

MARKETING

Réponses aux questions du CHAPITRE 7

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- de décrire la nature et la composition des marchés interentreprises;
- d'expliquer comment les organisations interentreprises segmentent leurs marchés;
- d'énoncer les principales différences entre le processus d'achat des organisations et celui du consommateur;
- de décrire les facteurs qui influent sur le processus d'achat interentreprises;
- d'expliquer comment Internet a amélioré le commerce interentreprises.

Révision des concepts

L'objectif pédagogique de ces questions est de vérifier les connaissances des étudiants et leur compréhension des concepts exposés dans ce chapitre. Ce type de questions amène les apprenants à fournir des réponses courtes et précises faisant appel aux notions abordées dans ce chapitre. Ce premier type d'exercices leur permet aussi d'être mieux préparés à faire les exercices de marketing.

- 1. Expliquez comment les gestionnaires marketing peuvent utiliser le SCIAN pour segmenter les marchés interentreprises. Nommez deux autres manières dont ils peuvent utiliser le SCIAN pour segmenter ces marchés. Appuyez votre réponse sur des exemples pertinents.**

Les codes SCIAN divisent l'activité économique en plusieurs secteurs et industries. Ils peuvent utiliser les codes à six chiffres pour identifier et analyser des données relatives aux parts de marché, la demande, la concurrence des importations et autres indicateurs. Il existe beaucoup d'autres façons de segmenter les marchés interentreprises; cependant, les entreprises doivent utiliser une méthode pertinente. Certaines peuvent choisir un segment en fonction de l'utilisateur final, de la fréquence d'utilisation ou de la taille de l'entreprise (TPE ou PME). D'autres peuvent préférer segmenter un marché en fonction de la géographie, par exemple l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Europe ou l'Asie.

2. Décrivez les caractéristiques qui distinguent le commerce interentreprises du commerce de détail.

On peut se rapporter au tableau 7.2 pour expliquer ces distinctions.

<p>Les caractéristiques du marché</p> <p>La demande de produits commerciaux est dérivée.</p> <p>La clientèle est réduite, plus concentrée géographiquement, et les commandes sont plus importantes.</p> <p>La demande est moins élastique et fluctue davantage et plus souvent.</p>
<p>Les caractéristiques du produit</p> <p>Les produits sont de nature technique et achetés en fonction de caractéristiques précises.</p> <p>Les achats concernent principalement les matières premières et les produits semi-finis.</p> <p>L'accent est surtout mis sur les délais de livraison, le soutien technique, le service après-vente et le soutien financier.</p>
<p>Les caractéristiques du processus d'achat</p> <p>Les décisions relatives aux achats sont plus complexes.</p> <p>Les achats peuvent se baser sur des appels d'offres concurrentiels, la fixation du prix à partir d'un prix négocié et les arrangements financiers.</p> <p>Les acheteurs sont des personnes qualifiées qui suivent un processus d'achat plus formel.</p> <p>Les critères et les objectifs des achats ainsi que les processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs et des produits sont préétablis.</p> <p>De nombreux intervenants ayant des intérêts variés participent aux décisions d'achat.</p> <p>Des accords réciproques sont conclus et les négociations entre acheteurs et vendeurs sont courantes.</p> <p>Acheteurs et vendeurs travaillent ensemble pour bâtir des liens étroits à long terme.</p> <p>Les achats en ligne sont courants.</p>
<p>Les caractéristiques du marketing mix</p> <p>La vente directe est la principale forme de vente et elle requiert souvent une distribution physique.</p> <p>La publicité est de nature technique et la vente personnelle est l'outil de communication le plus usité.</p> <p>Les prix sont souvent négociés, peu élastiques et sujets à des rabais de gros et à des remises sur quantité. Le prix englobe généralement une composante de service ou d'entretien.</p>

3. Exposez les principales différences entre le processus d'achat au détail décrit dans le chapitre 6 et le processus d'achat interentreprises décrit dans ce chapitre.

Par rapport au processus d'achat des consommateurs, le processus d'achat B2B tend à être beaucoup plus formalisé, implique plus de personnes dans la décision proprement dite, évalue des solutions plus largement et plus souvent durant une période plus longue et comprend rarement un achat impulsif.

4. Expliquez pourquoi la prise d'une décision d'achat ne suit pas toujours les six étapes du processus d'achat interentreprises et pourquoi certains achats requièrent un processus décisionnel plus rigoureux et systématique. Donnez des exemples de situations d'achat pour étayer votre réponse.

Dans un environnement d'entreprise, il se peut que l'on ne soit pas toujours capable de suivre toutes les étapes de chaque achat, surtout si l'on part du principe qu'il s'agit de la première fois qu'un achat est effectué.

Par exemple, si l'on sélectionne un fournisseur de papeterie sur la base de certains critères la première fois qu'un achat est effectué, il est inutile de refaire toute la démarche : appel d'offres, soumission de propositions, analyse et sélection des fournisseurs et analyse des fournisseurs eux-mêmes.

Des méthodes peuvent être mises en place pour revoir périodiquement ces aspects, mais elles ne doivent pas être mises en œuvre chaque fois qu'une commande est passée. À l'inverse, dans le cas d'achats importants, il faut revoir toutes ces étapes, dans l'ordre, pour justifier les sorties de fonds. Par exemple, dans le cadre de l'achat d'un nouveau mobilier de bureau pour l'ensemble du personnel, la décision d'achat est importante, comme l'est le remplacement du parc automobile d'une société de vente.

5. Quels aspects clés distinguent le nouvel achat, le rachat modifié et le rachat direct? Appuyez votre réponse sur trois exemples clairs.

Nouvel achat : Achat d'un produit ou d'un service effectué pour la première fois. Les responsables de la décision d'achat sont habituellement très sollicités, l'acheteur ou l'organisme acheteur ne connaissant pas encore le produit ou le service qu'ils s'apprêtent à acheter.

Rachat modifié : Fait, pour un acheteur industriel qui s'est déjà procuré un produit semblable, de changer certains éléments, comme le prix souhaité, la qualité du produit, le service à la clientèle ou les options.

Rachat direct (ou rachat simple) : Fait, pour un acheteur ou un organisme acheteur, de se procurer une quantité supplémentaire d'un produit qu'il a déjà acheté.

6. Nommez cinq façons dont Internet facilite le processus d'achat et le processus décisionnel interentreprises.

Parmi les façons dont Internet facilite le processus d'achat, on trouve :

1) la transmission rapide de l'information, ce qui accélère la prise de décision; 2) les systèmes de passation électronique de marché entre les vendeurs et les acheteurs, ce qui élimine la paperasserie; 3) la participation de l'acheteur et du vendeur à la conception de nouveaux produits, ce qui permet de mieux répondre aux besoins; 4) l'avènement des enchères électroniques, ce qui contribue à faire baisser les prix de certains articles; 5) la capacité de disposer de plus d'information pour les études de marché et l'analyse statistique; 6) l'accroissement de l'efficacité globale du processus; 7) l'économie de temps et d'argent; et 8) une meilleure collaboration des fournisseurs et des fabricants.

7. Expliquez le concept du comité d'achats. Quels facteurs peuvent influencer sur le comportement de ses membres? Quel est le rôle du filtre et en quoi ce dernier influe-t-il sur la décision d'achat?

Dans la plupart des grandes organisations, plusieurs personnes sont responsables des décisions d'achat. Les effectifs du comité d'achats peuvent englober tant des employés qui jouent un rôle officiel dans les décisions d'achat (p. ex., le service des achats ou de l'approvisionnement) que des membres de l'équipe de concepteurs chargés de préciser l'équipement ou les matières premières dont les utilisateurs de la nouvelle machine commandée auront besoin. Tous ces employés jouent des rôles distincts dans le processus d'achat. Les fournisseurs doivent le comprendre et adapter leurs efforts de marketing et de vente en conséquence.

8. Expliquez en quoi la compréhension du rôle, de la structure et du comportement d'un comité d'achats peut faciliter la vente de produits et de services à des acheteurs interentreprises.

Comprendre le rôle, la structure et le comportement d'un comité d'achat peut aider un agent à vendre à un acheteur industriel; l'agent peut ainsi mieux orienter ses efforts de marketing vers les personnes ayant le plus d'influence au sein de ce comité.

Cette meilleure compréhension peut permettre aux gestionnaires marketing d'élaborer de meilleures stratégies de communication marketing et de présenter l'information importante pour les prescripteurs, les portiers, et les décideurs, pour proposer des échantillons ou des prototypes aux l'utilisateur afin qu'ils puissent se rendre compte des avantages du produit, voire de veiller à créer une occasion pour générer une vente.

9. Dans le texte, on dit que le processus d'achat interentreprises en six étapes est analogue au processus d'achat au détail en cinq étapes. Comment pourrait-on réorganiser les étapes du processus d'achat interentreprises pour qu'il corresponde au processus d'achat au détail?

Pour faire une synthèse des modèles de ces deux processus, il est nécessaire, en contexte interentreprises, de fusionner les étapes « Détermination des caractéristiques du produit » et « Procédure d'appel d'offres ».

10. En quoi la compréhension de la culture organisationnelle et du comité d'achats d'une entreprise cliente potentielle peut-elle être utile à un représentant commercial qui cible cette entreprise?

Il existe plusieurs types de comités d'achats :

- Comité d'achats autocratique : Plusieurs membres; les décisions relèvent d'une seule personne;
- Comité d'achats démocratique : Respect de l'avis de la majorité;
- Comité d'achats consultatif : La décision revient à un seul membre, qui sollicite d'abord l'opinion des autres membres;
- Comité d'achats par consensus : Toute décision d'achat doit recevoir un large consensus.

Marketing appliqué

1. Donnez un exemple de chacun des quatre types d'organisations interentreprises.

Note pédagogique : En fournissant un exemple représentatif de chaque type, les étudiants démontrent leur compréhension des organisations industrielles.

Exemples de réponses :

- Manufacturier : Ford
- Revendeurs : Sears
- Institutions : UQTR et Université Laval
- Gouvernements : Gouvernement fédéral et gouvernements provinciaux

2. Mazda veut évaluer la performance de deux fabricants susceptibles de lui fournir des systèmes audio pour ses véhicules. En vous basant sur les informations ci-dessous, indiquez quel fournisseur Mazda devrait choisir.

Note pédagogique : Cet exercice invite les étudiants à effectuer une analyse de la matrice des fournisseurs et à évaluer quel fournisseur constituerait le meilleur choix dans un cas semblable. Pour exécuter cette tâche, ils doivent multiplier le poids et l'importance des scores

de performance de chaque fournisseur selon chaque critère, puis y ajouter les scores afin de déterminer quel fournisseur obtient la meilleure note globale.

Exemples de réponses :

Importance relative		Performance du fabricant A	Performance * importance	Performance du fabricant B	Performance * importance
Qualité du système audio	0,4	5	2,0	3	1,2
Coût	0,3	2	0,6	4	1,2
Délai de livraison	0,1	2	0,2	2	0,2
Notoriété de la marque	0,2	5	1,0	1	0,2
			3,8		2,8

À la suite de cette analyse, le fournisseur A serait retenu.

3. Supposons que vous ayez écrit ce manuel scolaire et que vous vouliez le vendre à votre établissement d'enseignement. Nommez les six membres du comité d'achats. Quel rôle chacun des membres jouera-t-il dans le processus décisionnel? Classez-les en fonction de leur degré d'influence sur la décision (1 = le plus influent, 6 = le moins influent). Ce classement changerait-il dans des situations d'achat différentes?

Note pédagogique : Dans les grandes organisations, plusieurs personnes sont habituellement responsables des décisions d'achat. En jouant le rôle d'un auteur à succès d'un livre présent dans un établissement d'enseignement, les étudiants doivent réfléchir aux parties potentiellement concernées pour déterminer la meilleure façon d'approcher le comité d'achat. Bien que la question demande aux étudiants de classer les six membres, ils devraient comprendre que tous les membres peuvent prendre part à l'achat.

Exemple de réponse :

- Décideur : Le professeur de marketing qui décide d'utiliser ce manuel en classe;
- Initiateur : L'auteur du livre ou le représentant, qui suggère l'achat de ce livre;
- Influenceur : D'autres professeurs de marketing qui reconnaissent la qualité de l'ouvrage;
- Acheteur : Le responsable de la librairie universitaire ou de la bibliothèque;
- Filtre (ou portier) : Le responsable pédagogique, qui pourrait s'immiscer dans ce processus;
- Utilisateur : L'étudiant qui utilise le livre en classe.

4. Donnez un exemple des trois situations d'achat auxquelles la librairie de votre université pourrait faire face lorsqu'elle voudra acheter des manuels scolaires.

Note pédagogique : Au lieu de se mettre à la place d'un auteur à succès d'un livre présent dans un établissement d'enseignement, les étudiants jouent ici le rôle d'un responsable de librairie.

Exemples de réponses :

- **Nouvel achat :** La librairie achète des livres qui n'ont jamais été référencés auparavant;
- **Rachat modifié :** La librairie achète des livres qui ont déjà fait l'objet d'une commande, mais modifie les conditions de livraison, le prix et les politiques de retour de la marchandise;
- **Rachat direct :** La librairie achète des livres qui ont déjà fait l'objet d'une commande, mais en changeant chaque fois la quantité.

5. **Décrivez la culture organisationnelle de votre établissement d'enseignement ou de l'organisation pour laquelle vous travaillez. En quoi diffère-t-elle de celle du dernier établissement d'enseignement que vous avez fréquenté ou de la dernière entreprise où vous avez travaillé?**

Note pédagogique : La culture organisationnelle d'une entreprise ou d'une université comprend souvent un ensemble de lignes directrices non écrites que les employés ou étudiants partagent dans diverses situations. En comparant les deux cultures, les étudiants devraient acquérir une compréhension de la façon dont les différentes cultures peuvent influencer la façon dont les gens pensent, agissent, le moment où ils le font et leur participation aux décisions importantes.

Exemple de réponse :

La culture organisationnelle de cette université est assez prudente et mise sur la collaboration. La culture de mon emploi d'été, en revanche, est plus libérale dans l'attitude, mais plus structurée dans son approche et ses processus.

6. **Nike fabrique des chaussures et des vêtements de sport. En quoi Internet a-t-il modifié la façon dont cette entreprise communique avec ses fournisseurs et ses revendeurs?**

Note pédagogique : Reprenant les thèmes de la dernière section du chapitre, soit « Le rôle d'Internet dans le commerce interentreprises », cette question demande aux étudiants d'examiner la façon dont l'avènement d'Internet a modifié la manière dont une grande entreprise comme Nike communique et fait des affaires.

Exemple de réponse :

Internet a permis à Nike de développer des relations d'affaires avec ses fournisseurs et ses clients. Grâce à l'utilisation du courrier électronique, les fournisseurs peuvent vérifier la réception des

commandes. Nike note des changements dans les commandes ou les produits et fait un suivi rapide lorsque des problèmes surviennent; elle peut faire la même chose pour ses clients au détail. Le site Web de Nike offre aux fournisseurs un moyen de gérer leur relations avec l'entreprise et fournit à ses clients des informations sur les nouveaux produits et les promotions. Il propose également un forum pour les suggestions, questions, compliments et plaintes. Dans l'ensemble, Internet a permis à Nike de rationaliser ses opérations et de réduire ses coûts tout en consolidant ses relations avec ses fournisseurs et ses clients.

7. **Vous travaillez depuis peu au service des achats d'une importante société pétrolière. Le directeur des achats vous demande de l'aider à rédiger un appel d'offres relatif à un achat important. Il vous donne une feuille contenant les détails de l'appel d'offres. En la lisant, vous constatez que l'appel est extrêmement biaisé en faveur d'un soumissionnaire. Que devriez-vous faire?**

Note pédagogique : Ce scénario éthique amène les étudiants à analyser les violations des normes éthiques et la notion de transparence d'une entreprise. En utilisant le cadre de décision éthique présenté au chapitre 3, ils peuvent évaluer les implications éthiques de cette situation de travail et établir un plan d'action approprié.

Exemple de réponse :

Ai-je/Avons-nous réfléchi à toutes les questions éthiques associées à la décision à prendre?

J'ai des doutes quant au déroulement de cette procédure et me demande si les caractéristiques mentionnées dans l'appel d'offre ne sont pas en faveur d'un soumissionnaire en particulier.

Ai-je/Avons-nous consulté le plus grand nombre de personnes possible qui ont le droit de donner leur avis ou sont concernées par la prise de décision et l'élaboration de ce plan d'action?

À ce stade, personne n'est au courant de mes préoccupations. Je n'ai pas encore approché de mon patron ou un membre de l'équipe de direction, et je n'ai pas abordé le soumissionnaire pour voir si la spécification demande est venue directement de cette sa société.

Cette décision respecte-t-elle les droits et la dignité des parties prenantes?

Mon entreprise pourrait ne pas être au courant de la situation, les autres soumissionnaires n'auront pas accès à des chances égales et je risque de compromettre mes convictions si je respecte cette décision.

Cette décision est-elle celle qui engendre le plus d'avantages et le moins d'inconvénients pour les parties prenantes?

Non, parce que la société susceptible d'obtenir le contrat pourrait ne pas le mériter et parce que mon entreprise ne recevrait pas la qualité du travail qu'elle souhaite à un prix raisonnable et équitable.

Cette décision est-elle conforme aux règles morales généralement admises?

Elle viole probablement la procédure d'appel d'offres et la norme sociale à respecter pour les procédures d'appel d'offres équitables. La plupart des gens croiront que cette situation est truquée en faveur du soumissionnaire.

Cette décision me/nous paraît-elle satisfaisante?

S'il s'agit de mes préoccupations concernant l'équité du processus par rapport à l'équipe de direction, alors oui, je peux m'en accommoder.

Par conséquent, je ferai part de mes préoccupations à l'équipe de gestion et plaiderai que l'appel d'offres est biaisé en faveur d'un soumissionnaire.

8. **Vous venez d'accepter un poste à Cognos, le plus gros fournisseur de systèmes d'information de gestion (SIG) du Canada, en tant que représentant commercial de sa suite logicielle. Choisissez une entreprise que vous ciblez et expliquez comment vous pourriez identifier les membres de son comité d'achats. Comment procéderiez-vous pour cibler les besoins de chacun?**

Note pédagogique : Cette question amène les étudiants à réfléchir sur les différents rôles du comité d'achat, les besoins en information de chaque membre de ce comité et la façon dont ils peuvent prendre contact avec eux. La plupart des étudiants relèveront ce défi en se mettant à la place d'un représentant ayant peu d'expérience dans la vente B2B.

Exemples de réponses :

Les étudiants peuvent choisir n'importe quelle société avec laquelle ils sont familiers, mais l'idéal serait de sélectionner une grande entreprise, car il y a plus de chances qu'ils utilisent les logiciels de gestion. Prenez un détaillant de vêtements de taille moyenne qui est propriétaire indépendant et vend des marchandises à la fois en ligne et en magasin. Les rôles des membres du comité d'achat sont les suivants : décideur, initiateur, influenceur, acheteur, portier et utilisateur.

- Le décideur aura besoin de renseignements sur la façon dont les SIG permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle, les recettes des ventes, la rentabilité, la qualité du service à la clientèle et la vitesse de prise de décision tout en maintenant des coûts bas;
- Le décideur aura également besoin d'information sur la façon dont l'application des SIG changera les procédures actuelles d'organisation et le niveau de formation requis pour les employés et les utilisateurs – impact organisationnel.
- L'initiateur et l'influenceur auront besoin de renseignements sur les capacités du produit, ses performances, les utilisateurs et leurs commentaires, ainsi que le service après-vente et l'assistance technique. Ils auront également besoin d'information sur les exigences techniques de l'application des SIG ainsi que sur le coût.
- L'acheteur aura besoin de renseignements sur le coût et les modalités de commande, la livraison et l'installation du produit.

- L'utilisateur aura besoin de renseignements sur la facilité d'utilisation du nouveau produit, son utilité, la façon dont il modifiera – en mieux ou en pire – leur emploi pour le rendre plus simple ou pour en augmenter la complexité et la charge de travail, ainsi que le soutien et la formation qui seront offerts.
 - Le portier devra avoir autant d'information que possible sur le produit et l'entreprise, y compris de nouveaux modules, les mises à jour, les contrats de service, une nouvelle commande, les produits concurrents, les coordonnées des représentants et des services techniques, etc.
9. **Cognos vient de créer un nouveau système d'information de gestion qu'elle aimerait vendre à certains de ses clients actuels. Vous faites partie de l'équipe de vente. Aborderiez-vous un client existant de la même façon qu'un nouveau client? En quoi votre attitude serait-elle différente?**

Note pédagogique : Cette question amène les étudiants à réfléchir à l'approche de la vente personnelle dans deux contextes interentreprises très différents : un nouveau client par rapport à un client existant. Ici, l'accent est mis sur la connaissance des processus de décision d'achat dans une organisation où les étudiants connaissent le processus d'achat (un client existant) par rapport à l'organisation et dans une organisation où ils ne connaissent pas le processus d'achat (client de nouvelles entreprises).

Exemple de réponse :

Dans les organisations, le vendeur doit connaître en profondeur les processus d'achat tels que les règles et procédures, les membres du comité d'achat, la culture de ce comité et les rôles joués par les différents membres du comité d'achat. Essentiellement, il doit connaître les personnes à cibler, l'information à présenter et la manière de le faire. Dans ce contexte, le vendeur peut mettre l'accent sur les relations en cours qui sont bénéfiques pour les deux parties prenantes, tout en conservant une meilleure position pour négocier avec le comité d'achat. Ainsi, il pourra mieux cibler l'information à transmettre aux membres du comité d'achat en se basant sur la culture de l'organisation.

Pour un nouveau client, le vendeur devra d'abord se renseigner sur le processus d'achat, les règles et procédures, la culture de l'organisation, de même que l'achat, les membres du comité d'achat, leurs rôles, les stratégies de négociation, etc, avant de cibler ces membres en leur transmettant l'information appropriée. Si le vendeur est nouveau pour le client, il lui faudra probablement un certain temps pour connaître ses procédure, sa culture et gagner sa confiance.

10. **Vous possédez une entreprise de taille moyenne (environ 450 employés) dotée d'un centre d'appels. Ce dernier offre un soutien technique accessible jour et nuit aux propriétaires d'un ordinateur personnel. Un jour, un représentant commercial de Dell, HP ou Lenovo vous fait la proposition suivante : « Si vous achetez tous vos produits informatiques chez nous, nous**

ferons de vous notre centre d'appels exclusif pour l'Ontario et le Québec. » En supposant que toutes les conditions de l'offre soient avantageuses pour vous, accepterez-vous celle-ci? Selon vous, serait-il correct sur le plan éthique de le faire.

Note pédagogique : Ce scénario incite les étudiants à réfléchir à un problème commun dans les marchés interentreprises – l'achat réciproque et la mesure dans laquelle la réciprocité est une pratique éthique en affaires.

Exemple de réponse :

L'achat réciproque, ou réciprocité, est une situation dans laquelle deux organisations conviennent d'acheter les produits de chacune comme condition préalable pour faire des affaires. Selon le point de vue des étudiants, ils peuvent y voir ou non un problème d'éthique. Certains diront qu'il s'agit purement d'une décision d'affaires, tandis que d'autres feront valoir qu'une telle disposition exclut d'autres fournisseurs et ne crée pas un terrain favorable à d'autres entreprises fournissant des services similaires. En outre, dans un tel cas, aucune société ne peut garantir qu'elle obtiendra la meilleure valeur à long terme.

Cyberfuté

1. Naviguez sur le site du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada (www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html) pour en apprendre plus sur la façon de vendre des produits et des services au gouvernement fédéral. À partir de l'information affichée sur le site, décrivez le processus d'achat du gouvernement et expliquez comment le système de soumissions électronique facilite l'achat et la vente entre les entreprises canadiennes et le gouvernement canadien.

Note pédagogique : Les étudiants doivent aller en ligne pour découvrir comment fonctionne le système électronique d'appel d'offres MERX du gouvernement du Canada et comment les acheteurs et vendeurs peuvent l'utiliser pour effectuer des transactions d'affaires, à savoir obtenir de l'information et soumissionner des contrats gouvernementaux

Exemple de réponse :

Le système électronique d'appels d'offres est un système en ligne qui permet de diffuser les appels d'offres du gouvernement auprès des soumissionnaires éventuels. Tous les ministères fédéraux doivent utiliser MERX pour annoncer tous les appels d'offres et le gouvernement du Canada est assujéti aux accords commerciaux signés avec d'autres pays tels que l'ALENA. MERX est accessible de n'importe quel endroit et les fournisseurs ont un accès gratuit aux services de base, lesquels comprennent les avis affichés sur le site MERX, la commande des documents de

soumission par voie électronique et la création d'un profil unique pour leur entreprise. Ce profil assure que vous avez reçu une notification électronique lorsque des offres qui correspondent à votre profil sont affichées.

2. **Mark's Works Warehouse**, une société canadienne surtout active sur le marché de détail, vous engage comme agent de relations entre l'État et les entreprises. Votre principale tâche consiste à aider la société à s'intégrer au marché interentreprises en vendant ses marchandises surtout aux ministères du gouvernement. Expliquez ce que vous feriez pour préparer Mark's Works Warehouse à faire des affaires avec le gouvernement canadien. Astuce : vous trouverez une pléthore de renseignements utiles sur les sites de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html), de Contrats Canada (<http://contractscanada.gc.ca/index-fra.html>) et de Strategis (www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/fra/).

Note pédagogique : Cette question sera très difficile pour la plupart des étudiants, mais ils pourront en apprendre beaucoup sur la façon dont les entreprises privées font des affaires avec le plus gros acheteur au pays – le gouvernement du Canada. Plusieurs trouveront que ce processus est très différent de ce qu'ils croyaient.

Exemple de réponse:

Premièrement, vous devez vous inscrire Mark's Work Warehouse, de sorte qu'il deviendra présent, en tant que fournisseur, dans divers systèmes tels que la base de données sur les fournisseurs. Vous devez également inscrire Mark's Work Warehouse dans MERX et surveiller ce site en permanence pour voir les occasions d'affaires. L'inscription en elle-même ne garantit pas l'attribution d'un contrat. Vous devez faire la promotion des biens ou services de votre entreprise grâce à des contacts clés dans les ministères – ce qui pourrait permettre à votre entreprise de figurer sur la liste des fournisseurs potentiels; définir vos caractéristiques de vente, les qualités et l'originalité de vos produits ou services par rapport à ceux des produits et fournisseurs concurrents.

Étude de cas

QUELLE EST LA TAILLE DE VOTRE EMPREINTE CARBONE?

1. **Qu'est-ce qui distingue essentiellement le processus d'achat décrit dans cette étude de cas du processus d'achat au détail décrit dans le chapitre 6?**

Note pédagogique : Les étudiants doivent se servir des leçons du chapitre sur le processus d'achat interentreprises dans une situation particulière et la comparer à leurs propres expériences d'achat de produits similaires.

Exemple de réponse :

Par rapport au processus d'achat des consommateurs, le processus d'achat B2B est plus structurée et centralisée, implique plus de personnes dans la décision proprement dite, évalue les solutions plus largement et plus souvent et suppose rarement un achat impulsif. En outre, la relation en cours avec l'architecte de l'université a joué un rôle clé dans la sélection du designer d'intérieur. L'université n'a pas fait d'appel d'offres pour son contrat de design d'intérieur. Toutefois, elle a eu recours à un processus d'achat formel pour ses meubles et accessoires. Les utilisateurs finaux ont eu très peu à dire par rapport à la décision finale.

2. **Identifiez les membres du comité d'achats qui sont responsables des achats de fournitures de bureau. Quel rôle chacun des membres a-t-il joué? Dans quelle mesure ont-ils exercé une influence sur la décision d'achat finale?**

Note pédagogique : Cette question amène les étudiants à réfléchir sur les différents rôles des membres du comité d'achat, les besoins d'information de chacun et la façon dont ils peuvent prendre contact avec eux.

Exemples de réponses :

Les rôles des membres du comité d'achat sont les suivants : décideur, initiateur, influenceur, acheteur, portier et utilisateur.

- L'initiateur : L'administration de l'École de gestion Telfer;
- Le décideur, l'acheteur et le portier : Le service d'approvisionnement central de l'université;
- L'influenceur : Un designer d'intérieur représentant le cabinet d'architectes Moriyama & Teshima, qui a conçu les plans de l'édifice; les deux designers d'intérieur du Service des immeubles de l'université;
- L'utilisateur : Deux représentants de l'École de gestion Telfer (le chef des Services et le doyen associé, Stratégie, planification et systèmes).

3. En quoi le processus décisionnel relatif à l'achat de mobilier et de luminaires décrit dans l'étude de cas correspond-il au processus décrit dans la figure 7.2 ou s'en distingue-t-il?

Note pédagogique : Cette question donne l'occasion aux étudiants de revoir le processus de décision d'achat illustré dans la figure 7.2. Ils comprendront que cette pratique a cours et n'est pas seulement une autre « théorie ».

Exemple de réponse :

Tel que le décrivent les rubriques portant sur le processus d'achat centralisé et décentralisé, l'université suit un processus d'achat dépassant un montant (5000 \$) qui est assez similaire à celui que décrit la figure 7.2. Ce système a été suivi dans le cas de l'achat de meubles et d'accessoires, tel que l'explique le passage portant sur le processus d'achat décentralisé.

4. En vous fondant sur le concept des trois situations d'achat (nouvel achat, rachat modifié et rachat direct), dans quelle catégorie classeriez-vous les diverses décisions d'achat décrites dans l'étude de cas? Expliquez votre réponse.

Note pédagogique : La question demande simplement aux étudiants de se servir de leurs connaissances pour comprendre ce qui différencie les trois types de situation d'achat décrits dans ce cas.

Exemples de réponses :

- **Nouvel achat :** Achat de moniteurs LCD et de téléviseurs à écran plasma pour les classes. Un tel achat n'a jamais été fait par l'École de gestion Telfer. Coûteux et nécessitant beaucoup d'efforts de négociation, notamment avec le Service de l'audiovisuel de l'université;
 - **Rachat modifié :** L'achat de certains équipements audiovisuels auprès d'un nouveau fournisseur. Certains téléviseurs et autres équipements audiovisuels ont été achetés auprès de fournisseurs différents : les téléviseurs à tubes cathodiques ont été remplacés par des téléviseurs LCD;
 - **Rachat direct :** L'achat de plusieurs ordinateurs Lenovo pour les laboratoires nouvellement créés.
5. Comme cela a été mentionné précédemment, le cabinet d'architectes Moriyama & Teshima a été choisi sur la recommandation de l'architecte du pavillon Desmarais et non dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres. Expliquez en quoi cet arrangement profite à l'Université et dans quelle mesure il pourrait soulever des questions éthiques. L'Université peut-elle effectivement savoir si elle a conclu un marché plus avantageux avec Moriyama & Teshima alors qu'elle n'a pas demandé d'autres soumissions? Justifiez votre réponse.

Note pédagogique : Cette question propose aux étudiants d'aller au-delà des faits de ce cas et d'examiner les considérations éthiques qui pourraient être en jeu si l'université ne suit pas sa propre politique d'approvisionnement.

Exemple de réponse :

Cat arrangement peut bénéficier à l'université; Moriyama-Teshima peut avoir offert un prix moindre, car le cabinet d'architecte fournit ses services dans le cadre de son contrat avec l'université. Celle-ci ne peut savoir si elle a obtenu un prix meilleur de Moriyama-Teshima parce qu'aucun appel d'offres n'a été lancé et qu'elle n'a pas vu les autres soumissions. L'université peut en déduire qu'elle a fait une bonne affaire, étant donné les taux actuels du marché, même si les prix des marchés interentreprises sont généralement négociés. Cette disposition soulève des questions éthiques sur les raisons pour lesquelles l'université n'a pas respecté sa propre politique.