

L'apport de la Fonction Achat à la Performance des PME l'Importance de l'Interaction Client-fournisseur Cas de 47 PME de la Wilaya d'Oran

Function Purchase Contribution to the Performance of SME: Importance of the Interaction Customer-supplier (The Case of 47 SME in Oran)

^(A)BELOUTI Nabil, ^(B)BOUYACOUB Ahmed

^(A)Maitre-assistant « A »Faculté des Sciences Économiques , LAREGE, CREAD, Université d'Oran 2, beloutin@yahoo.fr

^(B)Professeur, Faculté des Sciences Économiques LAREGE, CREAD, Université d'Oran 2.

Résumé

En s'appuyant sur une analyse empirique, l'article développe une étude portant sur la relation client-fournisseur dans le contexte de la fonction achat chez les petites et moyennes entreprises. Cette étude est issue d'un travail empirique effectué sur 47 PME de la wilaya d'Oran. Dans un article ultérieur nous avons abordé l'aspect de la décentralisation dans la fonction achat (BELOUTI 2015-b). Le présent article permet de relayer les résultats relatifs à la relation des PME de la wilaya d'Oran avec leurs fournisseurs. Ces résultats nous ont permis de mettre en relief la façon dont les PME étudiées gèrent leurs fournisseurs en exposant leurs caractéristiques et le degré de transparence quant à l'accès à l'information leurs concernant.

Mots clés : *Achat, Approvisionnement, Inputs, PME, Oran, Gestion des fournisseurs, Client.*

Abstract

Based on an empirical analysis, the present paper develops a study relating to the relation customer-supplier in the context of the function purchase at small and medium-size companies. This empirical work was carried out with 47 SME in Oran (Algeria). In a later article, we approached the aspect of the decentralization in the function purchase (BELOUTI 2015-b). This article makes it possible to relay the results relating to the relation of SME of Oran with their suppliers. These results enabled us to highlight the way in which studied SME manage their suppliers by exposing their characteristics and the degree of transparency as for the access to information they need.

Keywords : *Purchase, Supply- Inputs, SME, Oran, Management of the suppliers, Customer.*

1- Introduction

Sur le plan historique, l'usage pour un service achats consiste à travailler avec un portefeuille fournisseurs élargi (BERANGER 1997). La stimulation de la concurrence et la facilitation des procédures d'appel d'offre font partie des objectifs principaux à atteindre. Cet élargissement amplifié par la mondialisation provoque cependant des dysfonctionnements tels que l'absence de souplesse et de liberté sur les quantités livrées, baisse de la qualité, et non respect des délais (BRUEL 2014). Ces derniers parasitent la relation clients-fournisseurs et nuisent au déploiement d'une bonne gestion de la fonction achat.

Par ailleurs, en vue d'éliminer une des causes majeures de l'inefficacité industrielle et commerciale que sont « les

mauvaises relations fournisseurs» il est nécessaire d'en réduire le nombre.

Le rétrécissement du portefeuille fournisseurs mène à un débat managérial que l'on peut résumer de la manière suivante. Premièrement, la réduction du nombre de fournisseurs semble constituer une démarche pertinente pour permettre aux acheteurs de se concentrer sur la gestion de relations partenariales. Ces dernières présentent des avantages en termes de maîtrise des risques d'une part, et de stimulation de la créativité et de l'innovation par les achats d'autre part. Elles supposent pour les fournisseurs retenus, une implication à long terme, une relative autonomie et une responsabilisation. Deuxièmement, cette réduction peut induire des situations de dépendance et d'enracinement potentiellement dangereuses amenant

à consentir aux fournisseurs des rentes relationnelles au détriment de la valeur de l'output final.

1) Pourquoi autant d'intérêt à la relation client-fournisseur ? : Revue de la littérature.

Les années 1980, ont connues l'apparition de deux courants seconcentrant sur :

- l'analyse du processus d'achat et des facteurs affectant le choix du fournisseur ;
- mais aussi l'adaptation du mix marketing aux marchés industriels.

Dans ce qui suit, une reprise des travaux du premier courant en traitant chacune de ses deux parties séparément. D'abord, un zoom sur l'interaction entre client et fournisseurs (1.1). Ensuite, une revue des travaux portant sur le processus d'achat et les facteurs affectants le choix du fournisseur (1.2).

1.1) L'interaction entre client et fournisseur : quelle importance ?

L'activité des fournisseurs est un prolongement de l'activité de l'entreprise selon le concept de l'entreprise étendue. L'alignement stratégique du portefeuille fournisseurs constitue donc une des priorités dans la mission des Achats (WAJNSZTOK et al. 2014). En fonction des besoins de l'entreprise (produits commercialisés, développement de nouveaux produits, recherche de partenaires, etc.), la direction Achats développe sa stratégie en créant, gérant, rationalisant le portefeuille fournisseurs et en recherchant de nouveaux fournisseurs.

Le portefeuille fournisseurs est établi pour chaque segment Achats géré par la direction des Achats, certains fournisseurs pouvant être présents sur plusieurs segments ou familles Achats.

En vue de rationaliser son portefeuille fournisseurs, il est impérativement important de décider qui sont les meilleurs fournisseurs sur chacun des segments Achats identifiés. Les fournisseurs doivent être évalués par rapport au facteur coût mais aussi par rapport au facteur qualité des produits, le service rendu, le respect des délais de livraison contractuels, leur capacité à progresser, l'innovation, la flexibilité.

Depuis une vingtaine d'années, les Directions Générales portent une attention accrue sur

leur service achats. En effet, il est couramment admis que 76 % du chiffre d'affaires des grandes multinationales de l'industrie et 65 % de celles de services servent à régler des fournisseurs (BRUEL 2014). Nous avons déjà démontré dans le cadre d'une analyse macroéconomique des consommations intermédiaires et leurs influence sur la création de la valeur que dans certains secteurs économiques en Algérie, les inputs peuvent représenter plus de 78 % de la production nationale (BELOUTI 2015-a).

L'importance stratégique des approvisionnements n'a souvent été mise en exergue que depuis peu par les dirigeants de l'entreprise. Le terme de Gestion-fournisseurs est plus ambitieux que celui de gestionnaire des achats. Il signifie que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel ou un positionnement par l'établissement de relations d'ordre stratégique avec ses fournisseurs. Les stratégies d'achat associent de plus en plus les fournisseurs très en amont. Des partenariats qui se révèlent souvent plus bénéfiques qu'une simple négociation conduite en aval. Cette négociation s'oriente davantage vers des critères qualitatifs que sur des critères quantitatifs, en incitant les fournisseurs à se faire certifier, en soutenant leurs efforts d'innovation et d'amélioration de la qualité, en les aidant à devenir plus performants.

En effet, l'entreprise doit profiter pour faire plus d'économies au stade de la conception du produit. Pour bien acheter, l'entreprise doit être capable de remettre en cause ses habitudes de travail, et ses besoins, puis de supprimer toutes les contraintes inutiles qui pourraient peser sur les fournisseurs et qui leur coûtent chères. Cette démarche en amont requiert de la fonction achats une excellente coordination avec les autres services de l'entreprise (bureau d'études, qualité, production, marketing...) et l'association des fournisseurs à la réflexion sur le produit.

Parmi les études les plus poussées effectuées sur cette interaction client-fournisseur nous trouvons celle du groupe Industrial Marketing and Purchasing (IMP), - avec des chercheurs tels que VALLA (1978a-b-c-d-e), PERRIN(1979), HAKANSSON (1980), HALLEN (1979) et CUNNINGHAM (2001)-qui étudie l'achat industriel sous l'angle de la relation client-

fournisseur. Elle met au centre de son analyse l'interaction active entre deux partenaires, caractérisée par des investissements réciproques (humains, techniques ou financiers) pour trouver une solution dirigée vers l'activité du client.

L'analyse effectuée par le groupe IMP porte sur des décisions d'achat dans le cadre de l'établissement et du maintien de relations entre deux individus : le client et le fournisseur. L'objet de l'échange n'est autre que la contribution du fournisseur à l'activité du client. Les acteurs impliqués dans la collaboration développent des échanges sociaux denses afin d'élaborer une solution technique répondant aux besoins du client, mais aussi pour établir une relation de confiance réciproque. Ce courant souligne l'importance d'une stabilité relative de l'accord car l'interdépendance entre acteurs et le développement de relations lient les deux organisations. « Si l'objet de l'échange au sens strict peut être classé dans la catégorie de produits banalisés, un fournisseur n'est jamais banalisé dans ses relations avec son client. » (MICHEL et al., 2000, p. 42)

Le modèle IMP est présenté à la figure 1. Au centre de cette dernière se situe le processus d'interaction, caractérisé par différentes variables temporelles (relation long terme – achats successifs), nature et forme des échanges pour déterminer le degré d'interaction, le type d'informations partagées et l'importance des échanges interpersonnels directs entre les partenaires.

Différents critères influencent la nature des relations des participants à l'interaction. « Il s'agit de décrypter les phénomènes qui régissent le déroulement des relations entre deux organisations » (MICHEL et al., 2000, p. 46).

En effet, le système social mais aussi les choix réalisés par l'organisation auront une importance cruciale sur le développement de partenariat. Par ailleurs, les individus qui composent chaque firme, de par leurs expériences, leurs attentes et leurs objectifs personnels, détermineront la nature de certains échanges. L'atmosphère de l'interaction est caractérisée par le climat présent entre les deux parties, plus particulièrement en raison de la relation de dépendance qui s'installe, de la qualité de la coopération et de l'apparition de la

confiance, mais aussi des différences culturelles et des perceptions personnelles et collectives. L'environnement général dans lequel se situe l'interaction influencera la qualité des relations.

Pour CUNNINGHAM (2001), « l'acheteur et le vendeur sont des acteurs du marché, avec une interaction constante entre et au sein de chaque compagnie. Chaque partenaire a une attente quant au rôle que doit jouer l'autre. » (CUNNINGHAM, 2001, p. 325)

Pour MICHEL et al. (2000), le client est constamment soumis à des situations incertaines provenant de l'environnement extérieur (caractéristiques du marché), mais aussi endémiques à la relation avec un tiers (sélection, continuation ou abandon de la relation, moyens de contrôle...). Cette incertitude se répercute sur le fournisseur qui doit « comprendre dans quel cadre (le client) évolue afin de se doter des moyens d'anticiper ses demandes et ses comportements ou de les susciter. » (MICHEL et al. 2000 p.86)

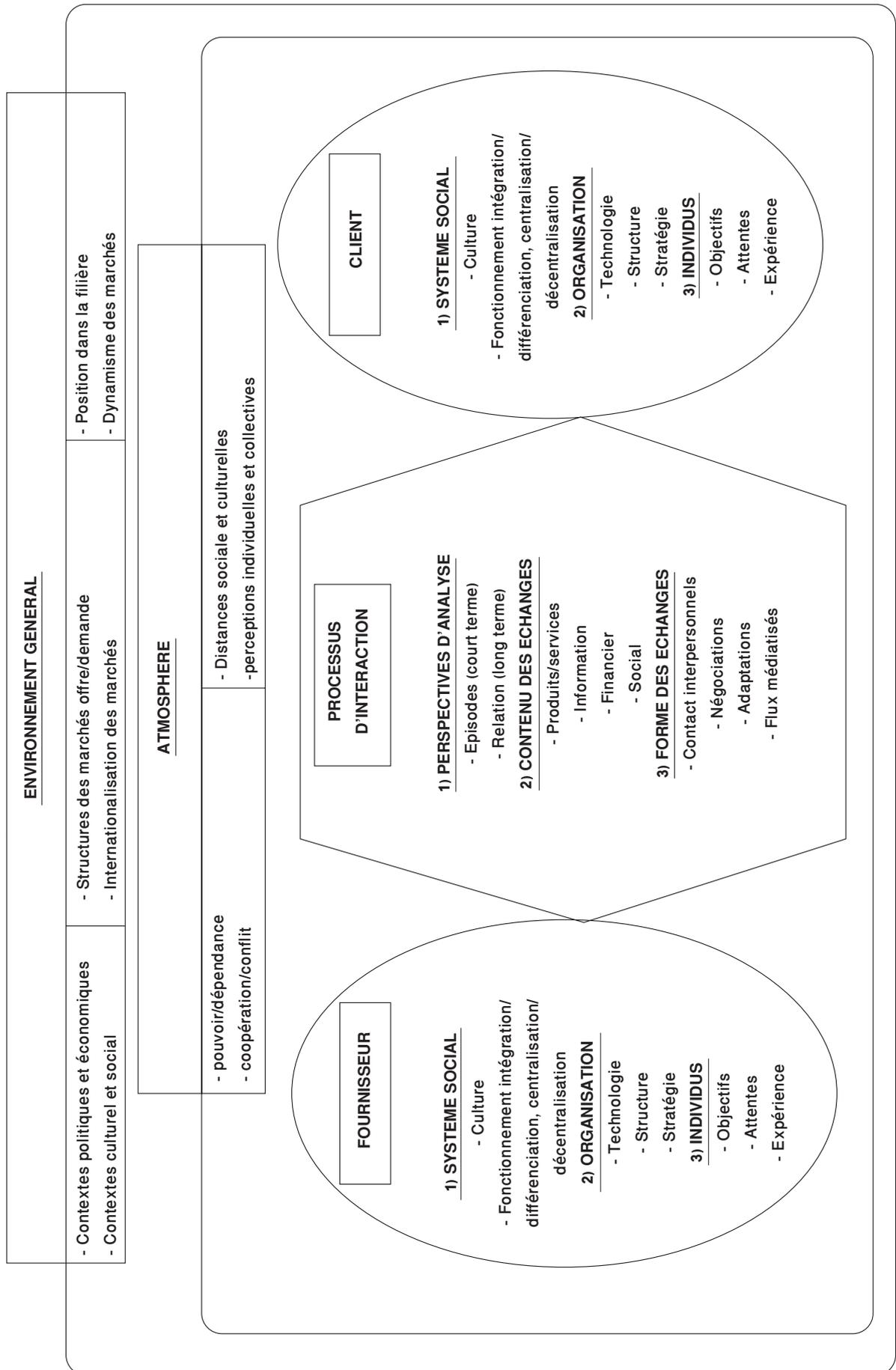
A cet effet, les auteurs soulignent que le risque perçu par les deux acteurs représente le moteur de la relation d'achat.

Pour le client, le risque peut être :

- de nature technique (capacités réelles du fournisseur, efficacité et qualité du produit, compatibilité avec les normes en vigueur...);
- de nature financière en termes de maintien des prix après négociation et lors de rachats, de conditions de paiement, de fluctuations des taux de change etc....;
- lié aux capacités productives du fournisseur, c'est-à-dire, respect des délais de livraison, respect du cahier des charges;
- associé aux services fournis par le fournisseur avant et après l'achat pour définir le cahier des charges, mais aussi en termes de maintenance, de formation et de service après-vente...

Le risque lié à la relation client fournisseur n'est pas figé. Il évolue avec le temps au fil des transactions. La phase pré-relationnelle se concentre sur un échange intense d'information pour permettre une connaissance mutuelle des savoir-faire des acteurs et de leurs objectifs communs.

Figure 1 : Modèle d'interaction IMP



Source : Cova, B. et Salle R. (1992), Page 99.

Cette phase, aussi importante que les autres phases, permet d'établir un degré de confiance minimum. Pendant la phase d'initiation, on assiste au jalonnement des premières relations commerciales, généralement avec des volumes d'achat limités. Cette étape peut nécessiter beaucoup d'investissements temporels et humains (discussions, présélection de produits, visites d'usines, négociations). Dans le cas où le comportement du fournisseur et ses capacités d'apprentissage s'avèrent satisfaisantes pour le client, il en résultera une intensification des relations et une augmentation du volume des transactions. Différents facteurs influenceront sur le déroulement du partenariat : le degré d'investissement des deux parties (faible ou fort, général ou spécifique, réciproque ou non), mais aussi l'atmosphère de la collaboration qui « permet d'évaluer la satisfaction que les deux partenaires ont à travailler ensemble et, surtout, de servir d'indicateur quant à la pérennité de l'intention. » (MICHEL et al. 2000, p. 94).

Le degré de satisfaction dépend de l'équilibre de pouvoir entre les partenaires, du degré de coopération, du niveau de confiance, des distances sociales et culturelles et du niveau de compréhension mutuelle.

En effet, toute relation inégale augmentera le degré de risque perçu en raison de la dépendance potentielle qui en découle. La confiance permet d'intensifier la coopération entre les partenaires, élément nécessaire au bon fonctionnement du partenariat. Certaines difficultés relevant de problèmes de communication (liées à la langue, aux différences organisationnelles et culturelles) peuvent engendrer une forme d'incompréhension entre les firmes et les individus et de ce fait, limiter la mise en place d'objectifs communs. Il sera plus difficile de développer des routines de travail entre les deux partenaires, mais aussi d'expliquer les objectifs et contraintes résultant de l'activité de chacune des deux entités.

L'analyse du comportement d'achat industriel permet de comprendre les différentes étapes précédant l'acte d'achat. Nous avons par ailleurs traité l'identification de l'importance des interactions et des échanges entre le fournisseur et le client, le premier contribuant directement à l'activité de l'autre. Les notions de

confiance et de coopération ont été soulignées pour contribuer au bon fonctionnement du partenariat. Notre étude s'attache spécifiquement à la Petite et Moyenne Entreprise.

En effet, la PME, de par ses caractéristiques intrinsèques (petite taille, manque de moyens financiers et humains, vision stratégique à court ou moyen terme) semble soumise à de nombreux désavantages dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement (MORRISSEY et al., 2004). Pourtant, une enquête réalisée par l'European Network for SME Research, (ENSR, 2003) montre que la forme principale d'internationalisation pour la PME n'est pas l'exportation (18%), mais les relations avec des fournisseurs étrangers (30%). Le rapport souligne que 48% des PME exportatrices le font pour avoir accès à des connaissances et des savoir-faire (développement de produits ou de savoir-faire en coopération avec les clients par exemple). Paradoxalement, 38% des PME internationalisées n'exportent pas. Une autre conclusion intéressante concerne la nécessité de soutenir les activités d'internationalisation des PME sur toute la gamme des activités internationales car « les dirigeants de PME disposent souvent d'un temps et d'une équipe de direction limités. » (ENSR, 2003, p.10).

1.2) L'analyse du processus d'achat et des facteurs affectant le choix du fournisseur

Dans le but d'affiner la représentation du comportement d'achat vis-à-vis des fournisseurs, VYAS et WOODSIDE (1984) et MOLLER (1986) ont étudié les interactions au sein du groupe d'achat du client. Leur modèle (Le Supplier Choice Model) est dédié pour comprendre la façon dont les acheteurs analysent l'information au moment de la sélection des fournisseurs et définissent les règles utilisées. Le *Supplier Choice Model* comprend cinq phases distinctes incluant la préparation des appels d'offre et l'évaluation/sélection de fournisseurs.

- **Phase 1 : Préparation de l'appel d'offre : Elle inclut :**

- l'analyse de la demande d'achat (rachat, rachat modifié, nouveau produit)
- le développement d'un cahier des charges en termes

de quantités, délai et lieu de livraison, moyens de transport, spécificités du produit.

- Mettre à jour une liste de fournisseurs potentiels pour tout achat.

- Phase 2 : Recherche de fournisseurs potentiels.

• Quels fournisseurs répondent aux standards minimums de l'entreprise, développés en rapport avec ses objectifs.

• Les distributeurs intermédiaires sont sélectionnés quand ils permettent une disponibilité immédiate de la majorité des intrants nécessaires.

• Les achats les plus chers et en grandes quantités sont effectués directement chez le fabricant pour économiser la marge du distributeur.

- Phase 3 : Invitation à l'appel d'offre.

• Utiliser 3 fournisseurs minimum

• Ajuster les critères de sélection en fonction de la situation pour obtenir un nombre optimal de partenaires potentiels.

- Phase 4 : Evaluation des offres reçues

• Evaluation de la réputation du partenaire en termes de politique de paiement, maintien des prix et de logistique

• Examen des capacités techniques

- Phase 5 : Processus de sélection. Trouvez un compromis entre le recours à un ou de multiples fournisseurs. Selon les auteurs, les critères motivant l'utilisation de plusieurs fournisseurs sont:

• le volume des commandes est assez important pour être réparti ;

• les quantités commandées n'ont pas d'impact sur le prix ;

• les coûts d'outillage ne sont pas excessifs.

• le besoin d'un fournisseur minoritaire. Ce type de fournisseurs reçoit un volume faible de commandes.

Dans le cas d'un fournisseur unique, le prix, la performance passée, la réputation, la taille et la situation géographique prendront une importance accrue lors de la sélection. Ce modèle permet d'établir

une ligne directrice dans le processus de sélection des fournisseurs. Il apparaît clairement au travers de cette recherche que les entreprises clientes préfèrent avoir un groupe de 3 fournisseurs pour un appel d'offre donné afin de diviser les risques. De même, les fournisseurs existants possèdent un avantage certain face à de nouveaux concurrents. Il sera intéressant d'analyser les étapes présentées précédemment dans le contexte de la PME cliente.

Le *Matbuy Model* développé par MOLLER en 1981, puis complété en 1986, identifie 8 phases dans le processus de sélection des fournisseurs :

1. Initiation d'achat,
2. Définition des critères d'évaluation,
3. Recueil d'information sur les fournisseurs potentiels,
4. Présélection des fournisseurs,
5. Evaluation des propositions et sélection,
6. Négociation avec les fournisseurs présélectionnés,
7. Choix final du fournisseur,
8. Mise en place de l'achat.

Il rajoute au *Supplier Choice Model* une phase de présélection des fournisseurs et de négociation qui n'était pas identifiée en tant que telle par VYAS ET WOODSIDE (1984).

Par ailleurs, en plus des travaux cités précédemment (VYAS et WOODSIDE 1984, MOLLER 1986), BUNN (1993) s'intéresse au processus d'achat en développant différentes approches expliquant le comportement suivi par des PME lors de la prise de décision d'achat.

Sur la base d'une étude empirique sur plusieurs PME, BUNN (1993) développe une classification des comportements et situations d'achat mettant en relation les différentes étapes de la décision commerciale et 4 caractéristiques situationnelles. Pour ce faire, l'auteur conceptualise l'acte d'achat en 4 étapes distinctes :

1. Recherche d'information définie comme « l'effort de l'acheteur consacré à l'analyse de l'environnement

interne et externe pour identifier et surveiller les sources d'informations pertinentes pour améliorer la prise de décision d'achat » (BUNN 1993, p.42);

2. Utilisation de techniques d'analyses mobilisant des outils formels et quantitatifs pour aider à la décision d'achat ;

3. Anticipation dynamique (Proactive Focusing) vérifiant que l'acquisition intègre les objectifs stratégiques et les besoins à long terme de la firme ;

4. Contrôle procédurier évaluant l'adéquation entre la présente décision d'achat et les règles et des procédures préétablies ainsi que les transactions antérieures.

De plus, le même travail s'intéresse à l'influence de 4 caractéristiques de l'acte d'achat :

1. L'importance de l'achat, liée à la perception par l'acheteur de la taille ou de l'impact stratégique de l'achat ;

2. L'incertitude liée à la tâche, caractérisée comme le manque d'information perçue par l'acheteur face à la tâche à accomplir ;

3. L'étendue du choix, définie comme la perception de l'acheteur du nombre d'alternatives disponibles ;

4. Le pouvoir perçue par l'acheteur, c'est-à-dire le pouvoir de négociation perçue par l'acheteur dans une situation donnée.

Ces différents paramètres lui permettent de dégager 6 situations d'achat.

- **L'achat occasionnel** correspond à un produit de faible valeur ajoutée, dont l'acquisition ne nécessite pas d'efforts additionnels car il s'agit juste d'enregistrer la commande. Généralement, peu d'acteurs sont impliqués dans le processus.

- **L'achat de routine** à priorité faible décrit un acte répétitif, automatique et habituel. L'analyse et l'anticipation sont faibles en raison de la faible importance de la transaction et de sa récurrence.

- **Le rachat simple modifié** revêt une importance capitale pour l'entreprise car il s'agit de l'approvisionnement dans la durée d'un produit et de la gestion à long terme des relations avec un fournisseur.

L'anticipation dynamique est essentielle pour planifier l'approvisionnement de produits nécessaires à l'activité de l'entreprise, dans un contexte où le choix et le pouvoir sont perçus comme modérés.

- **La nouvelle tâche catégorique** implique un très fort degré d'incertitude car la décision d'achat est incertaine, peut-être parce que la firme ne possède pas d'expérience avec le nouveau produit ou le nouveau fournisseur. Cette étape est importante pour l'entreprise, mais le pouvoir perçue du client est faible, sa capacité d'anticipation limitée. Comme il s'agit d'une situation nouvelle, l'utilisation de procédures et standards établis n'est pas possible, la gestion repose donc sur un jugement personnel.

- **Le rachat modifié complexe** s'inscrit dans un processus très important pour la firme ; de ce fait, le choix est basé sur des analyses sophistiquées, en considérant les besoins à long terme de l'entreprise et développant des mécanismes de contrôle. La précision du cahier des charges et une description claire des attentes sont essentielles à l'organisation de ce type de transaction. Généralement, ce scénario implique l'utilisation d'appels d'offre détaillés et la division des commandes entre plusieurs fournisseurs pour contrôler les coûts et le prix.

- **La nouvelle tâche stratégique** correspond à une tâche d'extrême importance qui requiert beaucoup d'efforts de la part des acheteurs pour peser les différentes alternatives et négocier les contrats. Comme il s'agit d'une décision demandant une forte anticipation stratégique, la recherche d'information et l'utilisation de méthodes d'analyse est essentielle. Cependant, le caractère nouveau de la mission empêche tout recours au passé et rend difficile l'utilisation de procédures et de moyens de contrôle.

Les PME étudiées par BUNN (1993) les sont en majorité engagées dans des actes de rachat simple modifié ou rachat modifié complexe. Celles impliquées dans du co-développement de produits avec leurs fournisseurs chinois seront au moment de la sélection du fournisseur, de l'élaboration du cahier des charges dans une situation de nouvelle tâche catégorique en raison de l'incertitude liée à la tâche.

Cette taxinomie présente une classification

intéressante des décisions d'achat et de leurs caractéristiques. Cependant, elle ne se concentre que sur l'aspect décisionnel du client pour comprendre les mécanismes et variables motivant son choix. Il est sans doute essentiel dans un partenariat entre deux firmes d'identifier et d'étudier les interactions entre les deux membres de l'échange pour dégager une image du processus d'achat industriel.

2) La relation avec les fournisseurs chez Les PME de la wilaya d'ORAN

La profonde modification des marchés commerciaux, due en grande partie à la multiplication des échanges, nécessite de redéfinir complètement l'entreprise : il est clair que l'entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut plus rester isolée et prendre seule ses décisions concernant son évolution (PERROTIN et al. 2007). Il convient de faire appel à des partenaires ou coopérants, c'est-à-dire de créer un réseau d'acteurs qui doit impérativement intégrer les fournisseurs de l'entreprise dans les choix stratégiques.

Dans ce qui suit, l'exposé des résultats d'une enquête que nous avons menée auprès de 47 PME de la wilaya d'Oran. Les caractéristiques de l'échantillon ainsi que la présentation de la population ont fait l'objet d'un exposé détaillé dans nos ultérieurs (BELOUTI 2015-a et 2015-b).

Dans ce qui suit un exposé des résultats relatifs à la façon dont les PME étudiées gèrent leurs fournisseurs (2.1), suivi d'un exposé de sur les caractéristiques des fournisseurs (2.2). Par ailleurs, une analyse du degré de transparence quant à l'accès à l'information est nécessaire (2.3), car, le fournisseur ne se fait pas annoncer dans les résultats de l'enquête en tant qu'un élément passif sans influence sur le comportement des PME étudiées. L'étude menée a conduit à un résultat de taille selon lequel les PME font participer leurs fournisseurs dans le développement de nouveaux produits (2.4)

2.1) La gestion des fournisseurs

La gestion des fournisseurs fait partie des préoccupations majeures des PME étudiées. La maîtrise de leurs coordonnées et des spécifications de leurs produits et de leurs conditions est primordiale pour réussir les opérations d'achat. En effet

91% des PME étudiées affirment avoir un fichier fournisseurs leur permettant de bien gérer leur relation avec ce partenaire important (Figure 2).

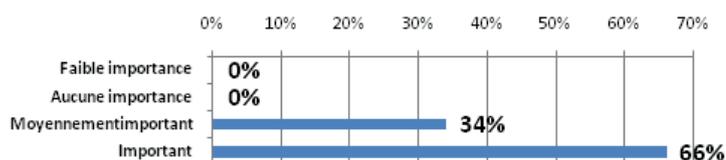
Figure 2 : L'utilisation d'un fichier « fournisseur »

Désignation	Nombre	%
Non-Répondants	1	.
Oui	42	91%
Non	4	9%
Total répondants	46	100%

Résultat de la question Q 22 : La fonction achat, dispose-t-elle d'un fichier fournisseur (BELOUTI-a 2015)

Nous disons les choses ainsi, car, dans une autre question, 66 % des PME déclarent que la relation avec le fournisseur est cruciale et importante, contre 34 % seulement qui déclarent qu'elle est d'une importance moyenne (Figure 3).

Figure 3 : Degré d'importance de la relation avec les fournisseurs

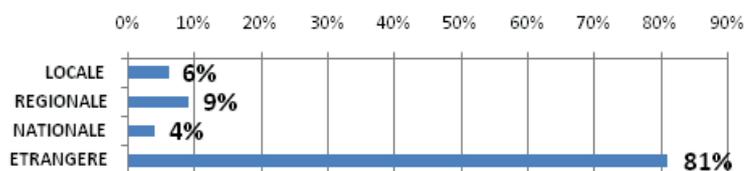


Résultat de la question Q24 Quelle importance le dirigeant accorde-t-il aux contacts avec les fournisseurs ? (BELOUTI-a 2015)

Ce degré d'importance dépend de l'origine du fournisseur et de la nature de l'achat, car, plus l'achat est important plus la relation avec le fournisseur est étroite.

La logique de choix des fournisseurs chez les PME étudiées dépend de plusieurs paramètres. Plus de 81 % préfèrent le marché étranger pour se procurer des matières premières essentielles à l'approvisionnement de leur processus de fabrication. Le reste des PME ont leurs principaux fournisseurs au niveau régional à 9%, au niveau local à 6 % et au niveau national à seulement 4% (Figure 4).

Figure 4 : Le marché des fournisseurs

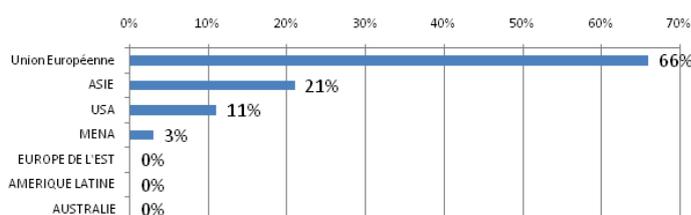


Résultat de la question : Q23.1 Quel est l'origine des principaux fournisseurs ? (BELOUTI-a 2015)

Parmi les fournisseurs étrangers, l'Asie et l'Europe centrale restent les sources d'approvisionnement les plus sollicitées. Les deux pôles se partagent plus de 87 % du marché à, respectivement, 66% et 21% (Figure 5).

Curieusement, le marché des USA a une part dans les importations effectuées par les PME étudiées à plus 11% soit presque quatre (4) fois la part des pays du MENA malgré leur proximité.

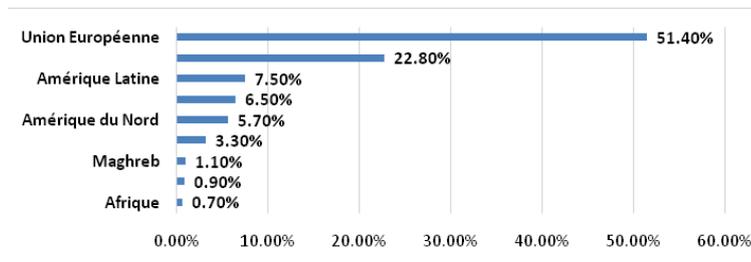
Figure 5 : L'origine des fournisseurs étrangers



Résultat de la question : Q23.2 Quel est l'origine des principaux fournisseurs étrangers ?(BELOUTI-a 2015)

La tendance de la part de chaque pays d'origine nous la retrouvons identique à celle du niveau national, car selon les statistiques de l'ONS, nous avons ce qui suit :

Figure 6 :Structure en (%) des importations de marchandises selon les zones géographiques (2014)



Elaboré par l'auteur sur la base de : Indices des valeurs unitaires à l'importation de marchandises, ONS, N°682, 2014, page 14.

Nous remarquons, donc les PME de la wilaya d'Oran ont le même comportement en termes de choix de l'origine de leurs sources d'importation. L'Union européenne est en première place à plus de 51.40 %, suivie de l'Asie à 22.8 % (Figure 6). Les pays arabes et ceux du Maghreb réunis n'occupent qu'une part de 4.4 % dans les importations du pays.

2.3) Degré de transparence et d'accès à l'information

Malgré leur petite taille, les PME développent leur

propre système d'information basé sur la recherche et l'exploitation des données issues de multiples sources et organismes.

Les moyens utilisés dans la quête de l'information changent d'une entreprise à l'autre. Mais les moyens les plus utilisés par les PME étudiées sont l'internet et les foires. L'internet est utilisé par 83 % des PME tandis que les foires sont utilisées à plus de 72 %.

Par ailleurs, nous remarquons que les PME, en dehors de l'utilisation de l'internet et des foires, ne suivent ce que font les meilleurs dans leur domaine qu'à 36 %. Les annuaires étant difficiles à acquérir ne sont utilisés qu'à 23 % (Figure 7).

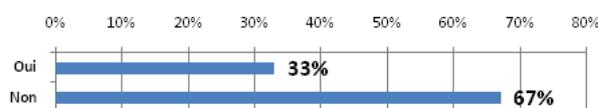
Figure 7 : Les moyens et sources de recherche d'informations sur le marché

Moyens	Nombre	%
Internet	39	83%
Foires nationales	37	79%
Foires internationales	34	72%
Suivre ce que font les meilleurs dans le marché	17	36%
Annuaire des entreprises	11	23%
Total répondants	47	100%

Résultat de la Q27 : Comment se tient-on informé des nouveautés qui peuvent présenter de l'intérêt pour l'entreprise ?(BELOUTI-a 2015)

L'absence de banques de données fiables et à jour permettant de fournir des informations et des données à jour sur les entreprises fait que le degré de connaissance et de maîtrise des différentes sources d'approvisionnement ne dépasse pas 33 % chez les PME étudiées(Figure 8).

Figure 8 : Degré de connaissance des principales sources d'approvisionnement

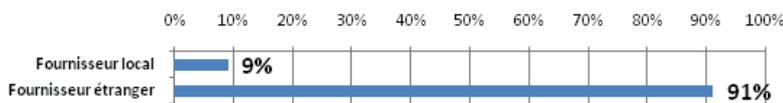


Résultats de la question Q28 : Croit-on avoir une connaissance suffisante des principales sources d'approvisionnement ?(BELOUTI-a 2015)

En effet, 67% des PME déclarent qu'elles ne connaissent pas les différentes sources d'approvisionnement.

Ce degré de méconnaissance des fournisseurs locaux pousse 91 % des PME à importer leurs intrants et préférer des fournisseurs étrangers (Figure 9). Curieusement, ces derniers sont plus faciles à contacter que les fournisseurs locaux. La disponibilité de l'information sur les fournisseurs étrangers dans les banques de données consultables sur le web permet de gagner énormément de temps et d'argent.

Figure 9 : Préférence de sources d'approvisionnement (conditions identiques)



Résultat de la question Q29 : Si vous avez à choisir entre un fournisseur étranger et un fournisseur local (prix/qualité identique) lequel préférerez-vous ? (BELOUTI-a 2015)

De même, acheter à l'étranger permet bien souvent de diminuer les coûts des approvisionnements et d'améliorer la productivité de l'entreprise. De plus, les produits étrangers peuvent s'avérer porteurs d'innovations technologiques, et ouvrir la voie à une internationalisation de l'entreprise cliente (PERROTIN 1997).

Dans un essai de tester la préférence des PME étudiées envers le fournisseur étranger nous avons posé presque la même question, mais en évoquant des conditions meilleures chez le fournisseur local voire un rapport qualité-prix meilleur (Figure 10).

Figure 10 : Degré de préférence envers le fournisseur étranger



Résultat de la question Q31 : Si le rapport qualité/prix est meilleur chez le fournisseur algérien quel serait votre choix ? (BELOUTI-a 2015)

Malgré cela, la réponse n'a bougé que de 4 % affichant un taux de 87 % des PME qui préfèrent un fournisseur étranger même si le marché des fournisseurs locaux est bien structuré. Par ailleurs, nous remarquons que les PME préfèrent travailler avec les mêmes fournisseurs, car cela leur permettrait d'être « client

privilegié » et acquérir des possibilités de négociation des prix d'achat (MOUSLI 2002)

Les résultats de notre enquête le confirment, car les chiffres mettent en relief un degré de dépendance aux fournisseurs de 83% contre 17% seulement qui préfèrent rendre visite à d'autres fournisseurs et rechercher d'autres alternatives d'achats (Figure 11).

Figure 11 : Degré de dépendance au fournisseur



Résultat de la Q30 : Va-t-on contacter et/ou rendre visite à d'autres fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions ? (BELOUTI-a 2015)

Ceci ne veut point dire que cette dépendance est sans risque. Car le travail avec plusieurs fournisseurs a aussi ses avantages dont le plus important est la possibilité de les mettre en concurrence et bénéficier du meilleur d'eux. Le rapport qualité/prix reste le critère le plus utilisé

dans tout acte d'achat.

2.4) Participation des fournisseurs dans le développement des produits de la PME

L'étude de la prise en compte de la composante Achats dans le pilotage du développement de nouveaux produits voit coexister plusieurs voies de recherche complémentaires dans la littérature. Tout d'abord de nombreux travaux traitent du problème de l'intégration des fournisseurs dans les PDPN. Selon HALL (1992) de nombreux secteurs associent certains fournisseurs dès la phase de conception pour bénéficier d'un apport de ressources intangibles que constituent leurs savoir-faire.

Cette prise en compte du fournisseur en tant que partie prenante dans le développement des produits de l'entreprise ouvre de vastes perspectives pour de futures recherches portant sur des thèmes tels que les critères de sélection pertinents dans ce contexte, l'impact des nouvelles technologies de communication et de traitement de l'information sur l'intégration du fournisseur, ou encore sur le pilotage de relations où les échanges portent plus sur des savoirs tacites que sur des actifs physiques (CALVI R. 2000)

D'autres études s'intéressent, quant à elles, d'une

façon plus large, aux rôles que peuvent jouer les acheteurs dans le processus de création de l'offre. Dans ce cadre-là, les résultats issus de l'enquête montrent clairement que le degré de participation des fournisseurs dans l'établissement des offres dépasse les 96% (Figure 12).

Figure 12 : Degré de participation des fournisseurs dans l'établissement des offres



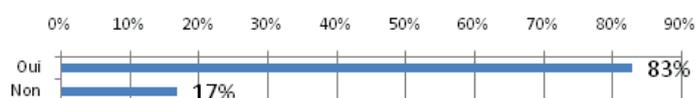
Q32 Faites-vous participer les fournisseurs dans l'établissement des offres (BELOUTI-a 2015)

Le fournisseur qui avait habituellement un rôle passif en amont se trouve impliqué dans la préparation des offres de produits de ses clients en apportant son expérience notamment celle relative à ce que puisse obtenir un processus de transformation d'une des matières qu'il a l'habitude de commercialiser.

En plus de cela, le fournisseur peut être d'une grande aide à ses clients dans le développement de leurs produits existant, en leur offrant des matières premières de substitution, et d'autres produits nouveaux en leur proposant de nouvelles alternatives d'utilisation de ce qu'il offre comme matières premières.

En effet, les résultats de l'enquête montrent que 83 % est le degré de participation des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits (Figure 13).

Figure 13 : Degré de participation des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits



Q33 Vous arrive-t-il de développer de nouveaux produits grâce aux orientations du fournisseur (BELOUTI-a 2015)

Ce degré qui n'était important que dans les grandes entreprises industrielles (CALVI et al. 2010) nous le retrouvons chez les PME objets de notre enquête. Certaines entreprises questionnées affirment que le fournisseur fait partie des sources d'information stratégiques les plus importantes. Il demeure pour eux le partenaire le plus privilégié surtout lorsqu'il accompagne son aide en information par de l'aide

financière en accordant à ses clients des paiements à terme.

3) Conclusion

Au cours de nos travaux sur la question de la performance de la fonction achat, nous avons tenté d'explicitier plusieurs caractéristiques. Cet article traite, entre autres, les modalités du contrôle dans la relation client-fournisseur, entre une PME de la wilaya d'Oran et ses fournisseurs. Notre objectif était d'instruire le paradoxe entre les limites structurelles des PME et leur façon de gérer voire de contrôler leurs approvisionnements.

Les résultats que nous avons tirés de notre travail empirique ne se compare pas avec ceux conclus par les auteurs cités dans la revue de littérature tels que, VALLA (1978a-b-c-d-e), PERRIN (1979), HAKANSSON (1980), HALLEN (1979), CUNNINGHAM (2001), WAJNSZTOK et al. (2014) et BRUEL (2014). Premièrement, parce que ces auteurs ont abordé la fonction achat chez des PME ayant une frontière internationale et se comportant comme de grandes entreprises ce qui n'est le cas pour les PME de notre échantillon. Deuxièmement, les études qu'ils ont menées suivent une logique bâtie selon une certaine accumulation du savoir sur la question chez chacun d'eux.

Nous pouvons résumer les résultats issus de notre étude comme suit :

1- Les PME étudiées restent orientées vers l'aval en négligeant l'amont qui est déterminant des facteurs de production, leur coût, leur qualité et les délais permettant de les mettre en œuvre en vue de répondre au besoin du marché et de rester compétitives.

2- la pauvreté du tissu industriel en Algérie et la quête d'intrants de qualité font que les plus de 81 % des PME s'approvisionnent davantage de l'étranger.

3- L'union européenne reste la source privilégiée de plus de 66 % des PME étudiées. L'Asie occupe la seconde place chez 21 % des PME. Notre étude nous a permis de vérifier que le comportement des PME de la wilaya d'Oran ont le même comportement en termes de choix de sources d'importation que l'ensemble du tissu économique au niveau national.

4- Les PME étudiées réclament une quasi-absence de transparence quant à l'information sur la disponibilité des intrants dans le marché national. L'utilisation de l'internet en tant que seul moyen de prospection chez plus 83 % des PME étudiées les oriente vers des banques de données contenant essentiellement des fournisseurs étrangers. De ce fait, et à cause d'une dispersion accrue des données même sur les marchés internationaux, plus de 64 % des PME déclarent ne pas avoir une connaissance suffisante des principales sources d'approvisionnement.

5- La préférence en termes de sources d'approvisionnement reste orientée vers le fournisseur étranger chez plus de 91 % des PME. Ceci rejoint l'avis de PERROTIN (1997) quant à la recherche de sources de diminution de coûts et d'amélioration de productivité. Néanmoins, les PME de la wilaya d'Oran déclarent un attachement au fournisseur étranger même si le rapport qualité/prix s'avère identique avec celui d'éventuels fournisseurs nationaux.

Par ailleurs, nous pouvons dire que l'interaction client-fournisseur chez les PME de la wilaya d'Oran évolue de plus en plus. Ceci peut être confirmé du fait du rôle que jouent les fournisseurs dans le développement de nouveaux produits.

Finalement, l'aspect de la relation client-fournisseur peut être abordé de différentes manières et selon différents points de vues. Parmi les pistes qui peuvent faire l'objet d'étude permettant de mieux comprendre la dimension de cette relation nous citons les interactions spécifiques dans le cadre de l'externalisation des activités fonctionnelles et les implications des différents types d'achats y afférents sur la performance des PME.

4) Bibliographie

1-BELOUTI Nabil (2015-a) : « L'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises : le cas des PME de la wilaya d'Oran », Thèse de doctorat ès-sciences commerciales, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, 2015.

2- BELOUTI Nabil (2015-b) : « Performance de la fonction achat entre centralisation et décentralisation : Le cas des PME de la wilaya d'Oran », Revue économie et Management, N°13, 2015.

3-BERANGER P. (1997) : « Les nouvelles règles de la production », Dunod, 2e Ed, Paris, 224 pages.

4-BOUYACOUB Ahmed (2013) (sous la direction), PNR 27, Principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran, Octobre

2013.

5- BRUEL O. (2014) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod.

6- BUNN, M. D. (1993), «Taxonomy of buying approaches», *Journal of Marketing*, 57 : 38-56, 1993.

7- CALVI R. (2000) : « Le rôle des Services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, no. 2, p. 31-55, 2000.

8- CALVIR., PACHE G., JARNIAT P. (2010) : « Lorsque la fonction Achats devient stratégique : de l'éclairage théorique à la mise en pratique », *Revue Française de Gestion*, N°205, p.119-138.

9- CUNNINGHAM M. T. (2001) : « International marketing and purchasing of industrial goods – features of a European research project », *European Journal of Marketing*, 14:5/6:322-338, 2001.

10- Cova, B. et Salle R. (1992), « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, 7 :2 :83-106.

11- ENSR (2003) European Network for SME Research, ENSR Enterprise Survey 2003, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/.

12- HAKANSSON, H. (1980) : « Marketing strategies on industrial markets: a framework applied to a steel producer ». *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, 365–76, 1980.

13- HALL R. (1992) : «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic management Journal*, vol.13, n°2, p.135-144.

14- HALLEN, L. (1979) : « Stability and change in supplier relationships, in Some Aspects of Control in International Business ». (eds. Engwall, L., Johanson, J.) *Almqvist and Wiksell, Uppsala*, 1979.

15- MICHEL D., SALLE R. et VALLA J.P. (2000) : « Marketing Industriel », *Economica*, Paris, 2000.

16- MOLLER, K. (1986) : « Buying behavior of industrial components: inductive approach for descriptive model building», *Dans Research in International Marketing*, Turnbull P., Paliwoda, S. et Helm C., p. 79-132, 1986.

17- MORRISSEY B. et PITTAWAY L. (2004) : « A study of procurement behavior in small firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11:2: 254-262, 2004.

18- MOUSLI M. (2002) : « Logistique, une nouvelle industrie est née », *Alternatives économiques*, n° 207, pp. 60-62.

19- PERRIN, M. (1979) : « Les entreprises françaises de biens industriels face à la concurrence sur cinq marchés européens » (*French firms in the presence of competition in five European Markets*), Centre Français du Commerce Extérieur, Paris, 1979.

20- PERROTIN R. et SOULET de BRUGIÈRE François (2007) : « LE MANUEL DES ACHATS », EYROLLES, Paris, 2007, 432 pages.

21- PERROTIN Roger & HEUSSCHEN Pierre (1997) : « Acheter avec Profit » Les Editions d'organisations.

22- VALLA, J.-P. (1978a) : « Basic concepts in industrial

- marketing : Specificities and implications », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.
- 23- VALLA, J.-P. (1978b) : « Strategies in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.
- 24- VALLA, J.-P. (1978c) : « Organization and Structure in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.
- 25- VALLA, J.-P. (1978d) : « Information and Communication Systems in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.
- 26- VALLA, J.-P. (1978e) : « Implementing the marketing concept in the industrial firm: problems and possible solutions », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.
- 27- VYAS, N. et WOODSIDE A.G. (1984), « An inductive model of industrial supplier choice processes », *Journal of Marketing*, 48:30-45, 1984.
- 28- WAJNSZTOK Olivier, ROYAL Isabelle , DE SAZILLY Hugues , CECILLE Jean-Philippe (2014) : « Stratégie achats : L'essentiel des bonnes pratiques », Eyrolles, Paris, 212 pages.
- 29- WIDENER, S., K. . (2007) : « An empirical analysis of the levers of control framework », *Accounting, Organizations and Society* 32, 757.