprises et PME) ou de critères liés à ces stratégies (p. ex. : stratégie imposée ou stratégie volontaire, avec intermédiaire ou sans intermédiaire).
- > Étant donné que la délocalisation au sens strict est différente de la sous-traitance, puisqu'elle demande de plus grands investissements, mais permet à l'entreprise de contrôler elle-même la production dans le pays étranger, il serait pertinent d'étudier les risques associés à la délocalisation dans un pays émergent qui peut être la Chine pour pouvoir comparer les résultats avec ceux de notre recherche.
- > Finalement, parce que la décision de sous-traiter peut prendre la forme d'un projet, elle revêt un aspect temporel qui n'a pas été pris en compte dans notre étude. Il serait ainsi fort instructif de suivre, au sein d'une entreprise, le processus de sous-traitance à l'étranger ou de délocalisation dans un pays émergent pour identifier les difficultés que l'entreprise peut rencontrer tout au long du processus et voir comment elle élabore ses plans de réponse selon l'apparition et la disparition de certains risques tout au long du projet.

Guide d'entrevue

NOUS VOUS REMERCIONS SINCÈREMENT DU TEMPS QUE VOUS ACCEPTEZ DE consacrer à cette étude réalisée dans un contexte de recherche scientifique dans un domaine très important pour la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale. Nous aimerions connaître l'expérience que vous avez vécue dans votre projet de sous-traitance en Chine d'une partie ou de la totalité de vos activités de production. À cette fin, nous vous demandons de vous rappeler les différents événements qui ont eu lieu tout au long de votre projet depuis la décision d'aller en Chine jusqu'à maintenant ou jusqu'au moment où vous avez cessé d'y sous-traiter des activités. Les questions qui seront discutées lors de l'entrevue visent à refaire le fil des événements de votre décision, en vous attardant particulièrement aux situations qui ont eu des effets négatifs sur les objectifs de l'entreprise. Pour faciliter l'entrevue, vous trouverez dans les pages qui suivent les questions qui vous seront posées. Notez que nous avons recueilli sur votre site Web une partie des informations nécessaires à notre étude, concernant la description de votre entreprise et des produits que vous fabriquez. Nous vous demanderons de confirmer la validité de ces informations. L'entrevue devrait durer au maximum 90 minutes.

Définition 1 : La sous-traitance est l'utilisation stratégique de ressources extérieures à l'organisation pour réaliser des activités qui sont traditionnellement accomplies par du personnel et des ressources internes à celle-ci. La sous-traitance peut être directe ou elle peut se faire par un intermédiaire.

Définition 2 : Le risque est la possibilité de réalisation ou de survenance d'un événement ou d'une situation qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Par exemple : la réalisation de coûts imprévus.

Définition 3 : Le facteur de risque est un objet concret ou abstrait qui peut influencer l'état d'une entreprise et causer la réalisation d'un événement ou d'une situation défavorable (risque). Par exemple : un mauvais climat de travail qui pourrait ralentir les activités de production et entraîner des coûts imprévus.

SECTION 1. PROFIL ET PERCEPTION DU RÉPONDANT

1. Nom, prénom _____
2. Âge: 20-35 ans 36-45 ans 46-55 ans 56 ans et plus
3. Poste au sein de l'entreprise: _____
4. Nombre d'années d'expérience à votre poste et dans votre domaine: _____
5. Nombre d'années d'expérience dans des activités internationales: _____
6. Langues parlées ou comprises: _____
7. Diplôme le plus élevé obtenu (domaine et niveau): _____
8. Pouvez-vous nous indiquer ce que représente le risque pour vous? _____

9. Pouvez-vous compléter chacun des énoncés suivants en tenant compte de vos objectifs personnels (encerclez le chiffre approprié) ?

Si je dois investir dans des actions, j'achèterais des actions :	① À très faible risque	② À faible risque	③ À risque moyen	④ À risque élevé	⑤ À risque très élevé
Lorsque j'ai des décisions importantes à prendre, je privilégie d'abord la sécurité :	① À un degré très faible	② À un degré faible	③ À un degré moyen	④ À un degré élevé	⑤ À un degré très élevé
Si les bénéfices prévus sont élevés, j'accepte de prendre des risques dans des projets :	① À un degré très faible	② À un degré faible	③ À un degré moyen	④ À un degré élevé	⑤ À un degré très élevé

10. Pour chacun des éléments suivants, veuillez nous indiquer votre évaluation sur une échelle de 1 à 5 :

Quel est le degré d'expérience que vous avez acquise pour gérer un projet de sous-traitance en Chine ?	① Faible expérience	②	③	④	⑤ Très forte expérience
Croyez-vous que la décision de sous-traitance en Chine fut une « bonne » décision pour la performance de l'entreprise ?	① Mauvaise décision	②	③	④	⑤ Très bonne décision
Croyez-vous que la décision de sous-traitance en Chine est ou a été une stratégie risquée ?	① Stratégie très risquée	②	③	④	⑤ Stratégie non risquée
Considérez-vous que la décision de sous-traitance en Chine est ou a été un succès ?	① Grand échec	②	③	④	⑤ Grand succès

SECTION 2. PROFIL DE L'ENTREPRISE

Note : Cette section s'adresse uniquement au dirigeant principal.

1. Quelle est l'année de création de l'entreprise? _____
2. Depuis combien d'années l'entreprise est-elle engagée dans :
 - a) des activités impliquant des transactions avec des entreprises situées dans d'autres pays? _____
 - b) des activités de sous-traitance? _____
 - c) la sous-traitance en Chine? _____
3. Veuillez nous fournir une description sommaire des deux principaux produits ou des deux principales lignes de produits de votre entreprise :

Description	Matériau de base entrant dans sa composition (p. ex. : bois, plastique, métal, etc.)	Quelle partie de votre chiffre d'affaires ce matériau représente-t-il ?
_____	_____	_____ %
_____	_____	_____ %

4. Dans quelle phase de son développement se trouvait l'entreprise au moment d'entreprendre le projet de sous-traitance en Chine?

Création (l'entreprise n'avait pas encore de clientèle et son projet était en développement)	<input type="checkbox"/>
Démarrage (le projet était clairement défini ou le prototype était terminé et l'entreprise commençait la commercialisation)	<input type="checkbox"/>
Croissance lente (les ventes augmentaient légèrement)	<input type="checkbox"/>
Croissance rapide (les ventes augmentaient plus vite que la croissance de l'économie)	<input type="checkbox"/>
Maturité (les ventes avaient cessé de croître)	<input type="checkbox"/>
Déclin (les ventes avaient commencé à décroître)	<input type="checkbox"/>

5. Lors du lancement de votre projet de sous-traitance en Chine, quels étaient :

Le nombre d'employés :	
Le nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise :	
Le pourcentage des ventes à l'étranger :	
Le pourcentage des employés ayant une culture différente de la culture canadienne :	
Le pourcentage des achats à l'étranger :	

6. Veuillez indiquer le pourcentage approximatif de votre production qui est sous-traité en Chine: _____%

7. Quel est approximativement l'apport, en pourcentage, du coût de la main-d'œuvre et du coût des matières premières dans le prix de revient des produits ou des composantes sous-traitées en Chine?

	Coût de la main-d'œuvre	Coût des matières premières
Produit ou composante 1	_____%	_____%
Produit ou composante 2	_____%	_____%

8. Est-ce que votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour d'autres entreprises?

Oui → pour _____% de notre production l'an dernier
Non

SECTION 3. INFORMATION GÉNÉRALE ET INFORMATION SUR LA STRATÉGIE DE SOUS-TRAITANCE DE L'ENTREPRISE

Note : Cette section s'adresse uniquement au dirigeant principal.

1. Est-ce que votre entreprise a déjà eu une expérience d'affaires au niveau international (p. ex. : import-export) avec des pays ayant une culture ou des pratiques d'affaires jugées différentes de celles du Canada (p. ex. : Chine, Inde, Brésil, Thaïlande, etc.) ?

2. Est-ce que vous ou d'autres responsables au sein de votre entreprise avez eu des expériences avec la culture chinoise (p. ex. : visite en Chine, contacts ou relations avec des personnes chinoises, apprentissage de la langue, formation, etc.) ?

3. Comment a été prise la décision de sous-traitance et quelles sont les raisons qui vous ont mené à privilégier la sous-traitance en Chine (exigence d'un donneur d'ordres, compétition nationale ou internationale, etc.) ?

4. Au moment de prendre votre décision, quels étaient vos principaux objectifs de sous-traitance en Chine (réduction des coûts, augmentation de la capacité de production, concentration sur vos activités principales, amélioration de la qualité, utilisation de l'expertise d'une autre entreprise, etc.) ?

5. Est-ce que vous possédiez un réseau d'affaires qui a facilité le lancement du projet de sous-traitance (délégué canadien à l'étranger, fournisseurs, distributeurs, amis, etc.) ?

6. Est-ce que vous utilisez une sous-traitance directe ou une sous-traitance par un intermédiaire ?

7. Quelles sont les caractéristiques des produits ou des composantes que vous sous-traitez en Chine (coût, quantité, technicité, qualité demandée, taille, etc.) et quelle est leur importance dans votre production et dans votre planification stratégique (produit de qualité supérieure ou une composante d'un produit de qualité supérieure, composante ou produit standard, produit principal de votre entreprise, composante importante d'un produit, etc.) ?

8. Quelle est la devise que vous utilisez pour vos transactions avec la Chine ? Est-ce qu'une variation significative du taux de change a eu un impact négatif sur les coûts de la sous-traitance ?

9. En revenant sur la question à propos du succès ou de l'échec de votre stratégie de sous-traitance, sur quelle base avez-vous qualifié votre expérience de succès ou d'échec ? Quel est l'impact de ce succès ou de cet échec sur la performance ou les objectifs globaux de l'entreprise ?

SECTION 4. QUESTIONS SUR LA SOUS-TRAITANCE

Nous allons discuter de certains éléments qui peuvent influencer la réalisation d'un projet de sous-traitance. Nous aimerions connaître votre expérience à ce sujet. Nous allons énumérer des facteurs de risque associés à la sous-traitance internationale et des événements et problèmes qu'ils peuvent entraîner (que nous allons appeler « situations défavorables »). Vous devez indiquer s'ils ont été pertinents dans votre cas, et quel a été leur impact sur les objectifs de votre entreprise. Aussi, nous poserons des questions directes sur la réalisation et l'impact de certaines situations qui ont influencé ou qui peuvent influencer négativement la réalisation de vos objectifs. Finalement, si d'autres situations qui vous ont touché ou auraient pu vous toucher n'ont pas été identifiées ici, nous vous invitons à nous en faire part.

Pour chaque risque (situation défavorable) identifié, nous vous demanderons d'estimer la possibilité de sa réalisation (la possibilité qu'elle ait lieu) et l'ampleur de son impact, et vous basant sur les échelles suivantes :

	Aucune	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Possibilité de réalisation	0	1	2	3	4	5
Ampleur de l'impact	0	1	2	3	4	5

De même, pour chaque risque identifié, nous vous demanderons d'indiquer, dans le cas où vous l'avez expérimenté, les mécanismes que vous avez prévus (le cas échéant) pour réduire sa possibilité de réalisation ou pour réduire l'ampleur de son impact. Dans le cas où l'entreprise n'a pas expérimenté le risque identifié, veuillez indiquer, au meilleur de vos connaissances, comment on peut réduire sa possibilité de réalisation ou l'ampleur de son impact.

1. Facteurs de risque externes à votre entreprise

1.1. Les aspects politiques

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Changement de politiques gouvernementales, modifications de lois, de règlements ou de procédures administratives, détérioration des relations internationales entre la Chine et le Canada, protestations de mouvements écologistes ou autres, grèves dans un secteur particulier, augmentation des impôts, changement de la politique monétaire	Augmentation des tarifs douaniers, difficultés diverses pour le sous-traitant, augmentation des coûts de production, retards dans la livraison de la marchandise, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

1.2. Les aspects économiques

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Inflation importante, crise financière, augmentation des taux d'intérêt	Augmentation des coûts de la matière première, augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, problèmes financiers du sous-traitant, augmentation des prix demandés par ce dernier, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

1.3. Les aspects judiciaires et légaux

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Lacunes du système judiciaire chinois, application non rigoureuse des lois	Difficultés à élaborer les contrats, procédures administratives longues et compliquées, résolution inappropriée ou partielle des conflits judiciaires, non-respect des lois et des règlements par vos partenaires chinois, non-respect des contrats par vos partenaires chinois, non-respect de votre propriété intellectuelle, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

1.4. Les éléments culturels

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
La différence culturelle entre les Chinois et les Canadiens	Incompréhension, difficultés de communication et de négociation, difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité, mauvaises interprétations des exigences de l'entreprise canadienne de la part des Chinois, incompréhension de l'importance de certains détails, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

1.5. La corruption

Est-ce que vous avez dû verser des sommes d'argent ou offrir des cadeaux à des responsables, et ce, de façon non officielle, pour poursuivre vos démarches de production ou pour faciliter des procédures administratives ou portuaires en Chine ? Si oui, quel a été l'impact sur les objectifs de l'entreprise ?

1.6. Les coûts de la main-d'œuvre

Pendant la durée de votre projet, est-ce que vous avez connu une augmentation imprévue des coûts de la main-d'œuvre en Chine qui a causé une augmentation des coûts de production ?

2. Facteurs de risque internes

2.1. La gestion

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Insuffisance des compétences, des connaissances et de l'expérience chez l'équipe de direction pour gérer un projet de sous-traitance en Chine	Utilisation de méthodes et d'outils de gestion, de communication et de contrôle inadéquats pour gérer le projet de sous-traitance en Chine, sous-évaluation des coûts, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

2.1.1. Est-ce qu'il y a eu des coûts de prospection et de sélection du sous-traitant qui n'ont pas été prévus au moment de l'adoption de la stratégie de sous-traitance ? Quels sont ces coûts et quel est leur impact sur les coûts globaux du projet ?

2.1.2. Est-ce que la phase de prospection et de sélection a duré plus longtemps que ce qui avait été prévu initialement pour l'accomplir ? Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de cette phase et quel a été leur impact sur vos objectifs ?

2.1.3. Est-ce qu'il y a eu un dépassement des coûts prévus du produit fabriqué en Chine ? Est-ce qu'il y a eu des coûts cachés de gestion du projet de sous-traitance qui n'ont pas été prévus au début du projet ? Si oui, quels sont ces coûts et quel est leur impact sur les coûts globaux du projet ?

2.1.4. Est-ce que vous croyez que vous avez fait le « bon choix » en matière de sélection du sous-traitant ? Croyez-vous que l'entreprise chinoise possède les atouts technologiques suffisants et que le personnel chinois a les compétences suffisantes pour satisfaire vos exigences ? Si non, quel a été l'impact sur vos objectifs ?

2.1.5. Est-ce que l'information qui vous était transmise par les responsables ou les employés chinois était toujours précise et complète ? Si non, quel a été l'impact sur vos objectifs ?

2.2. Les ressources humaines

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Manque d'employés compétents pour travailler sur le projet de sous-traitance en Chine	Défaillance dans la gestion opérationnelle des activités de sous-traitance en Chine, augmentation des délais, augmentation des coûts, réduction de la qualité, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

2.2.1. Est-ce que le déplacement des activités de production vers la Chine a eu des effets négatifs sur le personnel de vos entreprises au Québec ? Si oui, quel problème ou quelle situation défavorable cela a-t-il occasionné à l'entreprise (p. ex. : licenciements difficiles dans vos usines au Canada, retards dans la production, réduction de la productivité, absentéisme, etc.) ?

2.3. Le contrôle sur les opérations logistiques et de production

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Diminution du contrôle sur les opérations, due à la distance géographique et à l'externalisation de la production	Réduction de la qualité de la production, augmentation des délais, augmentation du niveau des stocks, retards, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

- 2.3.1. Est-ce qu'il y a eu des retards dans le transport et la livraison des produits de la Chine vers l'entreprise canadienne? Est-ce qu'il y a eu des retards causés par des procédures administratives ou portuaires en Chine? Si oui, quel a été l'impact sur vos objectifs (p. ex. : retard important de la livraison du produit fini au client, etc.)?
-
- 2.3.2. Est-ce que le coût du transport et l'intégrité des produits ou des composantes transportés de Chine étaient conformes à vos attentes? Si non, quel a été l'impact sur vos objectifs (p. ex. : impact sur les coûts globaux, insatisfaction de la clientèle, etc.)?
-
- 2.3.3. Est-ce qu'il y a eu un dépassement des délais de production de la part de l'entreprise chinoise? Si oui, quel a été l'impact sur vos objectifs (p. ex. : livraison retardée du produit fini au client, etc.)?
-
- 2.3.4. Avez-vous rencontré des difficultés dans la gestion de la production et des stocks dans vos usines québécoises, à cause de la production faite en Chine? Si oui, quel a été leur impact (p. ex. : livraison retardée du produit fini au client, etc.)?
-
- 2.3.5. Est-ce que la qualité des produits ou des composantes fabriqués en Chine ainsi que celle de leur emballage était conforme à vos attentes? Si non, quel a été l'impact sur vos objectifs (p. ex. : impact sur les coûts, insatisfaction de la clientèle, etc.)?
-

2.4. Les ressources financières

Facteurs de risque : →	Situation défavorable :
Une insuffisance des ressources financières allouées aux projets de sous-traitance	Perturbations de la production, dépassement du délai de livraison de la marchandise finale, etc.
	Possibilité de réalisation : Ampleur de l'impact :

3. Identification d'autres risques non discutés

Pouvez-vous nous indiquer s'il existe d'autres risques non discutés qui ont eu ou auraient pu avoir des impacts négatifs sur le succès d'un projet de sous-traitance en Chine?

SECTION 5. APPRÉCIATION GLOBALE

1. Classification des facteurs de risque discutés

Pouvez-vous classer de 1 à 10 les différents facteurs de risque externes et internes discutés en fonction de l'importance des situations défavorables qu'ils peuvent entraîner et de l'influence négative de ces dernières sur les objectifs de l'entreprise.

Les aspects politiques		Les aspects économiques	
Les aspects judiciaires et légaux		Les éléments culturels	
La corruption		Les coûts de la main-d'œuvre	
La gestion		Le contrôle sur les opérations logistiques et de production	
Les ressources humaines		Les ressources financières	

2. Estimation de l'écart entre les objectifs et les résultats réalisés

Au meilleur de vos connaissances, nous vous demandons de remplir le tableau suivant en indiquant de manière approximative ce que vous aviez prévu avant le début du projet de sous-traitance et ce qui a été réalisé? (Vous pouvez donner une estimation en pourcentage de vos objectifs et ce qui a été prévu par rapport aux résultats et ce qui a été obtenu finalement. Par exemple, vous pouvez mentionner que vous avez réalisé 100 %, 90 %, 80 %, etc., de la réduction des coûts prévus au début du projet.)

	Objectif prévu	Résultat obtenu
La réduction des coûts de production globaux		
Le niveau du stock des produits ou des composantes sous-traités		
La durée de la période de prospection et de sélection du sous-traitant		
Les coûts de prospection et de sélection		
Le temps nécessaire pour la production en Chine depuis la commande jusqu'à la sortie de l'usine chinoise		
Le temps nécessaire pour le transport des produits du port chinois jusqu'à l'entreprise canadienne		

	Objectif prévu	Résultat obtenu
Le coût du transport des produits du port chinois jusqu'à l'entreprise canadienne		
Les coûts des rejets ou des retours faits par les clients		

Remerciements

BIBLIOGRAPHIQUES

- Adam-Muller, A.F.A. (2000). Exports and hedging exchange rate risks : The multi-country case. *The Journal of Futures Markets*, 20(9), 843-864.
- Aladwani, A.M. (2002). IT project uncertainty, planning and success : An empirical investigation from Kuwait. *Information Technology & People*, 15(3), 210-227.
- Albouy, M. (2006). Théorie, application et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue française de gestion*, 32(160), 139-158.
- Andersson, H. et Lundborg, P. (2007). Perception of own death risk : An analysis of road-traffic and overall mortality risks. *Journal of Risk and Uncertainty*, 34(1), 67-84.
- Aubert, B.A. et Bernard, J.-G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Auyero, J. et Swistun, D. (2008). The social production of toxic uncertainty. *American Sociological Review*, 73(3), 357-379.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- Barthélémy, B. (2002). *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Bath, M.M., Hatem, J.J. et Yang, B.Z. (2004). A pedagogical note on risk framing. *Risk Management and Insurance Review*, 7(2), 151-165.
- Bogliolo, F. (2000). *La création de valeur*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Bowen, A.A. (2005). The power of mediation to resolve international commercial disputes and repair business relationship. *Dispute Resolution Journal*, 60(2), 58-66.
- Bowers, L.N., Gerber, U.H., Hickman, C.J., Jones, A.D. et Nesbit, J.C. (1986). *Actuarial Mathematics*. Itasca, IL, É.-U. : Society of Actuaries.
- Brown, A.S. (2005). The China road. The outsourcing options isn't as cheap or as easy as it looks. *The American Society of Mechanical Engineers*. Récupéré le 15 avril 2008 de <<http://www.memagazine.org/backissues/memberonly/mar05/features/chinaroad/chinaroad.html>>.
- Cabano, S.L. (2004). Do we truly understand project risk? *AACE International Transactions*, 3, 1-6.
- Caby, J. et Hirigoyen, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*. Paris, France : Economica.
- Capron, M. et Liénard, G. (2000). *Face à la mondialisation : justice sociale, développement économique et contre-pouvoirs*. Louvain-la-Neuve, Belgique : Édition Fopes-Evo.
- Carmel, E. et Nicholson, B. (2005). Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation. *Journal of Global Information Management*, 13(3), 33-45.
- Carrier, G. (2002). *Notes de cours en analyse du risque*. Montréal, Canada : Faculté de médecine, Université de Montréal.
- Chatrath, A. et Seiler, M.J. (1997). Capital budgeting and the stochastic cost of capital. *Management Finance*, 23(9), 16-24.
- Chevalier, M. (2001). *L'impartition : quoi, comment, pourquoi?* Communication présentée au congrès annuel de l'Association des industries de produits de vitrerie et de fenestration du Québec (AIPVQ), Montréal, Québec, Canada.
- Chopra, S. et Sodhi, M.S. (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 53-61.
- Chrissos, J. et Gillet, R. (2003). *Décision d'investissement*. Paris, France : Pearson Education.
- Christopher, C.L. (2001). *The Risk Management Process*. New York, NY, É.-U. : John Wiley & Sons.
- Clark, E., Marois, B. et Cernès, J. (2001). *Le management des risques internationaux*. Paris, France : Economica.
- Clegg, S.R., Burdon, S. et Nikolova, N. (2005). The outsourcing debate: Theories and findings. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(2), 37-53.
- Coface (2011). *Risque pays, Chine*. Récupéré le 2 juin 2011 de <<http://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Chine>>.
- Cohen, M., Etner, J. et Jeleva, M. (2008). Dynamic decision making when risk perception depends on past experience. *Theory and Decision*, 64(2-3), 173-192.

- Cooper, W.D., Morgan, R.G., Redman, A. et Smith, M. (2002). Capital budgeting models: Theory vs. practice. *Business Forum*, 26(1), 15-20.
- Copeland, T.E., Koller, T. et Murrin, J. (1990). *Valuation: Measuring and Managing the Values of Companies*. New York, É.-U.: John Wiley & Sons.
- Copeland, T.E. et Weston, J.F. (1988). *Financial Theory and Corporate Policy*. Reading, MA, É.-U.: Addison-Wesley.
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Paris, France: Economica.
- Craig, D. et Willmott, P. (2005). Outsourcing grows up. *McKinsey Quarterly*, 12, février, 13-26.
- Cronin, B., Catchpole, L. et Hall, D. (2004). Outsourcing and Offshoring. *CESifo Forum*, 5(2), 17-22.
- Culp, C.L. (2001). *The Risk Management Process*. New York, É.-U.: John Wiley & Sons.
- Damodaran, A. (1994). *Damodaran on Valuation, Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. New York, NY, É.-U.: John Wiley & Sons.
- De Meyer, A., Loch, C.H. et Pich, M.T. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60-68.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal, Canada: McGraw-Hill.
- Dhanani, A. (2004). The management of exchange-rate risk: A case from the manufacturing industry. *Thunderbird International Business Review*, 46(3), 317-338.
- Dionne, G., Fluet, C. et Desjardins, D. (2007). Predicted risk perception and risk-taking behavior: The case of impaired driving. *The Journal of Risk and Uncertainty*, 35(3), 237-264.
- Drissi, M. (2007). Portée et limites des délocalisations. *Envie d'entreprendre*. Récupéré le 30 mars 2008 de <http://www.enviedentreprendre.com/2007/03/portee_et_limite.html>.
- Drumetz, F. (2004). La délocalisation. *Bulletin de la Banque de France*, 132, décembre, 27-42.
- Ducroire (2010). *China*. Récupéré le 6 février 2011 de <<http://www.delcredereducroire.be/en/country-risks/#focusCountry=CN&focusContinent=&filter=undefined&min=0&max=7&tab=undefined>>.
- Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *Mid-American Journal of Business*, 18(2), 33-41.
- Elmuti, D. et Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- Emblemsvag, J. et Kjolstad, L.E. (2002). Strategic risk-analysis: A field version. *Management Decision*, 40(9), 842-853.
- Embleton, P. et Wright, P. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organization*, 6(3), 94-106.
- Erber, G. et Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry. *Intereconomics*, 40(2), 100-113.
- Eschenbach, T. et Cohen, R. (2006). Which interest rate for evaluating projects. *Engineering Management Journal*, 18(3), 11-20.

- Fiegenbaum, A. et Thomas, H. (2004). Strategic risk and competitive advantage: An integrative perspective. *European Management Review*, 1(1), 84-95.
- Fill, C. et Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43-51.
- Fink, D. et Shoeib, A. (2003). Action: The most critical phase in outsourcing information technology. *Logistics Information Management*, 16(5), 302-310.
- Gallego, V. et Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser, quel choix pour les PME? *Revue internationale PME*, 23(2), 107-130.
- Ghaussi, N. (2002). Trends in outsourced manufacturing-reducing risk and maintaining flexibility when moving to an outsourced model. *Assembly Automation*, 22(1), 21-26.
- Gonzalez, R., Gasco, J. et Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: A study of large firms. *Industrial Management of Data Systems*, 105(1), 45-63.
- Goto, S. (2007). The bounds of classical risk management and the importance of a behavioral approach. *Risk Management and Insurance Review*, 10(2), 267-282.
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. Dans G. Hamel et A. Heene (dir.), *Competence-Based Competition* (p. 11-33). Chichester, Royaume-Uni: Chichester.
- Helfert, E.A. (2003). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. New York, NY, É.-U.: McGraw-Hill.
- Hillson, D. (2003). Using a risk breakdown structure in project management. *Journal of Facilities Management*, 2(1), 85-97.
- Hillson, D. et Murray-Webster, R. (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Hampshire, Royaume-Uni: Gower Publishing.
- Hirigoyen, G. et Caby, J. (1998). *Histoire de la valeur en finance d'entreprise* (cahier de recherche). Bordeaux, France: Institut de recherche en gestion des organisations de Bordeaux.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, Belgique: DeBoeck.
- Hoarau, C. et Teller, R. (2001). *Création de valeur et management de l'entreprise*. Paris, France: Librairie Vuibert.
- Holton, G.A. (2004). Defining risk. *Financial Analyst Journal*, 60(6), 19-26.
- Hutchins, G. et Gould, D. (2004). The growth of risk management. *Quality Progress*, 37(9), 73-76.
- International Association of Outsourcing Professionals – IAOP (2001). Outsourcing failures? Récupéré le 20 novembre 2007 de <<https://www.iaop.org>>.
- Investopedia (2012). Chaos Theory. Récupéré le 12 mars 2012 de <<http://www.investopedia.com/terms/c/chaostheory.asp>>.
- Jalette, P. (2003). *La sous-traitance dans le secteur manufacturier: comparaison Québec-Ontario* (rapport de recherche). Montréal, Canada: Université de Montréal.

- Jones, W.O. (2009). Outsourcing in China: Opportunities, challenges and lessons learned. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(2), 187-203.
- Julien, P.-A. (dir.) (2005). *Les PME: bilan et perspectives* (3^e éd.). Québec, Canada: Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.-A. et Marshesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris, France: Vuibert.
- Julien, P.-A. et Marshesnay, M. (2011). *L'entrepreneuriat*. Paris, France: Economica.
- Kezner, H. (2000). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (7^e éd.). New York, NY, É.-U.: John Wiley & Sons.
- Khalfan, A. (2003). A case analysis of business process outsourcing project failure profile and implementation problems in a large organisation of developing nation. *Business Process Management Journal*, 9(6), 745-760.
- Khan, N. et Fitzgerald, G. (2004). Dimensions of offshore outsourcing business models. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 6(3), 35-51.
- Khan, O., Christopher, M. et Burnes, B. (2008). The impact of product design on supply chain risk: A case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 412-432.
- Kliem, R. (2004). Managing the risks of offshore IT development projects. *Information Systems Management*, 21(3), 22-28.
- Knight, F.H. (1971). *Risk, Uncertainty, Profit*. Chicago, IL, É.-U.: Chicago University Press.
- Laios, L. et Moschuris, S. (1999). An empirical investigation of outsourcing decisions. *Journal of Supply Chain Management*, 35(1), 33-42.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: Opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32(6), 20-26.
- Lee, E. (1996). Globalization and labor: Is anxiety justified? *International Labor Review*, 135(5), 598-600.
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K. et Peters, M. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque. *La revue des sciences de gestion: direction et gestion*, 199(1), 51-73.
- Lensink, R. et Sterken, E. (2000). Capital market imperfections, uncertainty and corporate investment in the Czech Republic. *Economics of Planning*, 33(1), 53-70.
- Levinsohn, A. (2002). New geopolitics spotlights political risk management. *Strategic Finance*, 83(7), 38-43.
- Magro, W.S. et Kellow, W.T. (2004). Risk management in IT implementation: A human factor. *AACE International Transaction*, 2, 1-6.
- Mainelli, M. (2005). The misbehavior of risk managers: Recognizing our limitations. *The Journal of Risk Finance*, 6(2), 177-182.
- Martini, H. et Legrand, G. (1999). *Management des opérations de commerce international*. Paris, France: Dunod.

- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA, É.-U.: Sage Publications.
- McDougall, B. (2005). Stay away from China unless you know what you are doing. *International Journal of Commerce & Management*, 15(3), 302-304.
- McClean, J. (2005). Turning risk and uncertainty into triumph. *The British Journal of Administrative Management*, février-mars, 16-17.
- Migliore, R.H. et McCracken, D.E. (2001). Tie your capital budget to your strategic plan. *Strategic Finance*, 82(12), 38-44.
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Mitchell, V.W. (1999). Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(12), 163-195.
- Mobey, A. et Parker, D. (2002). Risk evaluation and its importance to project implementation. *Work Study*, 51(4), 202-207.
- Morcos, J. et Crombrugge, A. (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation?* Vienne, Autriche: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. Récupéré le 15 octobre 2007 de <http://www.unido.org/fileadmin/import/28897_Soustraitanceoudelocalisation.pdf>.
- Moulins, J.-L. (2004). Risque perçu et fidélité à la marque: une analyse exploratoire. *Revue française de marketing*, 199(4), 87-108.
- Nalewaik, A. (2005). Risk management for pharmaceutical project schedules. *AACE International Transactions*, 7, 1-6.
- Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organization: Case studies by the patterns of behaviour. *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Noor, I., Joyner, T. et Martin, R.J. (2002). Challenges of implementing risk management process. *AACE International Transactions*, 4, 1-7.
- Norman, A. et Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(4), 434-456.
- Olu-Tima, T.O. (2003). Acceptable project investment criteria. *AACE International Transactions*, 6, 1-7.
- Palvia, S.C.J. (2008). Challenges for small enterprises in the sourcing life cycle: Evidence from offshoring to India. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 10(4), 75-85.
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communication of the Association for Information Systems*, 13(1), 233-264.
- Peterson, P.P. et Fabozzi, F.J. (2002). *Capital Budgeting: Theory and Practice*. New York, NY, É.-U.: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY, É.-U.: The Free Press.

- Prasad, A. et Prasad, P. (2007). Moving out: Toward understanding the complexity of outsourcing in the age of globalisation. *Business Renaissance Quarterly*, 2, 67-91.
- Prasad, S. et Tata, J. (2003). The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 487-522.
- PricewaterhouseCoopers (2007). *Delocalization*. Récupéré le 8 avril 2008 de <<http://www.pwc.ca>>.
- Pudelko, M. et Mendenhall, M. (2009). The contingent nature of best practices in national competitiveness: The case of American and Japanese innovation process. *European Management Journal*, 27(6), 456-466.
- Rindova, V., Barry, D. et Ketchen, D. Jr. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *The Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Rubesh, E. et Banomyong, R. (2005). Selecting suppliers in the automotive industry: Comparing international logistics costs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 17(1), 61-70.
- Rubin, H.J. et Rubin, I.S. (1995). *Quantitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousands Oaks, CA, É.-U.: Sage.
- Schniederjans, M.J. et Zuckweiler, K.M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42(7), 974-986.
- Schuyler, J. (2001). *Risk and Decision Analysis in Project*. Newtown Square, PA, É.-U.: Project Management Institute.
- Schwarzkopf, D.L. (2006). Stakeholder perspectives and business risk perception. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 327-342.
- Siegel, J.J. (2005). Perspective on the equity risk premium. *Financial Analysts Journal*, 61(6), 61-74.
- Singh, A. (1994). Global economic changes, skills and international competitiveness. *International Labor Review*, 133(2), 167-184.
- Sinha, P., Akoorie, M., Ding, Q. et Wu, Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 67-88.
- Sislian, E. et Satir, A. (2000). Strategic sourcing: A framework and a case study. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 4-12.
- Slater, G. et Spencer, D.A. (2000). The uncertain foundations of transaction costs economics. *Journal of Economics Issues*, 34(1), 61-88.
- Slovic, P. (2000). *The Perception of Risk*. Londres, Royaume-Uni: Earthscan.
- Smith, G. et Merritt, M. (2002). *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*. New York, NY, É.-U.: Taylor & Francis.
- Spekman, R.E. et Davis, E.W. (2004). Risky business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 414-433.

- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME: l'internationalisation des activités comme solution*. Récupéré le 13 août 2009 de <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/45/838/1/27821/8/F339840152_Forum_Int...pdf>.
- St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (2003). *Les décisions d'investissement dans les PME. Comment évaluer la rentabilité financière*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Stark, J. (2005). The state of globalization. *The International Economy*, 19(2), 52-57.
- Synnott, T.W. (2000). Remaking the world financial system. *Business Economics*, 35(3), 42-54.
- Szpirglas, M. (2006). Gestion des risques et quiproquos. *Revue française de gestion*, 32(161), 67-90.
- Tafti, M. (2005). Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Industrial Management + Data Systems*, 105(5), 549-561.
- Tan, K.C., Lyman, S.B. et Wisner, J.D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 614-632.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification: Basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(2), 290-298.
- Theil, M. et Ferguson, W.L. (2003). Risk management as a process: An international perspective. *Review of Business*, 24(3), 30-35.
- Thwaites, J. (2004). *La mondialisation origines, développement et effets*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Transparency International (2010). Surveys indices, China. Récupéré le 6 février 2011 de <http://www.transparency.org/country#CHN_DataResearch_SurveysIndices>.
- Tsohou, A., Karyda, M., Kokolakis, S. et Kiountouzis, E. (2006). Formulating information systems risk management strategies through cultural theory. *Management & Computer Security*, 14(3), 198-210.
- Trimpop, R.M. (1994). *The Psychology of Risk Taking Behaviour*. Amsterdam, Pays-Bas: North-Holland.
- Van Horne, J.C. et Wachowicz Jr., J.M. (2001). *Fundamentals of Financial Management*. Upper Saddle River, NJ, É.-U.: Prentice Hall.
- Van Liemt, G. (1992). Economic globalization: Labor options and business strategies high labor cost countries. *International Labor Review*, 131(4), 453-471.
- Vose, D. (2000). *Risk Analysis*. West Sussex, Royaume-Uni: John Wiley & Sons.
- Waring, A. et Glendon, A.I. (1998). *Managing Risk*. Londres, Royaume-Uni: Thomson Learning.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY, É.-U.: The Free Press.
- Yin, R.K. (1990). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA, É.-U.: Sage.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series* (2^e éd.). Londres, Royaume-Uni: Sage (1^{re} éd. 1984).

- Zhu, Z., Hsu, K. et Lillie, J. (2001). Outsourcing, a strategic move : The process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5), 373-379.
- Zsidisin, G.A., Ellram, L.M., Carter, J.R. et Cavinato, J.L. (2004). An analysis of supply risk assessment techniques. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 397-413.

PRIX CHERCHEURS AUTEURS DE LA RELÈVE 2013

LA VIVE CONCURRENCE QUE SE LIVRENT LES ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE mondialisée oblige les dirigeants à faire preuve de créativité pour réduire leurs coûts de production et accroître leur productivité. La sous-traitance dans les pays émergents, avec leurs capacités industrielles considérables et leur main-d'œuvre abondante et bon marché, devient ainsi une tendance croissante. La Chine, à ce titre, est devenue le point de mire de nombreux dirigeants de petites et grandes entreprises canadiennes. Mais l'aventure peut se révéler complexe et risquée...

Afin de donner aux entrepreneurs une meilleure vision des risques qui peuvent influencer la réalisation de leurs objectifs, l'auteur détermine et analyse les risques associés aux projets de sous-traitance en Chine, que ce soit sur le plan des coûts, de la qualité ou des délais de production. Par une étude approfondie des expériences de sept entreprises manufacturières canadiennes, il explore également les pratiques de gestion utilisées pour résoudre les problèmes rencontrés. Car la présence de facteurs de risque ne doit pas être perçue comme une entrave définitive aux objectifs de la sous-traitance dans les pays émergents : il s'agit plutôt de les reconnaître pour mieux les contrôler.

Jalal El Fadil est titulaire d'un doctorat en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et d'un MBA de l'Université Winthrop (Caroline du Sud). Il est actuellement chercheur postdoctoral à l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR et travaille sur les risques et les pratiques utilisées pour les gérer ainsi que sur les stratégies d'internationalisation, l'entrepreneuriat dans le monde et les projets d'investissement international surtout dans les pays émergents.