Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences Commerciales

L'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises : Le cas des PME de la wilaya d'Oran

Présentée et soutenue publiquement par :
M. BELOUTI NABIL

Devant le jury composé de :

MIRAOUI Abdelkrim	Professeur	Université d'Oran 2	Président
BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
TOUBACHE Ali	Professeur	Université d'Oran 2	Examinateur
CHRIF Nasreddine	Professeur	Université de Tlemcen	Examinateur
MALIKI Samir Baha Eddine	Professeur	Université de Tlemcen	Examinateur
ABEDOU Abderrahmane	Directeur de recherche	CREAD Alger	Examinateur

Année2014/2015

Sommaire

Dédicace
Remerciements
Sommaire **1**
Liste des tableaux **2**
Liste des graphiques **3**
Liste de figures **4**
Liste des principales abréviations **5**
Résumé **6**
Introduction générale **7**
Chapitre 1 : Analyse macroéconomique de l'importance des intrants dans la création de la valeur **16**
Introduction : **17**
Section 1 : Analyse de la littérature **20**
Section 2 : L'analyse des comptes économique : la création de la valeur entre le monopole étatique et l'ouverture du marché **37**
Conclusion **47**
Bibliographie du chapitre 1 : **48**
Chapitre 2 : Les PME : Eléments de théorie **52**
Introduction : **53**
Section 3 : Rappels théoriques et fondements de la recherche en PME **54**
Section 4 : Les spécificités des petites et moyennes entreprises **69**
Conclusion : **87**
Bibliographie chapitre 2 ..... **88**
Chapitre 3 : La fonction achat **92**
Introduction **93**
Section 5 : Achats et approvisionnements ; Définition et objectifs **94**
Section 6 : La « création de valeur achats » : comportement et réponses aux enjeux de la fonction **130**
Section 7 : Les risques inhérents aux achats **155**
Conclusion **93**
Bibliographie chapitre 3 : **175**
Chapitre 4 : La performance de la fonction achat des PME de la Wilaya d'Oran **182**
Introduction **183**
Section 8 : Présentation des éléments et de la population de l'enquête **185**
Section 9 : Description de la fonction achat **196**
Section 10 : Mesure de performance et fonction achat **220**
Conclusion **240**
Bibliographie chapitre 4 : **245**
Conclusion générale **248**
Bibliographie générale **256**
Annexes **272**
Table des matières : **287**

Liste des tableaux

Introduction générale

Tableau 1 : Nombre de thèses par thèmes peu traités 11

Chapitre 1 :

Tableau 2 : La part des Inputs dans la production brute du secteur industriel privé et public par branche d'activité (Inputs/PB) (1995 et 2013) en % 40

Chapitre 2 :

Tableau 3 : Comparaison des modes de coordination 63
Tableau 4 : Analyse de l'environnement 65
Tableau 5 : Variables d'analyse de la structure organisationnelle 70
Tableau 6 : Cycle de développement des organisations 71
Tableau 7 : Les économies d'échelle, de variété et d'apprentissage 72
Tableau 8 : Typologie d'entrepreneur selon l'innovativité et le type d'organisation 76
Tableau 9 : Typologie d'entrepreneur fondée sur la légitimité 79
Tableau 10 : Quelques typologies d'entrepreneur et de PME 80

Chapitre 3 :

Tableau 11 : Les familles d'articles couverts par l'achat 104
Tableau 12 : Activités concernées par les achats 106
Tableau 13 : Impact de 5 % d'économie d'achat sur le profit 115
Tableau 14 : Description des différentes approches de la décision d'achat. 135
Tableau 15 : Les leviers d'achats 144
Tableau 17 : Les facteurs de risque pays 160
Tableau 18 : Les risques liés au mode de l'accord client/fournisseur 163
Tableau 19 : Caractéristiques des différents systèmes juridiques 163

Chapitre 4 :

Tableau 20 : Première section du questionnaire : identification de l'entreprise 185
Tableau 21 : Deuxième section du questionnaire : l'administration de la fonction achat 186
Tableau 22 : Deuxième section du questionnaire : place de la fonction achat dans la stratégie 187
Tableau 23 : Ventilation des questionnaires par catégorie de répondants 190
Tableau 24 : Les caractéristiques des PME sélectionnées 191
Tableau 25 : Ventilation des entreprises par branche d'activité 192
Tableau 26 : La taille de l'entreprise 192
Tableau 27 : Ventilation des entreprises par nature d'activité 192
Tableau 28 : Ventilation des entreprises par rapport à la certification 193
Tableau 29 : Ventilation des PME par statut juridique 194
Tableau 30 : L'âge du propriétaire ou du dirigeant 195
Tableau 31 : Ventilation des entreprises Niveau d'instruction du propriétaire ou du gérant 195
Tableau 32 : Expérience antérieure du dirigeant 195
Tableau 33 : Taille de la fonction achat 196
Tableau 34 : Les moyens utilisés dans la prospection 197
Tableau 35 : Postes occupés au sein de la fonction achats 198
Tableau 36 : Degré de décentralisation 198
Tableau 37 : L'utilisation des devis et des factures proforma 199
Tableau 38 : La préparation de la décision 199
Tableau 39 : La maitrise de l'information sur les sources d'approvisionnement 199
Tableau 40 : Caractéristiques des niveaux de décisions d'achats 200
Tableau 41 : Les quatre niveaux de prise de décision d'achat 201
Tableau 42 : La ventilation des achats de matières premières par niveau de décision et par marché 201
Tableau 43 : La ventilation des achats de pièces de rechange par niveau de décision et par marché 202
Tableau 44 : La ventilation des achats d'emballage par niveau de décision et par marché 203
Tableau 45 : Ventilation des achats d'emballage par marché et par type 203
Tableau 46 : La ventilation des fournitures et autres achats par niveau de décision et par marché 204
Tableau 47 : L'utilisation d'un fichier « fournisseur » 205
Tableau 48 : Les moyens et sources de recherche d'informations sur le marché 207
Tableau 49 : Les moyens et sources de recherche d'informations sur le marché 215
Tableau 50 : L'importance de la superficie de stockage (en % de la superficie totale) 215
Tableau 51 : Le délai moyen de livraison de matière première (En nombre de jours) 216
Tableau 52 : Le stock de sécurité de matière première (En nombre de jours) 216
Tableau 53 : Le stock actuel de matière première en nombre de jours 217
Tableau 54 : Que préconise une stratégie flexible ? 233
Tableau 55 : Grille des caractéristiques de la fonction achat 241

Liste des graphiques

Chapitre 1 :

Graphique 1 : Évolution des composantes de la production brute dans Industries Agro- Alimentaires (Privé) en Algérie 41
Graphique 2 : Évolution des composantes de la production brute dans la branche Chimie Caoutchouc Plastique (Privé) en Algérie 41
Graphique 3 : Évolution des composantes de la production brute dans l'industrie Agro- Alimentaire (Privé) en France 42
Graphique 4 : Évolution des composantes de la production brute dans la branche Chimie Caoutchouc Plastique (Privé) en France 42
Graphique 5 : Croissance de la production brute "PB" et de ses composantes de la branche agroalimentaire en % 44
Graphique 6 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans le secteur privé en Algérie 45
Graphique 7 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans la branche industrie agroalimentaire 46
Graphique 8 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans la branche chimie caoutchouc et plastique 46

Chapitre 4 :

Graphique 9 : Ventilation des entreprises par tranche de chiffre d'affaires 193
Graphique 10 : Les TIC utilisées par la Fonction achat 197
Graphique 11 : Degré d'importance de la relation avec les fournisseurs 205
Graphique 12 : Le marché des fournisseurs 205
Graphique 13 : L'origine des fournisseurs étrangers 206
Graphique 14 : Structure en (%) des importations de marchandises selon les zones géographiques (2014) 206
Graphique 15 : Degré de connaissance des principales sources d'approvisionnement 207
Graphique 16 : Préférence de sources d'approvisionnement (conditions identiques) 208
Graphique 17 : Degré de préférence envers le fournisseur étranger 208
Graphique 18 : Degré de dépendance au fournisseur 209
Graphique 19 : Degré de participation des fournisseurs dans l'établissement des offres 210
Graphique 20 : Degré de participation des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits 210
Graphique 21 : Degré d'intégration de l'achat amont amont 211
Graphique 22 : Degré de préférence d'intégration de l'achat amont 211
Graphique 23 : Degré de suffisance des moyens de transport 212
Graphique 24 : Degré de préférence de fournisseurs de transport 212
Graphique 25 : Type de magasins utilisés 214
Graphique 26 : Degré d'indépendance des espaces de stockages dédiés aux achats 217
Graphique 27 : Degré d'indépendance en moyens de stockage 218
Graphique 28 : Utilisation de logiciel de gestion de stocks 218
Graphique 29 : Degré d'intégration de la gestion des stocks dans le système d'information 219
Graphique 30 : La part du coût de la matière première dans le coût global 221
Graphique 31 : Degré d'intégration de la stratégie d'achat dans la stratégie globale 223
Graphique 32 : Degré d'utilisation de procédures d'achat 224
Graphique 33 : Degré d'implication des acteurs de la fonction dans la stratégie d'achat 224
Graphique 34 : Degré de mesure de la performance de la fonction achats 226
Graphique 35 : Performance achat et tableau de bord stratégique 227
Graphique 36 : Type de performance mesurée 227
Graphique 37 : L'objectif de la mesure de la performance de la fonction achat 228
Graphique 38 : Utilisateurs des indicateurs de performance de la fonction achat 229
Graphique 39 : Fréquence de mesure de la performance de la fonction achat 229
Graphique 40 : Forme de présentation des indicateurs de performance 230
Graphique 41 : Qui définit les indicateurs de mesure de la fonction achats ? 231
Graphique 42 : La nature des indicateurs utilisés : qualitatifs ou quantitatifs ? 232
Graphique 43 : La nature des indicateurs utilisés : stratégiques ou opérationnels ? 235
Graphique 44 : Périodicité de révision des indicateurs 235
Graphique 45 : Degré d'utilisation des indicateurs de performance achat 238

Liste de figures

Chapitre 1 :

Figure 1 : De nouvelles fonctions d'entreprises pour de nouveaux enjeux 17

Chapitre 2 :

Figure 2 : Les différents champs de reflexions sur la PME 59
Figure 3 : L'approche systémique de la PME 62
Figure 4 : Le courant de la diversité 66
Figure 5 : Le courant de la synthèse 67
Figure 6 : Le courant de la dénaturation 68

Chapitre 3 :

Figure 7 : Représentation des logiques d'achat 107
Figure 8 : Exemple de processus de gestion des achats 109
Figure 9 : Le processus d'achat stratégique 110
Figure 10 : Exemple de processus de gestion opérationnelle des achats 111
Figure 11 : Exemple de la règle 5/25 114
Figure 12 : Impact des achats sur le résultat économique 114
Figure 13 : La stratégie d'une entité : un ensemble de stratégies fonctionnelles 124
Figure 14 : Représentation synoptique des composantes du mix stratégique achats logistique (Mistral ou mix P6) 127
Figure 15 : Modèle d'interaction IMP 139
Figure 16 : La dynamique de la création de valeur 141
Figure 17 : Le calcul de l'EVA 142
Figure 18 : Matrice de maturité de la fonction Achats 146
Figure 19 : Les leviers de gains 146
Figure 20 : Pilotage de performance achat 147
Figure 21 : Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord achat 148
Figure 22 : Les trois variables de la création de valeur achats 151
Figure 23 : La mécanique de refinancement fournisseur 153
Figure 24 : La matrice de représentation d'un portefeuille achats 153
Figure 25 : Arbre des risques 157
Figure 26 : Les cinq forces de PORTER adaptées aux achats 159
Figure 27 : Processus de pilotage de la performance achat 170
Figure 28 : Diagramme de Pareto 80/20 171
Figure 29 : Diagramme ABC 171

Chapitre 4 :

Figure 30 : Le poids du coût de revient dans une économie de production 238
Figure 31 : Le poids du coût de revient dans une économie de marché 238

Liste des principales abréviations

ABC : Activity Based Costing
ABM : Activity Based Management
AFNOR : Association Française de Normalisation
AGI : Autorisations administratives d'importation
ALE : Accords de libre échange
ANDI : Agence nationale de développement de l'investissement
ANSEJ : Agence nationale de soutien de l'emploi des jeunes
AO : appel d'offres
BFR : Besoin en fonds de roulement
BM : Banque Mondiale
CDAF : Compagnie des dirigeants d'approvisionnement et acheteurs de France
NAPM : National Association of Purchasing Managers
CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises en France
CIPS : Chartered Institute of Purchasing and Supply
CMPC : Coût moyen pondéré du capital
CNAC : Caisse nationale d'assurance chômage
CNAS : Caisse nationale d'assurance des salariés
CNES : Conseil National Economique & Social
CNI : Commission Nationale des Investissements
CPAF : Communication promotionnelle des achats vers les fournisseurs
CREAD : Centre de recherche en économie appliquée pour le développement
DTS : Droit de Tirage Spécial
EDI : Échange de données informatisées
ENSR : European Network for SME Research
EPL : Entreprise publique locale
ERP : Enterprise Resource Planning
ESAP : École supérieure des acheteurs professionnels
EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
EVA : Economic Value Added
FMI : Fonds Monétaire International
FR : Fonds de roulement
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade
IFPMM: International Federation of Purchasing and Materials Management
IMP : Industrial Marketing and Purchasing
ISMME : Industrie, sidérurgie, métallurgie, mécanique, électronique
LAREGE : Laboratoire de recherche en économie et gestion des entreprises
OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économique
OMC : L'Organisation Mondiale du Commerce
OSCIP : l'Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé
PAS : Programmes d'Ajustement Structurel
PDPN : Projets de développement de produits nouveaux
PME/PMI : Petites et moyennes entreprises/Petites et moyennes industries
PSC : Pacte de Stabilité et de Croissance
RFA : Remises de fin d'année
RFI : Request for Information
RFP ou RFQ : Request for proposal, ou Request for Quotation
SA : Société par actions
SARL : Société à responsabilité limitée
TQM : Total Quality Management
TR : Trésorerie
WACC : Weighted Average Cost Of Capital

Résumé

Longtemps considérée, dans la littérature économique et managériale, comme une simple fonction « support » mobilisant en priorité un savoir-faire administratif, la fonction approvisionnement, revêt actuellement une dimension stratégique dans le fonctionnement des entreprises.

Non seulement parce qu'elle conditionne le fonctionnement de l'entreprise, car, l'achat d'intrants n'a pas toujours été facile, en Algérie, dans un contexte de « pénurie » de matières premières et produits semi-finis, mais également du point de vue de son niveau de compétitivité, car, le coût des inputs conditionne fortement le prix de revient de la production finale. La question qui se pose est de savoir comment les PME, en Algérie, gèrent cette fonction et quelle est sa place dans leur stratégie globale ?

En s'appuyant sur une analyse empirique, la présente thèse de doctorat développe une étude portant sur l'importance de la fonction Achat et son apport à la performance des petites et moyennes entreprises. Vu la particularité du contexte de l'économie algérienne, cette thèse débute par une analyse macroéconomie de l'ouverture commerciale du marché algérien et son impact sur la production des entreprises, par une revue de la littérature portant sur la PME et sur la fonction achat et se termine par une analyse des résultats d'une enquête effectuée sur 47 PME de production de la wilaya d'Oran.

Mots clés : Achat, Inputs, création de valeurs, PME, Performance, Oran, décentralisation, coordination.

Abstract

Long considered in the economic and managerial literature, as a simple function "support" priority mobilizing administrative expertise, the procurement function, currently has a strategic dimension in the operation of enterprises. Not only because it affects the operation of the business because the purchase of inputs has not always been easy, in Algeria, in a context of "shortage" of raw materials and semi-finished products, but also from the point of view of its level of competitiveness, as the cost of inputs strongly affects the cost price of final production. The question is how SMEs in Algeria, support this feature and how it fits into their overall strategy?

Based on an empirical analysis, this dissertation develops a study of the importance of the purchasing function and its contribution to the performance of small and medium enterprises. Given the special context of the Algerian economy, this thesis begins with a macroeconomic analysis of trade openness of the Algerian market and its impact on the production of enterprises, with a review of the literature on SMEs and the function buying and ends with an analysis of the results of a survey of 47 SMEs production Oran.

Keywords : Purchase, Inputs , value creation , SMEs, Performance , Oran , decentralization, coordination.

ملخص

لطالما اعتبرت وظيفة الشراء, من خلال الدراسات الاقتصادية و التسيير, على أنها وظيفة عادية و هامشية تستلزم فقط خبرة إدارية لا غير. إلا أنها تكتسي حاليا بعد استراتيجي في عمل المؤسسة.

إنها لا تأثر في نشاط المؤسسة لأن عملية التموين لم تكن دائما سهلة في للجزائر فحسب وذلك في ظل نقص في المواد الأولية والمنتوجات نصف المصنعة بل من ناحية أيضا مستوى المنافسية لأن كلفة المواد المستعملة في الإنتاج تأثر بصفة بالغة على سعر تكلفة المنتجات التامة. السؤال المطروح و هو معرفة كيف تسي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر هذه الوظيفة و ما هي مكانتها في الاستراتيجة العامة ؟

بالقيام بتحليل ميداني, تقدم مذكرة الدكتراه هذه دراسة حول أهمية وظيفة الشراء و دورها في نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و بالنظر إلى خصوصيات الإقتصاد الجزائري, تبتديء المذكرة بتحليل اقتصادي كلي لانفتاح السوق و تأثيره على انتاج المؤسسات ثم دراسة للأدبيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظيفة الشراء فدراسة ميدانية لـ 47 مؤسسة صغيرة و متوسطة إنتاجية مختارة من مدينة وهران.

كلمات البحث: شراء ، المدخلات ، وخلق القيمة، و الشركات الصغيرة والمتوسطة ، والأداء، وهران ، واللامركزية والتنسيق .

BELOUTI NABIL, LAREGE, CREAD, Université ORAN 2.

Introduction générale

Introduction générale :

Dans les nombreuses études effectuées sur les PME dans le cadre des projets de recherche auxquels j'ai participé[1]*, le volet qui a toujours attiré notre attention est celui du fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Notre dernière contribution aux Projets nationaux de recherche « PNR », révèle que la bonne maîtrise de cette fonction ne concerne que le tiers des PME d'Oran (BOUYACOUB Ahmed 2013), notamment par rapport à un certain nombre de facteurs clés tels que la maitrise des délais de réception des matières premières, le contrôle qualité des matières premières, l'emballage des produits…*

Par ailleurs, cette fonction fréquemment citée lors du traitement des problèmes d'importation est rarement abordée dans la littérature, étudiant la performance des PME, comme facteur déterminant. À travers cela, au fur et à mesure, l'idée a commencé à mûrir pour en faire le thème de notre thèse de doctorat. En s'appuyant, donc, sur une analyse empirique, notre travail développe une étude portant sur l'importance de la fonction Achat dans la performance des petites et moyennes entreprises de la wilaya d'Oran. Vu la particularité du contexte de l'économie algérienne, notre travail débute par une analyse macroéconomique de l'ouverture commerciale du marché algérien et son impact sur la production des entreprises.

En effet, l'ordre économique mondial actuel fait que majorité des économies en développement a adapté leurs politiques économiques. Parmi les plus importants changements faits dans ce sens figure la libéralisation de leur commerce extérieur. « L'Algérie est un exemple de pays en développement qui a adopté cette mesure de façon accélérée. Le libre-échange s'est installé pendant l'année 1994 avec une rapidité qui a immédiatement généré de nouveaux contextes et conditions plus difficiles pour le fonctionnement microéconomique des entreprises algériennes publiques et privées » (KHALFAOUI 2009). Ce changement ne peut avoir lieu sans répercussions sur le fonctionnement des entreprises algériennes habituées jusque-là à vivre dans une économie planifiée. Cette économie était régie par la loi du monopole de l'ÉTAT sur le commerce extérieur instaurée entre 1968 et 1988. Une loi selon laquelle « tout approvisionnement en produits provenant d'au-delà des frontières pour le bénéfice des entreprises, en matières premières ou en produits finis, ne devait être effectué que directement par les services du secteur public concerné, auquel appartient l'entreprise »[2].

[1] Dans le cadre des projets CNEPRU depuis 2002, projets PNR en collaboration entre LAREGE et le CREAD.
[2] Loi n° 88-29 du 19 juillet 1988 relative au monopole de l'État sur le commerce Extérieur.

L’économie est arrivée plus tard en 1994 à un niveau d’endettement très important. « Le pays était en cessation de paiement et il n'avait plus aucune marge de manœuvre. Le recours au rééchelonnement devenait la seule option ouverte pour remédier aux déséquilibres de la balance des paiements fortement affectée par la chute des cours des hydrocarbures et l'accroissement du poids de la dette » (AISSAOUI 2009). Les données de constat de cette situation trouveront un appui dans le rapport du PNUD de 1993 selon lequel il est « dressé un bilan de l’économie algérienne et une liste des contraintes qui s’opposent à certaines solutions réformatrices, dont les experts de la consultation ont dû tenir en compte… le faible taux de croissance de l’économie algérienne, le déséquilibre budgétaire, l’excès de création monétaire, une croissance de l’emploi et des revenus plus rapide que celle de la production et de la productivité, les stratégies de recherche de rente, très répondu en Algérie… » (ABADLI 2011).

ANDREFF (2009, p45) ajoute au sujet du même document que « du côté des contraintes, on notait l’hostilité des salariés des EPE à la privatisation, les difficiles relations de travail dans certaines EPE…la faiblesse de l’épargne de la population, la situation de monopole de beaucoup d’EPE et la nécessaire promotion de l’emploi des jeunes »

Par ailleurs, il est à noter que « le contexte des économies émergentes en général et celui de l’économique algérien en particulier est fondamentalement différent de celui des pays dits « avancés » et souvent plus complexe à cause de la forte dépendance des entreprises algériennes envers le marché international quant à l'accomplissement de certaines de leurs fonctions de base, à savoir : approvisionnement, production, distribution » (KHALFAOUI 2009). Parmi les problèmes les plus importants rencontrés dans ce type d’économie figure la difficulté d'acquérir les matières et les produits nécessaires à leurs activités opérationnelles. Parmi ces dernières nous citons la fonction achat et les difficultés qu’elle rencontre pour accomplir ses missions.

L’influence du monopole public sur des fonctions internes aux entreprises a hypothéqué leur capacité d’apprentissage entrepreneurial et a instauré une certaine routine de gestion chez les dirigeants dans leur mode de gestion et leur façon de faire avec les partenaires internationaux.

Les gestionnaires se trouvent contraints de maîtriser ces variables internes et externes à l'organisation dont les retombées sont encore problématiques et fatales pour leurs stratégies d'opération.

Nous insérons notre recherche dans cette logique. Cette dernière fait de la problématique générale de l’achat industriel et les difficultés y inhérentes dans le marché algérien l’objet de ce

travail de recherche. L'étude ne portera pas sur l'ensemble des entreprises algériennes du tissu économique, mais seulement sur les petites et moyennes entreprises sous l'angle de la libéralisation du commerce extérieur. L'étude porte plus précisément sur la fonction achat des petites et moyennes entreprises (PME) de la wilaya d'Oran.

Les entreprises algériennes d'une manière générale et les petites et moyennes entreprises en particulier sont, certes, autonomes et vivent dans un marché ouvert, à un certain degré de liberté commerciale, mais dès lors qu'elles doivent s'approvisionner sur le marché extérieur, elles rencontrent des contraintes dont les plus importantes sont l'obligation de passer par la banque pour toute transaction et la non-maitrise de la valeur du taux de change dont les fluctuations peuvent empêcher les entreprises à être compétitives. Quand la valeur du dinar baisse, il y a des pertes et des charges très importantes qui viennent s'ajouter au coût de revient avant même de commencer la transformation. Du coup, l'entreprise algérienne voit sa performance et ses chances d'être compétitive se réduire à néant.

Ce qu'il ne faut pas négliger, c'est que cette situation n'est pas le cas de toutes les économies. Dans les pays développés, l'intégration de l'aspect d'importation en tant que contrainte peut, dans une étude portant sur la fonction achat, ne pas avoir beaucoup d'importance, car, les entreprises s'approvisionnement là où c'est moins cher sans aucune contrainte de change. Le fonctionnement, donc, de leurs opérations d'achat n'est pas aussi affecté par les problèmes d'importations et celles du taux de change. Contrairement à l'Algérie où la relation entre l'importation et la fonction achat est étroite d'une part, parce que l'Algérie est un pays qui ne produit pas tout ce dont il a besoin et d'autre part l'entreprise doit passer par la banque et subir les fluctuations du taux de change.

Une analyse macroéconomique s'impose (***chapitre 1***), du fait de la particularité de l'environnement dans lequel vivent les entreprises algériennes et en particulier les petites et moyennes entreprises, car, l'étude du fonctionnement des entreprises algériennes en général ne peut être expliquée sans l'aspect macroéconomique qui est non seulement déterminant, mais aussi fondamental dans n'importe quelle recherche sur la PME quand il s'agit d'étudier une de ses fonctions les plus rattachées à son environnement de marché à savoir, la fonction achat.

Par ailleurs, ***le choix de la PME,***[3] ***parmi les autres catégories d'entreprises,*** puise son origine du fait que les PME occupent une place importante dans la plupart des économies et dans

[3] PME : petites et moyennes entreprises.

l'économie algérienne en particulier. En 2012, 99,6 % des entreprises en Algérie sont des PME[4], c'est-à-dire des entreprises de moins de 250 salariés. Ainsi, en matière de création d'emploi, la PME est considérée comme acteur à part entière. Pour l'Algérie, la recherche de la dynamique dans le marché du travail par le biais des petites structures est devenue une nécessité voire une obligation (LALLEMEND, BOUYACOUB, ABEDOU et MADOUI, 2007), afin d'assurer l'équilibre socioéconomique. Pour des raisons de proximité, l'étude pratique va porter sur les PME de la wilaya d'ORAN.

Un chapitre entier est consacré à la PME (***Chapitre 2***). Son contenu varie entre une synthèse de la recherche sur les PME, les justifications théoriques et la particularité voire les caractéristiques principales des PME de la wilaya d'Oran

D'autre part, le choix de la fonction achat comme objet d'analyse (***Chapitre 3***), parmi les autres fonctions de l'entreprise (production, distribution, finance et autres), peut être légitimé par le fait que ce thème-là est classé, par une étude effectuée sur les thèses portant sur la PME soutenues en France de 1975 à 2005, parmi les thèmes les peu traités (TORRES 2007). Ce phénomène dans une économie comme la France confirme ce que nous avons déjà expliqué plus haut, car, acheter dans les « pays avancés » n'est pas aussi contraignant que dans une économie comme la nôtre.

Tableau 1 : Nombre de thèses par thèmes peu traités

Thématiques	Nombre de thèses	Thématiques	Nombre de thèses
Qualité, certification, KANBAN...	4	Achat	1
Artisanat	4	Éthique	1
Services	4	Gestion de projet	1
Taille	3	Histoire	1
Croissance	2	Pérennité	1
Risque	2	Redéploiement industriel	1
Sous-traitance	2	Religion	1

Source : TORRES O. (2007), page 31.

En effet, une thèse seulement sur les 383 thèses répertoriées pendant ladite période concerne la fonction achat chez les PME en France (Tableau 1).

Malgré cela, TORRES (2007) regrette, dans son article « la recherche académique française en PME », que ce thème-là soit aussi peu traité. Le domaine des achats est quasiment inexistant. Cela n'est pas propre à la recherche en PME, dit-il, mais au management en général : « L'achat/approvisionnement est plus rarement abordé que la vente/marketing ». Il

[4] Ce chiffre contient à la fois les entreprises de personnes physiques et les entreprises-personne morale ; in : Bouyacoub A. (sous la direction), PNR 27, Principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran, Octobre 2013.

enchaîne par dire qu'on retrouve ce même déséquilibre sur le plan international entre les importations et les exportations. Peut-être parce que l'on croit à tort qu'il est plus facile d'acheter que de vendre.

Par ailleurs, notre choix porte sur cette fonction car, elle a le poids le plus important en termes de charges dans la formation du coût de revient. À titre d'exemple, les charges générées par la fonction achat représentent plus de 78 % de la valeur créée par les entreprises en Algérie dans le secteur agroalimentaire[5]. (Voir section 2 chapitre1)

Le « **chapitre 3** » de cette thèse est consacré, justement à l'étude de cette fonction, quant à ses missions, son poids stratégique et son rôle dans la création de la valeur.

Enfin, un quatrième chapitre est dédié aux résultats d'une enquête que nous avons menée auprès de 47 PME de la wilaya d'Oran. Cette enquête doit nous permettre une description de la fonction achat quant à son administration, ses moyens et sa relation avec les fournisseurs dans les PME, d'une part. Elle nous permettra de répondre à la problématique et aux questions exposées ci-dessous d'autre part.

1) La problématique

La problématique de cette recherche porte sur l'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises algériennes. Cette fonction qui a essentiellement comme activité l'approvisionnement en fournitures, en matières premières et en services. Par conséquent, notre problématique managériale puise son origine du métier de la fonction achats et l'ensemble des pratiques auxquelles fait recours l'acheteur au sein d'une PME face aux enjeux de l'environnement actuel. L'objectif managérial que nous avons choisi se rapporte principalement à l'apport de la fonction achat à la performance des PME de la wilaya d'Oran.

1.1) Objectif managérial :

Apprécier la performance du processus d'achat de matières premières, de fournitures et de services dans les PME de la wilaya d'Oran et son impact sur leur performance, dans une conjoncture caractérisée par une libéralisation commerciale.

La fonction achat est contrainte alors de résoudre un problème managérial crucial dans lequel elle doit impérativement répondre à la question suivante :

[5]*Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques.*

Comment la performance de l'entreprise est-elle assurée par une maitrise des achats de matières premières, de fournitures et de services, dans le nouveau contexte du marché ouvert et de l'élargissement de l'offre ?

Par ailleurs, force est de vérifier que la maximisation de la performance dépend majoritairement des compétences dont disposent les gestionnaires du service achat, sans perdre de vue qu'actuellement « cette fonction ne se pratique pas de la même façon dans une PME que dans une grande entreprise » (KHALFAOUI 2009).

À cet effet, la fonction achat d'une PME doit impérativement s'adapter pour réaliser efficacement sa mission d'assurer la disponibilité des matières premières et des services indispensables à son fonctionnement.

1.2) Les objectifs de la recherche

Afin de nous permettre une construction méthodologique solide permettant de traiter notre problématique décrite ci-dessus, nous nous engageons vers deux objectifs principaux :

1. Description du processus d'achat chez les PME de la wilaya d'Oran.
2. Tester la satisfaction, la maîtrise et l'importance de cette fonction chez les PME de la wilaya d'Oran dans le contexte actuel, en insistant sur son apport stratégique à leur fonctionnement.

Un effort sera consacré à une étude des caractéristiques à la fois du processus d'achat à l'étranger et celui des achats locaux. Comme nous allons mettre en exergue l'impact des changements des éléments de l'environnement sur le fonctionnement des achats.

Le traitement du premier objectif de recherche est passible par une étude de l'évolution de la théorie traitant le processus d'achat depuis les premiers écrits sur la question. Ensuite, nous faisons une revue de la littérature portant sur la PME, ses particularités à la fois en tant qu'objet, champ et outil de recherche. Nous décrirons, dans un troisième temps l'ensemble des caractéristiques opérationnelles de la fonction achat et leur impact sur le processus d'achat à partir du moment de l'identification du besoin au sein d'une PME jusqu'à la fourniture de ce besoin. En vue d'exploiter ces deux pistes d'analyse, il est question de se guider par les questions de recherches suivantes.

2) Questions et propositions de recherche

Notre premier objectif de recherche est de faire une description du processus d'achat de matières premières et de fournitures dans les PME de la wilaya d'Oran. Une question de recherche se rattache directement à ce premier objectif.

« Bien que la littérature portant sur le fonctionnement des PME en général soit variée et disponible le nombre de celles se rapportant à la fonction achat reste insignifiant » (TORRES 2007).

Par conséquent, notre première question de recherche porte davantage sur une étude exploratoire du fonctionnement du processus d'approvisionnement de 47 PME de la wilaya d'Oran.

Question de recherche n°1 : Comment évolue le processus d'achat de matières premières et de fournitures d'une PME de production ?

Ensuite, notre deuxième question de recherche porte sur le degré de maitrise de la performance de la fonction achat par les PME étudiées. L'étude de cette maitrise porte essentiellement sur le contenu décrit lors de la réponse à la première question de recherche. Il doit permettre une revue de la manière dont les PME étudiées mesurent ce degré et une mise en relief des différents indicateurs utilisés.

Question de recherche n°2 : Comment les PME mesurent-elles la performance de leur fonction achat ? Ces objectifs s'insèrent-ils dans leur stratégie globale ?

En réponse au deuxième objectif de recherche qui est d'étudier la performance de la fonction achat et son poids dans la politique générale de la PME. Dans la même lancée d'analyse, nous posons notre troisième question de recherche. Cette dernière porte sur le comportement des PME étudiées sur le plan organisationnel, dans leur façon de définir leur structure et les choix en termes de décentralisation/centralisation et de mécanismes de coordination d'une part. Dans leur façon de gérer les services connexes notamment le transport, le stockage et la relation avec les fournisseurs d'autre part.

Question de recherche n°3 : Quelle est la position hiérarchique de la fonction achat dans une PME ? Quel est le degré de centralisation de cette fonction ? Et *quid* de sa relation avec les autres fonctions ?

Les propositions de paramètres à analyser sont tirées d'une analyse approfondie de la littérature. En faveur d'une analyse plus pointue, nous faisons les propositions suivantes :

Proposition n°1 : Le contenu voire le processus d'achat des PME de la wilaya d'Oran est spécifique tant sur le plan de son déroulement que sur le plan de sa gestion.

Par ailleurs, une deuxième hypothèse s'impose quant à la réponse aux deux autres questions de recherche. Cette hypothèse incarne les spécificités et la particularité des PME telles qu'elles seront traitées en chapitre 2.

L'hypothèse en question est la suivante :

Proposition n°2 : La particularité de la PME en termes de taille, de degré de centralisation, de spécialisation et système d'information influe systématiquement sur le rôle du fonctionnement de l'amont de son activité voire sur la performance de sa fonction achat.

De ce fait, notre travail s'articule autour de **10 sections,** regroupées en quatre chapitres traitant les idées principales suivantes :

Chapitre 1 : Analyse macroéconomique de l'importance des achats dans la création de la valeur

Chapitre 2 : Les PME : Éléments de lecture

Chapitre 3 : La fonction achat

Chapitre 4 : L'étude empirique portant sur la performance de 47 PME de la wilaya d'Oran

Chapitre 1 : Analyse macroéconomique de l'importance des intrants dans la création de la valeur

Introduction :

Il ne s'agit pas de faire dans ce premier chapitre l'exposé de l'évolution de la fonction achat sur le plan managérial. Il est plutôt question de mettre en exergue les conséquences de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur la qualification de la fonction et son importance. En effet, selon WAJNSZTOK et al. (2014), « la fonction achat monte en visibilité et en responsabilité depuis quarante ans, avec une accélération sur les toutes dernières années» (WAJNSZTOK et al. 2014).

Au cours de son évolution, l'entreprise a dû rencontrer différentes difficultés. Afin qu'elle s'adapte la réponse a toujours été de mettre une nouvelle fonction, c'est-à-dire une partie de l'entreprise doit cerner et maitriser les nouveaux dysfonctionnements causés par le changement des éléments de l'environnement externe. Selon une analyse rétrospective effectuée par SAUVAGE et al. (2012), l'entreprise est passée par cinq grandes phases provoquant à chaque fois de nouveaux enjeux managériaux. SAUVAGE et al. (2012) résument ces cinq dans la figure suivante :

Figure 1 : De nouvelles fonctions d'entreprises pour de nouveaux enjeux

	1850	1930	1950	1975	1990
Périodes	Structuration industrielle	Structuration des marchés	Concertation De l'offre et expansion	Récession	Hyper compétition
Principal développement fonctionnel	Production	Marketing	Administration et finance	**Logistique et achats**	Supply chain management
	Crise de la fabrication	Crise de la consommation	Crise de la croissance	Crise économique	Crise culturelle

Source : SAUVAGE et al. (2012)

Selon le même auteur, « la crise économique amena les organisations à une recherche systématique de nouvelles sources d'économies et de réductions de coûts. Ce contexte fit prendre conscience de l'enjeu de se doter de fonctions d'achats structurées permettant d'améliorer la compétitivité du couple produit/service » (SAUVAGE et al. 2012).

L'évolution de ces changements dans le contexte de l'économie Algérienne peut être résumée en trois grandes périodes. La première période englobe les conséquences du second choc pétrolier de 1979 sur les entreprises et leur fonctionnement notamment la flambée des prix des matières premières. « Cette première période de crise a contraint les entreprises, principalement industrielles, à chercher de nouvelles sources d'approvisionnement et à structurer leurs démarches Achats. La recherche de la façon idoine pour réduire la consistance des produits en matière

première tout en gardant les mêmes qualités du produit final était le souci de la majorité des entreprises de l'époque » (WAJNSZTOK et al. 2014)

Selon COHEN (2006) la deuxième période (début des années 1990) « a connu, comme une conséquence d'un nouveau capitalisme le « capitalisme actionnarial », une véritable croissance du métier d'acheteur. Il s'agit d'atteindre une performance qui soit aisément comparable à celle de ses compétiteurs. L'entreprise doit donc se concentrer sur son « cœur de métier » et acheter les produits et services nécessaires à son fonctionnement et sa fabrication sans que sa performance soit freinée par une tâche aval (la fabrication des sous-composants) ou un service lié au fonctionnement (le restaurant d'entreprise, le gardiennage) » (COHEN 2006).

Par ailleurs, cette notion de « cœur de métier » a été accompagnée par la notion de la sous-traitance. « Les constructeurs automobiles manufacturaient, pendant les années soixante, 80 % d'une voiture. Aujourd'hui, en passant par la sous-traitance le pourcentage avoisine plutôt les 20 % » (WAJNSZTOK O. et al. 2014). La réduction du coût n'est pas le seul mobile pour faire recours à la sous-traitance. Cette dernière permet à une entreprise de gagner en temps en moyen et surtout en agilité. En effet, « pourquoi réaliser en interne une tâche qui peut nous déconcentrer et que d'autres produiraient mieux ou moins chère alors que celle-ci n'est pas stratégique ? » (WAJNSZTOK O. et al. 2014). Cette question n'est pas celle que nous allons traiter dans notre travail, mais elle reste parmi celles les plus abordées et ayant fait l'objet de plusieurs travaux de recherche portant sur l'aspect de l'externalisation des fonctions de l'entreprise.

La troisième période a connu un saut qualitatif. Parmi les nouveautés l'ayant caractérisées une prise de conscience de l'importance des démarches qualité, des systèmes d'information, des logiques de gestion globale de la chaîne d'approvisionnement, la réduction du temps de création et de diffusion des nouveaux produits ou l'approche de responsabilité sociale et sociétale des entreprises alimentent. « Dans cette envie de tout optimiser, un service ou un produit est composé de plusieurs intrants, de composants et de savoir-faire » (BRUEL et MENAGE 2014).

La fonction Achats sort grandie de ces mutations. Dans les économies développées « les organisations sont plus matures agissant dans des environnements externes complexes au sein d'organisations souvent élaborées, le processus Achats est tellement morcelé que les fondements Achats sont oubliés » (BARREYRE ,2010). Dans d'autres économies, comme la nôtre, la structure des entreprises, notamment celles affectées par le poids de leurs environnements, les principes et procédures élémentaires escomptés en Achat ne sont toujours pas appliqués. Ce chapitre est dédié à une revue succincte de la littérature (section 1) et à une analyse macroéconomique justifiant

l’importance des intrants illustrés dans les consommations intermédiaires, au sens de la comptabilité nationale, dans la création de la valeur (Section 2). Son objectif est de relayer la particularité du contexte économique algérien dans lequel vivent nos entreprises.

Section 1 : Analyse de la littérature

Le volet macroéconomique de ce travail est nécessaire en tant qu'analyse de la particularité de l'environnement économique du tissu industriel algérien. Cette particularité est affectée par les effets de la libéralisation du commerce extérieur, dont une revue de la littérature est *sine qua non* pour la cerner (1.1). L'évolution de cette transition vers l'économie de marché ne peut être analysée sans citer le rôle du Fonds Monétaire International (1.2).

1.1 La libéralisation commerciale : enjeux et effets sur les pays en développement

Les pays en voie de développement ont consenti de multiples efforts ces deux dernières décennies en vue de libérer leur économie. « L'intégration dans l'économie mondiale est le but suprême essentiel de cette volonté de libéraliser leur commerce extérieur. Nous citons trois axes en matière de politique économique sur lesquelles se sont reposés les politiques économiques adoptées, à savoir :

1. l'adoption des Programmes d'Ajustement Structurel (P.A.S),
2. l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)
3. la signature des Accords de Libre échange (A.L.E) avec les pays industrialisés » (KHALFAOUI, 2009).

Nous allons appréhender dans ce qui suit les effets principaux d'ordre macro-économique, microéconomique et managérial de cette libéralisation des échanges et leur impact sur la vie sociale et économique des pays en développement.

1.1.1 Les effets positifs de la libéralisation commerciale sur le plan macroéconomique

La libéralisation des échanges est un fait majeur de l'évolution du monde au cours des décennies récentes. Elle se traduit, d'une part, par la création d'ensembles régionaux (comme exemple l'Union européenne) et d'autre part, par des efforts pour alléger ou supprimer les obstacles aux échanges au niveau mondial. Mais cette évolution s'accompagne dans certains pays d'une contestation croissante des effets de l'ouverture du marché sur le fonctionnement des entreprises. Il est donc particulièrement important à notre époque de comprendre les conséquences de la liberté des échanges et les raisons pour lesquelles elle est souhaitable. Mais la réflexion sur la liberté des échanges implique aussi, nécessairement, un examen détaillé et précis des arguments de ceux qui craignent la libéralisation mondiale. Tel est l'objet du point (1.1.3) de cette section.

Avant de faire l'exposé des effets positifs de la libéralisation commerciale, examinant de près les effets du protectionnisme. Ce dernier peut être défini comme étant « l'ensemble des mesures de contrainte publique consistant à interdire ou à limiter les achats de biens à l'étranger par les résidents d'un pays ou à en augmenter le prix. Les producteurs du pays concerné sont ainsi protégés par rapport à la concurrence des producteurs étrangers » (SALIN, 2014)

Parmi les principales mesures protectionnistes citées par SALIN (2014), nous citons :

- ***le droit de douane ou tarif douanier :*** c'est un impôt spécifique sur les biens importés ou sur certains d'entre eux.[6]
- ***le contingent ou quota :*** c'est une mesure d'ordre quantitatif consistant à limiter à l'avance la quantité d'un bien dont l'importation est autorisée pendant une période donnée. Toute importation hors contingent est interdite ;
- ***les mesures administratives soumettant les importations à des autorisations préalables*** (délivrance de licences d'importation[7]). « L'intention protectionniste- c'est-à-dire la volonté de protéger les producteurs nationaux par rapport aux producteurs étrangers - n'existe pas nécessairement lorsque des mesures de ce type sont décidées, mais leur caractère protectionniste n'en existe pas moins » (SALIN, 2014).

Ces mesures ont précisément pour but de protéger une activité nationale de la concurrence extérieure. L'effet protectionniste se mesure par l'écart qui est ainsi introduit entre, d'une part, le prix relatif de deux marchandises sur le marché international et, d'autre part, le prix relatif de ces mêmes biens sur le marché intérieur.

Dans un but d'éviter les effets négatifs du protectionnisme, la réponse était l'ouverture commerciale et libéralisation des échanges. Sur le plan macroéconomique, les effets de la libéralisation commerciale sur les pays en développement ont fait l'objet de plusieurs études au cours des années 1990 et 2000. « L'expérience réussie des pays asiatiques en termes de croissance économique au cours des années 1960 et 1970 a rendu la mise en place de programmes de libéralisation commerciale dans les autres pays en développement une des priorités essentielles de plusieurs études en économie » (SALIN, 2000 et 2010). Ces tentatives ont été amplifiées par des

[6] On dit que le tarif est ad valorem s'il est calculé en pourcentage de la valeur du bien importé. On dit qu'il est spécifique s'il s'agit d'un tarif fixe par unité de bien ou quantité (par exemple, kilo, mètre, etc.).

[7] Ces licences qui étaient déjà appliquées lors du monopole de l'État en Algérie, le ministère du commerce les a remis en vigueur en 2015. J.O N°66 du 09 décembre 2015, décret exécutif n° 15-306 du 6 décembre 2015 fixant les conditions et les modalités d'application des régimes de licence d'importation ou d'exportation de produits et marchandises. Ces licences ont comme but d'interdire certaines importations (par exemple de produits considérés comme dangereux) ou d'exiger le respect de certaines normes (par exemple pour des raisons techniques, de sécurité, de santé, etc.).

opportunités proposées par les organisations internationales. Ceci a fait que la majorité de ces pays qui avaient jusqu'alors adopté des politiques économiques protectionnistes voire de substitution aux importations ont opté pour la mise en place de programmes d'ouverture commerciale. Les effets de ces programmes restent toujours un sujet à débats. D'abord, il y a de nombreuses études ayant démontré clairement l'influence positive de la libéralisation commerciale sur la croissance des variables économiques tels que la productivité et l'emploi, voire la croissance économique en général (KRUEGER 1978; RODRIK 1995; SANTOS-PAULINO 2005; NAVARETTI et al. 2002), d'une part. Ensuite, STIGLITZ (2004) et CHOSSUDOVSKY (2004) utilisent certains résultats non concluants de nombreux pays en vue de remettre en cause certaines politiques de libéralisation notamment celles mises en place dans le cadre des programmes d'ajustement structurel.

KHALFAOUI (2009) reprend les travaux de RODRIK (1995) afin de mettre en exergue « 4 principaux arguments en faveur de la libéralisation commerciale

1) Meilleure allocation des ressources

2) Progrès technologiques et augmentation de la productivité

3) Réponse aux chocs externes

4) Diminution des rentes économiques

En plus des facteurs en faveur de la libéralisation développés par RODRIK (1995), nous citons BERTHELEMY et al. (1997) qui conclut, par des études économétriques, d'un échantillon comprenant 83 pays et six périodes entre 1960 et 1990, réalisées à l'OCDE, que l'éducation également est parmi les facteurs qui favorisent et garantissent le succès de la libéralisation commerciale.

D'autres auteurs tels que BALASSA (1971), KRUEGER (1974 et 1978), SACHS (1985), KRUEGER (1998), TYBOUT (2000), FMI (2001), OCDE (2001), SANTOS-PAULINO (2005) ont développé d'autres arguments en faveur de la libéralisation à partir d'étude de plusieurs cas d'économie de différents pays ayant connues une ouverture commerciale nous les avons résumé dans les points suivants :

- Pousser les entreprises non efficaces à baisser leurs coûts et améliorer leur productivité pour éviter de se retrouver dans le secteur informel.
- Faciliter le transfert des technologies à travers les liens commerciaux et les relations d'affaires avec les clients internationaux (TYBOUT 2000).

- Faciliter le transfert des technologies également par l'importation des technologies étrangères et par la concurrence avec les firmes internationales (SANTOS-PAULINO 2005)
- Permettre aux économies ouvertes de faire face aux chocs externes d'une manière générale (Voir BALASSA 1971 sur l'expérience de la Norvège, de l'Argentine et du Chili).
- Réduction des inefficacités statiques en vue de permettre aux nouveaux investissements d'être initialement efficaces sur les marchés locaux. (KRUEGER 1978)
- l'ouverture du marché permet aux firmes d'être plus concurrentielles en leur fournissant des incitatifs pour accéder aux marchés locaux et internationaux.
- Encourager le développement industriel, des progrès technologiques et de la croissance économique.
- la diffusion des connaissances technologiques comme source de la croissance de la productivité.
- Augmenter la part de marché en pleine conjoncture de crise globale à travers l'incitation et la promotion des exportations (Voir notamment les travaux de SACHS 1985 dans une analyse comparative des pays asiatiques et sud-américains).
- Diminution des rentes économiques de certaines firmes à cause de la baisse des prix et des économies d'échelles que les firmes locales réalisent en ayant accès à un marché plus large. Ceci est valable beaucoup plus pour les économies en développement que pour les économies industrialisées (voir FMI 2001)
- Diminution de certains avantages fournis en trop à certaines industries et le rapprochement des prix internationaux grâce aux réformes fiscales et l'abolition du contrôle des prix (voir notamment KRUEGER 1998)
- Promouvoir l'investissement en tant qu'une arme provoquant une demande d'importation de biens d'équipement et une offre de biens d'exportation permettant de les payer (Voir notamment OCDE 2001).
- Pour les pays industrialisés, les principaux avantages proviendraient de la libéralisation de leurs marchés agricoles. Les pays en développement gagneraient tout autant à libéraliser leurs industries de transformation et leur agriculture (Voir également FMI, 2001).
- L'économie protectionniste suscite toujours des débats sur la rente voir des conflits sur la manière dont elle doit répartie. L'ouverture commerciale réussie nécessite et développe un bon mécanisme de résolution des conflits (Voir notamment RODRIK 1995).

1.1.2 Les effets positifs de la libéralisation commerciale sur le plan microéconomique

L'approche macroéconomique reste insuffisante pour mieux comprendre l'ensemble des processus qui conditionnent le dynamisme des pays. Il faut donc chercher à identifier les mécanismes sous-jacents, par lesquels l'échange agit sur la croissance d'un pays. Pour cela il est nécessaire de passer par des analyses microéconomiques.

Le manque de données précises sur les performances des firmes des pays étudiés ci-dessus quant à l'effet de la libéralisation commerciale dissuade les auteurs à mener des études microéconomiques sur la question. Les auteurs cités jusqu'alors n'ont pu effectuer qu'essentiellement des études macroéconomiques pour évaluer le constat positif de la libéralisation commerciale sur la croissance économique et la productivité dans les pays en développement. Ce manque de données peut être expliqué par la faiblesse accentuée des systèmes d'information mis à la disposition des entreprises dans ces pays.

L'objectif de ce point est de voir dans quelle mesure l'ouverture commerciale influe sur le renouvellement, non plus des contextes structurels et institutionnels, mais des comportements et des organisations et comment ceci peut être un facteur de croissance déterminant.

Parmi les études ayant essayé d'aborder l'aspect microéconomique, nous citons celle de KRUEGER (1978) qui résume « les effets de l'ouverture commerciale sur les marchés locaux comme suit :

- un degré plus élevé des capacités d'exploitation et d'utilisation des marchés ;
- une disponibilité plus importante de la main-d'œuvre qui accompagne l'ouverture ;
- les corporations industrielles qui produisent davantage d'offres d'emploi ;
- la concurrence qui en résulte sur les marchés domestiques et qui mènent à une croissance rapide des principaux facteurs de productivité » (KHALFAOUI 2009).

PETIT (2005) distingue « trois facteurs peuvent concourir à renouveler la dynamique d'obtention des gains de productivité :

- la capacité d'innovation du secteur porteur de la dynamique du nouveau système technique, celui qui produit les biens d'équipement des technologies de l'information et de la communication ;
- la logistique de services qui permet la diffusion des pratiques d'externalisation et de sous-traitance, contribuant ainsi à flexibiliser l'organisation du travail entre les firmes, favorisant les innovations de processus, mais aussi de produits ;

- la diffusion auprès des entreprises de nouveaux critères financiers de gestion » (PETIT 2005).

D'autres auteurs tels que ROLLET (1987), EI-AGRAA (1989), TYBOUT et al. (1991) et NAVARETTI et al. (2002) ont travaillé sur la relation entre certains indicateurs de performance tels que les profits, l'efficacité technique et la productivité et la libéralisation commerciale. Les résultats de leurs travaux ont fait ressortir certains avantages de la libéralisation commerciale sur le plan microéconomique et qui peuvent être résumés comme suit :

- Le développement la capacité de l'entreprise à avoir de l'expérience et alimenter à faire jouir à son avantage l'effet d'apprentissage grâce à la multiplication des opérations de production et d'approvisionnement en intrants.
- Avoir plus de chances d'accéder aux marchés des capitaux et de réaliser des économies dans l'acquisition des matières premières.
- L'efficience réalisée dans la production des industries développées dans le cadre d'une libéralisation commerciale est plus grande grâce au recours à la spécialisation dans la mise en place des structures.
- L'atomicité de la demande rend possible une augmentation de la production grâce à une meilleure exploitation interne des économies d'échelles.
- Les facteurs de production se voient affectés en valeur et en quantité favorablement par l'évolution de la technologie EI.
- La structure de coût est affectée elle aussi par les économies externes générées par l'ouverture commerciale.
- L'exploitation des économies d'échelle à travers l'élargissement des marchés provoqué par la libéralisation commerciale.

1.1.3 Analyse critique des effets de la libéralisation commerciale

L'analyse économique a beaucoup évolué et « la nouvelle théorie du commerce international affirme que les échanges sont dans une large mesure tirés par les économies d'échelle plutôt que par les avantages comparatifs et que les marchés internationaux sont normalement en situation de concurrence imparfaite » (CRUGMAN 2000). Parmi ce reproche cette nouvelle théorie à l'ouverture commerciale nous citons deux arguments tels qu'ils ont été avancés par CRUGMAN (2000) :

- D'abord la politique commerciale volontariste qui fait que l'État intervient en vue de renverser le sens de la concurrence oligopolistique de tel sorte que les entreprises nationales soient favorisées par rapport aux entreprises étrangères.

- Ensuite, les secteurs ayant une production provoquant des effets externes sont aussi favorisés notamment celles qui contribuent à l'amplification des connaissances.

BENREJEB (2009) dans sa thèse effectuée sur l'impact de l'ouverture commerciale sur la performance des entreprises tunisiennes explique que plusieurs négatifs peuvent être cités. Ceci est possible, selon le même auteur « en quantifiant les mesures de protection appliquées par chacune des industries avant et après l'ouverture commerciale » BENREJEB (2009).

L'auteur distingue entre « deux types d'indicateurs d'ouverture :

- Les indicateurs d'ouverture absolue : permettant de mesurer le degré d'ouverture d'un pays au commerce extérieur.
- Les indicateurs d'ouverture relative permettant de mesurer l'écart entre la valeur constatée dans un pays et une valeur de référence construite dans un pays ou une zone de référence » BENREJEB (2009).

Dans ses études sur la croissance de ces entreprises BENREJEB (2009) accuse la faiblesse de la protection commerciale comme cause principale du degré de croissance des entreprises : « Les industries avec une faible protection commerciale présentent souvent une baisse de la dispersion de la croissance moyenne de l'efficience, entre les entreprises. De façon similaire, les industries protégées ont tendance à présenter des différences accentuées de la productivité. L'interprétation standard de ces résultats est que les forces de concurrence étrangère conduisent les producteurs domestiques inefficients à exploiter les économies d'échelle, à éliminer le gaspillage, à adopter de meilleures pratiques technologiques, ou bien à disparaître » (BENREJEB 2009).

Par ailleurs, KHALFAOUI (2009) regroupe les travaux de plusieurs auteurs ayant abordé les points négatifs de l'ouverture commerciale. Parmi les auteurs ayant critiqué fondamentalement la libéralisation commerciale, nous trouvons STIGLITZ (2004). « Ce dernier évoque les points critiques suivants :

- L'ouverture commerciale exerce une pression à travers la concurrence internationale sur le marché en trainant la destruction de l'emploi et les industries inefficaces dans ces pays disparaissent.
- Elle conduit à une paupérisation des populations
- Les pays du nord exigent de libérer le commerce des produits qu'ils exportent alors que simultanément, ils continuent à protéger chez eux les secteurs que la concurrence des pays en développement aurait pu menacer » (KHALFAOUI 2009).

Les travaux de STIGLITZ (2004) ont été appuyés par pas mal de travaux d'autres auteurs. Nous citons à titre d'exemple CHOSSUDOVSKY (2004), DAUGAREILH et SINDZINGRE (2001) « qui avancent les critiques et les effets négatifs suivants à l'égard de l'ouverture commerciale :

- Le libéralisme cache une face dangereuse qui s'avère la cause de l'appauvrissement des peuples en Afrique, notamment ceux de la région Est du continent.
- Privatisation massive de la majorité des services publics, des institutions financières, ainsi que des exploitations agricoles et les usines appartenant à l'État.
- Le gel des salaires, la révision du droit du travail afin de permettre aux entreprises de l'État de se débarrasser du personnel pléthorique et le licenciement de fonctionnaires.
- Généralisation de la corruption et à l'achat des actifs de l'État par des propriétaires étrangers.
- La libéralisation commerciale nuit aux secteurs clés de l'économie notamment celui des céréales en déstabilisant l'économie paysanne et en détruisant la sécurité alimentaire.
- Détérioration des conditions sociales et économiques des pays pauvres.
- La libéralisation accroît les inégalités en ayant des effets sur la distribution des revenus bien qu'elle génère des gains pour les économies au niveau agrégé.
- L'ouverture commerciale contribue à créer des poches de pauvreté dans les secteurs d'activité ne bénéficiant pas de l'augmentation de la demande internationale créée par l'ouverture commerciale » (KHALFAOUI 2009).

1.2 Le rôle du Fonds monétaire international

Les rapports de l'État algérien avec le Fonds Monétaire International méritent d'être étudiés afin de mieux cerner l'impact des mesures de la libéralisation commerciale. Nous allons aborder ces rapports entre les deux parties en dressant un bref portrait sur la gestion politique de l'économie algérienne (1.2.1) avant de citer son histoire en passant de la nationalisation des hydrocarbures à l'industrialisation du pays, à la création du monopole public, à la crise économique (1.2.2) au programme d'ajustement structurel (1.2.3)

1.2.1 L'économie algérienne : d'un système planification rigide à une ouverture commerciale

Selon BOUYACOUB (1988) « l'urgence est déclarée de certaines interventions dès l'indépendance, pour faire face à la crise économique et faire fonctionner les rouages d'ensemble, combinée à la volonté, affirmée politiquement, d'imprimer un caractère socialiste à l'économie, s'est traduite dans les faits par la création de plusieurs organismes publics ». (E.P.A, E.P.I.C …).

« Le gouvernement considère que le processus de développement ne saurait être laissé au jeu des seules forces du marché. Il est alors décidé que l'intervention de l'État s'exercera par l'intermédiaire d'une planification impérative par le biais de l'entreprise publique. Ce volontarisme peut par ailleurs s'expliquer par la faiblesse du capital privé national au lendemain de l'indépendance et par le fait que l'entreprise publique constitue une structure idéale d'accueil des prêts internationaux rendus nécessaires par la nature fortement capitalistique du modèle de développement choisi » (BOUYACOUB 1988)

D'une manière générale, le cadre doctrinal sera celui de la croissance déséquilibrée qui développe l'idée selon laquelle il existe une industrialisation sur plusieurs fronts à la fois, de façon à ce que chaque nouvelle industrie profite du développement des autres, et c'est à l'État que revient la décision d'investir.

Pourquoi l'État a commencé par la création d'entreprises publiques ? En essayant de répondre à cette question, HAFSI (1990) cite deux types de raisons : Le premier type regroupe les raisons avancées par les chercheurs, le deuxième regroupe des raisons généralement offertes par les responsables de l'État. D'autres auteurs avancent deux types de justifications à l'existence des entreprises publiques :

- Les arguments fondés sur la théorie dite de «l'économie publique : le secteur public tire sa légitimité de l'existence de «monopoles naturels » ou de «biens et services collectifs ».

- Les arguments empruntés à la théorie du développement qui constituent les principes que l'État algérien va puiser pour légitimer la constitution d'un vaste secteur industriel public.

Le contrôle de l'État sur la technostructure des entreprises publiques se traduit tout naturellement par des coûts de surveillance qui entrent dans l'analyse des coûts transactionnels. Par exemple, dans chaque département de chacune des entreprises publiques, il existe un B.O.G, Bureau d'Organisation Générale, chargé entre autres d'adresser quotidiennement d'innombrables télex vers l'ensemble des organes de tutelle(ministère sectoriel, ministère du plan, ministère des Finances). Autres exemples significatifs d'une organisation tatillonne : pendant longtemps, le moindre déplacement d'un cadre d'entreprise à l'étranger a nécessité un ordre de mission de la présidence. On pourrait aisément multiplier les exemples de procédure qui s'imposaient aux managers au détriment de la gestion de leur entreprise.

Citons quelques-uns de ces dysfonctionnements :

L'allocation des budgets est décidée au niveau central, mais en collaboration avec les entreprises publiques. En effet, selon la charte nationale de 1976, l'entreprise publique n'est pas

un simple agent d'exécution du plan, mais «une cellule de base de la planification ». Ainsi, elle doit soumettre à son organe de tutelle, pour qu'il l'agrée, un plan annuel qui spécifie les moyens de production dont l'entreprise dispose, le volume de production à atteindre, les circuits de distribution à utiliser, les prix de vente. Or, il est souvent difficile de faire des anticipations en ce qui concerne les besoins en maintenance par exemple.

L'entreprise a donc tendance à gonfler son budget prévisionnel, ce qui encourage à la fois, le gaspillage (constitution de stocks de précautions importants pour éviter les ruptures de stock) et le laxisme : au lieu de gérer au plus près les ressources dont elles disposent, bien des entreprises se sont contentées de consommer intégralement l'enveloppe qui leur était allouée parfois en dehors de toute rationalité et de toute sanction, le niveau de consommation des enveloppes étant alors implicitement synonyme de bonne gestion. Et «…le bon manager était celui qui savait doter son entreprise ou son usine du maximum de ressources » (BOUYACOUB 1988).

Il existe aussi bien souvent des retards dans le déblocage des fonds si une dépense non planifiée qui nécessite une utilisation de devises intervient, l'entreprise doit obtenir une autorisation de transferts de la banque centrale, ce qui exige un délai important : c'est pourquoi, dans la plupart des usines, des machines se trouvent à l'arrêt durant de longs mois faute de pièces de rechange.

Plus grave encore, les entreprises publiques ont exercé une pression constante en faveur du dépassement des objectifs d'investissement planifiés surtout dans les secteurs prioritaires. La surenchère à laquelle elles se sont livrées afin d'obtenir chacune le maximum de ressource a entraîné une dispersion de ces ressources sur un nombre trop grand de projets par ailleurs trop ambitieux.

Les différentes études sur la gestion des entreprises publiques se mettent d'accord qu'il y a une déficience au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise :

Fonction production :

Le vieillissement de l'appareil industriel, souvent de provenance très diverse, pose avec acuité le problème de maintenance. Elle fait défaut dans quatre domaines : la répartition des appareils endommagés, la remise à niveau technologique de certains équipements, la formation par le partenaire étranger d'agents de maintenance algériens et l'organisation du management de la maintenance (établissement d'un tableau de bord pour chaque installation afin d'aider à la gestion des stocks de pièces de rechange). D'autre part, la taille des unités semble trop importante pour les capacités effectives de gestion et le niveau de maillage industriel du pays.

Fonction commerciale :

La fonction commerciale est extrêmement réduite. En fait, elle se résume bien souvent à une fonction de distribution. Le service après-vente est la plupart du temps inexistant et la publicité est apparue tardivement dans les EPI. La pratique d'étude de marché est considérée comme superflue dans la mesure où l'EPI a la certitude d'écouler sa marchandise en raison des fréquentes pénuries régnant sur le marché.

Fonction approvisionnement :

Dans la plupart des EPI, le coût des matières premières rapporté au chiffre d'affaires est très élevé. Ce trait caractéristique est la cause de deux difficultés majeures pour l'entreprise :

- Une grande vulnérabilité à l'égard des approvisionnements : « Les matières premières locales sont souvent insuffisantes pour alimenter la marche normale des unités. De plus, selon le même auteur, l'EPI souffre de délais d'approvisionnement importants, en partie, dus à l'infrastructure (encombrement portuaire par exemple). En fin, les coûts d'approvisionnement sont majorés par la distance parfois excessive entre l'usine et ses fournisseurs attirés. C'est le cas lorsque l'implantation des sites industriels s'est fait en dépit du bon sens au nom de l'équipement régional » (BOUYACOUB 1988).
- Le second problème est lié aux spéculations entourant les contrats passés avec les fournisseurs étrangers : « La pratique courante des commissionnements a eu pour conséquence de privilégier certains réseaux d'influence au détriment de sources d'approvisionnement plus compétitives » (GOUMEZIANE 1994)

Malgré les procédures officielles d'appel d'offres, la concurrence ne fonctionne jamais ou peu, ce qui fait dire GOUMEZIANE (1994) que la logique de spéculation l'a emporté sur la logique de production. « Il fallait à tout prix maintenir le niveau des importations et donc ne pas produire sur place pour toucher des commissions » GOUMEZIANE (1994). C'est donc la recherche de rente qui aurait empêché la naissance d'un véritable tissu industriel en Algérie.

Ce tissu économique public en Algérie est le fruit du plan d'industrialisation économique. SADI (2005) ajoute que suite à cette stratégie économique et devant l'absence et l'insuffisance du capital privé, la création d'entreprises publiques s'est multipliée en dominant les industries lourdes et en finançant à travers leur production l'ensemble de l'économie. « La centralisation et la planification du système de gestion, l'État jouait travers de nombreux ministères le rôle de régulateur, de créateur de richesses et de principal employeur » (SADI, 2005). L'État contrôler donc toute l'économie nationale au point ou « Même le secteur de distribution intérieure qui

concerne autant les produits d'importation que les produits fabriqués par le secteur industriel public n'a pas échappé au contrôle de l'État laissant une partie très faible de la distribution essentiellement de détail aux distributeurs privés » (BENISSAD, 1979). En effet, « les décennies en question se caractérisaient par la forte domination de l'administration publique. Il décrit comment l'esprit d'initiative et le défi pour l'amélioration continue de la qualité des services offerts à la population sont mis de côté par l'ensemble des institutions publiques » (BELMIHOUB 2005). L'Algérie est qualifiée de « marché d'exportation en continuelle expansion pour les pays industrialisés à cause de sa capacité de paiement favorisée par les rentes d'hydrocarbures » BENHOURIA (1980).

Par ailleurs, l'Algérie a vécu, pendant les deux dernières décennies, des années de crise sociopolitique et économique. Les difficultés rencontrées quant à la gestion de l'économie pendant cette période ont amené plusieurs analystes algériens et étrangers à étudier l'évolution des situations sociales, politiques et économiques du pays dans un but d'y proposer des solutions.

Afin de soutenir l'économie fragilisée du pays et réanimer leur plan d'industrialisation, les pouvoirs publics ont eu recours aux crédits des institutions financières internationales comme réponse aux conditions difficiles de la crise. Selon (CHAIB-CHERIF 1998) les accords «stand-by» et le programme d'ajustement structurel[8] se réalisent alors avec le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. « Le P.A.S visait principalement :

- la croissance économique en mettant en œuvre la libéralisation commerciale,
- la réduction du chômage,
- la convergence de l'inflation,
- la restructuration des entreprises publiques et la restauration de la viabilité de la balance de paiement en assurant des niveaux adéquats en réserves étrangères » (CHAIB-CHERIF 1998).

En vue de soutenir la trajectoire qui a mené jusqu'alors à des progrès économiques continus, à la stabilité sociale progressive et à l'amélioration remarquable de la perception internationale de son niveau du risque socio-économique, l'Algérie opère actuellement des accords importants de coopération économique avec l'ensemble de l'Union Européenne et négocie depuis des années son intégration à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Ce processus d'adhésion s'avère long et nécessitant le grand effort d'apprentissage.

[8]On utilisera ci-après la notion de «P.A.S» pour désigner le programme d'ajustement structurel.

1.2.2 L'impact des accords avec le FMI sur l'économie algérienne

L'Algérie dépend fortement des recettes d'exportations des hydrocarbures et le niveau de ces recettes est de plus de 95% en moyenne annuelle des ressources en devises. La chute brutale du prix du baril en 1986 s'est traduite par un effondrement des recettes fiscales et par conséquent d'importants déficits budgétaires ont été enregistrés entre 1986 et 1989. Cette baisse des recettes fiscales, qui alimentent le budget de l'État, marque le début des compressions budgétaires en Algérie. Les réformes engagées par le gouvernement algérien vers la fin des années 1980 avaient pour objectif le redressement du secteur public par une restructuration des entreprises publiques. Celles-ci sont invitées à se gérer de façon autonome. Néanmoins, les tentatives d'auto-ajustement, engagées en 1987/1988 et parachevées au début des années quatre-vingt-dix n'ont pas produit les effets escomptés.

Lorsque le prix du pétrole s'effondre de nouveau en 1993, le bilan économique est particulièrement alarmant, l'Algérie se trouve dans une situation de cessation de paiement puisque les recettes totales deviennent insuffisantes pour honorer le service de la dette. Dès lors, les autorités publiques ont fait connaître leurs intentions de rééchelonnement de la dette extérieure.

Le gouvernement accepte de négocier les conditionnalités du programme de stabilisation macro-économique et signe en 1994 un accord avec les institutions financières Internationales (Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale) en deux étapes : le premier dit de « Stand by » (de confirmation) d'avril 1994 à mars 1995, et le second, dit de facilité de financement élargie (EFF) portant sur trois années d'avril 1995 à mai 1998.

Les diverses mesures prescrites suite aux accords avec le FMI destinées à rétablir les équilibres fondamentaux se rapportent à :

- la privatisation des entreprises publiques ;
- la libéralisation des échanges ;
- les réformes du système monétaire ;
- la libération des prix ;
- la rigueur budgétaire.

Si les objectifs fondamentaux de politiques d'ajustement recommandées par le Fonds Monétaire International (FMI) sont de manière générale, le redressement de la balance des comptes courants et des finances publiques, la reconstitution des réserves de change et la lutte contre l'inflation, il faut préciser qu'il existe un objectif implicite : amener le pays à développer une économie de marché et c'est là le principe fondamental qui guide cette institution. Favoriser

l'économie de marché se fait, entre autres, par le biais des privatisations des entreprises publiques qui représentent avec la réforme du système bancaire la cible privilégiée du FMI.

L'impact du conflit civil croissant que vivaient les pays ajouté à la nouvelle chute du prix du pétrole en 1994 ont conduit l'économie au bord d'une crise hypothéquant la balance de paiement. Le soutien financier du fonds monétaire international était la solution choisie par les autorités du pays qui étaient, jusque-là, indociles à l'idée de passer toute sorte d'accords soit pour de nouveaux endettements soit pour le rééchelonnement des anciens.

Enfin, le 23 juillet 1997, « l'Algérie accepte les conditions de l'article IV du FMI et signe un accord pour se soumettre aux obligations générales de ses termes (FMI, 1997). Ces derniers concernent deux points essentiels :

- chaque pays membre est tenu de collaborer avec le FMI et les autres membres pour assurer un système financier et monétaire stable et efficace sous l'égide des conditions bien précises de cet article
- reconnaître que le but essentiel du système monétaire international est de fournir une structure qui facilite l'échange des biens, des services et des capitaux parmi les pays membres » (KHALFAOUI 2009).

1.2.3 Programme d'ajustement structurel entre 1994 et 1998

Par rapport à l'expérience précédente de réformes appliquées à l'économie algérienne, la réforme de 1988 a un objectif différent et fait l'objet d'un diagnostic et d'une démarche totalement différente. « Le but des réformateurs est incontestablement de sortir de la centralisation et du carcan bureaucratique qui étouffe les structures économiques algériennes » (CORME 1993).

L'entreprise que dans le carcan bureaucratique : Diagnostic nettement différent de celui qui a précédé les premières réformes.

Face à ce constat, différent, la démarche sera aussi différente : il est nécessaire pour les agents économiques de jouer leur rôle «dans la clarté institutionnelle et juridique » (HADJ-NACER 1989). C'est donc à un réaménagement de l'ensemble du droit économique que la réforme va procéder. Cette vision juridique constitue en soi une nouveauté.

Un diagnostic différent a imposé donc une démarche différente, qui, elle aussi, conduit vers un objectif différent : « …Les ajustements puissent se dérouler par le jeu spontané des différents acteurs auxquels le nouveau contexte juridique et institutionnel mis en place permettra d'agir rationnellement » (HADJ-NACER 1989). Leur objectif est donc bien l'insertion de l'EPE dans

l’économie de marché et la soumettre aux régulations des forces de marché (taux d’intérêt, prix, taux de change…).

La Banque Mondiale, dans une étude, publiée en 1990, compare la réforme sur l’autonomie aux politiques menées dans d’autres économies socialistes (chine, Hongrie, Laos, Mozambique, Pologne, Yougoslavie). Il ressort de cette étude que l’Algérie est le seul pays de l’échantillon avec la Chine, qui en 1990, n’avait toujours pas envisagé l’alternative consistant à vendre ses entreprises publiques ou à les liquider. En effet, l’échange d’actions est autorisé entre Fonds et entre EPE comme un premier pas dans le développement d’un marché de capitaux, mais l’introduction de la propriété privée dans le portefeuille des EPE n’est pas envisagée.

L’Algérie, comme le montre CORM (1993) : « Ce fut cependant elle, la plus tard venue à la nécessité d’une transformation en profondeur…, qui entreprit entre 1987 et 1990 l’œuvre réformatrice la plus vaste du point de vue institutionnel, non seulement sur le plan économique et financier, mais sur le plan du système politique et des structures de l’État » (CORM 1993)

La vision de base du programme d’ajustement structurel conclu avec le FMI entre 1994 et 1998 était fondamentalement anti-inflationniste et reposait essentiellement sur des ajustements budgétaires. Pour se permettre d’atteindre ces objectifs, le programme d'ajustement structurel proposait d'améliorer les recettes fiscales et à terme, de générer une épargne grâce aux revenus tirés de la privatisation des entreprises publiques.

« Il ne s’agissait pas d'examiner seulement les comptes du gouvernement. Mais de faire une inspection globale de l'ensemble du secteur des administrations et des entreprises publiques en vue d’apprécier l'étendue de l'intervention de l'État » (KHALFAOUI 2009).

Par ailleurs, l’augmentation des recettes budgétaires était visée à travers la dévaluation du dinar et le relèvement des prix internes des carburants sans oublier que la réforme fiscale n'était pas sérieusement mise en application tant que les relations étaient étroites entre l'État et les milieux d'affaires. Ceci était possible en acceptant comme condition la séparation du trésor public de la banque centrale. Cette séparation a permis au FMI de réussir relativement bien à imposer un mécanisme de financement du budget de l'État fondé uniquement sur l'activité économique. Selon FMI (1995), l’objectif principal de la politique fiscale, pendant les années 1995 jusqu'à 1998, est celui d'établir très rapidement un bas niveau d'inflation en éliminant le déficit budgétaire et en générant des excédents budgétaires à travers l’élargissement important de l'assiette fiscale et une restructuration des dépenses budgétaires.

Ainsi, la même publication supposait que ces politiques réduiraient considérablement l'inflation et produirait des taux d'intérêt réels positifs. On ajoutait que l'objectif macroéconomique pour ces années était une accélération de la croissance économique réelle de 1,1 % à 5.3% et une réduction du taux d'inflation à 10.3 % qui était alors de 35.1 % au début de 1994. Finalement, il est à noter que la réalisation des objectifs d'inflation du programme exigerait aussi une gestion rigoureuse de la liquidité domestique, la séparation de la banque centrale du trésor de l'État ainsi que l'élimination des restrictions sur la détermination des taux d'intérêt en augmentant le rôle du marché dans la détermination de ces taux.

NASHASHIBI et al. (l998), dans une étude sur le FMI, identifient quatre objectifs majeurs qui structurent le programme d'ajustement mis en place en 1994 pour l'économie algérienne. Parmi ces objectifs « la réduction du coût transitionnel de l'ajustement structurel sur les segments les plus vulnérables de la population afin de promouvoir un taux élevé de croissance économique en absorbant l'augmentation excessive dans la force de la main d'œuvre et en réduisant le chômage progressivement. Ces deux objectifs ont été visés dans un but d'assurer une convergence rapide de l'inflation vers le taux qui prédomine dans les pays industrialisés d'une part. D'autre part, la volonté de restaurer la viabilité de la balance des paiements en assurant des niveaux adéquats en réserves étrangères » (NASHASHIBI et al. l998).

Selon les mêmes auteurs, l'Algérie décidait, la poursuite de ces objectifs, de réduire les contraintes immédiates qui provenaient de son endettement externe important grâce à un rééchelonnement complet de sa dette qui était alors estimée à plus de 17 milliards de dollars.

L'étendue de ce rééchelonnement est de trois années soit de mai 1995 à mai 1998 (FMI, 2006). « Un montant additionnel de 5,5 milliards de dollars vient après en tant que complément dans le cadre du programme exceptionnel de support de la balance de paiement par le FMI et d'autres institutions internationales et régionales, ainsi que d'autres bailleurs de fonds bilatéraux » (KHALFAOUI 2009).

Il est clair, à travers de ce qui a été exposé comme évolution de l'économie algérienne que le contexte dans lequel nous menons notre étude et analyse est particulièrement spécifique. Cette spécificité peut être expliquée en grande partie par l'histoire de la formation du tissu économique et la règlementation régissant à l'époque du monopole son fonctionnement d'une part. Par le changement institutionnel entamé à partir de l'année 1990, dans lequel les autorités étaient contraintes d'ouvrir l'économie et de passer à une économie de marché, d'autre part. Ce passage a bouleversé les entreprises algériennes qui se trouvent dans l'obligation de changer, elles aussi,

son comportement vis-à-vis du marché notamment en termes d'acquisition des matières et fournitures nécessaires à leur fonctionnement. La maitrise du management de ces dernières s'avère très délicate vu leur coût affectant systématiquement sa rentabilité. En restant dans une optique macroéconomique, la section suivante va nous permettre de peser l'importance du coût des intrants nécessaires dans la production et son impact sur la création de la valeur selon les comptes de la comptabilité nationale.

Section 2 : L’analyse des comptes économique : la création de la valeur entre le monopole étatique et l’ouverture du marché

En s’appuyant sur la littérature de l’économie politique de la protection, le présent point de cette section développe une brève grille de lecture de l’évolution de la politique d’ouverture de l’Algérie sur la période 1962 à nos jours. Ceci, en mettant en évidence l’importance de l’aspect macroéconomique qui s’inscrit dans un contexte d’ouverture du marché en tant que facteur explicatif de la problématique d’approvisionnement des entreprises en Algérie.

Cette partie macroéconomique aurait pu être complètement négligée dans un contexte autre que celui d’un pays en voie de développement. En effet, pendant plus des deux tiers du siècle précèdent, on retrouve parmi les particularités qui façonnent les économies en voie de développement celui du monopole exercé notamment par l’État sur le commerce extérieur.

« Les réformes affectant le commerce extérieur de l’Algérie constituent un élément important du processus de transformation engagé par le pays à partir de la seconde moitié des années 1980 » (ABBAS M. 2011). L’objet de cette partie est de fournir un cadre analytique de l’évolution de la politique d’ouverture de l’Algérie en vue de mettre en évidence la particularité de l’environnement macroéconomique en Algérie et son influence sur le fonctionnement des entreprises d’une manière générale et sur la fonction achat en particulier. En Algérie, l’État a, très vite quelques années après l’indépendance, pris la décision de développer des mécanismes de planification centralisée allant du contrôle de l’économie, par le biais des monopoles publics, au contrôle du commerce extérieur.

En ce sens, le monopole étatique du commerce extérieur en Algérie se manifestait dans le cadre d'un strict contrôle des échanges. Celui-ci, instauré parallèlement à l'étatisation de l'industrie, a entraîné pénuries et marchés noirs. Le commerce intérieur pour sa part, était contrôlé par des centrales d’achat ; il était sujet à de fréquentes ruptures des stocks dans beaucoup d'entreprises du pays.

Par ailleurs, « les entreprises notamment publiques ont fonctionné pendant plus de deux décennies dans un espace économique très protégé avec l'exercice d'un monopole quasi absolu. Elles n'ont jamais su maîtriser ni leurs coûts de production ni la qualité de leurs produits » (BOUYACOUB 1988). Ce constat a été dénoté par BOUYACOUB (1988) avant que le pays connaisse les profondes conséquences du choc pétrolier. Aussi tôt que ce choc est arrivé, cette faiblesse du tissu économique en termes de maîtrise des coûts, de qualité et de management d’une manière générale a fait que le pays sombre dans une crise économique intense. « Les autorités

submergées par les évènements sociopolitiques n'ont comme solution que de se rapprocher du Fonds Monétaire International (FMI) pour conclure un premier accord d'ajustement structurel » (KHALFAOUI 2009). Cet ajustement structurel porte sur le fait que le pays engage des réformes structurelles importantes qui lui permettent le passage d'une économie centralisée complètement déstructurée à l'économie de marché. Selon NASHASHIBI et al. (1998), « la libéralisation du commerce était la composante principale de ce programme. En effet, à partir des années 1990, le FMI et la Banque Mondiale, ont accordé leurs soutiens financiers à l'État algérien pour réformer son économie à condition d'adopter des mesures permettant de passer à une économie de marché ».

À partir du déclenchement de ces accords et suite aux exigences du FMI et de la Banque Mondiale, l'intégration à l'économie mondiale est devenue une nécessité. Ceci à travers à la fois une ouverture de son commerce extérieur et un engagement ferme d'adhésion aux accords internationaux. Ces engagements se pourraient se faire d'une façon brutale, car, il fallait d'abord entamer un processus de « démonopolisation du commerce extérieur » à travers une levée de toutes les barrières non tarifaires voire, la suppression des listes de produits prohibés à l'importation et des autorisations préalables et réduire les taux des droits douaniers.

Cela dit, la libéralisation commerciale était l'une des principales mesures macro-économiques prises dans cette perspective et le commerce extérieur du pays fut alors concrètement libéralisé en 1995 (NASHASHIBI, K. et al. 1998). Néanmoins, selon BENISSAD (1997), le commerce n'était complètement ouvert à cause certaines entraves notamment « l'impossibilité de disposer de concours bancaires pour le financement des opérations de commerce extérieur, de la nécessité de ne traiter, de n'acheter et vendre que les produits expressément autorisés et de l'obligation faite aux concessionnaires non résidents de s'engager à produire les biens localement » (BENISSAD H. 1997). Ce qui est important dans notre approche d'analyse est le fait que les changements entamés dans le cadre de cette ouverture ont agi sur le comportement des acteurs à partir du moment où les concessionnaires et les grossistes agréés sont autorisés à faire davantage de commerce voire, importer des produits de consommation, des biens d'équipement et des biens de consommation industriels pour les revendre en l'état. Ces mêmes changements ont aussi permis l'émergence d'un nouveau groupe socio-économique concentré autour des activités d'import et d'export, car, cette « économie de marché … avant d'être un modèle d'organisation économique, s'est d'abord imposée à travers le secteur commercial » (BOUYACOUB 1997).

Selon ce qui a été écrit sur le ce sujet, l'ouverture commerciale n'est pas à elle seule un remède aux économies faibles. Cependant, il semble qu'elle soit une conséquence majeure du développement, car, il y a peu de pays qui se sont développés de manière durable sans que leurs

économies ne soient ouvertes aux échanges internationaux. Par ailleurs, ABBAS (2011) va même jusqu'à mettre en évidence sur la période 1986-2012, un biais étatique dans la formulation et la gestion de l'articulation national-international. « Ce biais est déterminé par la combinaison de trois séries de facteurs : le contexte macroéconomique, le jeu des intérêts sectoriels des différentes composantes du ' système national d'économie politique ' algérien et le contexte intellectuel dans lequel s'élabore la politique d'ouverture » ABBAS (2011). Ce même auteur ajoute que « ce biais est dû au fait que les procédures concrètes d'internationalisation de l'économie algérienne participent à des dispositifs d'exercice et de légitimation du pouvoir » (ABBAS 2011). En effet, « le rapport au marché mondial – intermédié par l'État – influence la dynamique structurelle et institutionnelle du marché national et détermine la légitimité du régime politique » (SCHWARTZ, 1994).

Conformément aux apports théoriques sur la libéralisation commerciale dans les PVD, l'augmentation de l'offre des biens et services était l'un des effets les plus saillants sur les marchés libéralisés. Celle-ci s'est effectivement installée de façon importante et probablement incontrôlable dans certains secteurs économiques de ces pays. Globalement, les indicateurs des grands équilibres macro-économiques traduisaient une amélioration certaine de la santé de l'économie algérienne telle qu'elle était projetée dans le Programme d'ajustement structurel. « Mais ces performances ne réussissaient pas à masquer la profonde crise économique marquée par un accroissement du chômage, la fermeture d'un nombre de plus en plus grand d'entreprises et une baisse importante du pouvoir d'achat de la majorité de la population » (BOUYACOUB 1997).

Dans une économie, la valeur de la production nationale est évaluée par des valeurs ajoutées créées par les entreprises constitutives du tissu de cette économie. Par contre, l'interaction entre la création de la valeur et le coût des intrants utilisés dans la production ne peut être analysée de la même façon dans les économies des pays dits « avancés » et dans une économie comme celle de l'Algérie. Parmi les points de divergence entre les deux contextes, nous citons la forte dépendance des entreprises algérienne envers le marché international dans l'accomplissement de certaines de leurs fonctions de base. Cette forte dépendance au marché international affecte, à titre d'exemple, systématiquement l'acquisition de matières premières et fournitures nécessaires à leur fonctionnement. L'amont étant en étroite relation avec le marché se trouve hypothéqué provoquant un coût qui n'arrange pas une sécrétion de richesse suffisante pour la survie des entreprises.

En effet, les importations de 2013 s'élèvent à plus 54 milliards de dollars dont 31,71 %, soit plus de 17 milliards de dollars, concernent l'importation d'inputs destinés à la transformation. Cette valeur contient plus de 12 milliards de dollars d'importations de matières premières brutes

et semis finis et le reste concerne l'importation d'énergie et lubrifiants. La croissance de la valeur ajoutée de l'économie algérienne a connu des fluctuations, suite aux conjonctures économiques et aux changements structurels cités ci-dessus. Dans ce qui va suivre, une analyse macroéconomique de la formation de la valeur en étudiant ses composantes notamment celle qui englobe la valeur des ressources utilisées dans le processus de transformations à savoir : les inputs.[9]

2.1 Les composantes de la valeur : quelle évolution et quelle spécificité ?

L'étude de la croissance de la valeur ajoutée montre que cette dernière n'a pas la même part ni la même évolution dans toutes les branches d'activités et surtout quand nous comparons le secteur privé au secteur public. Cette croissance est affectée systématiquement par l'évolution de la part des inputs dans la production brute du secteur industriel auquel nous nous intéresserons particulièrement. En effet, comme le montre le « tableau 2 », les inputs enregistrent en 2013 une part de plus de 67.35 % toutes branches confondues. Cette part a connu une hausse de presque 3 % entre 1995 et 2013.

Tableau 2 : La part des Inputs dans la production brute du secteur industriel privé et public par branche d'activité (Inputs/PB) (1995 et 2013) en %

Les branches d'activité	Inputs/PB 1995			Inputs/PB 2013			Poids de la branche (2013)		
	Privé	**Public**	**Total**	**Privé**	**Public**	**Total**	**Privé**	**Public**	**Total**
Industries agro - alimentaires	**75.37**	79.86	**78.24**	**69.87**	77.33	**71.08**	**78.44**	26.73	**59.70**
I.S.M.M.E	50.27	53.99	53.74	51.60	70.09	69.21	1.53	53.69	20.43
Chimie Caoutchouc Plastique	**64.87**	49.07	51.85	**65.56**	58.27	63.97	**13.39**	6.53	**10.90**
Industries diverses.	65.12	18.87	22.12	43.94	13.40	15.63	0.38	8.52	3.33
Textiles Confection	63.21	58.72	60.25	70.13	51.05	68.67	4.01	0.58	2.77
Bois lièges et papiers	59.86	65.18	63.99	52.06	55.23	53.81	1.74	3.77	2.48
Cuirs et Chaussures	64.84	61.76	62.57	56.17	72.79	58.80	0.51	0.17	0.39
Total	71.17	62.62	**64.73**	68.54	65.75	**67.53**	100	100	100

Source : Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

[9] Dans une économie ouverte pratiquant le commerce international, les ressources totales de biens et de services sont constituées par la production intérieure et les importations.

Les emplois sont constitués par la consommation intermédiaire, la consommation finale, la formation brute de capital et les exportations. *La consommation intermédiaire* est formée par les biens et services consommés dans le courant de la production (non compris la consommation d'actifs fixes) tandis que la consommation finale est constituée par les biens et services mis à la disposition des consommateurs finals. Le calcul de la valeur créée est fait en éliminant de la production brute les consommations intermédiaires, voire les charges externes. Ces dernières plus elles sont importantes, plus elles absorbent de la valeur ajoutée.

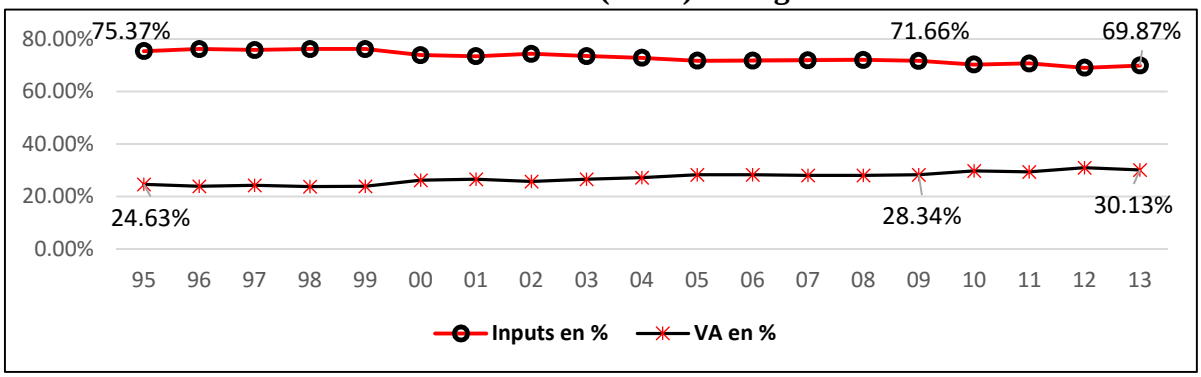
En examinant le tableau 2, nous remarquons que le taux des inputs dans la production brute dépasse largement une moyenne de 57 % dans les branches d'activités industrielles,[10] pour aller à un pourcentage supérieur à 71 % dans l'industrie agroalimentaire, à plus de 69 % dans les secteurs des textiles et de l'I.S.M.M.E et à plus de 63 % dans le secteur Chimie Caoutchouc Plastique.

Vu la spécificité du management des entreprises publiques et en vue d'étudier avec plus de détails l'impact des inputs dans la création de la valeur, nous nous limiterons à l'étude des branches du secteur privé notamment la branche agroalimentaire et la branche Chimie Caoutchouc Plastique.

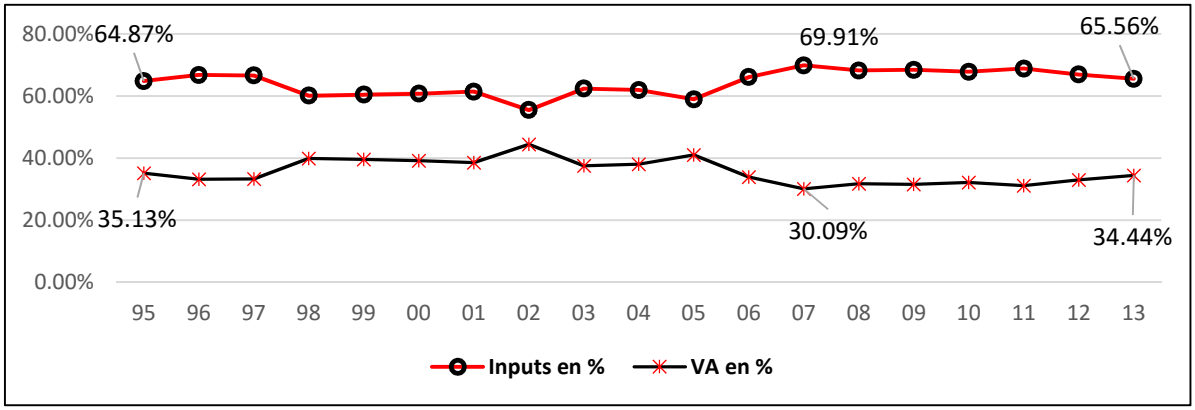
Notre choix a porté sur ces deux branches, car, elles pèsent ensemble plus de 91%, dont plus de 78.44 % comme poids de la seule branche agroalimentaire (Tableau 2).

L'évolution de la part des deux composantes de la production brute, à savoir les inputs et la valeur ajoutée, donne les graphiques suivants (graphiques 1 et 2) :

Graphique 1 : Évolution des composantes de la production brute dans Industries Agro-Alimentaires (Privé) en Algérie



Graphique 2 : Évolution des composantes de la production brute dans la branche Chimie Caoutchouc Plastique (Privé) en Algérie



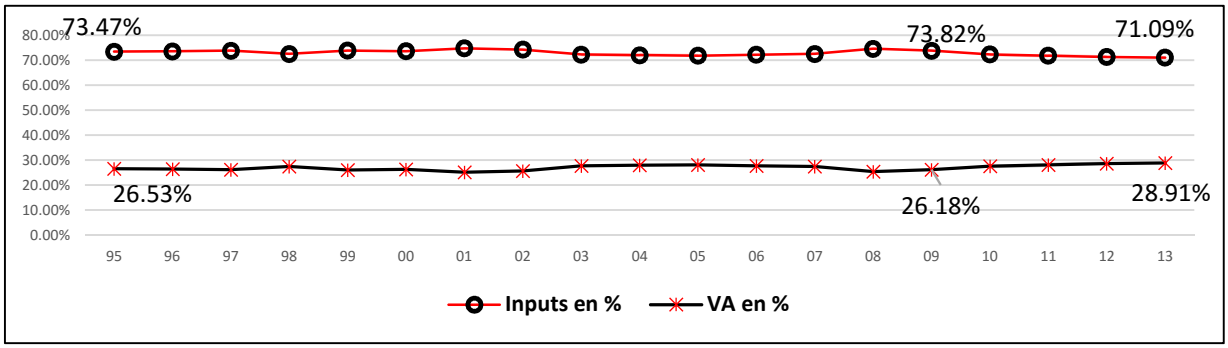
Source :Élaboré par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

[10] En dehors du secteur du B.T.P.H et Matériaux de construction dont l'activité est spécifique.

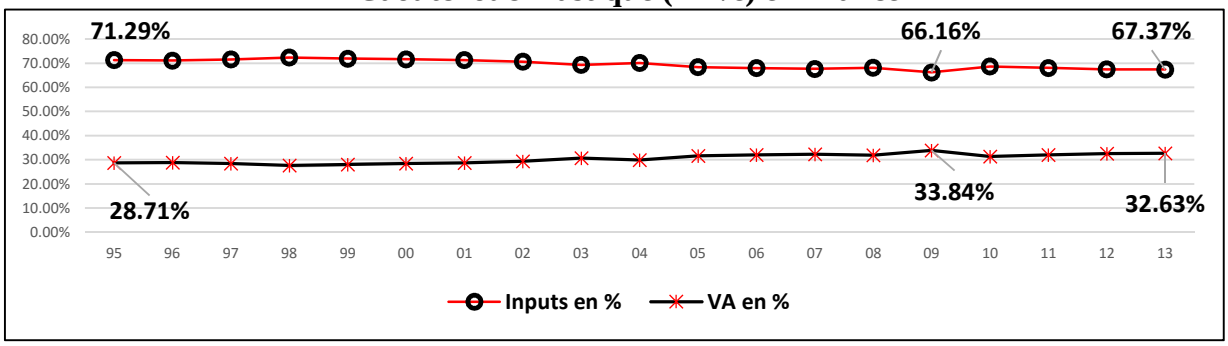
D'abord, la part des inputs, dans la production brute de 1995 à 2009 affiche un grand fardeau dépassant les 75.37 % dans la branche agroalimentaire et 69.91 % dans la branche chimie caoutchouc plastique. Ainsi dit, la part des inputs dans la production brute reste importante et dénote combien les entreprises perdent de la richesse en ne maîtrisant pas assez leurs charges externes (consommations de matières premières et de services). Les graphiques 1 et 2 l'affichent clairement en montrant une courbe d'évolution de la valeur ajoutée qui se retrouve en bas de celle des inputs pendant toute la période et des taux qui vont de 24.63 % et 35.13 en 1995 à 28.34 % et 30.09 % en 2009 et à plus de 30.13 % et 34.44 % en 2013, respectivement pour les deux branches agroalimentaires et chimie caoutchouc plastique.

Il est à noter que l'importance de la part des inputs n'est pas spécifique à l'économie algérienne. Une comparaison avec les chiffres des deux branches du même secteur en France[11] révèle une part d'inputs qui dépasse les 71% et 67.37 % de la production brute en 2013, respectivement pour les deux branches objet d'étude. (Graphiques 3 et 4)

Graphique 3 : Évolution des composantes de la production brute dans l'industrie Agro-alimentaire (Privé) en France



Graphique 4 : Évolution des composantes de la production brute dans la branche Chimie Caoutchouc Plastique (Privé) en France



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Institut National de la statistique et des études économiques INSEE.

[11] La branche agroalimentaire en France est appelée par l'INSEE : Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac.
Les données de la branche chimie caoutchouc plastique ont été reconstituées à partir des données des sous-branches : industrie chimique, industrie pharmaceutique et fabrication de produits en caoutchouc, en plastique pour se permettre une comparaison équitable.

Le graphique 3 de la branche agroalimentaire en France montre exactement la même tendance que celle de la même branche en Algérie (graphique 1). Non seulement cela, ce qui est curieux, la moyenne de la part des inputs dans la production brute de cette branche, pendant la même période, est identique dans les deux pays. Cette part est égale exactement, après calcul dans les deux camps à 72.95 %.

Ceci permet d'affirmer que les caractéristiques de l'activité de cette branche dans les deux économies sont les mêmes. Contrairement à ce qu'on croit comprendre des réclamations des chefs d'entreprises algériennes qui ne cessent d'avancer comme explication de la faiblesse de la production de la valeur dans ce secteur par la cherté et la difficulté de l'accès aux ressources.

Par ailleurs, le graphique 4 de la branche chimie caoutchouc plastique montre une tendance différente de celle de la même branche en Algérie (graphique 2). La moyenne de la part des inputs de cette branche en France est de 69.52 % et seulement 64.31 % en Algérie pendant la période 1995 à 2013. Cette infériorité sensible de cette part en Algérie peut être expliquée par le fait que les produits pharmaceutiques dans cette branche sont pris en charge en Algérie par l'État et que cette différence peut être expliquée par les subventions octroyées dans cette branche.

L'importance de la part des inputs ne laisse réaliser qu'une très faible valeur ajoutée, à titre d'exemple, moins d'une moyenne de 27.05 % seulement est créée comme valeur ajoutée dans la branche agroalimentaire à titre d'exemple. Il est à préciser que la valeur ajoutée est calculée indépendamment de l'influence des politiques salariale, fiscale, d'amortissement et d'endettement.

En plus, cette faiblesse peut éventuellement provoquer des difficultés telles que :

- Une faible croissance, voire des PME à dimensions économiques très chétives.
- Une faible valeur ajoutée ne permettant pas une bonne rémunération du facteur travail et du facteur investissement, ceci empêche les PME de se doter des compétences et des technologies nécessaires pour rester compétitives.
- En allant plus loin dans le calcul des résultats, nous obtiendrons, certainement, une faible part revenant à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

Par ailleurs, nous remarquons que la part des inputs de la branche agroalimentaire a connu une baisse moyenne sensible de plus 5.5% de 1995 à 2013. Ce taux n'est pas représentatif de toutes les branches du secteur industriel privé, car, certains d'entre eux affichent plutôt une augmentation de plus de 1% (I.S.M.M.E, Chimie Caoutchouc Plastique, …) et des régressions dépassant les -32 % dans la branche industries diverses. Ces variations différentes sont liées au développement

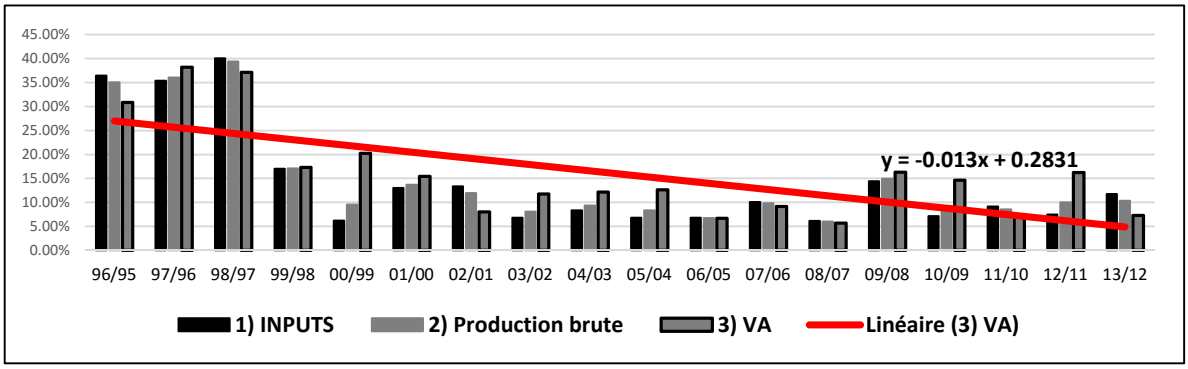
technologique qu'ont connu certains secteurs et à l'évolution des prix des inputs durant cette période.

Durant cette période d'étude, est-ce que la croissance des inputs influence la valeur de la production brute voire celle de la création de valeurs ?

2.2 La croissance des ressources externes

La croissance des ressources externes illustrées par les inputs ainsi que de la valeur ajoutée et de la production brute dans la branche agroalimentaire entre 1995 et 2013 donne le graphique 5 :

Graphique 5 : Croissance de la production brute "PB" et de ses composantes de la branche agroalimentaire en %



Source : Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

Comme il s'agit de l'évolution d'un agrégat et de son contenu, ce graphique montre que la croissance de la production brute est suivie par celle de ses composantes, les inputs et la valeur ajoutée.

Néanmoins, il est à noter, à travers le graphique 5, que la croissance de la valeur ajoutée de la branche agroalimentaire se rétrécit d'année en année en chutant de plus de 30.87 % en 1996 à 7.31% seulement en 2013.

Par ailleurs et pour bien cerner l'impact de l'évolution de la part des inputs sur cette l'évolution de la valeur ajoutée, une appréciation de la croissance du levier (variation de la valeur ajoutée rapportée à la variation de la production brute) pourrait être intéressante.

2.3 L'influence de la part des ressources externes sur la création de la valeur

L'influence de la part des ressources externes illustrées par les inputs est difficilement appréciable sur la base de données de la comptabilité nationale, car, avec la valeur ajoutée, elles représentent les seules composantes de la production brute : l'augmentation de l'un entraine systématiquement la diminution de l'autre. À cet effet, notre étude portera sur l'influence de la

croissance des inputs, non pas sur celle de la valeur ajoutée, mais sur le levier de cette dernière calculé comme suit :

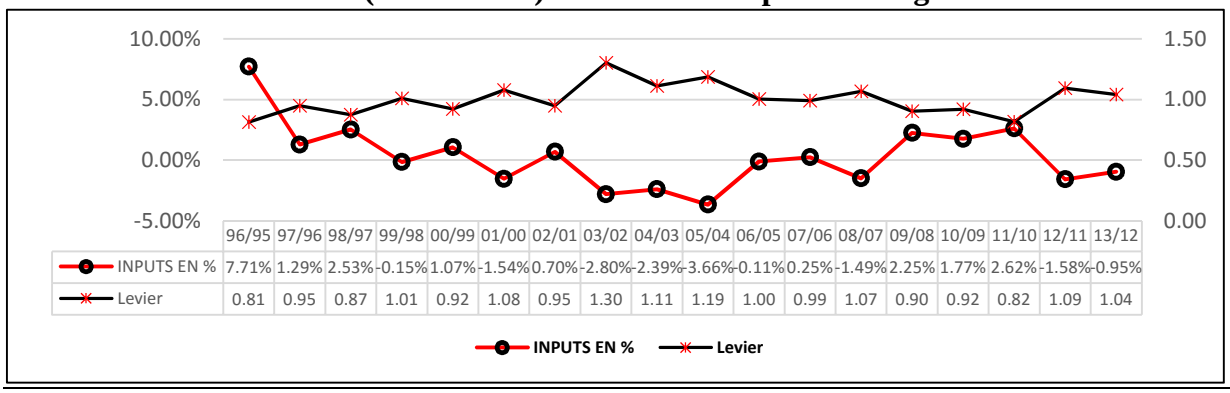
$$\text{Le levier}^{12} = \frac{\Delta VA/VA}{\Delta PB/PB}$$

Le levier est la variation de la valeur ajoutée provoquée par une variation de la production brute. Ainsi, « pour une variation de la production brute de X%, la variation de la valeur ajoutée sera de X% multipliée par la valeur du levier » (LALLEMENT R. 2011).

Ainsi, plus le levier est important plus la variation de la valeur ajoutée sera importante. Et quand le levier dépasse la valeur 1, cela veut dire que le levier provoque une variation de la valeur ajoutée supérieure à 100% de la variation de la production brute. Le graphe 6 montre l'évolution de deux rapports dans le secteur privé en Algérie, à savoir :

- La croissance de la part des inputs dans la production brute.[13]
- La croissance du levier en question.

Graphique 6 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans le secteur privé en Algérie



	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/12
INPUTS EN %	7.71%	1.29%	2.53%	-0.15%	1.07%	-1.54%	0.70%	-2.80%	-2.39%	-3.66%	-0.11%	0.25%	-1.49%	2.25%	1.77%	2.62%	-1.58%	-0.95%
Levier	0.81	0.95	0.87	1.01	0.92	1.08	0.95	1.30	1.11	1.19	1.00	0.99	1.07	0.90	0.92	0.82	1.09	1.04

Source : Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

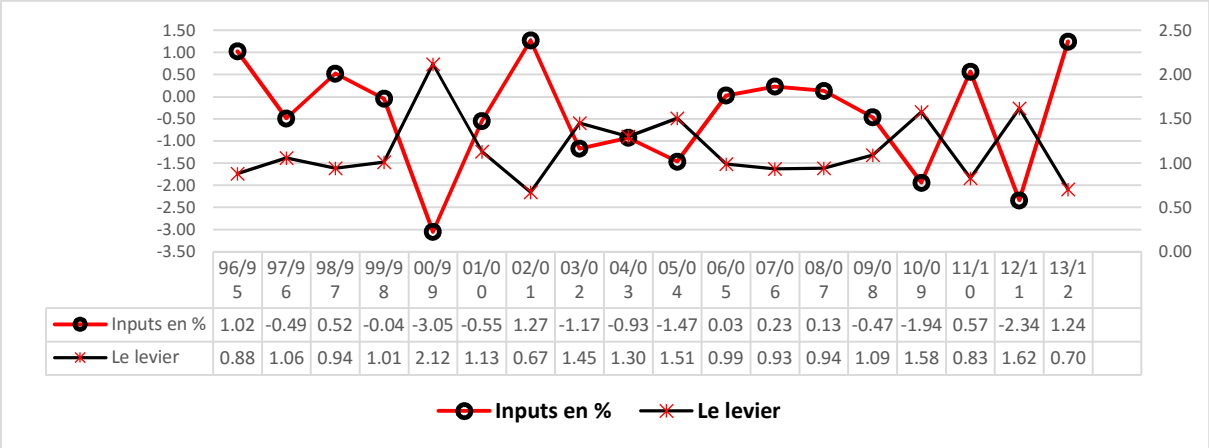
Sur la base de ce graphique, nous pouvons citer les remarques suivantes :

1) Durant toutes les années de la durée d'étude, sans exception, la croissance de la part des inputs dans la production brute entraîne un très faible levier ne dépassant pas le 0.99, à savoir, les années 1996, 1997, 1998, 2000, 2002, 2007 et de 2009 à 2011.
2) Par contre, la régression de la part des inputs entraîne un très fort levier dépassant systématiquement le 1 pour le reste des années étudiées avoisinant même le 1 de 1999, 2001, 2003 à 2006 et 2008.

[12] $\Delta VA/VA = (VA_n - VA_{n-1})/ VA_{n-1}$ et $\Delta PB/PB = (PB_n - PB_{n-1})/PB_{n-1}$
[13] Cette croissance est calculée comme suit : $[(CI_n/PB_n)-(CI_{n-1}/PB_{n-1})]/(CI_{n-1}/PB_{n-1})$

La même tendance est vérifiable avec les mêmes caractéristiques dans les deux branches étudiées, agroalimentaire et chimie et plastique (graphique 7 et 8).

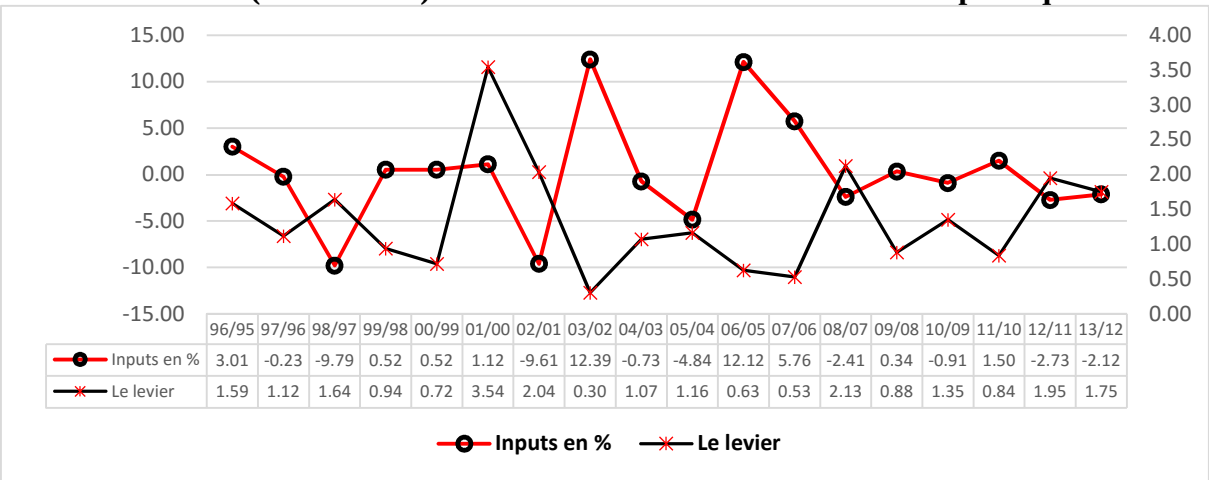
Graphique 7 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans la branche industrie agroalimentaire



	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/12
Inputs en %	1.02	-0.49	0.52	-0.04	-3.05	-0.55	1.27	-1.17	-0.93	-1.47	0.03	0.23	0.13	-0.47	-1.94	0.57	-2.34	1.24
Le levier	0.88	1.06	0.94	1.01	2.12	1.13	0.67	1.45	1.30	1.51	0.99	0.93	0.94	1.09	1.58	0.83	1.62	0.70

Source : Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

Graphique 8 : Croissance de la part des inputs dans la production brute et croissance du levier (1995 à 2013) dans la branche chimie caoutchouc et plastique



	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/12
Inputs en %	3.01	-0.23	-9.79	0.52	0.52	1.12	-9.61	12.39	-0.73	-4.84	12.12	5.76	-2.41	0.34	-0.91	1.50	-2.73	-2.12
Le levier	1.59	1.12	1.64	0.94	0.72	3.54	2.04	0.30	1.07	1.16	0.63	0.53	2.13	0.88	1.35	0.84	1.95	1.75

Source : Calculé par l'auteur sur la base des comptes économiques en volume de l'Office National des Statistiques ONS

Un levier positif et en même temps important permet de jouer mieux son rôle de multiplicateur de la création de valeurs. Ainsi, les inputs, voire les charges externes, quand elles sont importantes, absorbent de la valeur et réduisent les chances de l'entreprise d'être compétitive. À ce stade, une étude microéconomique peut nous éclairer et nous donner plus d'éléments de réponse.

Conclusion

- L’étude de la prise en compte de la composante Achats dans le pilotage des entreprises en Algérie voit coexister deux voies de recherche complémentaires dans la littérature. Tout d'abord, de nombreux travaux traitent du problème de l’ouverture du marché et son influence sur le développement d’un tissu économique composé d’entreprises performantes. Quelques travaux seulement s’intéressent à l’impact de cette ouverture sur la capacité des entreprises à se doter de ressources pour rester compétitives. Ces approches s’avèrent macroéconomiques et ne vont pas jusqu’au traitement des aspects microéconomiques et ceux du management de ces entreprises.
- Ce chapitre met en évidence la particularité du contexte macroéconomique algérien qui est caractérisé par l’absence d’une économie assez structurée pour permettre aux entreprises de profiter de l’ouverture du marché. Les analyses de la nouvelle économie institutionnelle et de la Banque Mondiale (Edwards, 1987) qui résument l’échec d’une politique en l’absence d’un cadre institutionnel approprié dans un contexte d’asymétrie d’informations et de coûts de transaction élevés se révèlent d’une faible portée explicative quant à la trajectoire d’ouverture de l’économie algérienne. La dépendance de cette dernière du marché étranger en termes d’importation d’inputs nécessaires à la production fait que les fluctuations du dinar affectent systématiquement le fonctionnement des entreprises et conditionnent même leur degré de compétitivité.
- Quant à la fonction Achat, elle n’a jamais été traitée en prenant en considération l’environnement macroéconomique algérien sauf dans certaines études portant plutôt sur l’impact du monopole de l’État sur l’approvisionnement d’un certain nombre de secteurs sans pour autant aller plus loin dans les aspects d’appréciation de la performance de la fonction sur le plan managérial (KHALFAOUI 2009). C’est dans ce cadre que s’intègre le présent travail dont l’objectif est de préciser les enjeux et les orientations macroéconomiques possibles, vu la spécificité de l’ouverture du marché algérien, au moyen d’une étude bibliographique et de la présentation de résultats d’enquêtes de terrains sur certains aspects liés à la performance de la fonction achats (voir chapitre 4).

Bibliographie du chapitre 1 :

1) ABADLI Riad (2011) : « Processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Évolution et performance », Thèse en vue de l'obtention du grade de De Docteur De L'université De Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.
2) ABBAS Mehdi (2011) : «L'ouverture commerciale de l'Algérie : Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme », LEPII-EDDEN, Grenoble, Cahier de recherche n° 13/2011.
3) AISSAOUI A. (2009) : « les fondements théoriques de l'expérience algérienne de développement », Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat d'État, Université Mentouri, Constantine.
4) ANDREF .W. Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie point de vue d'un outsider en 1988-1994, in souveraineté économique et réformes en Algérie. Confluences Méditerranée N° 71. L'Harmattan 2009.
5) BALASSA, B. (1971) : «The Structure of Protection in Developing Countries», John Hopkins Press, Baltimore, 1971, P.375
6) BARREYRE P.Y. (2010) : « Les chemins d'un changement organisationnel : La professionnalisation de la fonction achats », Revue française de gestion 2010/6 (n° 205)
7) BELMIHOUB. (2005) : « Les reformes administratives en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, p.27.
8) BELOUTI Nabil (2000) : « Processus de liquidation des entreprises publiques ; cas de l'entreprise de bâtiment d'Oran », Mémoire de magister ès sciences commerciales, Management des entreprises, Université d'Oran, novembre 2000.
9) BELOUTI Nabil (2007) : « L'émergence de sociétés de salariés : une sauvegarde d'une partie de l'emploi ? », In : (ouvrage collectif) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.
10) BEN REJEB Mouna (2009) : « l'impact de l'ouverture sur la performance des entreprises : l'exemple de la Tunisie », THÈSE pour l'obtention du titre de 'Docteur en Sciences Economiques', Université Paris Dauphine, 2009
11) BENHOURIA, T. (1980) : «L'économie de l'Algérie», Édition F. Maspero, Paris, P.447.
12) BENISSAD M.E. (1979) : «Économie du développement de l'Algérie (1962-78) : sous-développement et socialisme», Éditions Economica, Paris, p.287
13) BENISSAD M.E. (1991) : « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », 2e édition mise à jour, OPU, Alger.
14) BENISSAD M.E. (1997) : « Le plan d'ajustement structurel », Confluences Méditerranée, n° 23, Automne, pp. 107-118.
15) BERTHÉLEMY, lC., DESSUS, S., VAROUDAKIS, A. (1997) : «Capital humain, ouverture extérieure et croissance : Estimation sur données de Panel d'un modèle à coefficients variables», Centre de développement de l'OCDE, document de travail no 21, OCDE, Paris.
16) BLIN, L. (1990) : «L'Algérie du Sahara au sahel», Éditions L'Harmattan, Paris, p.501
17) BOUYACOUB Ahmed (2013) (sous la direction), PNR 27 : « Principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran », Octobre 2013.
18) BOUYACOUB Ahmed, (1988) :« La gestion de l'entreprise publique industrielle », 2 tomes OPU, Alger.
19) BOUYACOUB Ahmed, (1997), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences Méditerranée, n° 21, Automne, pp. 77-85.

20) BOUZIDI, A. (2007) : «Attention à une trop rapide libéralisation commerciale ! », Journal le Soir, Alger, Juin 2007, p.24

21) BRUEL O. MENAGE Pascal (2014) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », DUNOD, Paris, 2014, 334 pages.

22) CHAIB-CHERIF, C. (1998) : «Politique et processus d'ajustement structurel : le cas de l'Algérie», Cahiers du CETA1, HEC Montréal, Montréal, p.33.

23) CHOSSUDOVSKY, M. (2004) : «Mondialisation de la pauvreté et nouvel ordre mondial» Édition Éco-société, Montréal, 2004, p.383

24) CNES (1999) CONSEIL NATIONAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : «Les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structurel», 12ème session, Alger,

25) COHEN Daniel (2006) : « Trois leçons sur la société post-industrielle », Seuil, Paris, 2006.

26) CORM G. (1993) : «La réforme économique algérienne : une réforme mal aimée ? », Maghreb Machrek, n°139 Jan/Mars 1993, p 12.

27) CRUGMAN Paul R. (2000) : « La mondialisation n'est pas coupable », Edition La découverte, Paris, 2000.

28) DAUGAREILH l., SINDZINGRE, A. (2001) : «Les droits économiques, sociaux et culturels dans les activités de développement des institutions internationales», Document de discussion, Conseil Économique et Social, Nation Unies, Genève

29) Edwards S., (1987) : « Trade Liberalization Reforms and the World Bank », American Economic Review, vol. 87, n° 2, pp. 43-48.

30) EL-AGRAA, A.M. (1989) : «The Theory and Measurement on International Economie Integration», New York, Saint Martin's Press, p.363.

31) FMI (1995) : «IMF Approves Credit under Extended Fund facility for Algeria», IMF external relations department, n° 95/31, Washington

32) FMI (1996) : «IMF Approves Compensatory Drawing for Algeria», IMF external relations department, n° 96/35, Washington

33) FMI (1997) : «The IMF Concludes Article IV Consultation with Algeria», IMF external relations department, n° 97113, Washington

34) FMI (2001) : «Libéralisation du commerce mondial et pays en développement», Services du FMI, n°. 01/08. Washington.

35) FMI (2006) : «Algeria: 2005 Article IV Consultation -Staff Repport», IMF country Report, n° 06/93, Washington

36) FMI (2006) : «L'intégration des pays pauvres dans le système commercial mondial», Dossier Économique 37, Washington.

37) GOUMEZIANE M. (1994) : « Le mal Algerian. Economie politique d'une transition inachevée», Fayard, France, 1994.

38) HADJ-NASER A.R (1989) : « Les cahiers de la réforme », ENAG, Alger, 1989.

39) HAFSI T. (1990) : «Gérer l'entreprise publique » O.P.U. Alger 1990.

40) HIRECHE, A. (1989). « L'Algérie: l'après-pétrole: Quelles stratégies pour 1995 et 2010?», Éditions L'Harmattan, Paris, p.436

41) J.O N°66 du 09 décembre 2015, décret exécutif n° 15-306 du 6 décembre 2015 fixant les conditions et les modalités d'application des régimes de licence d'importation ou d'exportation de produits et marchandises.

42) KHALFAOUI Liece, (2009) : « Impacts de la libéralisation commerciale sur la performance de l'approvisionnement en fournitures médicales : le cas du centre hospitalier universitaire de Constantine (Algérie) », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Septembre 2009.

43) KRAMER, 1., FAUERBACH, V.E. (1978) : «Algeria», Chase World Information Corp., New York, p.222.

44) KRUEGER, A.O. (1974) : «The political Economy of the Rent-Seeking Society», The American economic Review, vol 90, p. 126-130.

45) KRUEGER, A.O. (1978) : «Foreign Trade Regime and Economy Development: Liberalization Attempts and consequences», NBER, Ballinger Press, Lexington, P.310

46) KRUEGER, A.O. (1998) : «Why Trade Liberalization is Good for Growth» The economy Journal, vol. 108, n° 450, p. 1513-1522.

47) LALLEMENT Rémi (2011) : « Le système productif allemand à l'épreuve de « l'économie de bazar », Regards sur l'économie allemande, BULLETIN ÉCONOMIQUE DU CIRAC, N° 100, pages 27 à 38.

48) LALLEMENT, Michel - MADOUI M., ABEDOU A., BOUYACOUB A. (2007) : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris.

49) Loi n° 88-29 du 19 juillet 1988 relative au monopole de l'État sur le commerce Extérieur.

50) NASHASHIBI, K., ALONSO-GAMO, P., BAZZONI, S., FÉLER, A, LAFRAMBOISE, N. et HORVITZ, P. (1998) : «Algeria: Stabilization and Transition to the Market», Occasional Paper, International Monetary Fund, Washington, 1998.

51) NAVARETTI, G., FAINI, R., GAUTHIER, B. (2002) : «The Impact of Trade liberalization on Enterprises in Small Backward Economies: The case of Chad and Gabon », Working Paper, HEC Montréal, Montréal.

52) OCDE (2001) : «Échanges et Développement : Les enjeux», Publications OCDE, Paris.

53) ONS : « Les comptes économiques en volume de 1995 à 2013», N° 609, 659, 617, ONS.

54) PETIT Pascal (2005) : « Croissance et richesse des nations », Editions La découverte, Paris, 2005.

55) RODRIK, D. (1995): «Trade and Industrial Policy Reform», Handbook of Development Economies, vol. l, 3B, 1995, p. 2925-2982.

56) ROLLET, P. (1987). «Spécialisation Internationale et Intégration Européenne», Economica, Paris, p.155.

57) SACHS, J., (1985) : «External Debt and Macroeconomic Performance in Latin America and Asia», Brookings Papers on Economie Activity, n° 2, p.S23-S64.

58) SADI, N.E. (2005) : « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux», Éditions L'Harmattan, Paris, p.392

59) SALIN Pascal (2000) : « Libéralisme », Ed Odile Jacob, Paris, 2000.

60) SALIN Pascal (2010) : « Rvenir au capitalisme », Ed Odile Jacob, Paris, 2010.

61) SALIN Pascal (2014) : « Concurrence et liberté des échanges », Ed Libréchange, Paris, 2014.

62) SANTOS-PAULINO, A. (2005) : «Trade Liberalization and economy Performance : Theory and Evidence for developing Countries», The World Economy, vol 28, issue 6, 2005, p. 783-821

63) SAUVAGE Thierry, DORIOL David (2012) : « Management de achats », Vuibert, Paris 2012.

64) SCHWARTZ H. M., (1994) : « States versus Markets – History, Geography and the Development of the International Political Economy », New York, St Martin's Press.

65) STIGLITZ, lE. (2004) : «La grande désillusion», Collection Fayard, Paris, 2004, p.324

66) TORRES O. (2007) : « La recherche académique française en PME : Les thèses, les revues, les réseaux », ed : OSEO, Regards sur les PME, n°14, 128 pages.

67) TYBOUT, J. (2000) : «Manufacturing Firms in Developing Countries: How Weil Do They Do, and Why? », journal of Economic Literature, vol 38, n° l, 2000, p. 11-44.

68) TYBOUT, J., MELO. 1., CORBO, V. (1991). «The Effects of trade Reforms on Scale and Technical Efficiency: New Evidence from Chile», Journal of International Economies, v QI 31, p. 231-259.

69) WAJNSZTOK Olivier, ROYAL Isabelle, DE SAZILLY Hugues (2014) : « Stratégie achats : L'essentiel des bonnes pratiques », Eyrolles, Paris, 2014, 226 pages.

70) WINOCUR, P. (2000) : «La zone de libre-échange des Amériques: De nouvelles relations interaméricaines?», Cahier de recherche 2000-07, GRIC, UQAM, Montréal.

71) ZABOURI, M. (1994) : «De la crise algérienne aux enjeux de la méditerranée», École des hautes études commerciales, CETAI, cahiers de recherche n° 94-16, Montréal, p.18

Chapitre 2 : Les PME : Eléments de théorie

Introduction :

L’influence de l’environnement macroéconomique est considérable sur les entreprises en général et sur l’activité des PME en particulier. Selon MARCHESNAY (1991), « les PME peuvent être bien gérées, mais qu'elles usent de techniques, de critères, de pratiques de gestion sensiblement différentes de celles des grandes entreprises ». Mais il faut aller plus loin et poser que plus l'entreprise est petite, plus sa compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestion spécifiques.

Dans ce qui suit, un rappel théorique de la recherche en PME (section 3). Ce rappel théorique a pour objectif, en plus de la présentation de la définition de la PME, une lecture des différentes justifications de la recherche en PME. Ainsi, les théorises explicatives de l’émergence de la PME sont mises en avant, avec, comme complément, les foncements théoriques de la gestion de la PME.

Par ailleurs, le rappel théorique mérite d’être suivi à la fois par une mise en relief des particularités et des spécificités des PME (section 4) en termes de caractéristiques et atouts et évolution du cadre institutionnel en Algérie.

Section 3 : Rappels théoriques et fondements de la recherche en PME

Après une lecture des différentes définitions de la PME (3.1), nous allons à travers cette section, mettre en évidence les justifications de la recherche en PME (3.2), les théories explicatives de l'émergence de la PME (3.3) et les fondements théoriques de sa gestion (3.4).

3.1 Les PME : Quelle définition ?

La petite et moyenne entreprise se laisse difficilement enfermée dans une seule définition. Cette difficulté résulte de la diversité des disciplines ayant étudié ce type d'organisation (gestion, économie, droit, sociologie).

Autrement dit, il n'existe pas aujourd'hui une définition standard et complète pour les PME.

3.1.1 Rectitudes terminologiques

Il est difficile de retrouver la date à laquelle le sigle PME est apparu pour la première fois. En tout cas, il s'est rapidement imposé peu après la seconde guerre mondiale dans les instances patronales, chez les pouvoirs publics et dans les médias.

Avant de définir ce que représente une petite ou moyenne entreprise, une correction terminologique s'impose : « en langue française, le sigle PME a été forgé par une jonction simple des deux mots « petit » et « moyen », alors que cela peut constituer une ambiguïté. Au singulier une entreprise ne peut être que petite ou moyenne, mais pas les deux à la fois. Malgré cela, ce sigle a été généralisé dans la plupart des États, car, dans les pays anglo-saxons qui jusque-là utilisaient le nom Small Business, ils utilisent désormais le sigle SME qui désigne la même chose que PME (Small and Medium Enterprise). Les Allemands, pour leur part, font recours aussi à la même appellation (SME) eux qui ont utilisé pendant très longtemps le terme *Midelstand* qui n'intègre que le mot "moyen" ».[14]

Par ailleurs, il est important de prêter attention à l'appellation PMI qui signifie « petites et moyennes industries ». Cette dernière constitue un sous-ensemble sectoriel des PME et actuellement le sigle PME est utilisé pour désigner toute sorte de petites et moyennes entreprises, quel que soit son secteur d'activité.

Bien sûr, les associations ou syndicats représentatifs des PME ont cherché à en donner, de leur côté, la définition la plus large possible. Pour la CGPME[15], fondées en 1944, « les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement

[14] Regards sur les PME (2003) : « PME : clés de lecture », N°10, Agence des PME, 2003.
[15] CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises en France.

et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci » (TORRES 1999). Cette définition qualitative, quoique tout à fait satisfaisante d'un point de vue conceptuel, est peu opérationnelle pour la réalisation d'études statistiques. Pour l'OCDE, « une PME est en général une entreprise indépendante non filialisée qui emploie un effectif limité à un certain plafond qui varie selon le pays » (OCDE, 2005).

Par ailleurs, dès que les pouvoirs publics ont reconnu les PME comme des acteurs essentiels de l'économie, ce que l'on situe en général au milieu des années 1970, dès qu'elles sont devenues un objet d'étude, on a constaté qu'il n'existait que peu d'informations sur cette catégorie d'acteurs économiques. En effet, les instruments développés par les organismes officiels chargés d'élaborer et de diffuser les données statistiques ne prenaient qu'exceptionnellement en compte les critères de taille des entreprises.

Des réflexions ont donc été menées pour définir les petites et moyennes entreprises, ce qui est en soi, tous les chercheurs s'accordent à le reconnaître, un problème particulièrement complexe. Les définitions qui se sont progressivement imposées ont été déterminées avec beaucoup de pragmatisme, essentiellement en fonction de la disponibilité de critères statistiques, ou de choix politiques. En l'absence de définition officielle, il convient donc d'apprécier chaque communication sur les PME en tenant compte de la définition utilisée par ses auteurs.

3.1.2 Définition de la PME

Certains auteurs la définissent à partir de deux critères : l'effectif et le chiffre d'affaires. Et d'autres, comme N. CHURCHILL et V. LEWIS (1983) partent du principe que l »a petite entreprise n'est qu'une étape avant de devenir une grande entreprise ». Et JULIEN et MARCHESNAY(1989), dans leur ouvrage « la petite entreprise » ils posent la définition suivante : « la petite et moyenne entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou plusieurs, en général seules propriétaires du capital ».

À titre indicatif, nous citons quelques définitions de quelques auteurs :

« La PME est "une firme dans laquelle la propriété de capitale s'identifie à la direction effective et qui satisfait des critères dimensionnels liés à des caractéristiques de comportement et de pouvoir économiques » (BARREYRE P.Y 2010).

Les PME sont « celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires, leurs propres capitaux, qui exercent sur leurs affaires une direction administrative et technique des

effectives et qui ont des contrôles directs et permanents avec leurs personnels». (GUILLAUME 1987)

3.1.3 Autres critères de définition

La notion de la PME varie d'un système économique à un autre, soit que l'on se situe dans les pays à économie fortement industrialisée comme l'Europe, des pays moyennement industrialisés et émergents (comme la Grèce, le Portugal, l'Argentine …) ou des pays en voie de développement comme le Maghreb.

Ces critères portent sur de nombreux paramètres qualitatifs et quantitatifs pour exemple : une PME aux USA pouvant être considérée comme une grande entreprise en Algérie, mais en dehors des contours vagues qui font la spécificité du secteur de la PME, chaque pays adopte sa propre définition en fonction des exigences de sa politique industrielle. Toutes les définitions législatives et administratives sont souvent appuyées sur des mesures qui sont :

- **D'ordre monétaire :** le montant du chiffre d'affaires, capital fixe, capital social, l'importance de l'endettement.
- **D'ordre économique et technique :** effectif (le nombre de salariés), car, les PME emploient un nombre plus important et variable selon la taille.

En définitive, les petites et moyennes entreprises sont des entreprises dans lesquelles le dirigeant généralement le propriétaire assume personnellement et directement les responsabilités financière, technique, sociale et morale de la PME, quelle que soit la forme juridique de celle-ci.

3.2 Les justifications de la recherche en PME :

Comment justifier que des chercheurs s'intéressent exclusivement aux PME ? Sur quelles bases théoriques les chercheurs se fondent-ils pour considérer la PME comme un objet de recherche à part entière ? Schématiquement, il est possible de repérer trois types de justifications d'une recherche en PME.

3.2.1La justification méthodologique : La PME comme outil d'analyse.

Selon plusieurs auteurs notamment D'AMBOISE ET MALDOWNEY (1988), « la PME est souvent illustrée à travers sa faible dimension comme une unité productive où le fonctionnement, l'interaction entre les services et l'organisation sont plus facilement identifiables et lisibles ». Le domaine de la recherche en PME selon d'autres permet de mettre en exergue « concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grandes dimensions » (MARCHESNAY 1993). Ainsi, selon

SARNIN (1990) « la pertinence de l'objet PME tient plus dans sa valeur heuristique d'analyse des changements que dans la construction d'une catégorie d'un concept empirique particulièrement utile » (SARNIN, 1990). Ces témoignages font de la PME un lieu, un objet, des fois même un outil de recherche par excellence. La petitesse de la PME en termes de nombre d'intervenants permet de rendre légitime et représentative une petite enquête d'une vingtaine de réponses. Ceci n'est guère possible dans une grande entreprise, car l'échantillon doit être plus moins important pour pouvoir accepter les résultats de l'enquête ou de l'étude et généraliser les conclusions tirées.

Par exemple, l'étude de l'impact du changement du manager sur la motivation du personnel est plus facilement réalisable en PME qu'au sein d'une très grande entreprise où l'interaction entre les deux phénomènes peut être difficilement démontrable vu le nombre important des salariés.

Enfin, sur le plan accès et choix des sources d'information, tandis que dans la majorité des PME nous trouvons une quasi-prépondérance du rôle du dirigeant qui peut constituer un raccourci appréciable pour identifier l'interlocuteur représentatif. Dans les grandes entreprises, la sélection du bon département ou de la bonne personne peut facilement prendre énormément de temps. De ce point de vue, la recherche en PME peut occasionner un précieux gain de temps.

3.2.2 La justification théorique : La PME comme objet d'analyse.

Afin de considérer la PME en tant qu'un objet de recherche scientifique, il a fallu attendre les années 1980 pour qu'elles acquièrent ce statut qui aussi important que le statut précédent. Dans ce qui suit un recueil des fondements théoriques expliquant cette évolution.

Pierre André JULIEN (1993) fait partie des pionniers de l'approche économique. Cet auteur a développé dans ces travaux plusieurs théories justifiant la présence des petites et moyennes entreprises et plaidant en faveur d'un renouveau de la théorie économique fondée sur l'instabilité plutôt que sur la recherche d'équilibre. « Les justifications théoriques les plus importantes citées par JULIEN (1993) sont :

- Le rôle de l'entrepreneuriat,
- la théorie des interstices,
- les critiques à l'égard des économies d'échelle ou de champs,
- les besoins de flexibilité,
- les mutations des systèmes productifs » (TORRES 1998).

Les travaux de JULIEN (1993) ont mis en relief plusieurs éléments légitimant le choix de la PME en tant qu'objet d'analyse. Seulement les approches développées par l'auteur sont basées sur une approche économique. Mais qu'en est-il en sciences de gestion ?

En vue d'étudier la PME en tant que concept, TORRES (1998) préconise une identification des fondements théoriques autorisant le découpage du tissu des PME à partir du critère de taille. Il avance également que parmi les objets de l'épistémologie des sciences de gestion il y a la recherche de critères de découpage. Ces derniers sont à l'origine d'un processus de classification permettant une certaine indépendance dans les pratiques de management.

Selon COHEN (1989) « il y a trois modes de découpage sur la base desquels s'articulent les approches en sciences de gestion :

- Un découpage fonctionnel
- Un découpage systémique
- Un découpage selon la nature des ressources à mettre en œuvre ».

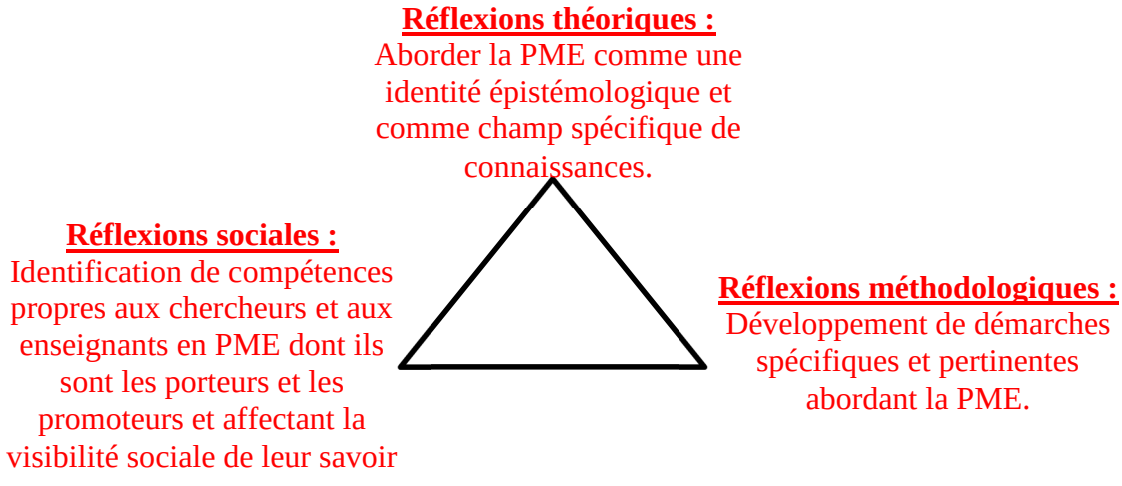
Toutefois, cet auteur n'évoque pas le découpage selon la taille. TORRES (1998) se demande si cet « oubli » signifie que le critère de taille n'est pas un mode de découpage pertinent ? « Le découpage à partir du critère de taille est-il une simple commodité méthodologique (partant de l'idée que les pratiques de gestion sont d'autant plus facilement appréhendables et lisibles que l'entreprise est de petite taille) sans fondement théorique ? » TORRES (1998).

Sur la base de ce qui a été avancé, peut-on faire de la recherche en PME une véritable discipline des sciences de gestion ? Cette question peut-elle être vérifiée selon un mode de découpage selon la taille ? La question se pose même sur la légitimité d'un champ spécifique dans le domaine théorique et empirique des sciences de gestion ? Ou encore d'un véritable champ disciplinaire propre à la recherche en PME ?

Qu'est-ce qui autorise cette discipline à revendiquer un domaine spécifique dans le champ des connaissances théoriques et appliquées des sciences de gestion ? En définitive, n'est-il pas nécessaire de s'interroger sur l'identité de la recherche en PME ? Compte tenu du développement du nombre de chercheurs et de laboratoires qui consacrent leurs travaux exclusivement à la PME, du fait de l'organisation et de la structuration croissantes de ce courant de recherche, ne pourrait-on pas considérer que la recherche en PME se constitue progressivement en un véritable champ disciplinaire ?

Selon TORRES (1998) ces questions provoquent une triple réflexion qui peut être illustrée comme suit (figure 2) :

Figure 2 : Les différents champs de réflexions sur la PME



Source : Élaboré par l'auteur.

Ces trois réflexions permettent de regrouper la majorité des interrogations théoriques et épistémologiques sur la PME.

3.2.3 La justification empirique : La PME comme champs d'analyse

Selon les études effectuées sur la PME, cette dernière bénéficie d'une part importante dans la majorité des économies. En 2012, 99,6 % des entreprises en Algérie sont des PME[16], c'est-à-dire des entreprises de moins de 250 salariés.

Par ailleurs, en matière de création d'emploi, « la PME est considérée comme acteur à part entière. Pour l'Algérie, la recherche de la dynamique dans le marché du travail par le biais des petites structures est devenue une nécessité voire une obligation » (LALLEMEND. M ; BOUYACOUB. A ; MADOUI. M, 2007), « afin d'assurer l'équilibre socioéconomique en absorbant notamment, le chômage des jeunes qui représente un taux de 21,5% » (FMI 2012).[17] Les résultats divulgués par le ministère de la PME montrent que les PME constituent le principal pourvoyeur d'emploi (plus de 58% des emplois)[18]. Aussi, « la création d'un ministère de la PME en Algérie témoigne de l'importance accordée désormais par les élus politiques aux entreprises de petites dimensions » (ABEDOU 2006-a). On est loin du gigantisme industriel prôné sous l'ère du président BOUMEDIENE. Certains pays, notamment l'Italie, utilisent la petite et moyenne entremise comme un moyen pour absorber le chômage.

[16] Ce chiffre contient à la fois les entreprises de personnes physiques et les entreprises de personnes morales ; in : BOUYACOUB A. (sous la direction), PNR 27, principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran, Octobre 2013.
[17] Il est à noter que les résultats de ce travail ont révélé que les PME en Algérie demeurent trop fragiles et ne contribuent pas d'une manière efficace à la création d'emploi.
[18]Selon les données des bulletins d'informations du ministère de la PME n°14, 2008.

Ceci est dû en grande partie à la capacité des PME à s'adapter aux situations difficiles qui requièrent une souplesse, du dynamisme et de la flexibilité. Ces caractéristiques sont non seulement intrinsèques au phénomène PME qui constitue un enjeu économique et justifie de ce fait les études qui lui sont consacrées.

Le profil avantageux de la PME qui est souvent abordé comme flexible aux changements ne peut en aucun cas être lié seulement à sa petitesse. En effet, les théories justifiant l'émergence de la PME évoquent de nombreuses raisons qui méritent d'être exposées.

3.3 Les théories explicatives de l'émergence (genèse) de la PME

Plusieurs théories ont développé des explications de l'émergence de la PME. Pour ne citer que les théorises portant sur des éléments explicatifs de la performance des PME, nous allons aborder dans ce qui suit deux d'entre elles à savoir la théorie de l'entrepreneur et celle des interstices.

3.3.1 La théorie des interstices

Dans sa recherche de justification d'existence d'entreprises de petite taille dans nos économies « JULIEN (2008) s'appuie sur plusieurs travaux notamment ceux d'ANSIAUX lequel explique l'existence des PME du fait d'une faible demande dans certains marchés et, notamment, dans les domaines nécessitant de la proximité tel que le domaine des services » (in MESSEGHEM et TORRES 2015). Le même auteur s'appuie aussi sur les travaux de PENROSE (1959) portant sur les espaces qui n'intéressent pas les grandes entreprises pendant certaines périodes et qui sont occupés par les PME.

Ces espaces exigent un service ou une production particulière et en petite série, soit une production destinée à une frange de clientèle ou à une région géographique spécifique, ce que la théorie explique par l'influence des coutumes locales, les besoins de luxe et autres considérations liées au contexte de son exercice. « Donc, l'environnement caractérisé par ces différentes exigences est inaccessible à la grande entreprise, ce qui justifie l'émergence et l'adaptation des PME. Cette théorie porte le nom de la théorie des interstices par référence à ces espaces-là » TORRES (1998).

3.3.2 La théorie de l'entrepreneur

Dans la *Théorie de l'évolution économique*, publiée en 1911, Schumpeter développe une analyse originale du capitalisme dont l'auteur principale l'entrepreneur. Ce dernier s'inscrit dans une dynamique historique en perpétuelle évolution. Le changement induit par cette évolution doit

impérativement passer par un renouvellement systémique d'un secteur entrepreneurial dynamique. Ce dernier s'avère indispensable au développement des petites et moyennes entreprises, car, l'entrepreneur à cette capacité de créer des biens et des services nouveaux, flairer les opportunités, innover et prendre le risque. Les opportunités entrepreneuriales restent tout de même tributaires d'autres facteurs exogènes liés à l'environnement social, économique et politique.

3.4 Les fondements théoriques de la gestion des PME

En vue de comprendre le fonctionnement des PME, plusieurs approches ont été envisagées par les auteurs travaillant sur cette problématique. La majorité avance qu'il ne suffit pas de se rattacher à la notion de la taille pour y parvenir. Les critères de cette dernière font souvent défaut quand la nature d'activité, la technologie utilisée, l'environnement et d'autres facteurs changent. TORRES (1998) préconise une analyse qualitative dont nous allons exposer le contenu.

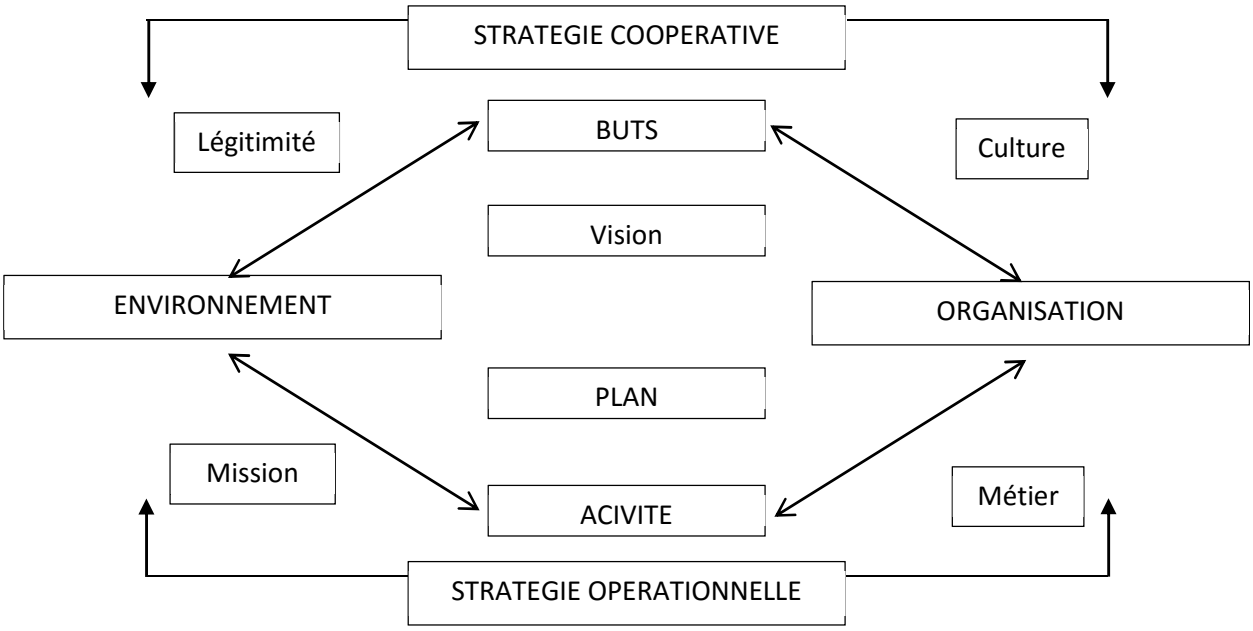
La nature des relations qui peuvent exister dans une grande entreprise est différente de celles qui existent dans la petite. La moyenne entreprise se trouve dans une situation intermédiaire. Le premier point concernera le courant de la spécificité qui a abordé une comparaison de la PME à grande entreprise sur la base d'un certain nombre de critères. Trois autres points seront consacrés à l'exposé du courant de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation.

3.4.1 Le courant de la spécificité

Parmi les auteurs ayant abordé les spécificités des PME nous citons MARCHESNAY (1991) qui évoque le rôle déterminent du dirigeant et le caractère global du système de gestion. TORRES (1997,p.54) utilise le terme « Egofirme » désignant les PME pour mettre en relief l'aspect de centralisation chez ce type d'entreprises de petite taille. Cette corrélation entre le niveau de centralisation et la taille de l'entreprise est toujours mise en avant par les chercheurs travaillant sur la question de la taille.

D'abord, « le dirigeant exerce un rôle important à partir du moment où il participe à la gestion courante de l'entreprise et en même temps ses buts déterminent sa trajectoire. Cette fonction occupée par le gérant rend floue la frontière entre décision stratégique et décision opérationnelle » MARCHESNAY (1991). Le même auteur cite comme exemple certaines décisions de gestion courante qui peuvent contraindre le devenir de l'entreprise : le recrutement d'un cadre, le départ à la retraite d'un salarié, le démarchage d'un prospect. A cet effet, l'auteur distingue (04) sous-systèmes de la gestion de la PME à savoir (Figure 3) :

Figure 3 : L'approche systémique de la PME



Source : MARCHESNAY (1995).

L'approche systémique défendue par MARCHESNAY (1991) exige d'analyser ensemble les **buts**, l'**environnement**, l'**organisation** et les **activités**. La grille qu'il propose « peut être utilisée pour conduire des diagnostics stratégiques en PME, et notamment pour apprécier la cohérence du système de gestion, à travers la prise en compte des interrelations entre les différentes composantes du système, et la pertinence du projet stratégique ».

1) Le sous-système de buts

D'abord, il est à souligner que le sous-système de but est en interaction avec les autres sous-systèmes : Organisationnel, d'activités et d'environnement. Dans la petite entreprise, « l'étude des buts des dirigeants est indispensable, car ils conditionnent les choix stratégiques. Ils permettent d'apprécier l'efficacité du dirigeant et de son entreprise en particulier lorsqu'ils sont formulés sous un angle économique » (MARCHESNAY 1995). Les buts sont largement influencés par le profil du dirigeant et en même temps nous trouvons que les aspirations personnelles de ce dernier sont diluées avec les buts de l'entreprise. L'atteinte donc des buts de cette dernière vient de la satisfaction des aspirations du dirigeant. La situation de la grande entreprise est totalement différente, ce sont les buts de l'organisation et les procédures qui priment.

L'éthique est au centre de la relation entre les buts et l'environnement social. « L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et mauvaise façon d'agir. L'éthique exerce une influence sur la performance » (BOISLANDELLE 1998). En effet, elle est à la fois coûteuse puisqu'elle peut avoir une influence sur la politique

environnementale, sur la politique de GRH ; et source de profit dans la mesure où elle améliore l'image interne, source de satisfaction pour les salariés, et l'image externe, source de satisfaction pour les clients.

Les buts des dirigeants s'inscrivent dans une vision, c'est-à-dire dans une représentation qu'ils se font de leur entreprise et de leur environnement. Le passage de la vision à l'action se traduit par la définition de plans. Les travaux consacrés aux PME montrent que la formalisation de la politique d'entreprise est très faible et que le système de planification est peu développé dans ces entreprises. Contrairement à la grande entreprise où le phénomène est totalement différent, car, elle est en mesure d'imposer ses propres choix stratégiques, voire ses propres valeurs.

2) Le sous-système organisationnel

Selon HELFER et al. (2002), « **L'analyse de l'organisation** se décompose en deux niveaux :

-le niveau des tâches : renvoie aux fonctions regroupées dans des services. « Plus l'entreprise est petite, plus l'organisation des tâches est indifférenciée et le personnel polyvalent. La coordination de fait le plus souvent par ajustement mutuel et par supervision directe »

-le niveau des individus : c'est-à-dire des personnes qui travaillent dans l'entreprise. « Ces personnes partagent plus ou moins les valeurs du dirigeant. La culture est le fruit de l'histoire de l'entreprise, elle permet de comprendre le degré d'implication des salariés »

Les frontières de l'organisation sont parfois floues en particulier lorsque l'entreprise fait partie d'un réseau. En effet, il peut y avoir des échanges de salariés, la mise en commun de ressources.

MINTZBERG (1982) nous propose une typologie des mécanismes de coordination classiques.

Cette typologie nous permet d'aborder la souplesse des mécanismes de coordination au sein de l'organisation de la PME. Il distingue cinq mécanismes (Tableau 3):

Tableau 3 : Comparaison des modes de coordination

	Caractéristiques	**Avantages**	**Limites**
Ajustement mutuel	Informel	Rapide	Coûteux
Supervision directe	Formel Descendant	Hiérarchique Clair	Lourd pour la hiérarchie
Standardisation des procédés	Formel Situation répétitive	Coûteux	Rigide
Standardisation des résultats	Se focaliser sur les finalités du travail	Motivant	Non-contrôle du processus
Standardisation des qualifications	Amont	Durable	Coûteux
Standardisation des normes	Valeurs et modes de conduite	Durable Souple	Coûteux

Sources : HELFER J.-P.; KALIKA M.; ORSONI J.(2002), p 261.

Quelle que soit leur taille, pour coordonner leurs efforts, les entreprises utilisent l'ensemble de ces mécanismes avec des proportions différentes. Mais, il faut tout de même signaler que les mécanismes de standardisation réduisent la capacité d'adaptation et la souplesse des PME (Tableau 3). Ces derniers préfèrent au contraire des mécanismes souples et directs, c'est-à-dire, l'ajustement mutuel et la supervision directe, lesquels conviennent beaucoup mieux au management de proximité.

Par ailleurs, « il existe deux approches par lesquelles on peut étudier scientifiquement les organisations :

- L'approche « Intertypique » qui suggère que la taille est un concept commun à tout type d'organisation et peut donc se mesurer d'une façon unique.
- L'approche « Intratypique » selon laquelle la théorie des organisations ne peut être testée sur d'autres types d'organisation qu'après des études empiriques portant sur des types ciblés d'organisation » (TORRES 1998).

Finalement, « la dynamique de l'organisation-PME permet de rendre visible les causes des situations critiques que vient les PME au cours de leur croissance, que d'essayer de développer d'une façon virtuelle les différentes phases de leur croissance et de leur développement ». (ABEDOU A. et BOUCHERF K. 2004).

3) Le sous-système d'activités

L'activité qui est une activité peut être définie comme un ensemble homogène de biens et services répondant à des besoins de la clientèle actuelle ou potentielle, réalisés par l'entreprise, à partir de ses propres savoir-faire, ou s'appuyant sur ceux de ses partenaires. Elle repose sur l'articulation entre le besoin satisfait (mission) et le savoir-faire (métier).

« Le dirigeant doit faire en sorte que ses activités soient compétitives. La compétitivité a longtemps été appréciée en termes d'efficience. L'efficience traduit la capacité de l'entreprise à gérer ses ressources de la meilleure façon afin d'obtenir les coûts les plus bas, mais aussi la meilleure qualité, c'est-à-dire le moins de défauts. Cependant, la compétitivité fait également référence à l'adéquation aux attentes des clients. La qualité se mesure par la satisfaction que retirent les clients des caractéristiques du produit et des services qui lui sont associés. Les PME bénéficient alors d'un atout indiscutable par rapport aux grandes entreprises.

Les PME sont caractérisées par un nombre limité d'activités et un marché plutôt local, ce qui renforce la personnalisation des relations avec les partenaires de l'entreprise.

4) Le sous-système environnemental

La PME, comme toute autre entreprise, influe sur son environnement. Ceci peut être expliqué par la forte interaction entre la PME et son environnement. « Cette interaction varie selon le style de l'entrepreneur et elle est largement liée aux buts et au système de valeur du dirigeant et à la nature de ses activités » (ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. 2004).

L'environnement soit également être scindé en deux niveaux :

- **L'environnement concurrentiel** correspond à l'ensemble des entreprises avec lesquelles la PME est en concurrence directe ou indirecte. Mais il comprend aussi les partenaires économiques de la PME (clients et distributeurs, fournisseurs et prestataires de services).

Cet environnement peut être analysé en retenant trois niveaux : l'industrie ou le secteur, la filière et le marché (MARCHESNAY, 1995)

Tableau 4 : Analyse de l'environnement

Niveau	Risque	Critères
Industrie	Vulnérabilité	Complexité Turbulence Accessibilité
Filière	Dépendance	Concentration Substituabilité Essentialité
Marché	Agressivité	Hostilité

Source: MARCHESNAY (1995).

La PME est très souvent handicapée par son absence de pouvoir, mais elle est avantagée par la forte personnalisation des apports. En général la PME est caractérisée par une forte dépendance et une forte vulnérabilité.

- **L'environnement social** comprend les collectivités et institutions locales, mais aussi les réseaux de relations personnelles tissées par le dirigeant. En PME, cet environnement est particulièrement important puisqu'il peut servir de sources d'information, de moyen de financement. Selon JULIEN (1993) « Les dirigeants peuvent établir des relations interactives avec trois types d'acteurs :
    - *les acteurs exerçant une fonction tutélaire :* il s'agit des administrations publiques, des collectivités locales, des institutions consulaires, etc.
    - *Les acteurs exerçant une fonction d'expertise*, c'est-à-dire susceptible de fournir aide et conseil aux entreprises ;
    - *Les acteurs exerçant un rôle partenarial*, qu'il s'agisse de fournisseurs, de clients, etc ».

Enfin, la particularité du système de gestion a été possible à travers une grille d'analyse qui présente un double intérêt : elle souligne le rôle du dirigeant et elle permet de tenir compte des interrelations entre les différentes variables du système de gestion.

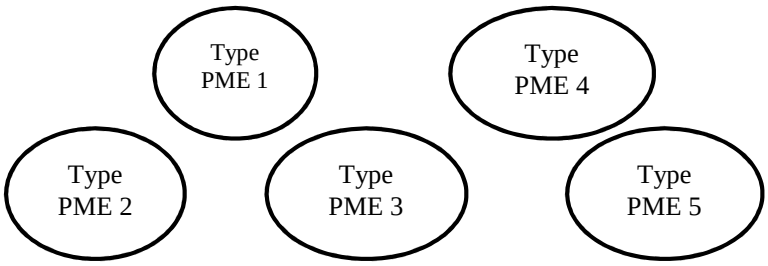
3.4.2 Le courant de la diversité

L'utilisation de la PME en tant qu'un agrégat opposé aux grandes entreprises n'est pas la présentation préconisée par le courant de la diversité. Selon ce dernier, la PME ne tient pas sa particularité de sa petitesse. Ce courant donc vient pour remettre en cause le courant de la spécificité qui avance que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique». Comme le note MARCH (1994), « Tout essai de description des tendances de gestion, même s'il est valide en moyenne, ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière ». Le sigle PME reste une dénomination plus au mois utile, mais qui désigne de multiples facettes derrières lesquelles se cachent une différenciation de forme d'organisation, de styles de management, de métiers, de formes juridiques, de stratégie suivie, etc.

Selon ce courant, la proposition d'une théorie de la PME fait donc défaut et son homogénéité est remise en cause, car, le problème est que le nombre de situations théoriquement testables par l'analyse empirique des divers facteurs dépasse la diversité envisageable des PME. Cela fait que les résultats obtenus sur une étude quelconque ne peuvent être généralisés sur l'ensemble des PME.

Ce courant propose donc à choisir un des facteurs les plus influents dans un essai de présenter une typologie basée sur un aspect particulier. BERNARD et RAVIX (1988) ; JULIEN (1994) font partie des auteurs ayant dressé des typologies de PME. La figure 4 permet d'illustrer ce courant.

Figure 4 : Le courant de la diversité



Source :TORRES (1998) : Op. cit, Page 35.

3.4.3 Les prolongements : le courant de la synthèse et le courant de la dénaturation

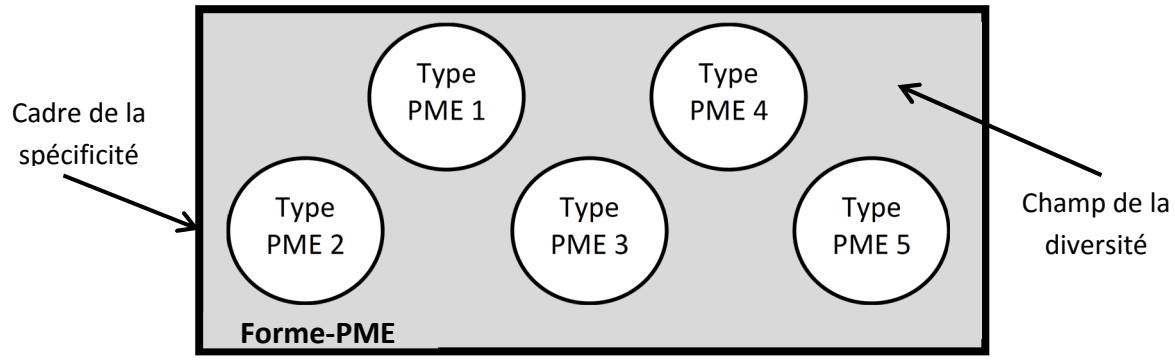
Suite au développement du champ d'intervention de la PME au milieu des années 1980 et des années 1990, les études précédentes ne suffisaient pas pour cerner son rôle et son comportement. Plusieurs études ont essayé de suivre d'autres pistes non exploitées par le courant de la spécificité et celui de la diversité. Nous allons aborder dans ce qui suit, sans trop citer les détails de ces travaux, deux courants faisant partie des prolongements de la recherche en PME à savoir le courant de la synthèse et celui de de la dénaturation.

1) Le courant de la synthèse

Ce courant propose une approche selon laquelle la particularité du concept PME n'est pas figée. Elle est plutôt modulable et la spécificité des caractéristiques de la PME n'a rien de strict, mais reste plutôt flexible. La figure 5 illustre un résumé de ce courant.

De cette façon, tout essai d'étude de la spécificité de la PME ne peut être que modulé sans pour autant le remettre en cause. La diversité n'est donc qu'une vision des spécificités de la PME à un degré différent. La question se pose, par contre, sur un changement de nature accompagnant le changement de degré de diversité. Le courant de la dénaturation répond à cette question.

Figure 5 : Le courant de la synthèse

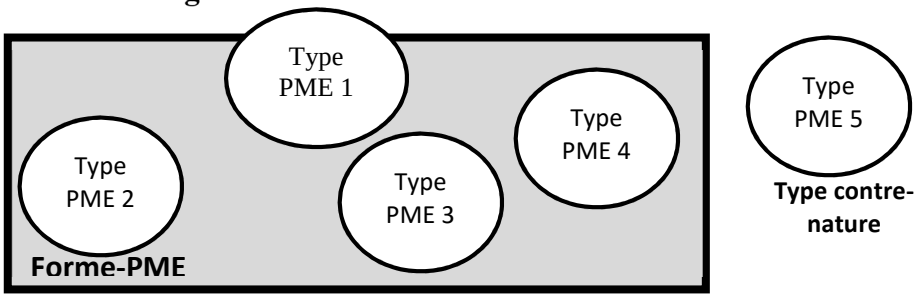


Source :TORRES (1998) : Op. cit, Page 41.

2) Le courant de la dénaturation

La théorise de la contingence est le point de départ de ce courant. La PME n'est pas analysée à travers sa taille ce qui écarte la référence à la grande entreprise en insistant sur ses caractéristiques propres. Les contextes qui dénaturent la PME sont donc mis en avant, en considérant que les frontières de cette dernière sont contingentes et que son fondement est flou et instable (Figure 06).

Figure 6 : Le courant de la dénaturation



Source :TORRES. O, : Op. cit,Page 45.

De nouveaux concepts sont avancés lors de ces prolongements de recherche portant sur la PME notamment le concept de contrôlabilité. Ce dernier est en faveur d'une simplification des comparaisons entre spécificité et diversité avec comme alternative de pouvoir mettre en exergue certaines caractéristiques contingentes propres à la PME. Ceci permet de rendre claires certaines dimensions parfois jusqu'ici ignorées et reformuler à cet effet la forme-PME. Néanmoins, en vue de suivre cette démarche d'analyse, DUBIN (in DESREUMAUX A. 1992) « préconise de prendre en considération certaines conditions notamment :

1. énoncé des variables pertinentes du système étudié,
2. spécification des lois de relations entre ces variables,
3. description des états résultants du système,
4. délimitation des frontières ou limites de validité de ces lois » (DESREUMAUX A. 1992).

Sur la base de cette énumération, nous pouvons constater que les conditions une, deux et trois ont fait l'objet de réponses par les courants de spécificité, de diversité et ceux des prolongements. Néanmoins, il reste le quatrième point qui est peu développé et mérite d'être étoffé.

En résumé, la réponse à l'ensemble de ces conditions permet de rendre autonomes les recherches sur la PME par rapport à ceux effectués sur la grande entreprise. TORRES (1998) annonce cette idée en tant qu'une des faiblesses du courant de la spécificité. Il avance dans la même lancé que le fort degré de généralisation évoqué par ces conditions permet de combler les insuffisances du courant de la diversité sans que la spécificité se fasse passé pour un principe universel contrairement au principe du courant de la synthèse.

Section 4 : Les spécificités des petites et moyennes entreprises

Les PME sont devenues au cours des 20 dernières années un enjeu socio-économique majeur. Le discours politique met en avant le rôle des PME en matière d'emploi, en matière de développement local ou encore en matière d'innovation. Ce renouveau de la PME s'amplifie avec l'émergence de la nouvelle économie. L'internet en tant que moyen de communication et de distribution offre de nouvelles opportunités dans tous les secteurs d'activité.

Comme nous l'avons déjà signalé, la présente section a pour objet de présenter les éléments suivants :

- Les principales caractéristiques des PME (4.1) ;
- La particularité des choix stratégiques et types d'entrepreneur (4.2) ;
- L'évolution du cadre institutionnel en Algérie (4.3).

4.1 Les principales caractéristiques des PME

Il est difficile d'échapper à la tentation de considérer les PME comme de grandes entreprises miniatures. Ce postulat nous permettrait de pouvoir transposer l'ensemble des outils de gestion de la grande entreprise vers les PME. Or l'étude de la PME montre qu'il existe des différences de nature entre PME et grande entreprise qui justifient le recours à de méthodes de gestion spécifiques à ce type d'entreprise. « Les travaux de caractérisation des PME les plus repris dans la littérature francophone sont sans doute ceux du groupe de recherche en entrepreneuriat et en PME (GREPME) » (TORRES 1999) ayant mis en exergue de caractéristiques intrinsèques à la composante PME, nous les avons résumé en trois points essentiels :

- la taille,
- les déséconomies d'échelle de variation et d'expérience,
- la particularité du système de gestion,

Comme tout travail basé sur des typologies cette définition du profil de la PME a connue pas mal de critiques vue son caractère limitatif basé plutôt sur la description que sur l'explication et sur l'interprétation. En vue de ne pas faire un exposé de théories contradictoires et pour ne pas perdre la ligne méthodologique permettant de citer seulement les caractéristiques définissant le profil, nous avons préféré de rester essentiellement sur deux approches d'analyse à savoir celle de TORRES (1997) et celle de MARCHESNAY (1991). Ces derniers ont apporté des approfondissements à la problématique en insistant sur les éléments de l'environnement ayant une influence sur le fonctionnement des PME et qui peuvent expliquer l'évolution de leur performance.

4.1.1 La petite taille

La mise en évidence entre la taille et la structure date des années 1960. Des chercheurs de l'université d'Aston (Birmingham) se sont intéressés à la structuration des entreprises en essayant de mettre en évidence des relations entre la structure organisationnelle et des variables telles que la taille, l'âge, la technologie, la dépendance. Ces variables sont qualifiées de facteur de contingence. Pour étudier la structure organisationnelle, ces chercheurs se sont intéressés à quatre principales variables : la standardisation, la formalisation, la spécialisation et la centralisation. « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée » (TORRES O. 1997).

Tableau 5 : Variables d'analyse de la structure organisationnelle

Variables	Définitions
Standardisation	Existence de procédures et de règles
Formalisation	Recours à l'écrit (règles et communisation)
Spécialisation	Division du travail au sein de l'organisation
Centralisation	Concentration du pouvoir de décision

Source : MARCHESNAY, (1991).

Ces auteurs notamment JULIEN et MARCHESNAY (1989) et MARCHESNAY (1991, 1993, 1995, 2003) ont mis en évidence, à partir de ces quatre variables, des différences significatives entre les entreprises selon leur taille. « Les entreprises de petite taille sont cratérisées par une forte centralisation. Ces résultats permettent de conclure à un effet taille qui se traduit par une bureaucratisation ».

La principale critique essuyée par cette approche est que la prédominance de l'effet taille sur d'autres facteurs tels que la technologie n'est pas démontrée. D'autre part ces travaux ne permettent pas d'identifier le seuil à partir duquel les spécificités de la PME s'effacent.

D'autres chercheurs se sont intéressés à l'effet taille à travers la mise en évidence d'un cycle de développement des organisations. Selon MARCHESNAY (1995) « Ces travaux considèrent que la PME apparaît comme une étape transitoire dans la vie des entreprises. Les modèles de métamorphose supposent que les entreprises alternent des phases stables d'évolution entrecoupées de périodes de transformation, de crise ».

Ces modèles permettent d'apprécier les spécificités des PME et les problèmes auxquels elles sont confrontées en phase de croissance. En revanche, « ils ne permettent pas d'identifier les seuls en termes de taille à partir desquels ces changements s'opèrent. De plus, on peut leur reprocher d'être déterministes, dans la mesure où ils considèrent que les entreprises connaissent les mêmes

phases de développement et quelles s'inscrivent toutes dans une logique de croissance » GODENER, (1996).

Tableau 6 : Cycle de développement des organisations

	Phase 1	**Phase 2**	**Phase 3**	**Phase 4**	**Phase 5**
Structure	Structure informelle	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure divisionnelle	Structure matricielle ou pas unités semi-autonome
Centralisation	Très forte centralisation	Forte centralisation	Décentralisation	Décentralisation	Décentralisation
Contrôle/planification	Pas de prévisions ni de normes	Budgets et coûts standards	Suivi par centres de profits	Contrôle des réalisations et suivi des plans	Contrôle des réalisations et suivi des plans
Etendue géographique	Marché restreint, souvent local	Marché élargi devenu régional	Marché élargi ; national voire international	Marché national ou international	Multinational
Degré de diversification	Un seul produit	Gamme de produits élargie	Diversification croissante	Entreprise diversifiée	Entreprise diversifiée
Actionnariat	Familial	Essentiellement familial	Minoritairement familial	Capital diversifié	Capital diversifié

Source : GODENER, (1996).

Selon MARCHESNAY, « les travaux sur l'effet taille montrent qu'il existe des différences marquées entre les entreprises selon leur taille, mais ils n'expliquent par pourquoi les entreprises de petite taille arrivent à assurer la pérennité de leur activité » (MARCHESNAY 1991).

Telle est l'utilité de cette approche, car la taille ne fait pas la seule spécificité de la PME. La nature des problèmes qui se posent à elle mérite d'être étudiée de près.

4.1.2 Les déséconomies d'échelle, de variété et d'expérience

Les économistes ont longtemps défendu l'idée de la taille critique en montrant que les entreprises ont intérêt à rechercher une grande taille pour bénéficier de baisse des coûts. « Ces baisses sont obtenues grâce aux économies d'échelle, aux économies de variété ou de champ et grâce aux économies d'apprentissage » (MARCHESNAY 1995).

Tableau 7 : Les économies d'échelle, de variété et d'apprentissage

	Économies d'échelle	Économies de variété	Économie d'apprentissage
Définition	Diminution de coûts due à l'augmentation des capacités de production	Diminution de coûts due à la diversification	Diminution des coûts due à l'augmentation du volume de production cumulé
Facteurs explicatifs	Étalement des charges fixes Spécialisation de la main d'œuvre Adoption de procédés automatisés de productions Meilleures conditions d'achat et de vente Meilleur accès aux ressources	Synergie Étalement des charges Notoriété Diminution du risque	Répétition des tâches Accumulation des savoirs

Source : MARCHESNAY, (1991).

MARCHESNAY (1991) remet en cause cette théorie et montre que « l'existence de PME s'explique par l'apparition de déséconomies d'échelle, de variété ou d'apprentissage ».

On peut retenir trois principaux facteurs explicatifs à l'apparition de déséconomies d'échelle : la bureaucratisation, la différentiation et la dimension service.

L'accroissement des échelles de production s'accompagne d'une bureaucratisation. Autrement dit, la taille devient un facteur de rigidité. Les problèmes d'organisation et de gestion associés à cette bureaucratisation alourdissent les coûts, en particulier les coûts de coordination.

De plus les économies d'échelles concernent essentiellement des activités dont les produits et les technologies sont banalisés. « Les PME peuvent toutefois trouver leur place sur ces secteurs d'activités en s'inscrivant dans une stratégie de différenciation. Dans l'agro-alimentaire, les petites entreprises côtoient les grandes en proposant des produits typiques bénéficiant d'une image artisanale » (JULIEN et MARCHESNAY 1989).

Selon JULIEN (1993) il existe des secteurs d'activité où « les économies d'échelle jouent peu. C'est le cas lorsque la dimension service exerce un rôle important dans la décision d'achat. L'exemple typique est le petit commerce de proximité qui apparaît comme un complément indispensable à la grande distribution, grâce à sa proximité à ses horaires d'ouvertures et à la personnalisation de la relation ». Ce dernier avantage est recherché par les grandes entreprises grâce aux nouvelles technologies de l'information qui permettent une individualisation de la relation.

Le développement des activités de service dans nos économies apparaît comme une explication à l'essor des PME.

Cette politique peut conduire l'entreprise à se disperser et à s'engager dans des voies qu'elle ne maîtrise plus. Une entreprise spécialisée connaît mieux son métier et peut concentrer ses efforts sur l'amélioration constante de son activité. Il existe ainsi toute une série d'entreprises de petite taille reconnue au plan national et international comme le spécialiste incontesté dans un domaine bien ciblé. Ces entreprises se positionnent sur une niche, c'est-à-dire : un marché relativement petit, caractérisé par relativement petit, caractérisé par une demande spécifique, et des compétences particulières.

Les grandes entreprises sont conscientes de ce phénomène de déséconomies de variété, c'est pour cela qu'un certain nombre d'entre elles cherchent à se recentrer sur leur métier de base.

L'effet d'apprentissage ne concerne que les industries où les activités d'assemblage sont importantes. Il suppose également un environnement stable. Il se traduit rapidement en déséconomie, car il conduit à une inertie d'un point de vue organisationnel et stratégique.

Lorsque l'environnement devient instable, « cet effet devient un obstacle au changement. Le facteur de succès devient davantage l'expérimentation, c'est-à-dire la capacité à trouver de nouvelles solutions pour s'adapter aux nouvelles conditions » (TORESS, 1999). C'est cette grande souplesse d'adaptation qui confère aux PME une meilleure résistance à la crise que les grandes entreprises. Ces dernières essaient de promouvoir cette capacité entrepreneuriale en leur sein en décentralisant et en octroyant plus d'autonomie au niveau de leurs unités. Elles essaient donc de s'approprier les facteurs de succès de la petite entreprise.

Ceci dit, « il existe des différences de nature entre les grandes entreprises et les PME » MARCHESNAY (1991). Pour expliquer l'importance croissante et la pérennité de ces entreprises, nous avons insisté sur les avantages dont elles bénéficient, à savoir, l'absence de déséconomies d'échelle, de variété et d'apprentissage.

4.2 La particularité des choix stratégiques et types d'entrepreneurs

L'identité de l'entrepreneur joue un rôle d'autant plus décisif dans les choix stratégiques que l'entreprise est petite, même si l'entrepreneur subit de son entourage des influences, des pressions, voire des contraintes. On voit ainsi l'intérêt d'aborder ce thème au plan pédagogique. Mais, au cours de la vie active, « la connaissance, voire la simple observation immédiate, du profil du propriétaire-dirigeant auquel on s'adresse facilitera grandement le diagnostic stratégique : les raisons, explicites ou non, des choix et des décisions (ou des non-décisions) seront éclaircies. De

même, le champ des préconisations acceptables par l'interlocuteur sera délimité d'une façon plus réaliste » (TORESS, 1999).

C'est que la prise de décision met en jeu des processus psychologiques susceptibles de révéler la personnalité profonde du décideur : « face au même problème, chacun réagit de façon différente, en fonction notamment :

- ***de ses représentations***, au sens large du terme ; cela « comprend les croyances religieuses, les valeurs morales une conception du fonctionnement de la société, de l'économie, des rapports sociaux, etc ». MARCHESNAY (1995) parle dans ce contexte de vision de dirigeant : « elle peut être à courte ou à longue vue, étendue ou étroite, selon les individus ».
- ***De ses perceptions,*** selon sa vision, sa disposition d'esprit…et ce que le dirigeant veut réaliser et il ne perçoit pas les faits ou la situation de la même façon. MARCHESNAY (1995) parle ici de logique d'intention ;
- ***de ses mises en action***. Certains entrepreneurs sont plus volontaristes que d'autres. FILION (2007) les appelle « les entrepreneurs proactifs ». Mais, à l'extrême, certains privilégient un plan d'action mûrement réfléchi, alors que d'autres se laissent guider par les évènements, et se révèlent plus adaptatifs (risquent également d'être pris de court) ». MARCHESNAY (1995)

Cette séquence **vision-intention-action** n'est pas inchangeable : l'être humain a une capacité à apprendre, et modifie en conséquence ses processus cognitifs. Au-delà de ce qu'il a appris dans le système éducatif (sa formation initiale) et de son milieu d'origine, l'expérience de la vie personnelle, sociale et professionnelle modèlera son système de pensée et d'action.

Lors du développement initial de la discipline d'entrepreneuriat, au début des années 1960, plusieurs chercheurs ont tenté de cerner le profil de l'entrepreneur, souvent dans une certaine confusion : les profils du créateur, de l'artisan, du petit patron d'industrie, de l'innovateur, du dirigeant d'une moyenne entreprise, etc sont évidemment très contrastés.

Ces différentes typologies « se sont souvent ramenées à un catalogue des compétences et traits de caractère dont devrait disposer l'entrepreneur « performant », sans toujours distinguer entre le descriptif et le prescriptif, aboutissant à une définition ambiguë de la direction de PME. Ces travaux ont perdu de leur intérêt, dès lors que le type d'entrepreneur visé n'est pas défini » (MARCHESNAY 1995).

Ces travaux ont donc privilégié la piste des typologies. La typologie est une méthode de classification, sur la base de certains critères adoptés dans une logique explicative. Par exemple,

certaines typologies d'entrepreneurs ont pour but d'expliquer le comportement à l'égard de l'innovation.

Dans les sciences sociales, et notamment en entrepreneuriat, ces typologies sont généralisées sous forme de « types idéaux », ceux-ci apparaissent comme des représentations simplifiées, possédant quelques caractéristiques distinctives, et destinées à expliquer une réalité sociale. L'idéal type est donc une référence, un élément d'une grille d'analyse interprétative, plutôt qu'une représentation d'une réalité directement observable sur le terrain : c'est en ce sens qu'il faut considérer les typologies d'entrepreneurs comme des « idéal-typisations ».

La typologie doit être distinguée de la taxonomie, qui est une méthode classificatoire exhaustive d'une population (la classification ONS des entreprises immatriculées est une taxonomie).

Enfin, il ne fait pas confondre le « type idéal » avec le stéréotype, qui est une représentation conventionnelle, reposant sur des croyances sociales à priori. Ces stéréotypes résistent le plus souvent très mal à l'épreuve des faits.

La typologie la plus ancienne et la plus connue est celle développée au début des années 1960 par NORMAN SMITH (in MARTIN et GUARNIERI 2008), qui distingue l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste. « En observant quelques dizaines d'entreprises dans une zone d'activités, Smith privilégie deux types idéaux :

- le créateur « **artisan** » est jeune, faiblement éduqué. Ses compétences sont avant tout techniques. Son idée de création est réactive, guidée par la recherche d'un emploi autonome, avec l'espérance d'une promotion sociale.
- Le créateur « **opportuniste** » a mûri son idée, et notamment étudié le marché. Il est plus âgé et possède une formation et une expérience professionnelles (cadre, ingénieur) élevées. Il possède des compétences en matière de management. Sa démarche est proactive » (SMITH (1967) in MARTIN et GUARNIERI 2008).

Cette classification a eu un grand succès. Mais, elle a suscité beaucoup de critiques : beaucoup de créateurs n'entrent pas dans ces deux catégories. En plus de cela, elle débouche sur des stéréotypes (l'artisan est passéiste et condamné, l'opportuniste est dynamique et compétitif). Au début des années 1990, SMITH a récusé cette typologie, en introduisant notamment le type d'organisation. De plus, en français, les expressions d'« artisan » et d'«opportuniste » sont malencontreuses, car elles se réfèrent a priori à des stéréotypes.

Dans la lignée des travaux de SMITH, certains auteurs ont tenté de nouvelles typologies, notamment MILES et SNOW (1978) (In LECOINTRE, sous la direction, 2014). Ces recherches peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Typologie d'entrepreneur selon l'innovativité et le type d'organisation

	Organisation peu formalisée	**Organisation très formalisée**
Innovativité faible	Artisan, technicien Réactif non adaptatif « Défendeur »	Manager, professionnel Réactif adaptatif « Adaptateur »
Innovativité forte	Innovateur High Tec Proactif créatif « Pionnier »	Opportuniste Proactif adaptatif « Prospecteur »

Source : MILES et SNOW (1978) (In LECOINTRE, sous la direction, 2014).

« Cette typologie a l'avantage de « coller » à des types sociaux, représentables par des dénominations : le « petit patron » (artisan, le dirigeant d'entreprise (manageur), le chef d'entreprise (opportuniste), le créateur (l'innovateur)- bien entendu, avec énormément d'approximations ! » (FILION 2007, sous la direction).

Bien d'autres typologies pourraient être évoquées. Par exemple, on pourrait distinguer les « héritiers » (successeurs, ou appartenant à des familles, des milieux ethniques, sociaux, etc. imprégnés du monde des affaires) et les « décalés » (non originaires, et venus à l'entreprise de gré).

Il convient, enfin, de prendre en compte les facteurs psychologiques qui poussent les individus à entreprendre. « Plusieurs besoins ont été recensés :

- Le besoin d'autonomie, de maîtrise de ses actes et décisions, semble prédominer (les tests psychologiques lui accordent une grande importance).
- Le besoin de réalisation personnelle constitue une incitation forte, surtout pour le pionnier.
- Le besoin de socialisation peut être important chez les artisans. Il se distingue du besoin d'affiliation (reconnaissance par le groupe d'appartenance), qui doit jouer particulièrement pour les héritiers.
- Le besoin de pouvoir semble jouer de façon négative pour les « artisans » et « innovateurs » qui adoptent des styles plutôt adhocratiques. Il peut jouer en revanche pour les managers et les opportunistes, adeptes d'un style plus bureaucratique.
- Enfin, le simple besoin de « subsistance » peut expliquer le fait de « se mettre à son compte », notamment pour les TPE et les entreprises unipersonnelles ou familiales » (FILION 2007, sous la direction).

De ce surajoutant à ces multiples typologies, nous allons citer une classification qui prend en compte les logiques d'action des entrepreneurs. Cette classification appartient à JULIEN et MARCHESNAY (1989) qui distinguent :

- **« La logique d'action entrepreneuriale,** avant tout axée sur le développement d'une activité (l'entreprise est avant tout un acte d'entreprendre)
- **La logique d'action patrimoniale,** avant tout axée sur le la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens, personnels ou familiaux (l'entreprise est avant tout une institution dont on a la propriété) ».

Pour repérer quelle logique d'action guide le chef d'entreprise, il faut considérer qu'il cherche à satisfaire un « panier d'aspiration » stratégique entre lesquelles il établit une hiérarchie. LAFUENTE et SALAS (dans FILION 2007, sous la direction). Les recherches en entrepreneuriat retiennent trois aspirations majeures :

- **L'aspiration à la croissance**. Celle-ci peut être interprétée de différentes façons :

- La croissance de m'entreprise, pour atteindre et dépasser une « taille critique » ; « elle est alors connotée à l'idée de recherche du « pouvoir », de la « puissance ». Elle risque de ne pas être compatible avec le besoin d'autonomie ».
- C'est pourquoi la croissance peut également être entendue comme la recherche d'activités (le plus souvent innovantes), « en phase de croissance exponentielle, généralement sur des marchés fortement segmentés, exigeant un métier et/ou une mission spécifiques. Il y a dans ce cas un refus de dépasser une certaine taille, au-delà de laquelle le propriétaire-dirigeant perdra le contrôle de son affaire »

- **L'aspiration à l'indépendance ou l'autonomie.** Là encore, les termes ont plusieurs significations :

- L'indépendance se réfère au capital social, base du patrimoine détenu par le, ou les propriétaires de l'entreprise. « La plupart des PME familiales sont attentives à conserver le capital bien comme il le faut, quitte à créer une holding, dont pourront même être exclus les parents les cousins et membres les plus proches ». Il se peut alors que cette mainmise sur le capital par les descendants limite considérablement la marge de manœuvre, l'autonomie de l'héritier en poste.
- L'autonomie correspond à la latitude décisionnelle du chef d'entreprise. « On sait que le désir d'être « son propre maître » est prégnant chez l'entrepreneur, en liaison, notamment, avec un besoin de réalisation personnelle très fort ». Il peut alors accepter, voire rechercher, des capitaux « étrangers, pour autant qu'on lui laisse carte blanche, à charge de distribuer

de dividendes et d'intérêts. L'exemple le plus connu, sinon le plus usité, est celui du capital-risque.

- **L'aspiration à la pérennisation** de l'entreprise met l'accent sur la longévité de l'affaire. Nombre d'entreprises familiales survivent sur plusieurs générations. « Il s'agit alors de constituer un patrimoine, une affaire solide « qui ira aux enfants ». Peut également entrer en ligne de compte le souci de revendre l'affaire au moment de la retraite, qui ait donc une valeur de cession importante – notamment en termes d'actifs corporels tangibles, tels que les terrains, les immeubles et installations divers ».

Au total, JULIEN et MARCHESNAY (1989) délimitent deux types idéaux, qui serviront de référence pour évaluer la hiérarchie d'aspirations des entrepreneurs étudiés. « Il va de soi que, dans la réalité, la plupart des dirigeants n'explicitent pas cette hiérarchie, et même visent des aspirations contradictoires (par exemple, croître, tout en préservant l'indépendance du capital). L'objet de l'analyse stratégique est alors de mettre en valeur ces incohérences ».

Ainsi, selon les mêmes auteurs le type idéal du « PIC » obéit à une logique d'action patrimoniale. Il songe à accumuler un capital transmissible, car il donne la priorité au souci de pérennisation (P) et d'indépendance. Il éprouve une grande méfiance à l'égard des investissements immatériels et intellectuels (formation, publicité, brevets et licences). Il cherche à fermer le capital (holding, déjà citée). Il se positionne sur des activités arrivées à maturité, n'exigeant pas des investissements de croissance trop risqués, excédant les capacités financières personnelles ou familiales. À l'égard des changements, le PIC affiche un taux de rentabilité apparente médiocre, mais qui cache une accumulation de capitaux liquides (trésorerie importante) ou non liquides.

Le type idéal « CAP » privilégie les activités en forte croissance, impliquant un taux de rentabilité, mais aussi de risque, élevé. Loin de gérer « en bon père de famille », il recherche des activités attractives, quitte à en changer plusieurs fois dans sa carrière professionnelle. Son attitude est proactive. Le CAP n'hésite pas à faire travailler l'argent d'autrui, le fort taux de rentabilité permettant de faire jouer l'effet de levier de l'endettement. Il ne songe pas à pérenniser son affaire, pour la laisser à ses enfants ou la revendre. D'ailleurs, il évite d'alourdir en immobilisant l'argent dans des actifs corporels : il privilégie les investissements immatériels, pratique le leasing, externalise les fonctions qui n'entrent pas dans la compétence-clé.

Dans la réalité, les entrepreneurs sont plus ou moins « PIC » ou « CAP ». De plus ils évoluent (en voyant grandir ses enfants, le CAP va chercher la pérennisation).

Enfin, JULIEN et MARCHESNAY (1992) proposent une typologie qui prend en compte la double légitimité de l'entrepreneur :

- **Une légitimité concurrentielle** : l'entrepreneur remplit son rôle économique s'il est compétitif (il soutient durablement la concurrence). Cette compétitivité repose sur trois niveaux de performances :

- Une utilisation **efficiente** des ressources (matérielles humaines, financières, etc.) dont il dispose. L'efficience s'évalue par le niveau d'activité réalisé, par rapport aux moyens engagés.
- **L'efficacité** mesure le degré de réalisation des objectifs fixés.
- **L'effectivité** mesure le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à leur engagement dans l'organisation.

- **Une légitimité territoriale :** l'entrepreneur remplit son rôle social s'il est intégré dans son territoire d'appartenance. Cette intégration se manifeste de deux façons :
  - **L'enracinement territorial** évalue la durée d'existence de l'entreprise, et les antécédents territoriaux de l'entrepreneur (et son attachement au territoire).
  - **L'imprégnation territoriale** exprime l'intention des liens tissés avec les autres acteurs du territoire (ville, région, etc.)

Ils proposent alors une typologie composée de quatre types idéaux :

Tableau 9 : Typologie d'entrepreneur fondée sur la légitimité

		Légitimité concurrentielle	
		Faible	**Forte**
Légitimité territoriale	**Forte**	Le notable	L'entreprenant
	Faible	L'isolé	Le nomade

Source : JULIEN et MARCHESNAY (1992) (In FILLION, sous la direction, 2007)

- **L'isolé** est faiblement intégré et peu performant. « Il bénéficie de peu de soutiens. Il obéit à un besoin de subsistance ». C'est un réactif sur la défensive.
- **Le notable** est fortement intégré sur son territoire ; « il possède un fort besoin de socialisation et d'affiliation, et participe à de multiples réseaux ». Il est en principe de type PIC, et son affaire est pérenne. Mais, généralement situé dans des activités peu évolutives, le niveau de compétitivité est faible. « Il en résulte un comportement anticoncurrentiel, tendant à privilégier les entreprises territoriales, à créer des rentes de situation, aux limites de la licéité. Les réseaux d'appartenance sont essentiellement locaux ».
- **Le nomade** est faiblement intégré : soit l'entreprise est récemment implantée, soit le dirigeant l'a reprise récemment. « Il peut s'agir d'un CAP, ou de l'émanation d'un groupe national ou multinational, éventuellement par la prise de contrôle d'une PME « ancienne ». Les réseaux

d'appartenance sont extra-territoriaux ». Le dirigeant, de type manager, cherche avant tout un haut niveau de performance, surtout axée sur l'efficiente et l'efficacité, sans trop s'occuper du climat social. Il en résulte que l'entreprise, ou son dirigeant peut être déplacée du jour au lendemain, parfois très brutalement.

- **L'entreprenant** est fortement attaché au territoire, que ce soit pour des raisons affectives (besoin d'affiliation) ou technicoéconomiques (ressources disponibles, marché, tradition locale, etc.). « Mais l'entreprenant recherche des activités performantes, souvent innovantes. Il est très ouvert sur les réseaux extraterritoriaux (il peut être mal vu des notables) ». Répondant au type d'innovateur, il adopte des structures adhocratiques, et manifeste une forte sensibilité à l'égard du niveau d'effectivité (recrutement territorial, fort engagement compensé par des primes et autres avantages). À l'inverse du notable, le style de direction est non paternaliste. L'intégration territoriale doit renforcer la performance concurrentielle.

Répétons qu'il s'agit de types idéaux, dont chacun remplit sa fonction dans un contexte donné, sachant que les entreprises réelles sont plus complexes. Enfin, nous citons en guise de synthèse un tableau récapitulatif des typologies d'entrepreneurs effectué par FILION (2007, sous la direction).

Tableau 10 : Quelques typologies d'entrepreneur et de PME

Auteurs	Date	Typologie
SMITH	1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'artisan 2. L'entrepreneur d'affaires
COLLINS et MOORE	1970	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
LAUFER	1974	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
JULLIEN et MARCHESNAY	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants de PME, selon leur orientation : 1. PIC (Pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
LAFUENTE et SALAS	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations : 1. L'artisan 2. L'entrepreneur orienté vers le risque 3. L'entrepreneur orienté vers la famille 4. Le manager
DUCHENEAUT	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France : 1. Le rebelle 2. Le mature 3. L'initié 4. Le débutant

Source : FILION, (2007) (sous la direction)

4.3 Évolution du cadre institutionnel des PME en Algérie

En Algérie, « pendant longtemps, l'économie et la société Algérienne ont vécu dans le mythe de la grande organisation perçue comme seule porteuse de développement. Ainsi, il a été longtemps question de la grande usine, de la plus grande entreprise, de la plus grande université, etc. Cet aspect faisait partie de la culture produite par le modèle de développement de l'époque de l'économie administrée » (Bouyacoub 2003]. Dans ce qui suit un résumé de l'évolution du cadre institutionnel des PME en Algérie.

4.3.1 La PME algérienne dans la période de l'économie administrée (De 1963 à 1988) : Un régime d'autorisation

CNES (2002) expose deux contextes différents développés à l'intérieur de cette période de 1963 à 1988 :

Le premier est celui vécu par les entreprises de 1963 à 1982 et qui a connu deux codes d'investissement en 1963 et en 1966. « Ce contexte était régi par un système d'agrément et un monopole étatique sur les secteurs principaux du tissu économique de l'époque » (CNES 2002).

Le deuxième (1982-1988) est contexte dans lequel les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance de l'expansion de la PME suite à l'insuffisance des performances réalisées par les grandes industries de l'Etat (CNES 2002). « Les PME pendant cette période n'avaient accès qu'à un seuil très limité de crédit bancaire. En effet, l'engagement des banques publiques pour financer la PME privée était limité au seuil de 30%, ce seuil qui a été revu à la hausse pour atteindre 70 % dans le contexte du passage à l'économie de marché à partir de 1990 » (CNES 2002).

4.3.1.1 La période de 1963-1982 (Deux codes des investissements 1963/1966)

La PME était presque inexistante pendant cette période, car, « la stratégie de développement des années 1963 à 1982 était basée sur le gigantisme industriel » (ABDENOUR 2009). Une première loi a vu le jour en Juillet 1963 (code des investissements). « Ce code s'adressait particulièrement aux investisseurs étrangers, jugés indispensables au développement de l'Algérie, sachant l'ampleur des besoins à satisfaire et l'insuffisance des ressources financières disponibles » (SEKKAL 2012).

Le rôle qui a été attribué aux entreprises privées était d'empruntait deux formes essentielles :

« - Le premier rôle est d'ordre technique ; il concerne la domination des pôles industriels mis en place à travers le territoire national. De ce fait, la place réservée à la PME reste insignifiante.

- Le deuxième est d'ordre politique, il vient dans la continuation du premier trait ; l'entreprise publique se voit privilégiée dans le processus d'industrialisation, étant donné qu'elle occupe la place la plus influente » (DAOUD 2001).

Malgré les avantages avancés lors de sa présentation, « l'impact escompté de ce code d'investissement n'a pas été obtenu. La PME en particulier n'a pas vu une amélioration de son sort.» (BELOUARD et SEDER, 2009).

En 1966 un deuxième code des investissements a vu le jour. « Si le code de 1963 s'adressait essentiellement aux investisseurs étrangers, celui de 1966 semble naître d'une volonté politique beaucoup plus favorable à l'investissement privé national » (SEKKAL 2012).

Bien que le modèle du développement algérien aide à la naissance des sociétés algériennes, mais sous contrôle et gouvernance de l'État, « le code des investissements de 1966 n'avait pas exclu l'existence du secteur privé » (BENARAB 2003).

Pendant cette période, le comportement de l'entrepreneur privé algérien était orienté plutôt vers les opportunités délaissées par le secteur public notamment celles qui ne nécessitent pas une grande maitrise de la technologie et des aspects techniques. « Il n'avait pas eu une claire politique envers le secteur privé expliquée par la limitation (sachant que les investisseurs privés se sont dirigés vers des secteurs de commerce et du service) de l'expansion de l'entreprise privée, notamment par un contrôle très sévère, une fiscalité empêchant son autofinancement, une législation de travail très rude et fermeture du commerce extérieur à la PME privée » (BOUIRA 2013).

4.3.1.2 La période de 1982-1988 (Le code des investissements de 1982)

En 1982, « les pouvoirs publics ont essayé d'encourager les petites entreprises, tous statuts juridiques confondus, pour qu'elles prennent le relai de certaines charges garanties précédemment par les grandes entreprises, particulièrement l'emploi » (DAOUD, 2010). La loi du 21 Août 1982 qui constitue le nouveau code des investissements s'est efforcé, contrairement à l'ordonnance de 1966, de préciser les secteurs ouverts à l'investissement privé (La loi du 21 Août 1982 article 11).

La loi du 21.08.1982 de ce présent code, va faire bénéficier les PME de certaines mesures notamment (CNES 2002, p.198) :

- ✓ « Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières,

- ✓ L'accès, même limité, aux autorisations d'importation (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement ».

Malgré ses mesures, ce nouveau dispositif continue à renforcer certains obstacles à l'expansion du secteur de la PME privée, notamment par :

- ✓ La procédure d'agrément rendue obligatoire pour tout investissement (une régression par rapport au code des investissements de 1966),
- ✓ Le financement par les banques est limité à 30% du montant des investissements agréés,
- ✓ Les projets d'investissement ne doivent pas excéder 30 millions de DA pour la création de S.A.R.L (sociétés à responsabilité limitée) ou par actions et 10 millions de DA pour la création d'entreprises individuelles ou en nom collectif,
- ✓ L'interdiction est faite d'être propriétaire de plusieurs affaires.

Dans le cadre de cette nouvelle politique, « la création en 1982 de l'Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (O.S.C.I.P) qui avait pour mission :

- d'une part, d'orienter l'investissement privé national vers des activités et régions susceptibles de répondre aux besoins du développement et d'assurer sa complémentarité avec le secteur public,
- et d'autre part, d'assurer une meilleure intégration de l'investissement privé dans le processus de planification » (SEKKAL 2012, p.59).

4.3.2 La PME algérienne dans le contexte de transition vers l'économie de marché (De 1988 à nos jours) : Un régime de déclaration

À partir de 1988, l'Algérie a connu une phase de transition vers l'économie de marché ce qu'il a conduit à établir des relations avec les institutions internationales comme le FMI et la Banque Mondiale, pour amoindrir sa dette extérieure d'une part, et l'application d'un régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale d'une autre part, qui lui a permis la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités

Les évènements de 1988 ont été en parallèle d'une époque caractérisée par une des plus grandes décisions économiques que le n'a jamais connu au paravent. Il s'agit de la réforme portant autonomie des entreprises publiques accompagnée d'une option portant ouverture du marché à l'international.

Ce nouveau cadre législatif avait comme objectifs généraux :

- ✓ « La substitution d'une économie de marché à une économie gérée administrativement,
- ✓ La recherche d'une plus grande autonomie des entreprises publiques devant être régies par des règles de commercialité,
- ✓ Une libéralisation des prix du commerce extérieur et des changes,
- ✓ L'autonomie des banques commerciales et la Banque d'Algérie (B.A) » (CNES 2002, p.200).

« Le processus de réforme a abouti à la consécration de l'investissement national et étranger et la promotion des petites et moyennes entreprises par l'adoption du décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement : le Code de l'Investissement ».

De ce fait, la loi relative à la monnaie et au crédit de 1990 dans son article 183 ouvre le champ pour toutes les formes de contribution du capital étranger en plus du capital privé national et encourage toute forme de partenariat sans exclusivité, y compris en la forme d'investissement direct.

4.3.2.1 La période de 1988-2001 (le code des investissements de 1993)

Le développement de l'économie souhaité à travers la réforme portant autonomie des entreprises publiques suivie par les opérations d'assainissements et de privatisations lancées à partir de 1992 était accompagné par une législation modifiée et mise à jour au fur et à mesure.

Parmi les résultats en termes de création de PME BOYACOUB (2003) avance que « depuis 1990, la création de PME a connu un mouvement ascendant. En effet, 60 % des PME existantes en 2000 ont été créées après 1994, soit après l'adoption d'un nouveau code des investissements (octobre 1993) et après l'entrée en vigueur du Programme d'ajustement structurel (PAS) (mai 1994) ».

En 1991 une loi, « visant à réduire le monopole de l'État sur le commerce extérieur a été adopté suivie par la révision du code des investissements permettant aux capitaux étrangers d'investir en Algérie tout en bénéficiant de faveurs publiquement médiatisées » BENARAB (2003)

Par ailleurs, le processus de réforme a nécessité un autre code d'investissements celui de 1993. Selon CNES (2002, p.201) « ce code contient par rapport aux éléments qui concernent l'investissement privé ce qui suit :

- ✓ « Le droit d'investir librement,
- ✓ L'égalité devant la loi des promoteurs nationaux privés ou étrangers,
- ✓ L'intervention des pouvoirs publics se limite à l'octroi d'incitations aux investisseurs, principalement au moyen d'allégements fiscaux prévus par la loi

- ✓ La création d'une Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (A.P.S.I) pour assister les promoteurs dans l'accomplissement des formalités classiques par le biais d'un guichet unique,
- ✓ L'agrément préalable, plus connu par l'autorisation des institutions administratives pour investir, est supprimé, il est remplacé par une simple déclaration (du système d'autorisation au système de déclaration),
- ✓ Le délai maximal d'étude des dossiers étant fixé à 60 jours,
- ✓ Le souci de ne pas imposer des formalités trop lourdes ou complexes pour la réalisation d'un acte d'investissement en Algérie,
- ✓ La clarification, l'affinement et la pérennité des garanties et des encouragements acquis au double plan fiscal et douanier,
- ✓ L'accélération des transferts et de renforcement des garanties, associés au capital investi et aux revenus qui en découlent,
- ✓ La modulation des encouragements accordés aux investissements réalisés en Algérie autour de trois régimes : un régime général (deux régimes dérogatoires) un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones à promouvoir et un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones franches » (CNES 2002, p.201).

Dans la même lancée, «deux ordonnances ont été promulguées en 1995. La première relative à la privatisation, la deuxième à la gestion des capitaux marchands de l'État. À la fin de l'année 2001, 60 décrets ont été signés offrant un cadre juridique qui a essayé de mettre fin à toutes les embûches rencontrées lors du processus de passage à l'économie de marché » (BENARAB 2003).

L'objectif visé à travers l'ensemble de ces manœuvres juridiques est « l'encouragement de l'investissement national et étranger , la relance économique, la création de richesses et faire face au chômage dont le taux a atteint entre 27% et 29% contre un taux moyen de 14% dans les pays arabes » (Medelci, 2001). Sur le plan création de dispositifs pour aider et bouster la création d'entreprises nous citons « la création d'institutions chargées pour la promotion de la privatisation telle que le conseil national de la privatisation, les APSI, le conseil national de l'investissement, l'instauration de quatre guichets uniques, le fonds d'appui aux investissements et la création en 1999 du Ministère de la Participation des Réformes ainsi que le Ministère des PME-PMI » (CNES 2002, p.200).

4.3.2.2 La période de 2001 à nos jours (L'ordonnance relative au développement des investissements de 2001) :

Suite aux évolutions du code des investissements citées ci-dessus et malgré « les nombreuses difficultés rencontrées (bureaucratie, corruption, défaillance du système bancaire, indisponibilité de terrain…) la population de PME a enregistré une poussée non négligeable, passant de 160 000 en 1999 à plus de 245 000 en 2005, mais l'écrasante majorité du parc (95 %), est formé de très petites entreprises (TPE) qui emploient moins de 10 salariés et d'entreprises artisanales19 » (KHELADI et MANCER 2006).

Pendant cette période il ne faut négliger l'ensemble des lois promulguées notamment « l'ordonnance N° 01-03 du 28.08.2001 relative au développement de l'investissement et la loi d'orientation sur la promotion de la PME ont été promulguées par l'État en vue d'apporter des réajustements et des améliorations par rapport au code des investissements de 1993 » (SI LEKHAL 2013).

Parmi les dispositifs lancés lors de cette nouvelle loi nous citons :

- La création du Conseil National de l'Investissement (C.N.I),
- La mise en place de « Agence Nationale du Développement de l'Investissement (A.N.D.I) (qui remplace l'A.P.S.I)
- La création d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME (F.G.A.R),

Par ailleurs, « la structure du parc des entreprises est caractérisée par la prédominance de très petites entreprises (T.P.E). Elle représente en 2005, plus de 95% du total des entreprises. En termes d'emploi, la répartition est équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés » (BOUYACOUB 2003).

[19] Cette proportion est normale en comparaison de la moyenne de la France et de celle de l'OCDE (95 %, également).

Conclusion :

Les PME occupent une place importante dans la plupart des économies. La création d'un ministère de la PME en Algérie témoigne de l'importance que les élus politiques accordent désormais aux entreprises de petites dimensions. On est loin du gigantisme industriel prôné sous l'ère de l'économie administrée. Ces entreprises à dimension humaine posséderaient toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité. Le phénomène de la PME constitue donc un enjeu économique et justifie de ce fait les études qui lui sont consacrées. L'aspect salutaire de la PME présentée souvent comme "modèle d'adaptation à la crise" s'apparente au phénomène du "small is beautiful". Mais il semble que d'autres raisons permettent de justifier les recherches sur la PME.

En ce qui nous concerne, le choix de la PME a été fait ex-ante lors de notre intégration au LAREGE en tant que chercheur et au CREAD en tant que chercheur assistant. Néanmoins, comme nous l'avons déjà abordé, la justification théorique de la recherche en PME repose sur trois arguments tout à fait inverses : les déséconomies d'échelle, les déséconomies de champ et les déséconomies d'expérience.

Dans ce qui suit, une étude abordant l'une des fonctions souvent négligées par la littérature, traitant le management et le fonctionnement des PME, à savoir la fonction achat.

Bibliographie chapitre 2

1) ABDENOUR M. BELATTAF M. (2009) : « « Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines : Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie », in « PME Maghrebines : Facteurs d'intégration régionale », Colloque international, 27 et 28 Mai 2009, Tlemcen, Algérie.

2) ABEDOU A. (2006-a) : « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ?», IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Éditions L'HARMANTAN, Paris, 2006.

3) ABEDOU A. (2006-b) : « La prise de décision dans les PME dépendantes : quelles pratiques et quelles attentes des dirigeants d'entreprise ? », IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Éditions L'HARMANTAN, Paris, 2006.

4) ABEDOU A. et BOUCHERF K. (2004) : « PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles », IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2004) : «Entrepreneurs et PME, Approche Algéro-Française », Éditions L'HARMANTAN, Paris, 2004.

5) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2004) : « Entrepreneurs et PME, Approche Algéro-Française », Éditions L'HARMANTAN, Paris, 2004.

6) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2006) : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Éditions L'HARMANTAN, Paris, 2006.

7) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.

8) ALLEGRET J.P. (2001) : « La banque et le risque PME » sous la direction de Gisele Chanet-Reynaud, Eddy Bloy. Edition : Busines & Economics, 2001.

9) ASSALA Khalil (2006) : « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME). Du 25, 26 et 27 octobre 2006. P4.

10) BARREYRE P.Y (2010) : « Les chemins d'un changement organisationnel La professionnalisation de la fonction achats », Revue française de gestion 2010/6 (n° 205).

11) BAYAD, M. MAHE DE BOISLANDELLE, H. NEBENHAUS, D et P. SARNIN (1995) : « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », Gestion 2000, n°1, 1995.

12) BELOUARD. A & SEDER. S, (2009) : « structure du capital et de la performance des PME algériennes » in revue Économie et management, N°09, Octobre 2009, Tlemcen.

13) BENARAB ABDELKRIM (2003) : « PME-PMI / banques : quelles perspectives ? », Colloque international : Gouvernance et développement de la PME Alger Hôtel Hilton les 23-24-25 juin 2003, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne

14) BERNARD, J et J.L. RAVIX (1988) : « Diversité et spécificité des unités productives : les clivages par taille et les typologies d'entreprises » in Traité d'Économie Industrielle sous la direction de ARENA et alii, p. 192-208, Paris, Éditions Economica.

15) BOUCIEN S. & SALGADO M. (2003) :« Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », Colloque L'entrepreneur en action. Maroc, 2003.In www.scholar.google.com.

16) BOUIRA N (2013) : « Développement et perspectives des PME algériennes », Thèse pour l'obtention d'un magister en sciences économiques, université d'ORAN, 2012-2013.

17) BOURCIEU S. (2004): « Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle », actes du 7ème congrès de CIFPME, Montpellier 27, 28,29 Oct. 2004.

18) BOUYACOUB A. (2006): «La production de la gouvernance». In, ABEDOU. A, BOUYACOUB. A, LALLEMENT. M, MADOUI. M (Eds) :«La gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie'. Éditions L'HARMANTAN, Paris (2006).

19) BOUYACOUB A. (2003) : « Les PME en Algérie dynamisme économique et territorial », Colloque international : Gouvernance et développement de la PME Alger Hôtel Hilton les 23-24-25 juin 2003 Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne.

20) BOUYACOUB A. (2003) : « Les Pme en Algérie ; quelles réalités ? », Cahiers du GRIOT N°16, CNAM, 2003.

21) BOUYACOUB A. (2006): «Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles». In, ABEDOU. A, BOUYACOUB. A, LALLEMENT. M, MADOUI. M (Eds):«La gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie'. Éditions L'HARMANTAN, Paris (2006).

22) BOUYACOUB A., ABEDOU A., (2007) : « Les PME de services en Algérie : essai sur les déterminants organisationnels de la politique d'emploi », In ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M. ET MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.

23) BRANDAO BERNARDES M.E. (2002) : « L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilité et contraintes », actes 6ème congrès CIFPME, Montréal Oct, 2002.

24) Bulletin d'information économique du Ministère de la PME et de l'Artisanat. 2005. P 29-30.

25) Bulletins d'informations du Ministère de la PME n°14, 2008.

26) BUSSENAULT C. et PRETET M. (2006) : « Organisation et gestion de l'entreprise », Vuibert, 4ème ED, 2006, 236 pages.

27) CEGLIE G. & MARCO DINI (1999) : « mise en groupes et en réseaux des PME dans les pays en développement : Expérience de l'ONUDI en la matière », ONUDI, mars 1999.

28) CHANAL V. (2009): « comment accompagner les PME-PMI dans leur processus d'innovation », In www.scholar.google.com, consulté le 10.08.2009

29) CHURCHILL, N.-C, Lewis, V.-L. (1983). «The Five Stages of Small Business Growth», Harvard Business Review, 61 (3), p 30-50.

30) CNES Rapport du (2002) : « pour une politique d'aide à la PME en Algérie », 2002.

31) COHEN, E., (1989) : « Épistémologie de la gestion », Encyclopédie de Gestion, Paris, éditions Economica, 1989.

32) COURTOIS G. (1961) : « L'art d'être chef », Ed. FLEURUS, (1961).

33) D'AMBOISE, G et M. MALDOWNEY (1988) : « Management theory for small business : attempts and requirements», Academy of Management Review, Vol 13, n°2, 1988, p. 226-240.

34) DAOUD. S, (2001): « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME ; le cas de l'Algérie », In : « Économies émergeantes, politiques de promotion de la PME ; Expériences comparées », (Sous la direction de ; Guerraoui. D, et Richet. X), L'harmattan, Paris, 2001, P 118.

35) Décret exécutif N° 02-373 du 11 novembre 2002, portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

36) Décret législatif du 05 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

37) DESREUMAUX, A. (1992) : « Structures d'entreprise », Paris, Éditions Vuibert gestion, 1992, 334 p.

38) DIAMOND D. (1984) : « Financial intermediation and delegated monitoring », Review of Economic Studies, vol. 51, 1984, p. 393-414.

39) FAYOLLE A. et MATLAY H. (Sous la direction) (2010) : « Handbook of research on social Entrepreneurship», Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA, 2010.

40) FMI (2012) : « Algérie : questions choisies », Rapport du FMI N°12/22.

41) GRANICK D. (1964) : « Les entreprises européennes Par qui et comment sont-elles dirigées ?», Les éditions d'organisation, (1964).

42) GUILLAUME Sylvie (1987) : « Léon Gingembre défenseur des PME », Revue d'histoire. N°15, juillet-septembre 1987. pp. 69-80

43) HADJ HMIDA ABIR (2003) : « cadre institutionnel et choix stratégique des PME : cas du secteur textile habillement en Tunisie», Actes du colloque sur l'entrepreneur en action. Maroc, 2003

44) HELFER J.-P.; KALIKA M.; ORSONI J. (2002) : « Management, stratégie et organisation », Vuibert, 4e Ed, Paris, 2002, p 261.

45) JULIEN P.A. (1993) : « Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory», Small Business Economics, Vol 5, 1993, p. 157-166.

46) JULIEN P.A. (1994) (sous la direction) GREPME : « Les PME : bilan et perspectives », Éditions Economica, 1994, 352p.

47) JULIEN P.A. et MARCHESNAY M (1989) : « La petite entreprise », Vuibert, Paris.

48) JULIEN P.A. et RAMANGALAHY CH (2002) : « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », actes du 6ème congrès CIFPME, Montréal, Octobre, 2002

49) KHELADI Mokhtar et MANCER Ilyes (2006) : « A l'ère des économies basées sur la connaissance, la PME peut-elle constituer une voie de développement ? » colloque international, CRAEAD LISE _ Formation développement des compétences et performance des PME, Alger.

50) LALLEMENT M., MADOUI M., ABEDOU A., BOUYACOUB A. (2007) : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Édition L'HARMANTAN, Paris.

51) LECER Marjorie (2006) : « Les PME face à la mondialisation », Éditions L'HARMANTAN, paris.

52) LECOINTRE Gilles (Sous la direction) (2014) : « Le grand livre de la PME 2015 », Gualino, Lextenso éditions, 2014.

53) LEYRONAS CH. (1998) : « La gestion des réseaux de petites entreprises : logiques entrepreneuriales et managériales », actes du CIFPME, Oct. 1998.

54) loi du 21 août 1982 relative à l'encouragement et à l'investissement privatif

55) MANOURY Jaques (2009) : « Des délices de l'inflation aux affres de la déflation : une lecture Keynésienne de la crise », Publications des universités de Rouen et du Havre, France, 2009, 533 pages.

56) MARCH, J.G. (1994) : « Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière », Revue Française de Gestion, n°100, 1994, p. 22-24.

57) MARCHESNAY M. (1991) : « La PME : une gestion spécifique », Économie Rurale, N° 206, Novembre-Décembre 1991, page 11.

58) MARCHESNAY M. (1993) : « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, n°95, 1993, p. 70-76.

59) MARCHESNAY M. (1995) : « Management stratégique », Eyrolles, Paris, 1995.

60) MARCHESNAY M. (2003) : « La PME : sortie de l'ignorance », Revue Française de Gestion, 2003/3, n° 144, P 108

61) MARTIN C. et GUARNIERI F. (2008) : « Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI », Ed. TECc & DOC, Paris, 2008.

62) Medelci, M. (2002) : « La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique » in actes du colloque « l'Algérie sur le chemin des réformes » sénat français, France.

63) MILES RE. et SNOW C.C., (1978) : « Organizational strategy, structure, and process», McGraw-Hill, 1978.

64) Ministère de la PME et de l'Artisanat. Bulletin d'information économique n°16, 2009.

65) Ministère de la PME et de l'Artisanat. Bulletin d'information économique n°14, 2007.

66) MINTZBERG H. (1982) : « Structures et dynamique des organisations », Les éditions des organisations, Paris, 1982.

67) OCDE (2004) : « Rapport de la 2ème conférence de l'OCDE : Promouvoir l'entrepreneuriat et la PME innovante dans les économies mondiales », Turquie, 2004.

68) OCDE (2005) : « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat », Éditions OCDE.

69) PME et de l'Artisanat sur le programme national de mise à niveau des PME, Février 2007.

70) Regards sur les PME (2003) : « PME : clés de lecture », N°10, Agence des PME, 2003.

71) SAMMUT. S et TORRES. O (1997) : « Le démarrage international : contraintes et opportunité », 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, Canada, 25-27 juin 1997.

72) SAPORTA, B. (1989) : « Stratégies des petites et moyennes entreprises », p. 3105-3128 in JOFFRE P. et SIMON Y. (1997), Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Paris, Economica, 3621 p.

73) SARNIN, P (1990) : « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », communication au colloque TETRA "La PME : objet de recherche pertinent ? ", 30-31 mai 1990, Lyon.

74) SEKKAL Houria (2012) : « Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des reformes économiques », Thèse pour l'obtention d'un magister en sciences économiques, université d'ORAN, 2011-2012.

75) SI LEKHAL Karim, Youcef KORICHI, Ali GABOUSSA (2013) : « Les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives », مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04 / ديسمبر 2013.

76) TARONDEAU J. C. (1999) : « La flexibilité dans les entreprises », éditions PUF, 1999, P 07.

77) THERIN, F. (1995) : "L'implication à l'export des PME/PME : le cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées", Revue Internationale PME, vol. 8, n°2, 1995, pp. 119-146.

78) TORRES O. (1994) (Sous la direction) : «Les PME : Bilan et Perspectives», Éditions ECONOMICA, 1994.

79) TORRES O. (1997) : « Pour une approche contingente de la spécificité des PME », revue internationale PME, Vol 10, n° 02, PP 9-40, 1997, Canada.

80) TORRES O. (1998) (sous la coordination de) : « PME : De nouvelles approches », Éditions Economica, Collection Recherche en Gestion, octobre 1998, 187p.

81) TORRES O. (1999) : « Les PME », Éditions Flammarion, Collection DOMINOS, 1999, 128p.

82) TORRES O. (2000) : « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », actes du 5ème colloque CIFPME, Lille, 25-27 Oct. 2000.

Chapitre 3 : La fonction achat

Introduction

Le poids de la fonction Achats a été depuis longtemps identifié par un pionnier du management, FAYOL H. (1916), qui, au début du siècle dernier, enseignait que « bien savoir acheter est souvent aussi important que savoir bien vendre » (In TREHAN 2014). Néanmoins, dans la période dite des « Trente glorieuses » notamment, les enjeux étaient plus ou moins méconnus dans les entreprises et quasi absents dans les cursus de formation supérieure. Ce phénomène n'était pas exclusivement français : « achat industriel »[20] ne faisait, alors l'objet d'enseignements spécifiques que dans des cours organisés par les associations professionnelles telles que la National Association of Purchasing Managers (NAPM), fondée en 1915 aux États-Unis, la Compagnie des dirigeants d'approvisionnement et acheteurs de France (CDAF) ou le Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) au Royaume-Uni.

On a coutume de situer au milieu des années 1970 l'émergence progressive de l'achat comme fonction majeure des entreprises à laquelle on reconnaît de plus en plus un caractère « stratégique » (BARREYRE, 1976). Il ne s'agit pas d'un phénomène de mode, l'intérêt suscité a des raisons profondes ; les dimensions stratégiques et opérationnelles méritent une attention. Ce chapitre se voit partagé en trois sections au lieu de deux seulement vu son importance et le fait qu'il concerne le thème central de cette thèse.

Premièrement, il est nécessaire de présenter la définition et les objectifs de la fonction achat en exposant une revue de la littérature (Section 5). Une étude de la participation de cette fonction à la création de la valeur pour l'entreprise permettra de mettre en valeur son rôle dans la performance de l'entreprise vient compléter cette présentation (Section 6). En fin de ce chapitre, il est primordial de présenter les différents risques inhérents à la fonction achat à fin de préparer une base théorique introduisant à ce qui va être développé dans le chapitre suivant (Section 7).

[20]Dans ce chapitre, l'adjectif « industriel » est pris au sens large, usuel en langue anglaise et qui correspond à la définition du dictionnaire Littré selon lequel, « l'industrie comprend toutes les opérations qui concourent à la production de richesses : l'industrie agricole, l'industrie commerciale, l'industrie manufacturière ». On oppose ainsi à l'achat des ménages l'« achat industriel », terme qui s'applique à toute acquisition effectuée par une entreprise et plus généralement par une organisation. Ce distinguo a son pendant dans le clivage entre marketing du consommateur et marketing industriel.

Section 5 : Achats et approvisionnements ; Définition et objectifs

Pour composer avec quelques ambiguïtés terminologiques du monde des affaires, il est utile de préciser la distinction, aujourd'hui commune, entre achats et approvisionnements.

En outre, pour comprendre la réalité des organisations, il est non moins important de différencier fonction et service, entre autres raisons, parce que nombre de personnes, dans beaucoup d'entreprises, opèrent (bien ou mal) des actes d'achat sans avoir une étiquette d'acheteur ou d'approvisionneur.

La fonction achat a connu plusieurs définitions. Parmi les plus récentes, celle de BRUEL & MENAGE (2014) qui la défini en tant que « l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales.

Se trouvent donc de fait exclus du champ des achats :

- les salaires et les charges de personnel ;
- les impôts, taxes, cotisations et dépenses diverses du même ordre ;
- les subventions, les dépenses de sponsoring et de mécénat.

Entrent en revanche dans le champ des achats, grâce à cette définition simple, mais large, certaines dépenses comme les assurances, les dépenses de marketing et de communication, les travaux (construction, entretien, rénovation, etc.), les honoraires juridiques et un large périmètre de prestations de toutes natures, qui – encore aujourd'hui – ne sont pas toujours considérées comme des dépenses d'achats par un certain nombre d'entreprises, ou en tout cas ne font pas partie du périmètre de responsabilité des achats dans ces entreprises.. » (BRUEL et MENAGE 2014).

Néanmoins, la fonction a connu plusieurs acceptations et sa définition d'aujourd'hui est le résultat d'une évolution qui mérite d'être exposé.

5.1. L'évolution de la fonction achat : état de la littérature

L'étude de l'évolution de la fonction achat est élémentaire afin de comprendre et maitriser ses caractéristiques actuelles. LE MOIGNE (2013) cite Charles BABBAGE en tant que « premier auteur à avoir abordé la fonction achat dans son ouvrage On The Economy Of Machinery And Manufactures en 1832 ». Jusqu'aux années 1980, le concept d'« approvisionnement » était en général utilisé dans les organisations pour désigner un service spécialisé, coiffant les achats ainsi que la gestion des stocks afférents. Depuis lors, on a assisté en France à une évolution du langage. En effet, l'Association Française de Normalisation AFNOR distingue la fonction Achats de la fonction approvisionnement comme suit :

- **la fonction achat** qui recouvre l'ensemble des rôles allant de l'identification du besoin jusqu'à la signature du contrat en passant par la prospection des fournisseurs et la négociation,
- **la fonction approvisionnements** où l'on trouve toutes les opérations allant de l'émission des commandes au règlement de la facture en passant par le contrôle de réception et la gestion des flux et des stocks amont.

Dans cette nouvelle vision, l'approvisionnement est à l'achat ce que l'administration des ventes est au marketing, à la publicité, à la vente et à l'animation du réseau de distribution.

Un tel distinguo, fréquemment adopté dans les grandes entreprises industrielles, correspond à une dissociation organisationnelle ayant un double objet :

- favoriser la reconnaissance de la fonction Achats comme une fonction commerciale : « Buyingis marketing too ! ». Ce titre d'un article de KOTLER P. et S. LEVY (1973) publié en janvier 1973 dans le *Journal of Marketing* résume une idée essentielle ;
- dégager les services Achats de la tutelle des directions de production afin d'éviter qu'ils ne soient cantonnés dans des tâches surtout opérationnelles ou administratives qui restent le lot des services Approvisionnement.

Toutefois, un tel partage ne se conçoit guère dans les PMI où un même service, quand il existe, couvre les deux fonctions, avec telle ou telle dénomination. D'ailleurs, nombre de responsables ont le titre de directeur d'approvisionnement, sans être pour autant confinés dans la gestion à court terme. Dans les sociétés de culture nord-américaine, le concept de *Materials Management* s'applique parfois à une direction qui, dans un souci d'optimalisation des flux, a en charge le service Achat et tout ou partie de la logistique des biens, depuis les fournisseurs jusqu'au réseau de distribution, ce qui inclut la prévision des besoins, l'ordonnancement de la production et la gestion des stocks.

5.1.1 Début du vingtième siècle fin des années 1960 : La période de structuration industrielle et des marchés

SAUVAGE et al. (2012) dans son étude de la chaine d'approvisionnement globale, résume l'évolution de la naissance des fonctions de l'entreprise en cinq phases distinctes. Ses phases nous les avons déjà présentées en chapitre 1 en vue de montrer l'impact de l'évolution des changements de l'environnement sur l'activité des entreprises.

Selon cet auteur, l'organisation de la production des entreprises au début du siècle dernier « reposait sur une sous-traitance interne auprès d'artisans payés à la tâche. Ce modèle d'organisation, qui bénéficiait de coûts de transaction faibles, s'est imposé et développé si

rapidement que le nombre des artisans possédant les savoir-faire nécessaires s'est vite révélé insuffisant » SAUVAGE et al. (2012). L'auteur cite cette pratique comme cause de la crise de la fabrication vue que la main d'œuvre, issue essentiellement du milieu des ex-agriculteurs, n'était apte à travailler dans une entreprise organisée.

Afin de rendre facile le fonctionnement de l'entreprise et permettre à la main d'œuvre acquise d'exercer leurs missions les ingénieurs eurent l'idée de les décomposer en tâches élémentaires ce qui rendrait facile le contrôle du travail effectué. Nous ne pouvons en aucun cas citer cette période sans passer par les travaux de H. Fayol (1841-1925) et de F.W. Taylor (1856-1915). C'est la période de **structuration industrielle.**

L'organisation scientifique de travail mise en place par Taylor était le catalyseur du progrès de la productivité. Parmi les activités existantes pendant cette même époque nous citons les travaux de chemin de fer. Selon FEARON (1968) qui est, « un des premiers à s'intéresser à l'histoire de la fonction Achats …et affirme que …le développement des achats coïncide avec le développement du chemin de fer aux USA dès 1850 » (In TREHAN 2014).

Appartenant à la même école de Taylor, « Henri Fayol se présente comme le second précurseur de la pensée administrative classique. Ce dernier auteur est surtout connu pour avoir développé une perception globale de l'entreprise et des tâches de direction. Les réflexions de Fayol visent à promouvoir au sein de l'organisation des principes d'administration et de gestion que les ingénieurs qui dirigent les entreprises ne maîtrisent pas du fait de leur formation technique » (GRATACAP et al. 2009). Au sujet de la fonction achat FAYOL (1916) souligne que « savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer » (In TREHAN 2014).

Le progrès de la productivité n'a pas duré dans le temps, car les besoins primaires du marché ne pouvaient être satisfaits avec comme conséquence sur l'emploi un taux de chômage très important. « Rapidement, l'offre devint plus forte que la demande, les stocks gonflèrent. Les résultats financiers se dégradèrent progressivement jusqu'à la crise de 1929 » (DORIOL 2012). DORIOL (2012) qualifie cette crise **de crise de consommation**. ZEYL et PETIT (2004, IN NOWACZYK (2008)) avancent que, pendant cette époque « *le service achats était considéré comme un appendice de la production : il approvisionnait des matières premières* » seulement sans pour autant intégrer l'aspect commercial. Les mêmes auteurs identifient les méthodes de travail utilisées : définir et gérer les besoins, élaborer les cahiers de charges, les appels d'offres et les comparaisons de produits et évaluer les prestations reçues. Le département Achats n'était pas considéré comme un centre de profit de l'entreprise.

Selon (SAUVAGE 2012), la réponse de la firme pour stimuler la demande consista à proposer et fabriquer de nouveaux produits. « Innover nécessitait au préalable de détecter, voire de solliciter de nouveaux besoins et d'accompagner la commercialisation. Les bases de la fonction marketing et publicité furent ainsi mises en place… » (SAUVAGE 2012).

Parallèlement à la naissance de la fonction marketing, les deux guerres mondiales ont été le début de plusieurs changements politico-économiques. Parmi ces changements nous citons l'importance grandissante acquise par la fonction Achats en tant qu'acteur principal dans l'acquisition des fournitures essentielles pour la guerre. « D'autres reconnaissances de l'importance de la fonction verront le jour à partir de 1945 tel que la création de la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France CEDAF » (In TREHAN 2014).

Simultanément, après la Seconde Guerre mondiale et plus précisément en 1947, conjointement à la création du GATT et du FMI, les États-Unis d'Amérique décidèrent de financer la reconstruction de l'Europe à travers un plan quadriennal, le plan Marshal. L'aide financière accordée stimula une consommation de masse, et ce, avec un niveau supérieur aux capacités productives disponibles…» (DORIOL 2012). C'est **la crise de la croissance**.

Néanmoins, après la Seconde Guerre mondiale cette reconnaissance des achats s'avère conjoncturelle, car comme le souligne HENDERSON (1964) la fonction Achats est considérée comme « une fonction négative : elle peut handicaper l'entreprise si elle n'est pas bien réalisée, mais elle ne peut apporter de réelle contribution » (In TREHAN 2014). Ceci dit, la satisfaction d'une demande croissante était l'objectif principal de cette fonction.

CAMMISH et al. (1991) distinguent quatre phases d'évolution de la fonction achat, « qui va d'un stade inférieur dans lequel les approvisionnements sont au service des différents utilisateurs … » (In LANDRY 2001).

Cette description de CAMMISH et al. (1991) est rejointe par KEOUGH (1993) qui avance que « pendant cette période la fonction achat demeure administrative au service des ateliers de fabrication avec comme orientation principale 'le prix' » (In TREHAN 2014).

Ce même auteur est cité par la majorité de ceux qui ont traité la fonction achat dans leurs travaux. Il avance dans une étude de l'évolution de la fonction achats cinq périodes par lesquelles elle est passée. Selon KEOUGH (1993) et WEELE (2005) qualifient la première période **d'étape 1** : « transactions au service de la production », « les achats avaient un rôle passif qui se résumait à répondre aux demandes d'achat des clients internes. Leur contribution principale était d'assurer la disponibilité des « bonnes » matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, car

l'essentiel de la valeur ajoutée des entreprises se trouvait dans la production » (In DURAND et al. 2007).

Par ailleurs TREHAN (2014) le confirme en avançant que « les écrits portants sur cette fonction étaient classés dans une rubrique appelée « *Materials Management* » regroupant un ensemble de tâches administratives comme la planification des besoins en intrants, les achats, l'ordonnancement et lancement de la production, la réception, la logistique et le contrôle qualité ». Il est à souligner également que la place des fournisseurs n'était aussi importante dans le fonctionnement des achats. En effet, ALI et al. (1997) qualifie cette période de « *Adversarial Approach* » et TREHAN (2014) qualifie les fournisseurs durant les Trente Glorieuses comme « …rarement considérés comme des partenaires vecteurs de valeur ajoutée. Les relations sont de courte durée et plus tôt conflictuelles ».

5.1.2 Début des années 1970 : La période de concentration de l'offre et d'expansion du champ d'intervention de la fonction achat

Contrairement aux « Trente Glorieuses Années », « les années 1970 viennent comme déclencheurs de la reconnaissance de la fonction achat à cause du ralentissement de la croissance et l'augmentation des taux d'intérêt appuyés par un développement d'une concurrence rude » (DURAND et al. 2007),

La crise de la croissance, aux termes de SAUVAGE (2012), engendrera le développement de zones industrielles et d'entreprises gigantesques avec des usines de plusieurs dizaines de milliers d'employés (sidérurgie, automobile…). « Cette concentration entraîna une « dégénérescence » des organisations, les amenant à créer une véritable fonction administrative pour gérer des règles de référence pour tous…» CROZIER (1963).

Simultanément pour répondre aux besoins en équipements productifs en période de forte expansion, les entreprises usèrent du financement par emprunt. « Afin de gérer l'affaiblissement de la structure financière qui en résulta, la fonction finance voit ainsi le jour pour piloter l'endettement et la trésorerie » (DORIOL 2012)

La conjoncture de cette période comporte une évolution de la demande des consommateurs et une diversification dans les offres … en plus de ces aléas, nous citons le changement du comportement des entreprises dans leur quête d'un avantage concurrentiel à travers la fonction achat se trouvant en amont. Selon SAUVAGE (2012) « cette période de croissance entraîna de forts besoins de matières premières et une dépendance énergétique qui créèrent les conditions de la crise pétrolière de 1973. Cette dernière se caractérise par une inflation des prix qui sanctionna

le commerce mondial ». C'est « la période de **la crise économique et financière** » (SAUVAGE 2012).

Dans le domaine scientifique, plusieurs auteurs ont commencé à reconnaitre la fonction achat, notamment « KOTLER et LEVY (1973) qui soulignent l'importance des Achats dans la relation avec les fournisseurs » (BARRIOL 1998). Nous citons aussi ENGLAND et al. (1975) qui a été un des précurseurs à avoir énoncé « la dimension administrative du '*Materials management*' derrière la dimension plus stratégique du '*Purchasing*' ». Contrairement aux deux auteurs précédents qui ont abordé les achats dans le cadre de leurs recherches en marketing.

Le professeur BARREYRE fut parmi les premiers faisant de la fonction achat un objet d'analyse. D'après TREHAN (2014) « ce professeur crée d'abord, suite à la demande de Merlin Gerin, la première formation universitaire habilitée, en France, à octroyer un diplôme de 3ème cycle pour former de futurs managers achats ».

Finalement, il est à citer les travaux de KEOUGH (1993) et WEELE (2005) comme nous l'avons déjà effectué pour la phase passée. Ces deux auteurs désignent cette phase **d'étape 2 : « orientation commerciale »**. En effet, selon leurs travaux « l'attitude des dirigeants envers la position des achats dans la stratégie de l'entreprise a changé après la première crise pétrolière de 73-74. Sous la pression d'une concurrence croissante, les efforts des acheteurs se sont concentrés dans un premier temps à trouver le prix unitaire le plus bas » (In DURAND et al. 2007).

Après cette vague de travaux, ALI et al. (1997) soulignent que « le passage de l'approche antagonique à l'approche relationnelle portant sur la gestion des relations avec les fournisseurs ne s'opère qu'au courant des années 1980 » (ALI et al. 1997).

Rappelons que cette époque d'avant les années 1980 a connu l'émergence des premières recherches en marketing. Ce courant qui avait comme soucis la maîtrise de l'évolution du comportement des consommateurs en éditant des modèles explicatifs de la motivation d'achat. Parmi ces travaux nous citons ceux de ROBINSON, FARIS et WIND (1967) ayant travaillé sur les attentes des acheteurs « en distinguant pour la première fois entre un premier achat, un achat modifié et un réachat » (NOWACZYK 2008). Cette étude a donné naissance à une typologie de l'acte de l'achat en fonction de sa genèse. D'autres travaux ont essayé de suivre la même approche nous citons à titre indicatif WEBSTER et WIND (1972) et SHETH (1973) qui « développent d'autres aspects liés à la disponibilité de l'information, la prise de décision et l'organisation des acteurs à l'intérieur de la fonction ».

5.1.3. Le fournisseur en tant que Ressource Externe : Réponse à la récession économique (Début des années 1980 à nos jours)

La crise économique amena les organisations à une systématique de nouvelles sources d'économies et de réduction de coûts. « Ce contexte fit prendre conscience de l'enjeu de se doter de fonction d'achats structurée permettant d'améliorer la compétitivité du couple produit/service » (DORIOL 2012).

Néanmoins « la recherche de gains de productivité dans les domaines des achats rencontra assez rapidement ses limites face à l'évolution des marchés » (GRATACAP 2009). D'autre part, « la crise de mai 1968 avait révélé les prémices d'une mutation du consommateur : rejet de la société de consommation, rejet des produits standardisés… » (BAUDRILLARD 1970).

L'expérience vécue par les entreprises durant la conjoncture des années 1970 les a poussées à se recentrer sur leur métier de base pendant les années 1980. Dans le nouveau contexte de cette période, « les attentes vis-à-vis des achats durent évoluer pour s'adapter à la nécessaire élévation des rythmes d'innovation, de renouvellement des gammes de produits, de livraison » (DORIOL 2012).

D'un travail « purement administratif, les achats ont commencé à contribuer aux profits de l'entreprise et ont acquis ainsi leur indépendance vis-à-vis des autres fonctions. Dans un second temps **(étape 3 : « achats coordonnés »)** » (KEOUGH (1993) et WEELE (2005) In DURAND et al. 2007). Grâce à cette évolution, les deux auteurs expliquent que la fonction achats est devenue un soutien à la stratégie de l'entreprise.

L'objectif était l'amélioration de la façon dont elles accomplissent leurs missions avec un retour sur investissement important. Selon les termes de SAUVAGE (2012), **cette période est celle de « l'hyper-compétition »**. « Le concept d'hyper-compétition est utilisé pour caractériser cet environnement imprévisible, mondialisé et décloisonné auquel doit s'adapter l'entreprise moderne depuis le début des années 1990 ». Selon PRAS (1999), « la période d'hyper-compétition semble attisée par une rupture au niveau des comportements d'achats ».

DYER et SINGH, (1998) avance que « pour améliorer la conception des produits et la gestion de la relation avec les fournisseurs il faut développer une « rente relationnelle » distinctive » (AGERON et al. 2008). BARREYRE (1988) « annonce la naissance d'un nouveau comportement dans les relations de l'entreprise en amont basé sur une externalisation et un partenariat avec un nombre limité de fournisseurs clés. Ainsi, ces derniers sont qualifiés de Ressources Externes » (In TREHAN 2014)

Dans les années 1990, « la place des achats en tant que contributeur potentiel à la stratégie de l'entreprise a commencé à s'imposer … sous l'influence de deux facteurs : le recentrage des entreprises sur leur métier de base et la globalisation » classifient cette phase en tant que l'**étape 4 « intégration interne : achats transfonctionnels ».**

A cet effet, comme le déclarent PACHE et SAUVAGE (1999), « l'entreprise devient le centre d'une chaine logistique étendue suite à la remise en cause de ses frontières et à l'intégration du fournisseur en tant qu'acteur clés ». De son côté, « l'acheteur devient alors l'acteur principal dans cette chaine de logistique » (NOLLET et al. 2010).

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, « les systèmes d'informations, d'abord intégrés avec ceux des autres fonctions, sont ensuite étendus aux fournisseurs les plus importants permettant de passer du management des fournisseurs au supply chain managenemnt » (DURAND et al. 2007). KEOUGH (1993) et WEELE (2005) qualifient cette phase **d'étape 5 « intégration externe : SCM »**.

Pendant cette période, les années 2000 ont connu une étendue du développement du rôle de la fonction achat du secteur industriel au secteur des services. Par ailleurs, les difficultés financières par lesquelles passaient les entreprises du secteur public ont contribué à diffuser de cette fonction en leur sein.

Cela dit, la fonction Achats voit enfin son rôle stratégique reconnu. CALVI et al. (2010) le souligne en citant l'exemple de la création de Renault Nissan Purchasing Organisation où « les marges de Nissan se redressent régulièrement jusqu'en 2003, pour atteindre les sommets du secteur avec 11 % de marge opérationnelle. À cette époque, les médias mettent en exergue le rôle stratégique joué par les achats dans le succès de l'aventure Renault Nissan » (CALVI et al. 2010)

Malgré le stade d'évolution auquel la fonction achat est arrivée elle reste encore jeune, car sa reconnaissance en tant qu'une fonction à part entière remonte seulement aux chocs pétroliers des années 1970 dans les secteurs essentiellement connus par des niveaux de marges faibles et a une rude concurrence. En effet, la recherche d'économies d'échelle a mené progressivement à une reconnaissance de la fonction Achats sans pour autant se positionner quant à sa dimension stratégique notamment par rapport aux questions du « faire faire ou faire elle-même l'activité », la contribution à l'innovation, la réduction des délais et bien d'autres rôles qu'elle est contrainte d'occuper. « Preuve en est de son rattachement hiérarchique (dans 27% des cas seulement à la DG)

ou de sa faible représentativité dans les comités de direction (dans 47% des cas) »[21]. Les taux relatifs à la PME de la wilaya d'Oran reflétant le même phénomène sont calculés et traités en chapitre 4.

Finalement, au lieu de chercher une reconnaissance plus large de cette fonction, peut-on se limiter dans un premier temps à sa place dans l'organisation ? Tel est le contexte dans lequel est effectuée l'enquête traitée en chapitre 4. Mais avant cela, nous allons aborder dans ce qui suit, la classification des achats, ces missions, son organisation et le contenu de son processus selon ses deux aspects stratégiques et opérationnels.

5.2. Définition de la fonction achat : Quelle légitimité ?

Il y a une multitude de définitions d'achat données par plusieurs auteurs selon sa discipline ou bien selon le contexte dans lequel les études portant sur la fonction ont été effectuées.

Parmi les définitions nous citons une relatant sa mission la plus basique est celle de DEBATTE et al. (2014) selon laquelle « l'achat se réfère à l'acquisition de biens ou de services ». D'autres auteurs définissent le concept d'achats d'une façon comptable « comme l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales » (BRUEL & MENAGE, 2014).

DEBATTE et al. (2014) enchainent pour expliquer que la définition de la fonction achat suit son degré de professionnalisation. Plus elle est mature plus elle a tendance à inclure des aspects plus précis et plus importants contribuant d'une façon active dans le fonctionnement de l'entreprise. L'acte d'achat professionnel se référera désormais à :

« - l'acquisition de biens et de services, le juste nécessaire ;

- à la qualité requise ;
- dans les bonnes quantités ;
- dans les délais requis ;
- auprès des meilleurs fournisseurs ;
- avec les conditions commerciales optimales ;
- et généralement dans un contexte légal et contractuel strict » (DEBATTE et al. 2014).

[21] Baromètre Achats 2011, 160 grandes entreprises européennes et nord-américaines», CSC Challenges TNS Sofres, 2011 (In TREHAN 2014).

Plusieurs définitions préfèrent de donner le contenu du portefeuille achats en considérant la fonction en tant que domaine stratégique. PERROTIN et al. (2007) avancent dans ce sens « une liste de familles d'achat dont les paramètres de définition sont nombreux :

- le marché fournisseur,
- l'enjeu politique,
- les risques d'approvisionnement,
- l'enjeu technique,
- l'enjeu financier,
- les secteurs géographiques,
- les enjeux production,
- les achats d'investissement,
- les achats de production,
- les achats hors production,
- les achats de fonctionnement,
- les achats répétitifs ou ponctuels, » (PERROTIN et al. 2007)

Le même auteur préconise une approche « familles-processus » permettant de développer des actions à court terme.

5.2.1 Les acteurs, les missions et le champ d'application

Au cours de ces phases successives, « divers intervenants exercent, ici ou là, tel ou tel des rôles types identifiés par les théoriciens du marketing industriel, à savoir : l'utilisateur, le prescripteur, l'informateur, le filtre, l'acheteur ***(buyer),*** le décideur » (WEBSTER F. et WINDY. 1972 ; TARONDEAU J.C. 1979). L'ensemble des acteurs dans le processus forment ce qu'en théorie et parfois **en** pratique, on appelle le centre d'achat, traduction de *buying center*.

5.2.1.1 Les missions

Au sein de cette équipe, *l'acheteur professionnel, «* quand il existe, est susceptible d'exercer différents rôles : il informe sur les potentialités des marchés fournisseurs et sur les menaces et les opportunités qu'ils recèlent ; il suggère des idées d'amélioration ; il procède à des études de marché ; il négocie et contracte en spécialiste avisé ; il assure ainsi l'interface avec les fournisseurs » (BARREYRE et al. 1988). Plus il est associé en amont du processus de décision, c'est-à-dire dès la conception des produits, meilleure est sa contribution à l'amélioration des performances jugées sur les trois critères de base : le prix, les délais ***et la*** qualité des prestations.

En outre, les meilleurs gains obtenus à travers une bonne organisation de la fonction achat « résultent bien souvent d'une action de longue haleine visant, notamment, à développer des réseaux de fournisseurs avec lesquels une collaboration suivie et confiante génère des effets de synergie » (CALVI 2000-a).

Pa railleurs, JAVEL (2010) énumère « les missions suivantes pour la fonction achat :

• à court terme, de procurer les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai…

• à long terme, d'être à l'écoute des évolutions du marché amont afin de définir et mettre en place une stratégie d'achat » (JAVEL 2010).

5.2.1.2 Le champ d'application

Dans beaucoup d'entreprises, le domaine d'intervention des directions d'achat s'étend, maintenant (avec des modalités variables) à la totalité des acquisitions de biens et de services effectuées auprès d'entreprises autres que les banques et les institutions financières. Le domaine couvert concerne, donc, nombre de familles d'articles :

Tableau 11 : Les familles d'articles couverts par l'achat

Les familles d'articles couverts par l'achat
Les matières premières, les articles semi-élaborés (tissés écrus, lingots), les fournitures consommables (combustibles, produits d'entretien, fournitures de bureau), les composants achetés sur catalogue, les pièces sous-traitées et les articles « sur mesure », les sous-ensembles (système de freinage, moteur), les prestations de services industriels (travaux à façon, maintenance), les biens d'équipement (machines, installations, véhicules), les outillages (moules de fonderie par exemple), les pièces de rechange, les emballages, **ainsi que** les marchandises destinées à être revendues en l'état ; les articles sous-traités vendus sous la marque de l'entreprise, les articles intégrés dans un ensemble aux termes d'un contrat OEM *(original equipment manufacturer)* concernant par exemple un périphérique d'ordinateur. **et également** la sous-traitance générale (partie d'un chantier), les prestations de services généraux, les prestations de main-d'œuvre et les prestations de services intellectuels (recherche sous contrat, conseil, infogérance).

Source : DEBATTE Bertrand, BROCHOT Maud, AUDINO Olivier (2014) Page 28.

Dans le système comptable et financier, ces diverses acquisitions sont identifiées dans les comptes de 600 à 608.[22]

En toute logique, les modalités d'intervention des acheteurs diffèrent selon les cas. Par exemple pour les frais de voyage dans un grand groupe, on procède à la négociation de « contrats-cadres » globaux afin d'obtenir des tarifs préférentiels auprès des compagnies aériennes, des chaînes d'hôtels ou de location de voitures, etc. : les utilisateurs sont incités à profiter de ces remises.

Par ailleurs, BRUEL & MENAGE (2014), présente le champ d'application sous forme de référence type d'un portefeuille achats plus détaillé, classé par familles de différentes natures avec leurs caractéristiques principales :

– ***les achats dits de production ou directs***, qui sont très variés : matières premières, composants, sous- ensembles, « qu'il s'agisse de standards du marché (aussi appelés souvent commodités) ou de produits techniques ou de haute technologie réalisés à partir de cahiers des charges spécifiques » ;

– ***les produits de négoce ou OEM*** (provenant de fabricants qualifiés *d'Original Equipment Manufacturers*), produits finis que l'entreprise achète pour les revendre en l'état et ainsi compléter son offre ;

– ***les prestations de sous-traitance de fabrication***, qui sont des achats directs aussi, « qu'ils correspondent à un besoin ponctuel non récurrent ou à la fabrication en pleine responsabilité d'un sous-ensemble complet sur toute la durée de vie d'un produit fini » ;

– ***les transports et prestations logistiques*** (stockage, plateformes de distribution, etc.), « pour approvisionner les achats de production si le fournisseur ne livre pas franco rendu et, en aval, pour distribuer les produits finis vers les clients finaux » ;

– ***les achats d'énergies et de fluides divers*** ;

– ***les achats techniques*** , qu'il s'agisse de pièces détachées, d'équipements indus- triels, de construction ou de travaux neufs, ou encore de maintenance d'unités industrielles ou de bâtiments de bureaux ;

– ***les prestations intellectuelles*** couvrant par exemple les achats d'études, les prestations d'expertise ou d'assistance technique de tous ordres, le conseil, etc. ;

[22]J.O N° 19 du 25 mars 2009.

– ***les achats de télécommunications et de systèmes d'information*** (logiciels spécifiques ou progiciels intégrés (ERP), systèmes d'exploitation, infogérance, développements informatiques divers et prestations de mise en place associées) ;

– ***les achats de marketing et communication*** (achats d'espace, d'études de marchés, imprimerie et chaîne graphique, objets promotionnels, etc.) ;

– ***les prestations de ressources humaines*** (intérim et prestations de main-d'œuvre diverses, formation, recrutement, coaching…) ;

– ***les achats de frais généraux*** et autres services de fonctionnement de l'entreprise « locations d'équipements ou de véhicules, transports et déplacements des collaborateurs, prestations diverses comme le nettoyage ou la surveillance des locaux, restauration collective, reprographie, fournitures de bureau, consommables divers, location de bureaux », etc.

« La compréhension du champ d'application ne peut être abordée sans citer l'aspect stratégique de la fonction achat » (ERNOUL 2010). Avant cela, nous citons la contribution de la fonction achat aux autres fonctions de l'entreprise en liant les différents types d'achats avec les activités concernées.

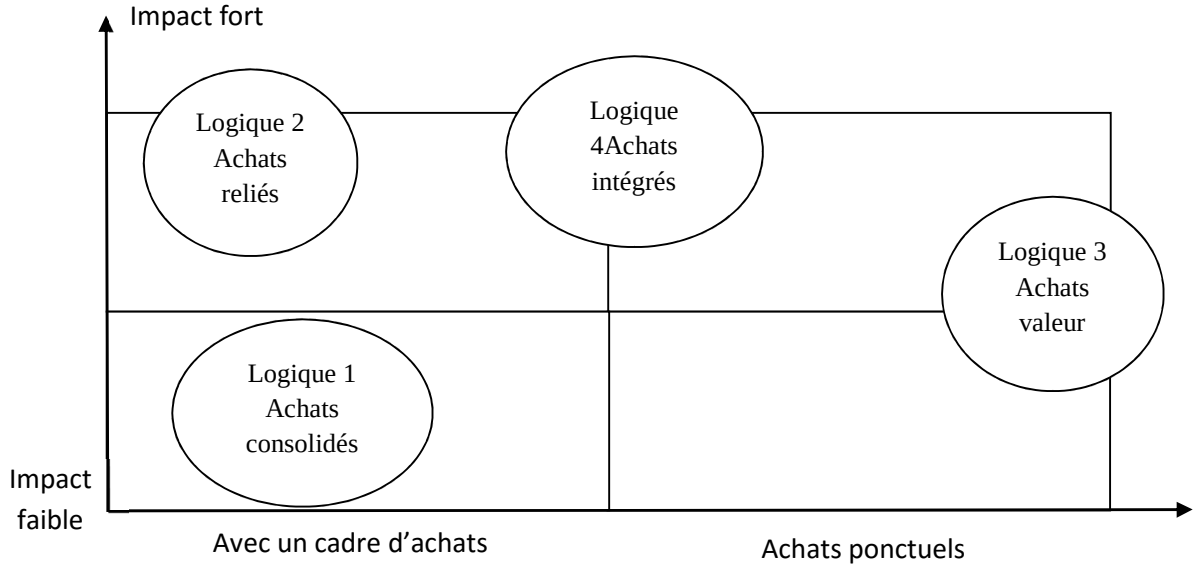
Tableau 12 : Activités concernées par les achats

Type d'achat	Activités concernées
Matières	Transformation et production
Analyse (physique, chimie…)	
Composants	Production
Prestations logistiques : transport, distribution…	Toutes activités
Informatique	
Travaux (ingénierie, bâtiment…)	
Prestation de service (formation, conseil…)	
Services généraux	

Source : ERNOUL (2010), page 74.

Nous remarquons à travers le tableau précédent que la fonction achat sert toute l'entreprise en intrants. L'acquisition de ces derniers peut répondre à des logiques différentes. Selon PERROTIN et al. (2007) « il est possible d'identifier 4 logiques différentes d'achat » qui peuvent être illustrées selon la figure suivante (figure 7) :

Figure 7 : Représentation des logiques d'achat



Source : PERROTIN et al. (2007) Page 51.

Cette matrice a été citée de différentes manières par plusieurs auteurs. Nous allons expliquer son contenu en croisant trois sources différentes, BARRIOL (1998), PERROTIN et al. (2007) et WAJNSZTOK et al. (2014).

LOGIQUE 1 : ACHATS CONSOLIDÉS

Appelés par WAJNSZTOK et al. (2014) « les achats non-critiques ». Ce sont les achats effectués selon une logique simple n'exigeant pas beaucoup d'efforts physiques et financiers. « Les entités consommatrices peuvent se contenter d'un simple approvisionnement » (PERROTIN et al. 2007). Dans ce cas la mise en concurrence est facilitée, car il existe une panoplie de fournisseurs capables de répondre au besoin » (WAJNSZTOK et al. 2014)

LOGIQUE 2 : ACHATS RELIÉS

Appelés par WAJNSZTOK et al. (2014) « les achats valeur » qui représentent « des familles d'achats qui ont un forts impact financier sur le budget achats ». Ces achats doivent faire appel à toutes les disciplines techniques et financières pour les effectués « pour permettre d'exploiter des leviers de gains à la fois techniques et économiques » (PERROTIN et al. 2007).

LOGIQUE 3 : ACHATS VALEUR

« Il s'agit d'achats critiques pour l'entreprise, mais non récurrents » (PERROTIN et al. 2007). Leur contenu est souvent utilisé pour combler certains achats occasionnels, mais qui nécessitent une maitrise de leur contenu technique. Leur marché est souvent « caractérisé par une situation de monopole du fournisseur » (WAJNSZTOK et al. 2014).

LOGIQUE 4 : ACHATS INTÉGRÉS

Ce type qualifié par WAJNSZTOK et al. (2014) « d'achats stratégiques » sont des achats souvent « ponctuels ou de petite série ayant un impact fort sur les coûts et les résultats dégagés » (PERROTIN et al. 2007). Leur poids en terme de budget et très lourd affectant systématiquement la trésorerie de l'entreprise.

En partant d'une programmation des achats basée un recensement des besoins de l'entreprise, l'acheteur doit respecter deux options : la minimisation des coûts et la maitrise des contraintes internes. Selon BARRIOL (1998) « la première option concerne surtout les familles de produits positionnées dans les cases "achats consolidés" et "achats relées" » tandis que la deuxième option « est à est une option à réserver aux "achats intégrés" et aux "achats valeur" » (BARRIOL 1998).

5.2.2 Caractéristiques du processus d'achat : Les étapes stratégiques et opérationnelles

Les activités incombant à la fonction achats sont d'un nombre très important. Afin de mettre cela en exergue, LE MOIGNE (2013) rappelle « les nombreux termes utilisés pour couvrir ces activités, que ce soit en anglais (purchasing, procurement, buying, sourcing, global sourcing, strategic sourcing, supply management, purchase to pay) ou en français (achat, approvisionnement) » (LE MOIGNE 2013).

De son côté, NOWACZYK (2008) cite les caractéristiques requises dans un processus achats. « Ces caractéristiques sont les suivantes :

- ✓ Un processus **logique** facilitant l'interprétation de son déroulement ;
- ✓ Un processus **fiable**, sans possibilité de blocages ou de dysfonctionnement ;
- ✓ Un processus **cohérent** : en standardisant au maximum la méthode à suivre ;
- ✓ Un processus **simple**, dont chaque étape est facile à comprendre ;
- ✓ Un processus **connu de tous** : information et formation par la hiérarchie et rigueur dans l'application) ;
- ✓ Un **suivi écrit**, facilitant le contrôle et la traçabilité » (NOWACZYK, 2008).

Néanmoins, le respect de ces caractéristiques nécessite une prise de conscience de l'importance de la professionnalisation de la fonction achat de la part des entreprises et de ces acheteurs. Ces derniers n'ont pas forcément un esprit professionnel dans leurs gènes. Ils doivent, par conséquent, être formés pour devenir organisateur, bon évaluateur avant d'être bon négociateur. L'acquisition

de ces caractéristiques relève du domaine du management et doit faire l'objet d'une formalisation quant au processus d'achat et ces différentes étapes.

Finalement, la gestion des achats a considérablement évolué d'une gestion passive des échanges à une construction de relations partenariales durables avec les fournisseurs dans une approche intégrant une dimension stratégique de l'achat et une autre opérationnelle (voir le point 5.2.2).

5.2.2.1 L'aspect stratégique : l'achat

Le déroulement du processus stratégique de la fonction achat a été abordé par plusieurs auteurs dont les plus récents sont ATIA et al. (2005), PERROTIN et al. (2007), NOWACZYK, (2008), BERNARD et al. (2010), LE MOINE (2013), BRUEL et al. (2014), DEBATTE et al. (2014) et WAJNSZTOK et al. (2014).

Citons quelques-uns d'entre eux. LE MOINE (2013) avance que « le processus stratégique des achats est relativement invariant d'une industrie à l'autre ». Il le décrit en quatre étapes à travers le schéma suivant (Figure 8).

Figure 8 : Exemple de processus de gestion des achats

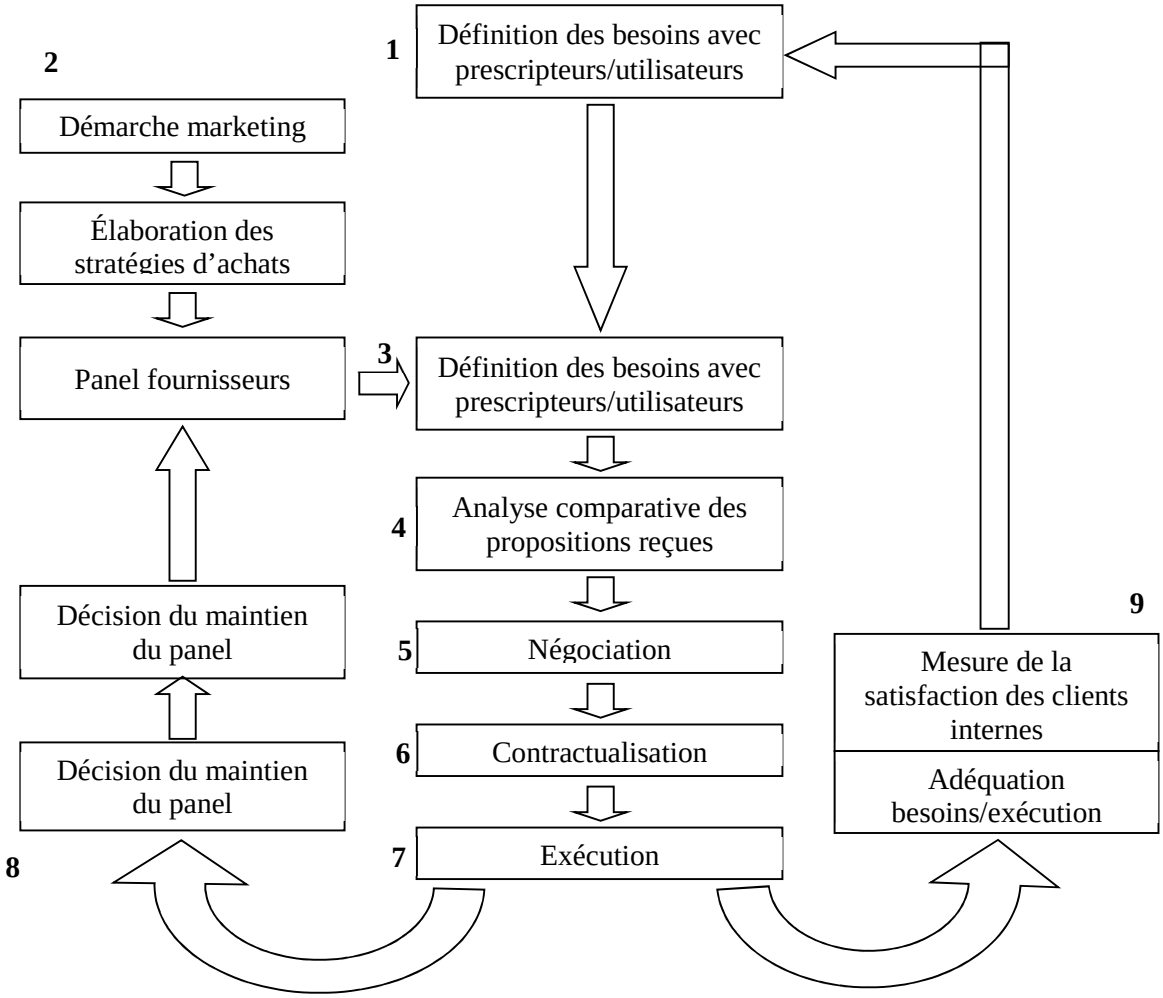
Définir la stratégie achat	**Sélectionner les fournisseurs**	**Gérer la relation fournisseur**	**Piloter la performance achat**
• Définir la politique achat • Analyser les dépenses • Analyser le marché des fournisseurs • Analyser les besoins • Etablir la stratégie achat	• Définir le panel fournisseurs • Consulter les fournisseurs • Sélectionner les fournisseurs • Négocier avec les fournisseurs • Mettre en place les contrats	• Choisir le type de relation pour chacune fournisseur • Développer conjointement de nouveaux produits • Gérer conjointement les stocks et les approvisionnements • Gérer conjointement le transport • Gérer le développement des fournisseurs • Gérer la performance des fournisseurs	• Analyser les dépenses • Analyser la performance de l'organisation achat • Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise

Source : LE MOIGNE (2013) page 42.

PERROTIN et al. (2007) présente le processus en neuf étapes selon une « représentation qui permet de mettre en évidence les différentes étapes de l'acte d'achat en mettant l'accent sur la valeur dynamique du processus ».

Ces étapes nous les avons résumées comme suit :

Figure 9 : Le processus d'achat stratégique



Source : PERROTIN et al. (2007) page 55.

NOWACZYK, (2008) résume le processus achat également en neuf étapes sans prévoir d'autres pour l'aspect opérationnel. Le résumé de ces étapes de cet auteur peut être exposé comme suit :

1. Naissance du besoin
2. Reconnaissance des besoins et attentes de l'entité utilisatrice
3. Élaboration du cahier des charges fonctionnel définissant les besoins
4. Détermination des spécifications, des quantités, des dates d'utilisation
5. Recherche de fournisseur potentiel
6. Analyse et évaluation des offres
7. Sélection et négociation, choix du/des fournisseurs
8. Formation du contrat de vente ou d'entreprise
9. Évaluation des performances fournisseurs

Parmi les auteurs les plus récents, nous citons WAJNSZTOK et al. (2014) ayant abordé la stratégie achat en insistant sur l'importance de de son alignement sur la stratégie de l'entreprise. Cet

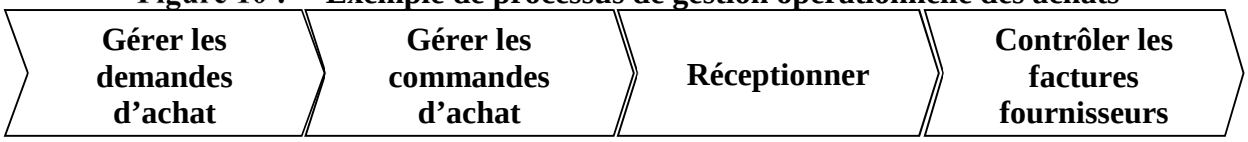
alignement « passe par plusieurs étapes : la direction doit intégrer la stratégie de l'entreprise... la direction achat aligne son organisation interne de manière à exécuter la stratégie…Et enfin, la direction achats évalue les performances des actions engagées en utilisant des tableaux de bord » (WAJNSZTOK et al. 2014). Selon le même auteur, cet alignement est souvent négligé par les entreprises, car elles considèrent la fonction achats comme une fonction support.

5.2.2.2 L'aspect opérationnel : l'approvisionnement

La différence entre le processus stratégique illustré par la figure précédente et un processus opérationnel réside dans le fait que ce dernier s'illustre en ligne et insiste sur les tâches essentiellement administratives de l'achat. Afin de rester dans la même logique de définition, nous décrivons dans ce point cet aspect selon les travaux des mêmes auteurs cités lors de l'exposé de l'aspect stratégique.

LE MOIGNE (2013) définit l'aspect opérationnel de l'achat en tant que « cycle de traitement des commandes d'achats, de la création de la commande d'achat jusqu'au paiement des factures fournisseurs » (voir figure 10).

Figure 10 : Exemple de processus de gestion opérationnelle des achats



Source : LE MOIGNE (2013) page 78.

Ce même processus a fait l'objet de plusieurs illustrations différentes tel que celle de PERROTIN et al. (2007) dans laquelle l'auteur dresse un schéma mettant en exergue trois grandes phases de management opérationnel des achats :

1. ***L'achat amont contenant :*** l'expression des besoins, l'analyse du marché et la définition de la stratégie d'achat
2. ***L'achat proprement dit contenant :*** la consultation, la négociation et la contractualisation
3. ***Le management des fournisseurs et les périphériques :*** le suivi, la livraison et le paiement des fournisseurs.

PERROTIN et al. (2007) considèrent que « la mise en œuvre de ces étapes ne se fait pas indépendamment des options stratégiques développées dans le projet objet de l'achat ».

5.2.3 La légitimité de la fonction achat dans sa professionnalisation

Comme nous l'avons déjà soulevé dans le premier point de cette section portant sur l'évolution de la fonction achat, cette dernière s'avère encore très jeune, car elle fait partie des fonctions dans lesquelles un retard a été enregistré pour les rendre professionnelles. Les entreprises ont tardé à professionnaliser cette fonction malgré son caractère technique et malgré son impact sur la valeur sécrétée par l'entreprise. L'interaction entre la maîtrise de la qualité et l'objectif coût oblige désormais les entreprises à suivre des processus et une planification ferme tout au long de la gestion de son amont.

5.2.3.1 Professionnaliser les Achats, comment s'y prendre ?

Les approches d'achats changent comme nous l'avons dit et les compétences nécessaires pour exercer cette fonction deviennent complexes. Cette évolution de la fonction achats implique alors un professionnalisme plus grand ainsi qu'une mutation dans les profils pour un exercice plein et efficace. La fonction achats devient aussi de tout premier plan parce qu'elle est amenée à gérer le poste le plus important du coût de revient des produits et des services industriels.

A priori, la mission de la fonction achat est « de fournir aux autres fonctions de l'entreprise, dans les conditions optimales, les équipements, les produits, les services et les conditions matérielles nécessaires à l'accomplissement de leurs missions (études, fabrication, administration, commercialisation...) » (NOWACZYK 2008). Cette définition peut être généralisé pour englober l'ensemble de ce qui est appliqué dans toutes les organisations tous secteurs confondus privés et publics. NOWACZYK (2008) défend dans sa thèse la nécessité de professionnaliser la fonction achat et de développer ces exigences en tant que métier. « L'expression "*professionnalisation des achats"* regroupe trois qualités indispensables à cette fonction : le savoir-faire, la maîtrise de l'approvisionnement et la confiance des fournisseurs » (NOWACZYK 2008). Selon ce même auteur, ces trois qualités sont nécessaires afin de se concentrer sur une mission de maîtrise d'un coût global d'acquisition que de poursuivre une mission tirée par un simple prix d'achat.

5.2.3.2 professionnaliser les achats, quelles exigences ?

Les raisons pour lesquelles la professionnalisation des achats devient une exigence peuvent être résumées en trois points essentiels :

- La fonction achat est un centre de profit et non pas un centre de charges seulement.
- L'activité de l'entreprise est hypothéquée par des interactions multiples avec les fournisseurs avec lesquels elle établir une confiance réciproque.

- L’activité de l’entreprise est certes tirée par l’aval à savoir les ventes qui sont en étroite relation avec les achats.

La réponse à la question « pourquoi professionnaliser ? » est dans l’explication de ces trois points essentiels.

5.2.3.2.1 La fonction achat est un centre de profit.

Dans la majorité des entreprises de production, « la part des achats se situe généralement dans une fourchette comprise entre 60 % et 65 % du chiffre d’affaires. Elle représente donc un poste de dépenses important » (BRUEL et al. 2014).

Ces taux se trouvent compatibles à ceux que nous avons vérifiés sur le plan macroéconomique en termes consommations intermédiaires comparées à la création de valeurs de l’économie algérienne (voir chapitre 1). Le secteur le plus concerné par cet impact important est le secteur agroalimentaire en registrant un taux avoisinant le 78 % par rapport à la valeur créée (voir chapitre 1). BRUEL et al. (2014) en cite un taux de 80 % concernant les entreprises dans le même secteur et utilisant la haute technologie. Malgré cela, la fonction achat a été toujours jugée par rapport à sa gourmandise en charges sans prendre en considération l’impact de la maitrise de ces dernières sur la formulation du bénéfice.

VIRONDEAU (1997) évoque la question en présentant une démonstration selon laquelle « Acheter mieux de 5% équivaut à une vente supplémentaire de 25% » (In NOWACZYK 2008). Cela veut dire que l’effet de levier liant la variation du bénéfice par rapport à la variation de la valeur des achats est de 5 constituants un multiplicateur favorable et très fort en cas de diminution de la valeur des achats. Mais son effet s’inverse en cas d’augmentation des coûts d’achat.

« La règle développée par VIRONDEAU (1997) l’auteur est appelée 5/25 qui signifie qu’une diminution du prix d’achat de 5 % entraine une augmentation de 25 % au niveau de la marge » (In NOWACZYK 2008). (figure 11).

Figure 11 : Exemple de la règle 5/25

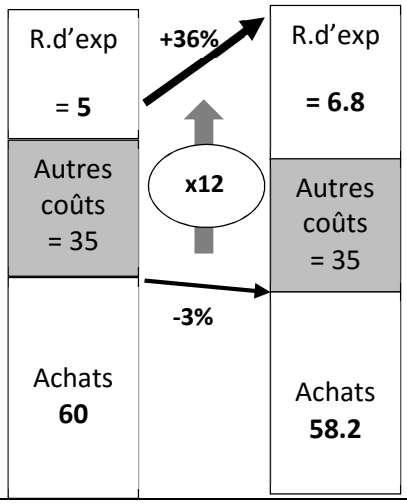
Situation de départ :
L'entreprise « A » réalise un chiffre d'affaires de 100 où les achats représentent 50% de celui-ci. Il convient d'associer les diverses charges d'exploitation en sus des achats (fabrication, montage, frais commerciaux, frais généraux, etc.) représentant 40% du CA. On en déduit que la marge brute de l'entreprise "A" égale à 10% du CA (100 –50 – 40).

Baisse du prix des Achats	**Augmentation des ventes**
Les achats obtiennent une réduction de 5% du prix d'achat ou des coûts d'approvisionnement. Avec comme condition : production, prix de vente unitaire et autres charges d'exploitation restent inchangés. **Résultats :** Les coûts d'achats diminuent de 50 à 47,5. La marge passe à 12,5 – soit une augmentation de 25%.	Pour avoir une augmentation de 25% de sa marge, l'entreprise doit augmenter ses ventes de 25% - avec pour hypothèse un prix de vente unitaire inchangé. **Résultats :** La production devra augmenter d'1/4, les coûts d'achats passent de 50 à 62,5, le CA global de 100 à 125 et les autres charges d'exploitation passent de 40 à 50.

Source : VIRONDEAU, J.(1997) (In NOWACZYK 2008 page 292).

La preuve étant établie, l'auteur conclu que le centre achat est un centre de profit par excellence. D'autres auteurs ont montré la validité de cet effet de levier notamment BRUEL et al. (2014) en utilisant les données de l'INSEE relatives à l'étude de cet effet de levier dans le secteur industriel (figure 12).

Figure 12 : Impact des achats sur le résultat économique



Source : BRUEL et al. (2014) page 4.

Dans cet exemple inspiré de la réalité, on voit en effet qu'une réduction des coûts d'achats de 3 %, résultant d'un effort indicatif de réduction des coûts par l'entreprise, aura pour conséquence une augmentation de 36 % du résultat opérationnel, soit un effet de levier de 12.

Cette réduction peut être provoquée dans la majorité des cas par un effort de la part de l'acheteur en termes de négociation. L'entreprise doit donc prendre conscience que « l'acheteur, de par sa fonction, ses contacts, ses visites, ses investigations, est une fenêtre grande ouverte vers l'extérieur et en conséquence une source permanente d'enrichissement et d'idée pour l'entreprise, au même titre que la R&D » (Rey 2008).

En faisant une comparaison de l'effet de ce levier sur le profit de plusieurs entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents, REY (2008) expose dans son ouvrage un tableau illustrant ses résultats (Tableau 13). Les pourcentages du tableau reflètent l'augmentation obtenue dans le profit par secteur suite à une économie d'achat de 5%.

Tableau 13 : Impact de 5 % d'économie d'achat sur le profit

Métaux	+960 %
Produits chimiques	+57 %
Boissons	+28 %
Ordinateurs	+71 %
Automobile	+69 %
Électronique	+63 %
Réseaux ferres	+161 %
Air et espace	+198 %
Transports aériens	+48 %
Équipement scientifique	+25 %
Forets et papier	+52 %
Télécommunications	+27 %
Pharmacie	+10 %
Agroalimentaire	+47 %
Raffinage	+35 %
Gaz, électricité	+26 %

Source : REY (2008) page 14.

Il est clair que la fonction achat est créatrice de valeur et ne peut être considéré comme seulement un centre de dépenses. « Cette tendance enrichit considérablement la fonction achat ; elle en devient captivante » (Rey 2008).

5.2.3.2.2 Promouvoir une confiance dans le cadre de la relation de la fonction achat avec les partenaires et les autres fonctions de l'entreprise

Selon TREAHN (2014), la « transformation vers une logique de « gestion des Ressources Fournisseurs » est à relier à la découverte du modèle japonais et aux travaux phares de DYER et al. (1993, 1998) ». Une confiance réciproque est alors à établir vis-à-vis des fournisseurs. L'image à soigner n'est pas seulement celle de l'entreprise envers ces clients ou consommateur. C'est aussi l'image véhiculée auprès des fournisseurs et des autres fonctions de l'entreprise.

1) Relation avec les fournisseurs

Pour une entreprise, la qualité des produits dépend avant tout de la façon dont ils ont été conçus et de la qualité des composants et matières provenant des fournisseurs. Cela met en évidence :

- l'importance d'une relation étroite entre l'entreprise et ses fournisseurs ;
- la nécessité d'un travail en commun entre le service achat et le service conception.

Il faut développer fortement la relation avec les fournisseurs, car une coopération étroite avec eux est le meilleur moyen d'obtenir des produits correspondant aux besoins, de découvrir ensemble les solutions les mieux adaptées pour améliorer les produits et résoudre les problèmes de transport, approvisionnement, emballage, manutention en production… Un fournisseur bien informé de nos exigences et de nos problèmes peut devenir une force de proposition dans l'intérêt commun.

2) Relation entre achat et conception

Il souvent important d'insister sur la relation privilégiée qu'il doit y avoir entre le service achat et les services directement attachés à la conception et ceci le plus en amont possible dans le processus de conception. L'acheteur doit apporter une aide importante aux concepteurs pour découvrir les fournisseurs répondant le mieux aux besoins et négocier au mieux les conditions. Le marketing achat, qui consiste à prospecter en permanence le marché pour découvrir de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs dans les domaines spécifiques de l'entreprise, est une aide précieuse pour les activités de conception.

3)Relation entre approvisionnement et production

De même il doit y avoir une relation très forte entre ces deux services, de telle sorte que les besoins de la fabrication soient pris en compte.

4)Relations entre l'achat et les autres prescripteurs

Bien sûr, l'achat va également concerner tous les services de l'entreprise sous forme d'achats généraux qu'il ne s'agit pas de négliger. Mais cette relation est nécessairement plus diluée et peut difficilement être aussi structurée que les précédentes.

5.2.3.2.3 La contribution de l'achat à la vente

Sur le plan technique, une opération de vente ne peut avoir lieu sans un processus d'achat suivi d'un autre de production. En plus de cela une opération de vente réussie nécessite un montage d'un rapport qualité/prix acceptable sur le marché et compétitif vis-à-vis des concurrents. Ce rapport doit être développé dès les premières négociations avec les fournisseurs. Par ailleurs, il

est à noter que l'objectif de la fonction achat assurant l'acquisition des intrants se trouve souvent incompatible avec la satisfaction des clients en termes de qualité. À cet effet les risques de perte de clientèle sont souvent inhérents à la fonction d'achats. La corrélation entre vente et achats est difficilement identifiable quoique PORTER (1980) dans son explication de sa chaine de valeur démontre clairement à quel point « l'amont de la chaine de valeur hypothèque la réussite de la relation avec les clients ». Une démonstration de cette chaine est prévue dans la section 6.

5.3 Les achats et la stratégie : Centre de coût ou centre de profit ?

La rationalisation et la professionnalisation de la fonction achat sont susceptibles de provoquer des économies considérables ce qui peut avoir un effet positif sur la capacité de l'entreprise à générer des profits.

Comme synthèse des avantages de la professionnalisation de la fonction achat, nous pouvons citer les quatre points suivants :

1) *La réduction des coûts d'achat :* la mesure la plus simple de l'efficience d'un service Achats réside dans la dérive des prix. Toutes conditions égales par ailleurs, là où les achats représentent en valeur 60 % du chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire 6 %, une réduction de de 10 % du prix des ingrédients se traduit par un doublement du bénéfice global.
2) *L'accroissement de la marge bénéficiaire :* à un deuxième degré, la direction d'une firme industrielle considère que des achats améliorés ont une double incidence :

- *La réduction du coût global* des acquisitions et des fabrications ou des coûts administratifs.
- *L'amélioration des ventes :* produit final plus attrayant (grâce à des emballages plus fonctionnels ou esthétiques), plus novateur, délais de livraison respectés grâce à la fiabilité des fournisseurs.

3) *La rentabilité accrue des capitaux engagés :* des achats bien conduits permettent de réduire les stocks et les investissements superflus.
4) *Le renforcement de la compétitivité globale et des potentialités de progrès :* en tissant de solides réseaux de fournisseurs partenaires, les services achats participent aux efforts de progrès porteurs d'avenir. Du fait de leurs contacts avec nombre d'interlocuteurs dans des secteurs différents, ils sont des sources d'information souvent très utiles pour la scrutation de l'environnement.

Ces quatre éléments donnent une idée globale sur l'utilité d'une fonction Achats professionnalisée. Nous détaillerons dans ce qui suit les performances acquises de cette professionnalisation..

5.3.1 L'importance grandissante de la fonction Achats :

L'enthousiasme que suscite aujourd'hui le management des achats résulte d'une conjugaison de facteurs engendrant un changement de la fonction au sein des entreprises et à un degré plus important, dans les entreprises de production.

5.3.1.1 Les grandes tendances d'évolution

Deux transformations majeures confèrent à la fonction un poids croissant.

1) Les entreprises achètent plus...

Sur les deux dernières décennies, on peut constater statistiquement une hausse du ratio achats/ventes : la valeur globale des achats croît plus que les chiffres d'affaires d'entreprises relevant de secteurs très divers. Ce phénomène est observable dans d'autres pays occidentaux.

En d'autres termes, si l'on considère l'équation simplifiée : achats + valeur ajoutée = chiffre d'affaires, sur une longue période la part des achats s'accroît, en moyenne, plus vite que l'ensemble regroupant les salaires et les charges sociales, les charges financières et le cash-flow brut. En une génération, dans les sociétés françaises, tout s'est passé comme si les achats avaient vu leur poids progresser de 40 à 60 % *grosso modo,* la valeur ajoutée suivant une évolution inverse. Dans un groupe comme Saint-Gobain, les seuls achats de prestations de services ont dépassé, vers 1990, les dépenses de personnel[23]. Ce phénomène s'explique, de manière synthétique, par « le recours à l'impartition (voir *infra),* autrement dit par la propension à faire faire plutôt qu'à faire soi-même et ainsi à déléguer (impartir) à d'autres entreprises des tâches, des opérations ou des rôles plutôt que de procéder à une intégration verticale, dans la chaîne de valeurs » (BARREYRE et al. 1992).

Le Petit Larousse définit le terme impartition ainsi : « Opération par laquelle un producteur se procure à l'extérieur des biens ou des services au **lieu** de réaliser par lui-même toutes les opérations du cycle productif ». La tendance à « impartir » ainsi à d'autres entreprises, autrement dit à « externaliser », se traduit entre autres par un développement de la sous-traitance industrielle. Elle connaît surtout un essor considérable pour ce qui concerne les prestations tertiaires, classées en comptabilité sous la rubrique « autres charges externes », où l'on trouve aussi bien la restauration du personnel que l'entreposage ou le conseil en *Sourcing* International.

2) Les achats sont plus techniques, plus risqués

[23]Bien sûr, la part des achats dans les dépenses diffère d'un secteur à l'autre et selon les stratégies que les firmes adoptent en matière d'impartition ; à titre indicatif, en France, elle se situe en général entre 50 et 75 % dans les secteurs manufacturiers. Cette proportion est beaucoup plus élevée dans la distribution. Elle est très variable dans le secteur des services et relativement faible dans des firmes fortement intégrées, comme EDF (40 %) ou Usinor, où la tendance à l'impartition prévaut néanmoins.

La complexité des processus s'accroît avec celle des transactions. En 1970, une société comme Caterpillar France achetait des pièces détachées conformes **à un** cahier des charges imposé par un bureau d'études centralisé au niveau *corporate*, c'est-à-dire de la maison mère américaine. En **1990,** elle avait choisi d'acquérir une cabine complète ou un système hydraulique auprès de fournisseurs associés à la conception du produit pour suggérer des idées d'amélioration.

Il en va de même dans la relation entre tel ou tel constructeur d'automobiles et ses équipementiers.

Naguère l'acheteur veillait à ce que les prix ne montent pas plus vite que l'inflation ; « dans les années 1980, il exige parfois de ses fournisseurs et sous-traitants des plans de progrès pour réduire sensiblement le prix de prestations pourtant améliorées en se fondant sur les effets d'expérience » (BOUCHE, 1988).

« Là où l'on tolérait certains taux de rebut et des retards de livraison, l'assurance qualité totale n'est souvent plus un vain mot » (COLLIGNON E. et WESSLER M. 1988) ; « la mise sous tension des flux visant au juste-à-temps d'approvisionnement s'étend aussi peu à peu, même si elle pose aux acteurs des problèmes difficiles » (BARANGER et CHEN 1994). La poursuite des objectifs précités ainsi que la recherche d'effets d'expérience et de synergie client-fournisseur passent par la réduction du nombre de sources (on tend ici ou là vers des formes de *single Sourcing),* avec pour conséquence une interdépendance accrue entre le constructeur et son fournisseur. Les risques sont a ***priori*** beaucoup plus élevés : pour les contrôler, les services Achats doivent procéder à des audits techniques, financiers et organisationnels réguliers des sources qui font l'objet d'une certification ou d'une homologation.

Naguère, l'acheteur industriel s'approvisionnait surtout sur les marchés nationaux, se déplaçait peu et attendait la visite des représentants. Il doit adopter de plus en plus une attitude « proactive », anticipant les changements, prospectant les marchés étrangers, visitant les fournisseurs pour évaluer leurs potentialités. On sait que la langue des affaires est l'anglais et que l'achat en Chine, en Russie ou au Pérou n'est pas toujours chose aisée.

Ces quelques indices sont révélateurs de la technicité accrue de pratiques qui requièrent une attention à la mesure des enjeux : opportunité de profit, mais aussi risques de rupture d'approvisionnement, de retournement de marché, de faillite du fournisseur ou de dévaluation de telle ou telle devise (les fluctuations erratiques du dollar depuis 1971 ne simplifient pas la tâche des acheteurs).

5.3.1.2 Les facteurs explicatifs de cette transformation

Les nouveaux comportements des entreprises en matière d'utilisation des ressources en amont sont des choix d'adaptation aux facteurs de transformation de l'environnement.

1) Les facteurs technologiques

« Les progrès de l'informatique, des télécommunications et des moyens de transport ont réduit les distances et en partie supprimé les frontières » (ROUX D., SOULIE D.1992). Telle grande compagnie d'assurances américaine impartit la gestion de son contentieux à des cabinets de juristes en Inde, telle autre la réalisation de logiciels à des informaticiens de l'île Maurice. Internet, le visiophone, les télécopieurs, l'échange de données informatisées (EDI), le code à barres, permettent l'« impartition câblée » et l'achat sans papier.

Avec la complexité croissante des produits et l'obsolescence accélérée des technologies, l'entreprise ne peut plus maîtriser tous les métiers qui concourent à son activité. Dans le domaine de l'automobile par exemple, les innovations majeures réalisées par les constructeurs dépendent des fournisseurs de composants électroniques, de vitrages, d'aciers spéciaux ou de matières plastiques. General Motors ou Toyota utilisent l'impartition pour se maintenir à la pointe du progrès.

2) Les facteurs institutionnels

La libéralisation des échanges au sein de l'Union européenne ou dans le cadre du GATT facilite les achats internationaux ; de même, l'instauration de la TVA, en France puis ailleurs, en se substituant aux taxes en cascade sur le chiffre d'affaires, a supprimé une raison d'intégration verticale.

On sait que le système de protection sociale des pays occidentaux est coûteux pour les entreprises et génère des rigidités : pour obtenir la flexibilité requise, les grandes firmes sous-traitent souvent à des PMI (le cas de l'Italie est typique) ou dans des pays dont les régimes politiques permettent des coûts très faibles. Enfin, de nombreux pays imposent aux exportateurs des achats de compensation.

L'instauration des normes internationales d'assurance qualité ISO 9 000 facilite la certification des fournisseurs.

3) Les facteurs économiques et financiers

Dans un univers marqué par l'intensification de la concurrence mondiale, il faut utiliser les sources garantissant les meilleurs rapports qualité/prix, d'où des choix d'impartition lorsqu'une

entité intégrée n'est plus compétitive, d'où l'impératif d'une recherche permanente des meilleurs ingrédients et des fournisseurs les mieux adaptés en Europe ou ailleurs.

La période 1985-1995 a été marquée par un niveau élevé des taux d'intérêt réels qui a poussé les sociétés françaises à réduire leurs stocks et à se désendetter plutôt que d'investir. « D'où une incitation à faire travailler plutôt les équipements de fournisseurs spécialisés dans tel ou tel métier (le transport routier, par exemple), plutôt que d'immobiliser des fonds dans des activités périphériques dont la rentabilité serait faible ou aléatoire » (BARREYRE et al. 1992). « La tendance est au recentrage » (BOYER, L. 1997) et « aux structures maigres » *(Lean Organization)*, plus réactives. Ainsi « il existe un paradoxe selon lequel les crises sont favorables au développement de la fonction achat …sauf lorsque ces crises aboutissent à une concentration de fournisseurs venant inverser le rapport de force » (BRUEL et al. 2014).

4) Les facteurs culturels

La mise en œuvre des politiques d'impartition modernes combinant, au sens étymologique du terme, l'externalisation (les Américains parlent d'outsourcing) et le partenariat client-fournisseur (partnering) s'explique aussi par les progrès dans les sciences de gestion (notamment en matière de management stratégique) et par la diffusion de méthodes modernes d'achat. « À mesure qu'elles prennent conscience des enjeux de la fonction, les directions d'entreprises s'attachent à développer des moyens organisationnels spécifiques, notamment au travers de formations ad hoc de leurs responsables d'achats » (GELY 2009).

5.3.1.3 Les exigences renforcées de professionnalisme

Les métiers d'acheteurs sont divers et comportent des niveaux de responsabilité variés : on peut toutefois dresser des profils types de l'acheteur professionnel et du manager des achats recherchés aujourd'hui par les employeurs.

1) Les attributs de l'acheteur professionnel

En France, « on estime à quelque 50 000 les salariés d'entreprises industrielles exerçant, à titre principal ou exclusif, le métier d'acheteur (non compris les personnels administratifs ou techniques et les approvisionneurs relevant des directions d'achats) » (BARREYRE et al. 1988). Cet effectif comprend une proportion croissante de cadres-managers (directeurs, chefs de service, etc.) et de cadres experts (acheteurs-ingénieurs spécialisés dans les acquisitions de semi-conducteurs, de produits laitiers ou de fèves de cacao ; spécialiste du marché chinois, etc.). À cette population, il convient d'ajouter les nombreux acheteurs des secteurs de la distribution, ceux des entreprises de services, ainsi que les professionnels de l'achat public (services d'intendance, etc.).

À défaut de statistiques véritables (difficiles à établir), quelques indices donnent à penser que le nombre d'acheteurs est en légère expansion, mais que les exigences de compétence professionnelle se sont fortement accrues au cours des dernières décennies (BARREYRE et al. 1988).

Les aptitudes attendues d'un bon acheteur sont analogues à celles d'un généraliste de la fonction commerciale (connaissances économiques, juridiques, aptitude à la mercatique appliquée, qualités de négociateur, maîtrise des langues étrangères). « Mais l'acheteur se différencie du technico-commercial par sa polyvalence » (ATIA 2005). Dans l'industrie, en effet, « les effectifs de vendeurs sont maintes fois supérieurs à ceux des acheteurs alors que le nombre de références et la variété des familles d'articles et de prestations achetées sont incomparablement plus élevés : plus de dix mille items figurent parfois au fichier articles d'une entreprise moyenne ou d'une grosse unité de production » (WAJNSZTOK et al. 2014). Ainsi, pour bien acheter il faut comprendre les besoins des « clients internes » et dialoguer en connaissance de cause avec les fournisseurs et les sous-traitants pour des produits très divers. À défaut d'être un expert ou un ingénieur généraliste, l'acheteur doit, dit-on, être un « technologue », c'est-à-dire être apte à se familiariser avec divers métiers.

Généraliste, il doit être capable aussi bien de faire le diagnostic financier d'un sous-traitant ou l'analyse d'un marché que de traiter de problèmes de transport, de dédouanement ou de qualité. « Cette polyvalence des attributions et la variété des contacts humains font souvent de l'achat un métier passionnant qui requiert certains traits de personnalité. En particulier, le respect de l'éthique des affaires exige une grande intégrité » (GELY 2009).

2) Les nouveaux dirigeants d'achat : des managers du changement

La reconnaissance de la fonction Achats n'est jamais acquise. Les réserves de productivité et les potentialités de profit latentes ne sont pas encore pleinement perçues et, comme l'ont fort bien montré CYERT et MARCH (1963), « les organisations sont loin de se comporter naturellement de façon rationnelle. Les responsables d'achat se heurtent à des positions acquises et donc à l'inertie ». Ils sont souvent court-circuités par des clients internes qui, sous tel ou tel prétexte, aiment traiter directement avec les fournisseurs, réduisant de ce fait les marges d'initiative et de négociation des acheteurs.

Ainsi, le premier challenge consiste à « vendre la fonction » au sein de l'entreprise en montrant avec diplomatie, pugnacité et par des faits, l'apport d'un professionnel. Compte tenu des changements requis dans un contexte de mutation, les employeurs sélectionnent des cadres plus qualifiés. Autrefois on devenait cadre-acheteur après une expérience diversifiée (bureau d'études,

service technico-commercial...) et souvent par hasard. Maintenant, le passage à des responsabilités dans les services Achats s'accompagne souvent d'une formation spécifique. En outre, nombre de firmes s'attachent à diversifier et à rajeunir leurs équipes par l'embauche de diplômés fraîchement émoulus de l'enseignement supérieur avec, si possible, une spécialisation *ad hoc,* mais pas nécessairement une formation technique.

On attend des managers d'achats des aptitudes à la conceptualisation, à la communication, à la négociation appliquées à la résolution de problèmes considérés comme « stratégiques » ou relevant du développement organisationnel.

5.3.2 Les achats dans la stratégie de l'entreprise

La conjugaison des décisions d'achats qui engagent l'avenir d'une firme en raison de l'importance de leurs effets et des risques encourus forme ce que l'on appelle une stratégie fonctionnelle, partie intégrante d'une stratégie générale ou divisionnelle. En toute logique, elle doit obéir à des principes d'harmonie, autrement dit de cohérence.

5.3.2.1 Une composante de la stratégie globale

La stratégie d'une firme est constituée d'un ensemble de décisions qui affectent de manière durable et significative sa position dans l'environnement et les rôles qu'elle peut y exercer. On peut ainsi la concevoir (en théorie au moins) comme une conjugaison de stratégies fonctionnelles correspondant chacune à une facette de l'environnement de l'entreprise.

Un tel ensemble est représenté à la figure 13 sous la forme d'un graphe sagittal qui suggère les multiples interactions existant entre six pôles (BARREYRE 1976).

— *La stratégie commerciale* regroupe les choix politiques, les manœuvres ou les engagements à long terme qui affectent le positionnement sur les marchés où elle vend.

— *La stratégie financière* vise une adéquation entre les besoins résultant des buts poursuivis et le marché des capitaux *lato sensu.* L'introduction en Bourse ou la formulation d'une politique de dividendes sont des choix stratégiques.

— *La stratégie de production* détermine les moyens mis en œuvre pour réaliser les biens offerts, l'aménagement des sites et celui des flux internes. Elle se réfère à l'environnement physique et écologique.

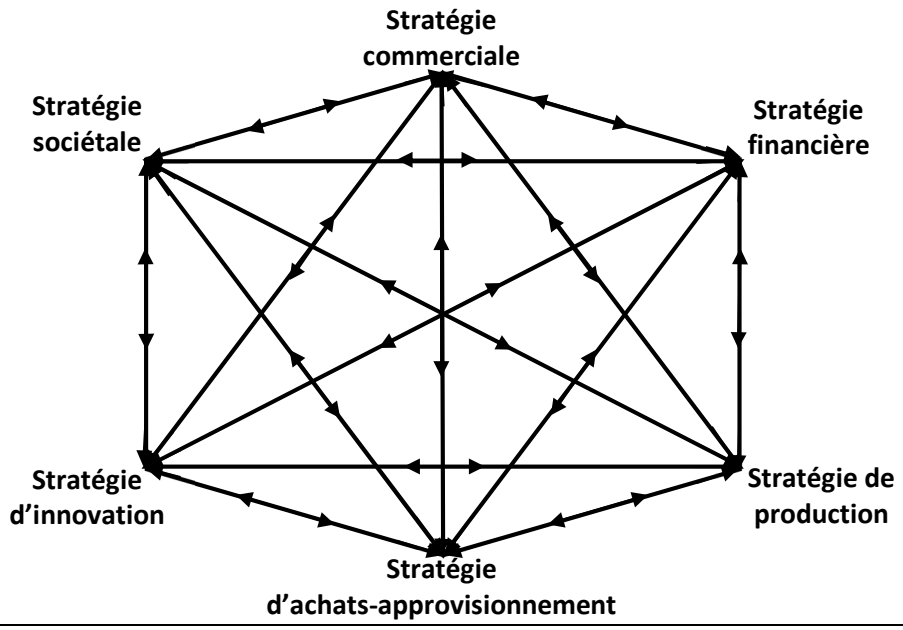
— *La stratégie sociétale* consiste en un ensemble de comportements vis-à-vis du marché des ressources humaines et, plus largement, de l'environnement sociopolitique et culturel.

— *La stratégie d'innovation* répond au souci de conception et d'amélioration des produits, des procédés et des méthodes permettant d'aboutir à un meilleur rapport qualité/coût. Elle est à l'interface de l'environnement scientifique et technologique.

— *La stratégie d'achats-approvisionnements*, enfin, a trait aux relations avec les marchés fournisseurs et au management des ressources externes qu'ils recèlent. Elle regroupe également les décisions relevant de problèmes majeurs où les responsables de la fonction sont concernés au premier chef[24].

Dans la réalité, aucune décision stratégique ne saurait être rattachée à une unique fonction, tout au plus a-t-elle une ou deux dominantes fonctionnelles, tel le choix d'externalisation d'une fabrication. D'ailleurs, c'est une déviation du taylorisme que de confondre « fonction » et « service ».

Figure 13 : La stratégie d'une entité : un ensemble de stratégies fonctionnelles



Source : BARREYRE P.Y. (1976) page 65.

La fonction Achats n'est pas l'apanage de la direction des achats ; d'autres intervenants contribuent à son efficacité ou à ses contre-performances. « Une entreprise obtient plus aisément des engagements avantageux de ses fournisseurs si ses perspectives commerciales sont bonnes, ses résultats financiers confortables, sa gestion du personnel efficace et ses relations interservices convenables. Réciproquement, dans une organisation moderne, les acheteurs contribuent aux efforts pour innover, améliorer la qualité, exporter... » (BARREYRE et LENTREIN, 1988 et

[24] Une telle représentation synoptique a un double objet didactique : mettre en lumière des composantes méconnues et illustrer le principe de cohérence qui est à la base de toute démarche de management stratégique.

1992), autrement dit à la mise en œuvre de choix stratégiques relevant d'autres fonctions, voire de la direction générale.

5.3.2.2 Le mix stratégique achats-logistique (Mistral)

Selon WAJNSZTOK et al. (2014) les choix de stratégie d'achats sont de trois types :

— «des manœuvres importantes : abandon d'une source majeure au profit d'une autre, notamment ;

— des engagements à long terme vis-à-vis d'un tiers, tel un contrat d'approvisionnement pluriannuel avec un fournisseur de matière première (gaz), d'un équipementier ou d'un sous-traitant ;

— enfin et surtout la formulation de politiques, autrement dit de lignes de conduite : il s'agit de contraintes que l'organisation s'impose à elle-même dans un souci de cohérence et de continuité du comportement et qui vont conditionner nombre de mini-décisions tactiques vis-à-vis des fournisseurs ».

Nous avons conçu la notion de « mix stratégique achats logistique » par analogie avec le *marketing-mix* qui désigne l'ensemble des variables dont une firme dispose pour influencer à son profit les clients potentiels.

Après avoir identifié 14 variables possibles, le créateur du concept, BORDEN (1964), souligna la nécessité d'une « combinaison harmonieuse de ces variables » que MCCARTHY (1964) regroupa, plus tard, en « quatre catégories, les quatre Ps : *Product, Place, Promotion, Price ».*

De même, l'expression *procurement mix* est utilisée pour désigner un ensemble de comportements dans l'acquisition de tel ou tel item. S'agissant de choix stratégiques, « le Mistral désigne un ensemble de politiques d'achat-approvisionnement relatives à une famille d'articles (pièces sous-traitées en matière plastique par exemple) » (BARREYRE et LENTREIN, 1988).

À l'instar des quatre Ps, le Mistral selon BARREYRE (1995) considère six variables clés :

— « les « prestations » achetées : cette variable concerne le niveau d'élaboration et la qualité requise des articles et des services connexes, la responsabilité déléguée aux fournisseurs et l'apport d'idées que l'on attend d'eux ;

— leur « provenance » : elle a trait au choix des sources qui peuvent être multiples, réduites ou uniques, aussi bien que nationales ou étrangères ; en corollaire, la politique de provenance détermine les zones de prospection ;

— le « portage » : il s'agit de choix visant à définir qui supporte les stocks, qui assure les opérations de transport ou de transit et les assurances (voir, à cet égard, les notions d'incoterms),

mais a trait aussi au choix du système d'approvisionnement, tel le *Materials Requirement Planning* (MRP) ou let *Kanban et* donc des cadences de livraison;

— le « partenariat » : les décisions qui relèvent de cette variable ont trait à la nature et à l'intensité de la coopération et aux liens juridiques entre un constructeur et ses impartitaires— ces derniers sont souvent associés à la conception des produits nouveaux et ils sont jugés, de plus en plus, sur leurs apports d'idées ;

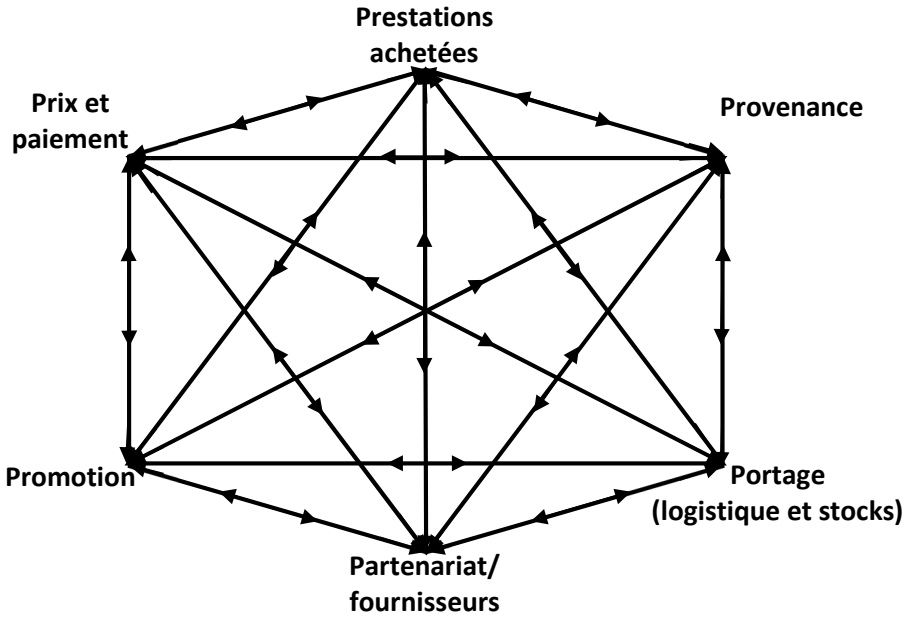
— la « promotion » : elle recouvre toutes les actions de communication (LEENDERS et al. 1987 ; BARREYRE et LENTREIN 1990) par lesquelles les services Achats visent à :

- faire connaître aux fournisseurs leur entreprise, ses besoins, ses perspectives, son organisation, ses exigences, avec, par exemple, la participation à des salons « à l'envers » où les acheteurs accueillent les fournisseurs actuels ou potentiels pour exprimer des attentes et recevoir des propositions,

- faire aimer, pour que le fournisseur souhaite devenir un fournisseur homologué, privilégié et, à cette fin, concède des avantages ou s'engage à opérer des investissements spécifiques de capacité ou d'organisation,

- faire agir : ce que nous avons appelé la CPAF (communication promotionnelle des achats vers les fournisseurs) inclut enfin des actions de formation directe des fournisseurs aux méthodes de qualité totale et différentes formes d'assistance ;le « prix et son paiement » : ce sont des variables d'action dans la mesure où un donneur d'ordres jouissant d'un pouvoir de négociation fort peut être enclin à « serrer » les prix d'achat ou dispose d'une latitude pour faire traîner les délais de règlement. On peut y voir aussi la résultante d'une combinaison (le mix) plus ou moins harmonieuse des cinq autres variables de comportement ayant pour effet d'améliorer le rapport qualité/coût des prestations.

Figure 14 : Représentation synoptique des composantes du mix stratégique achats logistique (Mistral ou mix P6)



Source : BARREYRE P.Y. (1976), page 66.

Comme le modèle précédent, le Mistral (que l'on peut aussi présenter de manière matricielle) met en exergue l'interdépendance de six groupes de **variables.** Il y a ainsi des incompatibilités entre une volonté de promouvoir **une politique** de partenariat et une attitude opportuniste à court terme faisant **jouer la** concurrence entre les fournisseurs pour pressurer le prix. De même, **le modèle** de juste-à-temps d'approvisionnement (zéro stock, zéro délai),**développé** par Toyota, présuppose une assurance qualité totale (zéro défaut), **un nombre** de sources réduit, des fournisseurs ayant des unités de production **à** proximité, un système de gestion de production spécifique, une collaboration étroite avec les fournisseurs (zéro papier), une politique de prix évitant **de les** mettre en péril et des actions de promotion adéquates (voir notamment BURT et DOYLE 1993 ; CALVI 1994 ; LAMMING 1993).

5.3.3 Stratégie d'achats et organisation

Selon BRUEL et al. 2013, « la qualité d'une stratégie d'achats repose sur cinq principes :

— la cohérence des décisions qui composent un tel ensemble,

— leur compatibilité avec l'environnement amont,

— leur adéquation avec les orientations majeures de la stratégie générale de l'entreprise (valeurs, objectifs, vocation, lignes directrices),

— leur adaptation aux autres stratégies fonctionnelles,

— leur congruence avec l'organisation, c'est-à-dire avec les structures, les systèmes et les procédures qui permettent la mise en œuvre des décisions pour obtenir des performances satisfaisantes avec un potentiel humain limité ».

Parmi les choix d'organisation, « le plus connu réside dans le dilemme classique entre la centralisation et la décentralisation. Il se pose souvent avec acuité dans les grandes firmes diversifiées » (HELFER et al. 2013). L'avantage est d'avoir des professionnels très spécialisés par technologies, par pays et qui gèrent ainsi, avec expertise et un pouvoir de négociation élevé, des fournisseurs ne s'adressant qu'à eux. Vaut-il mieux, au contraire, décentraliser les services Achats au niveau des divisions ou des établissements ? Il s'agit d'usines, de magasins ou d'agences. Certains ne sont pas centres de profits à l'instar des unités opérationnelles. L'intérêt tient alors au fait que les acheteurs sont proches de leurs « clients internes » avec qui ils peuvent œuvrer en équipe à la conception des produits. Ce point de vue prévaut plutôt dans l'organisation réputée du groupe Hewlett Packard.

Les champions de la centralisation invoquent la rationalité globale, la normalisation des articles et des procédures et surtout la nécessité de renforcer le pouvoir de négociation pour obtenir les meilleurs prix. Les tenants de la décentralisation opposent à cela les déviations technocratiques et le manque de concertation avec les techniciens ou les commerciaux. À certains moments, telle ou telle tendance l'emporte dans une organisation : dans la conjoncture du début des années 1990, la balance penche vers la centralisation dans la grande distribution notamment, où l'objectif « moindre prix » est un leitmotiv, mais il n'y a jamais une réponse unique à ce fameux dilemme.

« En réalité, les entreprises doivent s'attacher à trouver une synthèse dialectique pour obtenir les avantages de la centralisation et de la décentralisation. Elle prend notamment le nom de coordination » (DESREUMAUX 1992). Une direction de la coordination des achats rattachée à la direction générale ne dispose que d'effectifs limités, les responsables d'achat étant rattachés aux divisions, voire aux unités. Elle a pour mission d'harmoniser les méthodes, de promouvoir les pratiques et la formation continue des professionnels, d'aménager des relations permanentes entre les acheteurs au moyen de systèmes informatiques adéquats (bases de données, courrier électronique...), mais aussi de travaux en commissions *(joint purchasing meetings).* On assiste aussi à l'instauration de « structures duales » : un chef de service d'achat d'une usine à Aurillac ou à Boston est en même temps « acheteur pilote » de l'ensemble du groupe pour tel ou tel article afin que chaque fournisseur ait un interlocuteur privilégié. Une société comme Merlin Gerin, récemment fondue dans Schneider Electric, figure ainsi à l'avant-garde dans la mise en place d'une organisation en réseaux, complexe, mais qui s'est avérée très efficace.

En guise de conclusion, trois idées essentielles ressortent au terme de cette section :

— L'émergence de la fonction Achats au niveau des préoccupations majeures des directions d'entreprises est le reflet des nouvelles stratégies globales en réponse aux défis d'un environnement marqué par l'accélération du changement et la mondialisation. Elle est largement due aux progrès dans les technologies de communication et de transport qui ont beaucoup réduit les *coûts de transaction,* favorisant *ipso facto* l'impartition à des fournisseurs extérieurs aux dépens de l'intégration verticale.

Le professionnalisme s'impose de plus en plus dans l'organisation de cette fonction pour maintenir ou améliorer l'ensemble des performances d'une société.

— En matière de management des achats, il n'y a pas une *one best way ;* le choix du meilleur mode d'organisation et de la stratégie la plus appropriée relève du principe de la contingence, autrement dit consiste à trouver la meilleure harmonie possible entre diverses variables fondamentales.

Section 6 : La « création de valeur achats » : comportement et réponses aux enjeux de la fonction

Dans un ouvrage récent intitulé « mieux acheter pour bien vendre », GREFF (2015) dans son stipule que « parler de « gain achats » est un raccourci qui véhicule une image négative ». C'est en fait une interprétation de la part de l'acheteur des résultats qu'il obtient. En fait, ce dernier « impulse des actions pour réaliser les gains sur les achats et c'est l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise qui contribuent à l'obtention des gains !! » (GREF 2015). Il existe en effet plusieurs leviers de gains qui sont susceptibles d'être développés par l'acheteur.

Cette section est dédiée à décrire l'ensemble des méthodes et des leviers que l'acheteur doit connaître en vue de se permettre un succès de sa mission économique.

6.1 Le comportement de l'achat industriel : prise de décision et relation avec les fournisseurs

Dans ce point, nous nous intéresserons à l'analyse du processus d'achat industriel afin de dégager une typologie des comportements et situations d'achat, mais aussi de mettre en exergue l'importance des interactions entre le client et le fournisseur.

6.1.1 Analyse du processus d'achat

Jusqu'aux années 1980, deux courants se sont principalement dégagés, se concentrant 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.

Afin d'affiner la représentation du comportement d'achat, certains chercheurs, dans les années 1980, tels que VYAS et WOODSIDE 1984, MOLLER 198, se sont attachés à comprendre « les interactions au sein du groupe d'achat du client ». Pour expliciter notre problématique, nous avons choisi de nous concentrer sur le Supplier Choice Process de VYAS et WOODSIDE (1984) qui prend le processus décisionnel comme unité d'analyse. Le Supplier Choice Model tente de comprendre « comment les acheteurs analysent l'information lors de la sélection des fournisseurs et d'identifier les règles utilisées » (VYAS et WOODSIDE 1984). Il comprend 5 phases distinctes allant de la préparation des appels d'offres, à l'évaluation et à la sélection de fournisseurs.

- Phase 1 : Préparation de l'appel d'offres. Elle inclut l'analyse de la demande d'achat (rachat, rachat modifié, nouveau produit) et le développement d'un cahier des charges en termes de quantités, délai et lieu de livraison, moyens de transport, spécificités du produit. Généralement, une liste de fournisseurs potentiels existe pour tout rachat.

- Phase 2 : Recherche de fournisseurs potentiels. L'objectif du processus de qualification est de déterminer quels fournisseurs répondent aux standards minimums de l'entreprise, développés en rapport avec ses objectifs. L'une des premières décisions n'est autre que le choix entre une stratégie d'achat directe ou indirecte. VYAS et WOODSIDE (1984) soulignent que « les distributeurs sont sélectionnés quand ils permettent une disponibilité immédiate de la majorité des intrants nécessaires. Pour les achats les plus chers et en grandes quantités sont effectués directement de chez le fabricant pour économiser la marge du distributeur ».

- Phase 3 : Invitation à l'appel d'offres. VYAS et WOODSIDE (1984) soulignent que « les entreprises interrogées préfèrent utiliser 3 fournisseurs minimum et qu'elles ajustent leurs critères de sélection en fonction de la situation pour obtenir un nombre optimal de partenaires potentiels ».

- Phase 4 : Évaluation des offres reçues. L'évaluation est tout d'abord commerciale, se concentrant sur la réputation du partenaire en termes de politique de paiement, le maintien des prix, la logistique, mais aussi en sollicitant l'opinion d'entreprises tierces.

- Phase 5 : Processus de sélection. Une des décisions clés est celle du recours à un ou de multiples fournisseurs, la multiplicité des fournisseurs stimulant la compétition et garantissant la continuité de l'approvisionnement. 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. Ces coûts sont associés à l'élaboration de matériel spécifique à la fabrication des produits du client. (moules, machines) ;
- 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'offres 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 (1986) 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. Évaluation 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).

6.1.2 Comportements et situations d’achats

BUNN (1993) (Tableau 14) 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’analyse 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, elle 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 perçu 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 perçu par l'acheteur, c'est-à-dire le pouvoir de négociation perçu 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 une 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 perçu 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'offres 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 sont essentielles. 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.

Tableau 14 : Description des différentes approches de la décision d'achat.

Variables	Achat occasionnel	Achat de routine à faible priorité	Rachat simple modifié	Nouvelle tâche catégorique	Rachat modifié complexe	Nouvelle tâche stratégique
Caractéristiques situationnelles						
Importance de l'achat	Faible	Quelque peu important	Très important	Très important	Très important	Extrêmement important
Incertitude liée à la tâche	Faible	Modéré	Faible	Très important	Faible	Modéré
Étendue du choix	Beaucoup de choix	Beaucoup de choix	Choix limité	Choix limité	Beaucoup de choix	Choix limité
Pouvoir perçu	Peu ou pas	Modéré	Modéré	Modéré	Important	Important
Acte d'achat						
Recherche d'information	Aucune	Peu d'efforts	Efforts modérés	Efforts modérés	Importante	Importante
Utilisation de techniques d'analyse	Aucune	Utilisation modérée	Utilisation modérée	Utilisation modérée	Utilisation importante	Utilisation importante
Anticipation dynamique	Aucune	Superficielle	Importante	Modérée	Importante	Dominante
Contrôle procédurier	Transmission d'ordre	Suivi de Procédures standards	Suivi de Procédures standards	Peu d'utilisation	Suivi de Procédures standards	Peu d'utilisation

Source : BUNN, 1993, p. 47

6.1.3 L'importance de l'interaction entre client et fournisseur

Le groupe *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP), - avec des chercheurs tels que VALLA (1978a-b-c-d-e), PERRIN (1979) , HAKANSSON et BOOTZ (1979) , HAKANSSON (1980), HALLEN (1979) et CUNNIGHAM (2001) - étudie l'achat industriel sous l'angle de la relation client-fournisseur. Il 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.

Pour CUNNINGHAM (2001), « Interaction between companies occurs when both parties recognize their mutual interdependence and are interested in each other's resources. (…) The need for buyers and sellers to interact arises from a desire to increase the efficiency of the business transactions and communications and to make better use of each other's expertise. These needs may be satisfied by the development of a close working relationship, which has the added advantage of leading to better control over the other party's activities. » (p. 323)

L'approche du groupe IMP repose sur l'analyse 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)

Au centre de la figure 15 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, p.86), 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. »

De ce fait, 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 ;

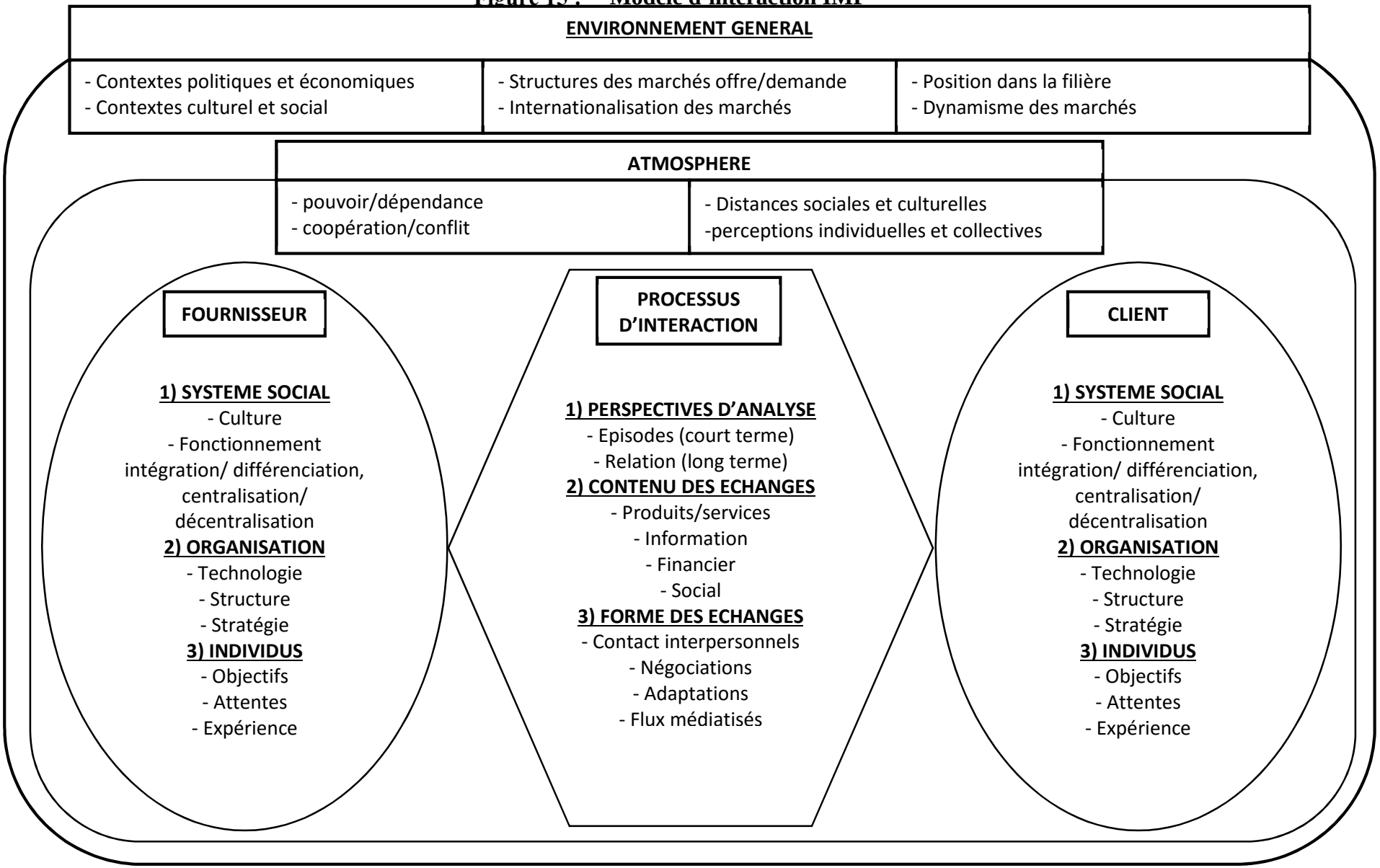
- associé aux services fournis par le fournisseur avant et après l'achat pour définir le cahier des charges, mais aussi en termes de maintenance, de formation et de service après-vente…

La perception du risque dans la relation client-fournisseur 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. Elle permet d'établir un degré de confiance minimum. Lors de la phase d'initiation, on assiste à l'apparition 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).Si le comportement du fournisseur et ses capacités d'apprentissage s'avèrent satisfaisants pour le client, il en résultera une intensification des relations et une augmentation du volume des transactions. Différents facteurs influeront sur le déroulement du partenariat : le degré d'investissement des deux parties (faible ou fort, général ou spécifique, réciproques 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.

Figure 15 : Modèle d'interaction IMP



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

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 » (MORRISEY 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).

6.2 Notion de création de valeur et contribution des achats

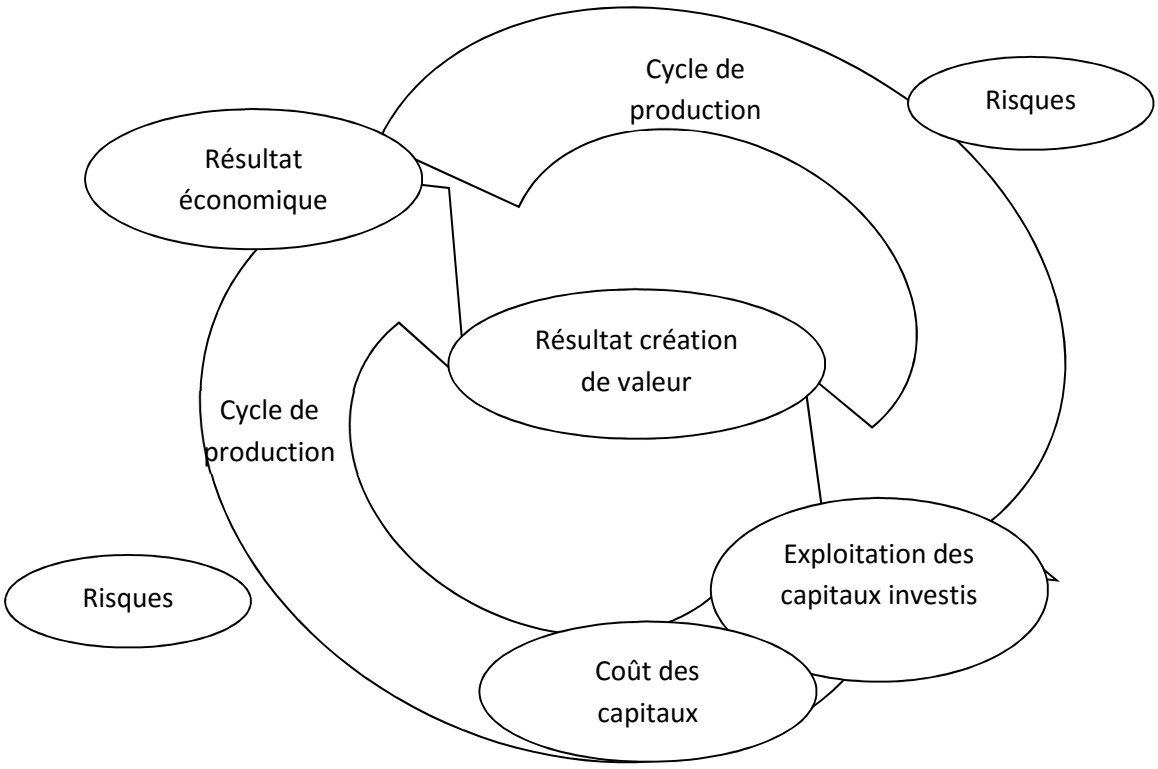
La création de valeur est l'objectif principal de toute entreprise petite ou grande. Cette création de valeur passe par plusieurs étapes à l'intérieur d'un processus permettant à plusieurs intervenants internes et externes d'y ajouter leur touche. Dans une entreprise, la fonction achat fait partie des fonctions les plus contributrice à la création de valeur. Plusieurs auteurs le confirment à travers leurs études nous allons consacré ce point à l'exposé de la définition de la création de valeur sur

le plan financier en mettant en exergue la place de la contribution de la fonction achat à la croissance et à la pérennité de l'entreprise.

6.2.1 Création de valeur : quelle définition ?

BERNARD (2010) définit la création de valeur « comme étant la dynamique qui associe les éléments fondamentaux du développement à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire : accroître son résultat économique de façon pérenne en exploitant au meilleur coût et au mieux ses capitaux investis, dans la pleine conscience des risques encourus pour y arriver ». BRUEL et al. (2014) précise que la définition de la création de valeur consiste à « accroître la valeur financière de l'entreprise ». Au plan strictement financier, cette valeur dépend d'un certain nombre de paramètres comme le résultat de l'entreprise, son taux de croissance, son niveau d'endettement, etc. selon le même auteur « les achats peuvent donc jouer ici un rôle de premier plan par la négociation des prix fournisseurs et des conditions de règlement, qui assure un certain niveau de résultat économique » BRUEL et al. (2014).

Figure 16 : La dynamique de la création de valeur



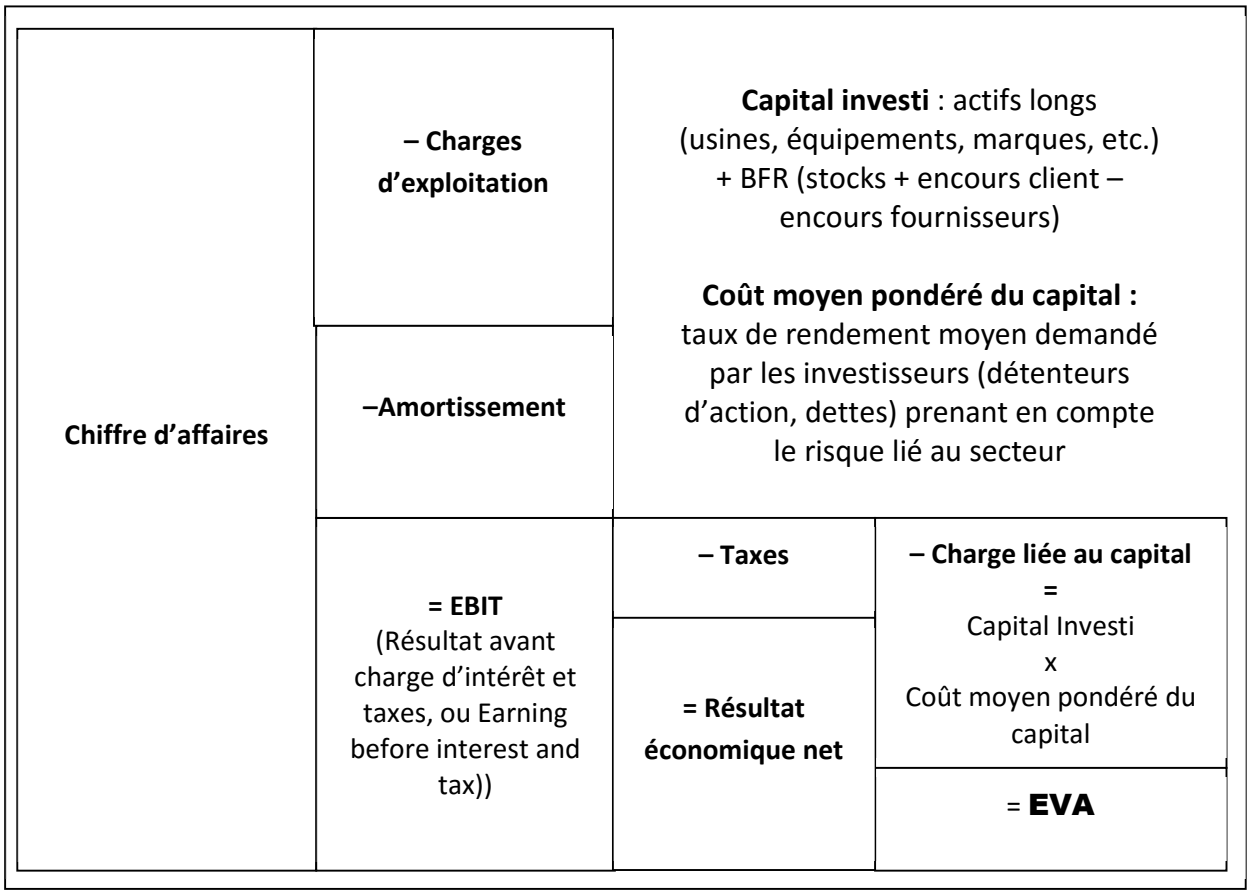
Sources : BERNARD (2010), page 31.

VERNIMMEN et al. (2006) y ajoute la notion de l'EVA. Ce terme représente l'appellation de la anglo-saxonne de la création de valeur (*Economic Value Added*). Elle constitue un critère opérationnel de mesure de la création de valeur. « Elle se calcule par la différence entre le résultat

économique après impôt et le coût moyen pondéré du capital appliqué au capital investi pour obtenir le résultat économique » (VERNIMMEN et al. 2006). L'EVA constitue un outil de gestion financière décentralisé intéressant, car, elle permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel.

En vue de comprendre la notion de l'EVA, PERROTIN et al. (2007) proposent de « se rappeler la structure d'un bilan :

Figure 17 : Le calcul de l'EVA



Source : PERROTIN et al. (2007) page 31.

Le facteur risque est souvent cité lorsque le discours porte sur la valeur et sa prise en compte de la dans l'analyse se retrouve à deux niveaux. « Premièrement, le coût moyen pondéré du capital (CMPC)[25] retenu au niveau de l'entreprise contient en lui-même une partie du risque de marché (le « bêta ») qui dépend du risque lié au secteur dans lequel l'entreprise évolue et par conséquent à l'impératif de rémunération demandée par les investisseurs. Deuxièmement, il est nécessaire de

[25] Le coût moyen pondéré du capital est aussi appelé WACC en anglais (Weighted Average Cost Of Capital). Le coût moyen pondéré du capital est le taux de rentabilité minimal exigé par les bailleurs de fonds de l'entreprise (actionnaires et créanciers) pour financer ses projets d'investissement. Il représente le coût de financement global de l'entreprise, incluant une prime de risque lié au secteur auquel appartient l'entreprise.

prendre en compte les probabilités de variation de l'EVA autour de sa moyenne, en fonction de facteurs de risque » (BERNARD, 2010).

Suite à cette démonstration, PERROTIN et al. (2007) avancent « les leviers achats pour la création de valeur suivants :

- « Dettes fournisseurs ;
- Acomptes fournisseurs ;
- Stocks ;
- Investissements » (PERROTIN et al. 2007)

Le rôle de la fonction achats est alors de décliner quelle contribution elle peut apporter dans la construction de ces critères de valeur pour l'entreprise, ce qui peut selon BRUEL et al. (2014). Passer par :

- « L'amélioration de la qualité fournisseurs pour élever l'image de qualité des produits et services vendus par l'entreprise ;
- L'amélioration de la flexibilité des fournisseurs pour répondre plus vite et mieux aux demandes du marché.
- La mise en œuvre d'actions d'analyse de la valeur visant à améliorer les fonctions offertes par les produits vendus ;
- La détection de l'innovation fournisseurs propre à développer l'innovation de l'entreprise ; »

6.2.2 Les leviers de valeur

Il est quasiment impossible de débattre de l'importance de la fonction achat en tant qu'acteur principal en amont de l'entreprise sans citer les travaux de PORTER (1980). Ce dernier inscrit la fonction achat parmi les autres fonctions de l'entreprise dans une approche d'appréciation de la valeur illustrée sous forme d'une chaine. Cet outil s'inscrit au sein d'une filière et reprendre l'ensemble des activités de l'amont à l'aval. Grâce à ses travaux, la fonction a gagné du terrain en tant que fonction stratégique irréprochable. Il l'a présente même comme une fonction de très importante risquant d'hypothéquer le fonctionnement de l'entreprise si elle n'est pas bien maîtrisée.

Dans un travail de classification de l'achat de par sa performance et son implication dans la création de la valeur, WAJNSZTOK et al. (2014) distingue deux étapes à l'intérieur desquelles l'acheteur intervient pour agir sur le coût global de l'achat.

L'auteur définit ces étapes-là comme suit :

1. La préparation de l'achat : cette étape est composée de
    - La spécification du besoin
    - Mise en concurrence
    - Choix du fournisseur
2. L'étape achat : dans laquelle l'acheteur se contentera d'accomplir ce qui suit :
    - La négociation et/ou la concrétisation des contrats
    - Le déploiement et le suivi

Un certain nombre de techniques et de méthodes d'achats ont été identifiées par la profession à travers ce que l'on a coutume d'appeler les «bonnes pratiques d'achats». On les regroupe sous le vocable «leviers d'achats». Les leviers d'achats les plus couramment utilisés sont précisés dans le tableau suivant (Tableau 15).

Tableau 15 : Les leviers d'achats

Levier d'achat	Bonne pratique
Anticiper les besoins	Préparer un dossier achats le plus tôt possible dès que le besoin potentiel est connu, par exemple dès l'approbation budgétaire
Optimiser l'expression du besoin	Réaliser une analyse fonctionnelle du besoin et définir des obligations de résultats pour les fournisseurs
Faire jouer l'effet volume sur les achats	Regrouper dans l'espace (plusieurs services/ entités concernées) et le temps (sur plusieurs années) les volumes pour un même besoin
Analyser le marché fournisseurs	Connaître l'offre du marché fournisseurs doit permettre 1) d'affiner l'expression du besoin vis-à-vis des standards du marché, 2) de préparer la meilleure stratégie de consultation
Mettre en concurrence	Identifier les (bons) fournisseurs à consulter ; élaborer le dossier de consultation ; préparer la grille d'analyse des offres
Comprendre et agir sur les prix de marché	L'action sur les prix du marché nécessite une maitrise de la loi de l'offre et de la demande.
Décomposer les coûts	Analyser les offres fournisseurs à partir d'une grille de décomposition de leurs coûts
Réaliser une analyse du coût complet d'acquisition	Comparer les offres fournisseurs en coût complet : prix d'achat + coûts annexes : coûts d'approche, d'exploitation, de maintenance…
Préparer et formaliser la négociation	Identifier les forces et les faiblesses des offres fournisseurs ; fixer des objectifs sur les points à négocier ; définir une stratégie de négociation
Mettre en œuvre un contrat fournisseur	Élaborer un contrat qui explicite les conditions commerciales, mais aussi l'ensemble des modalités d'exécution des prestations attendues
Suivre la performance du contrat négocié	Définir les critères d'évaluation de la performance attendue, les modalités de suivi et les pénalités pour non-performance

Source : Elaboré suite à plusieurs lectures[26]

[26] Les sources traitant les leviers d'achats sont les suivantes : ALLEAUME, (2013), BRULE et al. (2014), LE MOIGNE (2013), BERNARD et al. (2010).

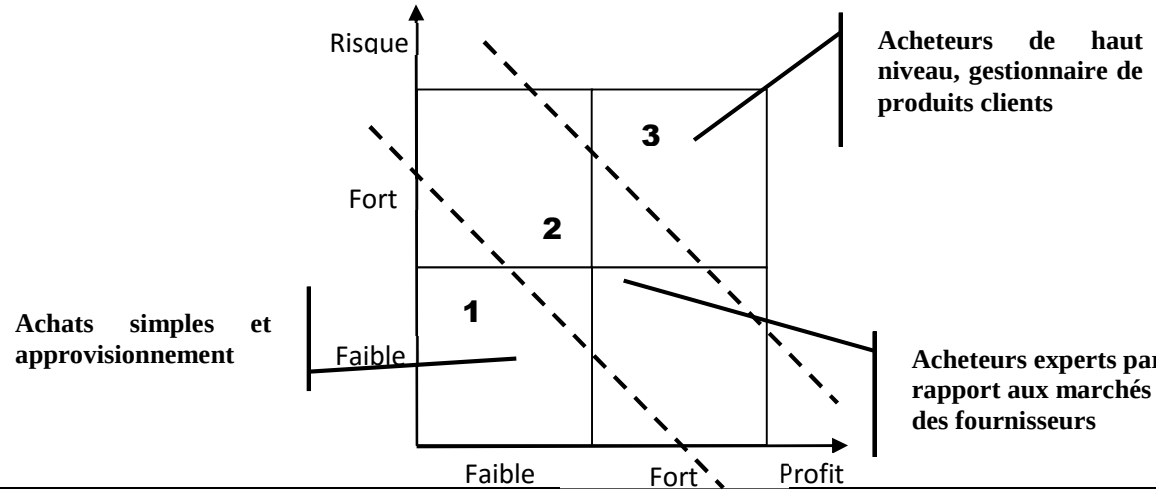
Le recensement des leviers achat permet d'avoir « un cadre de référence sur lequel doivent s'appuyer les acheteurs afin de garantir le meilleur niveau de performance possible de l'acte d'achat » (ALLEAUME, 2013). Ces leviers ne s'appliquent pas tous de manière systématique quelle que soit la nature de l'achat concerné : « c'est l'objet de la politique achats cible de déterminer quels sont les leviers à utiliser en fonction de la typologie d'achat » BRULE et al. (2014). On ne conduit pas de la même manière le processus d'achats pour acheter des fournitures de bureau, des prestations de nettoyage ou un équipement industriel. La catégorie d'achat est déterminante afin d'identifier les leviers de gains adéquats.

Identifions pour chacun des cas les leviers à utiliser qui sont pertinents et ceux qui ne le sont pas en les présentant sous forme de 3 compétences distinctes au sens :

- **Cas d'achats basiques :** Dans le cas d'achats basiques tels que des fournitures de bureau, il s'agit de produits standards sur un marché fournisseur très concurrentiel. Le levier le plus pertinent est de faire jouer **l'effet volume** « à la fois en consolidant les besoins de l'ensemble des services et entités de l'entreprise et en recherchant la meilleure standardisation possible sur une liste courte d'articles » (LE MOIGNE, 2013).
- **Cas d'achats effectués sur la base d'un cahier de charges :** Dans le cas d'un service tel qu'une prestation de nettoyage, il s'agit de prestations de service standards simples, c'est-à-dire non techniques. Les prestations attendues sont basiques, mais il y a un véritable potentiel de gains si on réalise un travail d'analyse de la valeur à partir d'une grille fonctionnelle sur le résultat attendu en terme de niveau de propreté : « le levier «**optimisation du besoin**» doit être systématiquement actionné » (BRULE et al. 2014).
- **Cas d'achats importants en valeur et caractéristiques techniques :** Dans le cas d'un équipement industriel, il s'agit d'un achat complexe avec un fort contenu technique et bien souvent un marché fournisseur très restreint. La plupart des leviers sont pertinents ici: « anticiper le plus en amont possible, travailler en mode projet, décomposer les coûts, analyser le coût complet d'acquisition et mettre au point un contrat qui garantisse la bonne fin de mise en œuvre du matériel et définisse les conditions de suivi de la performance en fonctionnement dudit matériel » (ALLEAUME, 2013).

Nous retrouvons ces mêmes cas da la matrice de maturité de la fonction achat de PERROTIN et al. (2005). Cette matrice permet d'identifier trois logiques d'agencement de la fonction et de développer trois types de compétences de l'acheteur (figure 18) :

Figure 18 : Matrice de maturité de la fonction Achats



Source : PERROTIN (2005) page 66.

S'agissant des leviers de gains, PERROTIN et al. (2005) identifie « quatre enjeux principaux pour la fonction achats pendant cette période :

1) **Le profit**.
2) **La qualité des produits achetés**.
3) **Le respect des termes du contrat**.
4) **L'image de l'entreprise**.» (PERROTIN et al. 2005)

Dans un ouvrage précédent (PERROTIN et al. 1999) illustrent quatre situations d'achats en fonction de deux aspects essentiels : Le risque inhérent à l'acte d'achat et l'importance des leviers de gains développés par chaque catégorie d'achat.

La mise en schéma de ces aspects donne la figure 19 suivante :

Figure 19 : Les leviers de gains

Risque	**Sécurisation**	**Stratégique**
Fort	• Planification et globalisation • Intégration verticale, • Simplifications des spécifications	Partenariat
Faible	• Simplification des spécifications, • Effet de taille • Globalisation, • Délégation, • Concurrence	• Concurrence • Internationalisation • Effet de taille et globalisation
	Tactique	**Profit**
	Faible	Fort

Profit

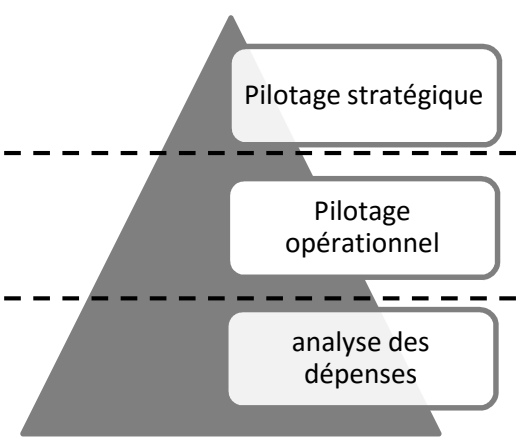
Source : PERROTIN et al. (2005), page 65.

Cette liaison exposée entre compétence des acheteurs et la performance achats est le fruit d'une idée développée par BRUEL et POTAGE[27] dans leur essai de moderniser la « Matrice de maturité de la fonction Achats » de PERROTIN. Ceci confirme davantage l'importance de la professionnalisation de la fonction achats et le rôle grandissant que joue l'acheteur dans la création de la valeur.

6.2.3 Piloter la performance achat

Le pilotage de la performance des achats est réalisé de façon différente suivant qu'il est destiné aux acheteurs, au directeur des achats ou à la direction générale d'une entreprise. LE MOIGNE (2013) propose un schéma explicatif du pilotage de la performance achat (voir figure 20). « Il comprend l'analyse des dépenses, décrite dans la partie « Analyser les dépenses », le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique » (LE MOIGNE, 2013).

Figure 20 : Pilotage de performance achat



Résultat	Objectif	Utilisateur
Balanced Scorecard	Mesurer l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise	Direction générale
Tableau de bord	Suivre l'efficacité et l'efficience de la fonction achat	Directeur achat
Cartographie des dépenses	Analyser les dépenses	Acheteur

Source : Le MOIGNE (2013) page 70.

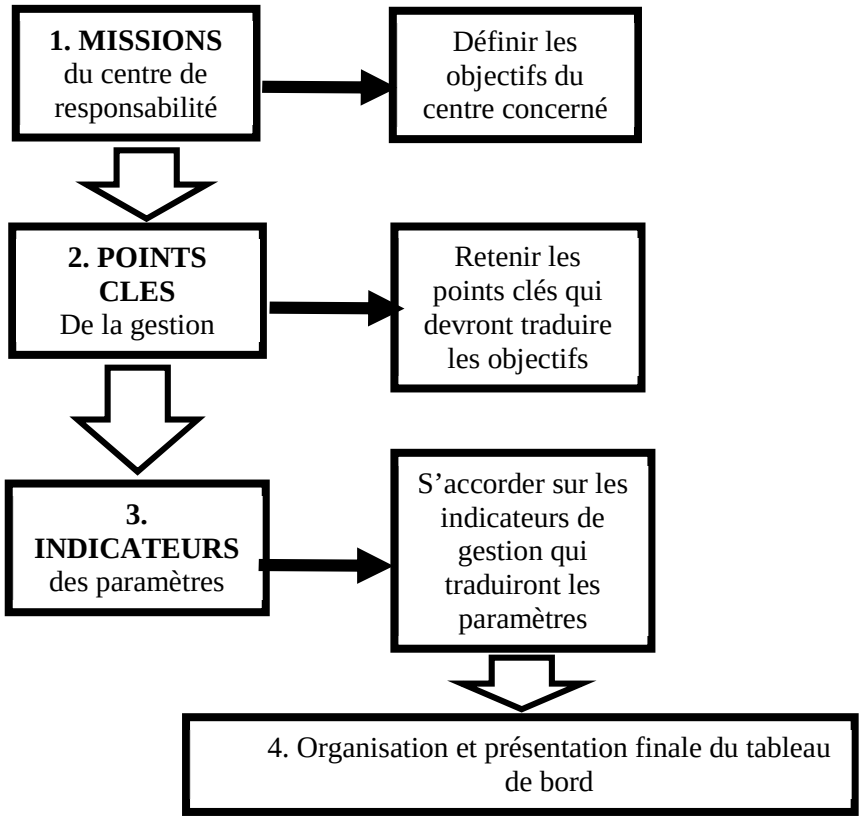
L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en œuvre pour y parvenir.

En termes de pilotage, l'outil le plus important est le tableau de bord pour lequel il suivre un certain nombre d'étapes permettant d'abord la déclinaison des objectifs stratégiques achats en mission et objectifs opérationnels.

[27]M. Potage est le directeur Achats du Groupe Thales. Il a rédigé l'article suivant : « Les achats à THOMSON-CSF : vers un nécessaire modèle de maturité », Revue Internationale de l'Achat, Vol. 18, n°2, 1998 (In NOWACZYK, 2008).

Les étapes de la constitution d'un tableau de bord achats et des indicateurs associés, et de leur utilisation récurrente, peuvent être illustrées comme dans la figure 21 :

Figure 21 : Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord achat



Source : Elaboré par l'auteur.

1) ***Définition des missions et objectifs opérationnels du dirigeant Achats ;***

Il est important de bien se concentrer sur les objectifs opérationnels à court terme (concrets et mesurables) qui peuvent être, soit le plus souvent attendus de la direction générale, soit attendus par les patrons des entités clientes en interne.

Un objectif opérationnel doit s'exprimer par un verbe transitif sans ambiguïté pour tous. Par exemple concernant les Achats, voici des objectifs clairement exprimés :

- diminuer le coût d'achat de telle famille de produits de x % l'exercice prochain (à volumes et consommations constantes) ;
- diminuer le pourcentage de défauts de y % sur les livraisons et le nombre de ruptures d'approvisionnement de z % ;
- accroître le taux de satisfaction des clients internes de t % (taux mesuré régulièrement au travers de la combinaison explicite de critères mesurables selon un questionnaire précis et préétabli, par exemple dans le domaine des prestations de service).

Il est à noter qu'une direction Achats « peut difficilement poursuivre plus de cinq grands objectifs opérationnels simultanément » (BRUEL et al. 2014). Selon les travaux de G. Miller (1956), « un homme ne peut percevoir à la fois, plus de 7 (± 2) informations. La mémoire immédiate ne peut enregistrer que de 5 à 9 « chunks[28] », selon le terme choisi par Miller » (In FERNANDEZ, 2008)

2) ***Choix*** **des points clés constituants les leviers prioritaires et des variables d'actions concourant à l'atteinte des résultats opérationnels :**

Les variables d'actions correspondent aux divers leviers ou processus et pratiques que le service Achats va mettre en œuvre pour atteindre les résultats. Il doit donc y avoir un lien de causalité très fort et incontestable entre les variables d'action choisies et les objectifs opérationnels poursuivis.

La même Comme exemples de point clés de succès relatifs aux différents objectifs cité dans le point précédent nous citons :

- Variation des effectifs
- Fiabilité du matériel de transport
- Le délai de livraison
- Réponse à la demande interne de matière

Comme il a été dit pour les objectifs, « le nombre total de points clés de succès devra être également limité pour se concentrer de fait sur des priorités, et faciliter le suivi des actions concrètes qui seront mises en œuvre » (BRUEL et al. 2014).

3) ***Définition*** **des indicateurs de gestion adaptés et pertinents ;**

En correspondance avec chaque objectif opérationnel et chaque point clés de succès, il faut ensuite définir un indicateur qui soit représentatif (ou plusieurs si nécessaire en pensant à une interprétation croisée). Rappelons que, comme tout moyen de mesure, « un indicateur doit avoir les principales caractéristiques suivantes :

- être objectif et quantifiable, ne serait- ce que sous forme d'une échelle ou même de façon binaire (fait/pas fait, oui/non), et sans que son interprétation ne pose de questions de pertinence à ceux dont l'action est ainsi mesurée ;
- être aisément obtenu, par exemple à partir des bases des données et des informations existantes dans le système ERP ;

[28] Un « chunk » peut être un nombre, un mot, un visage. MILLER G. (1956) "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information" (In FERNANDEZ 2008) .

- être suffisamment pérenne dans le temps pour permettre des comparaisons historiques si besoin selon les types d'indicateurs » (LÖNING, 2008).

Il n'ay pas de modèle de tableau de bord. Chaque entreprise voire chaque service et fonction doivent construire eux même leur propre batterie d'indicateurs.

4) et *enfin* l'organisation du tableau de bord

L'organisation du tableau de bord achat doit impérativement prendre en considération trois aspects essentiels :

L'origine de l'information : il s'agit de décider l'origine de l'information avec laquelle les indicateurs vont être mis à jour. Cet aspect fait référence à la distinction entre les informations internes et les informations externes.

La forme de l'information : le tableau de bord doit à la fois permettre une présentation frappante de l'information et aussi une visualisation facile des points clés.

La périodicité de l'information : chaque indicateur choisi doit être accompagné d'une définition claire de son échéance d'actualisation.

6.3 La « création de la valeur achat » :

Avant tout, un nécessaire distinguo entre rentabilité, financement et risques associés s'impose. Ceci pour mieux cerner la création de la valeur émanant de la fonction achat seulement.

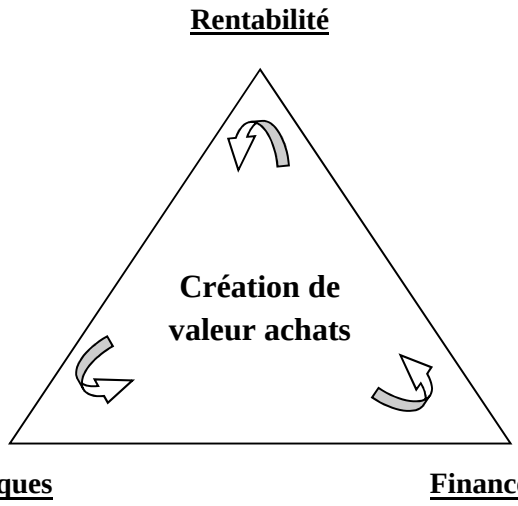
6.3.1 Les variables de la création de la valeur achats

S'il y a bien un domaine de prédilection sur lequel l'impact des acheteurs est considérable, c'est bien la marge. D'ailleurs, dans beaucoup d'entreprises « le rôle de l'acheteur est limité à l'amélioration de la marge. D'où l'importance de la prise en compte des coûts d'achats. Cette démarche de management orientée coûts a un effet immédiat sur le résultat et améliore à cet effet le ratio de création de valeurs » (SAUVAGE et al. 2012). En revanche, cet appui sur la relation valeur/coût d'achat a ses limites. Certes, cette relation représente bien un levier, mais à force de lui faire recourt cela peut agir sur la rentabilité des fournisseurs. BERNARD (2010) voit que « Le jeu de la négociation illustre de fait l'absence d'alignement d'intérêt avec la contrepartie et donc l'augmentation du risque pour celle-ci, sous la pression de la réduction des marges ».

Le recourt donc à un des leviers achat est susceptible de rendre les fournisseurs vulnérables à plusieurs risques : incapacité de répondre à l'ensemble des commandes, à innover ou encore à rester rentable sur une longue durée.

Dans une illustration des forces motrices de la création de valeurs dans une entreprise, BERNARD (2010) évoque trois variables essentielles régissant la création de valeurs achats (Figure 22) :

Figure 22 : Les trois variables de la création de valeur achats



La création de valeur achat passe par une action sur les coûts opérationnels et le financement en contrôlant les risques

Source : BERNARD et al. (2008), page 35.

D'abord le coût complet de l'opération d'achat englobant le prix d'achat et les charges directes et indirectes relatives à la même opération. Le responsable direct sur la valeur de ce coût est la fonction achats. Sa performance est aussi appréciée sur la base de cet objectif incontournable.

Ensuite il annonce comme variable le facteur risque éventuel qui peuvent compromettre aussi bien l'activité de l'entreprise client que l'activité de l'entreprise fournisseur. Ce risque peut aller jusqu'à la défaillance. À la fin il y a le mode de financement qui peut englober à la fois les formalités de paiement négociées (paiement en espèce, par chèque, par traite,…) et aussi les délais de paiement qui hypothèque le fonds de roulement de l'entreprise.

L'acheteur est sensibilisé aux trois axes qui permettent de mettre en œuvre des actions génératrices de gains pour l'entreprise. Suivant les familles d'achats, les axes ne contribuent pas aux gains dans les mêmes pourcentages : globalement, travailler sur le seul axe « Acheter moins cher » ne permet d'espérer en moyenne qu'un tiers des gains potentiels. Il est dommage de ne pas s'occuper des deux tiers des gains restants. Les leviers sont nombreux et seuls quelques-uns sont listés sur le schéma.

Par ailleurs l'acheteur est sensibilisé aux trois aux trois axes qui permettent de mettre en œuvre des actions génératrices de gains pour l'entreprise. GREFF (2015) propose trois axes qui peuvent

s'aligner avec les axes de BERNARD (2008). L'auteur les appelle les axes de progrès et les définit comme suit[29] :

1) Acheter moins cher :

- Négocier des contrats-cadres nationaux ou régionaux
- Définir et faire appliquer une politique Achats pour la maille locale
- Augmenter le taux d'application des accords-cadres
- Optimiser les prix du fournisseur actuel
- Massifier les volumes d'achats
- Sourcer les pays « low cost »

2) Acheter mieux :

- Rationaliser et standardiser les produits
- Réduire les exigences et simplifier les spécifications fonctionnelles
- Utiliser les produits de substitution
- Analyser la structure des coûts fournisseurs
- Optimiser les coûts logistiques

3) Consommer moins

- Définition des standards
- Suivi et pilotage du niveau de consommation

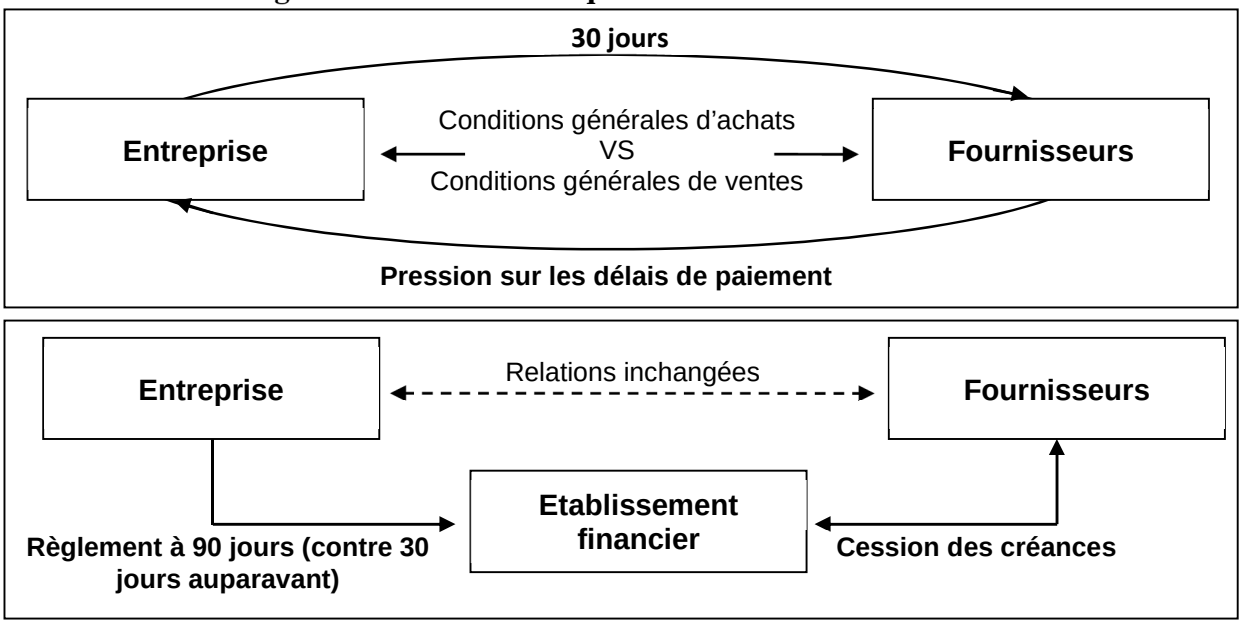
6.3.2 Réduction du risque grâce au financement du poste fournisseurs

Laisser le fournisseur sans ressources financières pendant une longue période peut l'entrainer vers une faillite qui peut priver l'entreprise de ses services. « Parmi les outils utilisés[30], dans ce domaine nous citons le *reverse factoring* » (BERNARD et al. 2008). Dans ce processus, suite à une transaction à terme le fournisseur peut vendre ces créances sur son client à un établissement financier spécialisé (appelé eu Etats Unis sociétés de factoring). Cet établissement lui paye la contrepartie de papiers commerciaux justifiant ses créances et prend le relai pour exiger leur valeur au client à date de leur échéance. L'opération exige trois parties et peut être illustrée comme à la figure 23.

[29] Ces axes sont extrait d'un schéma proposé par GREFF (2015) page 28.

[30] D'autres moyens de financement garantissant l'intérêt du fournisseur peuvent être cités tels que : le Crédit documentaire (le « CREDOC ») et la lettre de crédit. Ces moyens peuvent aussi agir sur le risque de non-paiement.

Figure 23 : La mécanique de refinancement fournisseur

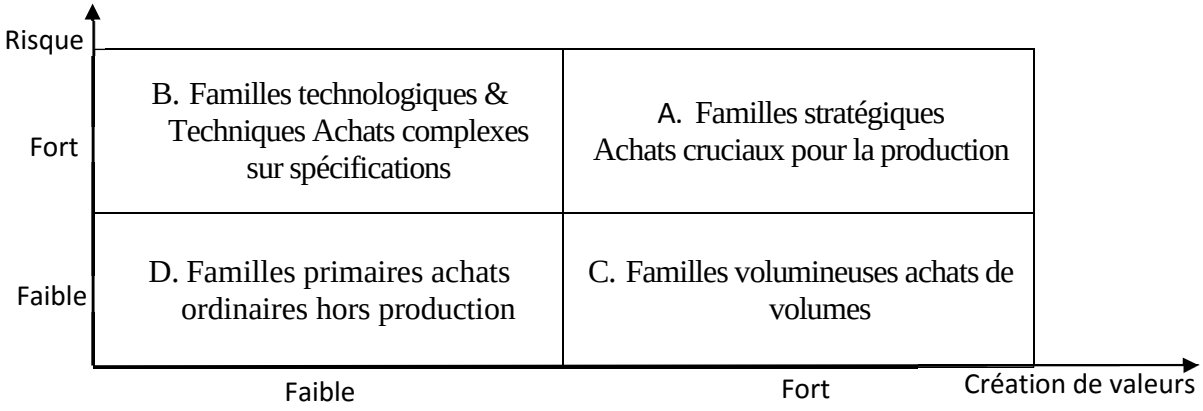


Source : BERNARD F. et al. (2008), page 38.

6.3.3 La différentiation stratégique des risques par grandes familles d'achats

Sur la base de l'illustration de PEROTIN et al. (1999) « une classification du point de vue de l'acheteur par types d'achat regroupés en familles et révélatrice de plusieurs enseignements cabales d'expliquer les risques inhérents à l'achat en les croisant avec la création de la valeur » (PEROTIN et al. (1999) In BERNARD et al. 2008). La matrice obtenue permet de faire sortir quatre familles d'achat (Figure 24) :

Figure 24 : La matrice de représentation d'un portefeuille achats



Source : PERROTIN et al. (1999), page 41.

La famille A : Les achats destinés à la production sont généralement très couteux et mobilisent des sommes importantes d'argent. Dans une matrice plus ancienne établie par MARCEL et al. (1985) « S'agissant des "achats stratégiques", l'établissement de relations partenariales, avec un ou

deux fournisseurs, est conseillé » (MARCEL et al. 1985, In BARRIOL, 1998). Cette famille d'achat est créatrice de valeur par excellence, car, sans elle l'appareil de production peut faire défaut et elle constitue une partie intrinsèque du produit à fabriquer.

La famille B : « Cette famille crée moins de valeur que la famille précédente, mais reste à un degré élevé de risque » (PERROTIN et al. 1999) car elle englobe tous les achats techniques et technologiques utilisés dans la transformation des achats de la famille « A ». Qualifiée par MARCEL et al. (1985) d'achats lourds « le risque provoqué par cette famille est élevé », car la collaboration avec les fournisseurs est nécessaire pour réussir son acquisition.

La famille C : Cette famille crée autant de valeur que la famille « A », mais elle représente moins de risque du fait de la disponibilité de l'offre, l'importance de ce que l'entreprise puisse tirer comme valeur sur la négociation du prix et sur la compression du besoin en fonds de roulement

La famille D : Appelée par MARCEL et al. (1985) « achats simples », cette famille englobe tout achat hors production. La valeur créée par cette famille et risque inhérent à son acquisition sont faible. Le financement mobilisé par cette famille est relativement faible.

La création de la valeur achat étant traitée par le point 6.3, le facteur risque est l'objet d'étude de la section suivante (Section 7).

Section 7 : Les risques inhérents aux achats

Nous avons vu dans le point précédent que la création de valeur achat est conditionnée par trois variables essentielles que sont la rentabilité, les délais de financement et les risques.

Ces derniers sont souvent importants lorsqu'il s'agit d'acquérir des intrants en volume mobilisant des ressources importantes d'argent.

Les fournisseurs sont contributeurs du succès d'une société, mais ils peuvent aussi la mener à sa perte. Le risque est d'autant plus grand que la part des achats dans le chiffre d'affaires de la société est grande, la gestion des fournisseurs implique de manager les risques associés qu'ils soient de nature financière, opérationnelle ou juridique.

Globalement, il existe une grande diversité des risques en entreprise pouvant remettre en cause sa pérennité au quotidien. Toute opération et toute décision comportent leur part de risque. Le risque ne peut être complètement supprimé, l'entreprise doit le contrôler. Souvent, une opération est d'autant plus bénéfique qu'elle est risquée : faire entrer un nouveau fournisseur au portefeuille qui cassera les prix marché par exemple.

Plusieurs modèles de gestion de risques sont proposés par différents auteurs. L'ensemble des propositions tend vers la détermination des possibilités offertes aux entreprises pour limiter le risque lié à la non-maitrise des éléments de leur environnement.

Depuis ces dernières années, dans le monde, il n'y a pas une entreprise qui ne soit pas concernée par la problématique des risques, compte tenu du contexte d'un environnement affecté par une complexité et une turbulence accrues. Ceci devient donc en soi une mission fondamentale pour toutes les fonctions majeures de toute entreprise : hormis la direction financière, c'est surtout le cas de celles qui opèrent sur des marchés, à savoir le marketing en aval et les achats en amont. Face à l'importance de la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de la fonction achat, BRUEL et al. (2014) avancent que « les directeurs achats sont appelés par leur management à procéder de cette façon :

- identification des risques de toutes natures ;
- recherche et déploiement de tous les dispositifs d'actions de préférence préventives ;
- Conception et déploiement d'un reporting systématique à la direction générale sur les différents risques sous forme d'un tableau de bord pour les contrôler et pouvoir rendre compte du dispositif et des impacts »

D'une manière ou d'une autre, cibler la dimension « piloter les risques » donne une visibilité sur les risques inhérents aux achats. Pendant que COVA et al. (1996) ordonnent ces risques en cinq classes : économiques, financiers, industriels et qualité, légaux et du métier, BERNARD et al. (2008) et BRUEL et al. (2014) les regroupes dans une cartographie des risques inhérents à la fonction achats. Tantdit que WAJNSZTOK et al. (2014) les présentent dans une matrice incluant l'influence de chaque élément sur la performance de la fonction achat.

Nous citons dans le tableau suivant un exemple tiré de la présentation de BRULE et al. (2014) dans laquelle ils exposent une typologie synthèse des risques inhérents aux achats :

Tableau 16 : Typologie des risques propres aux achats

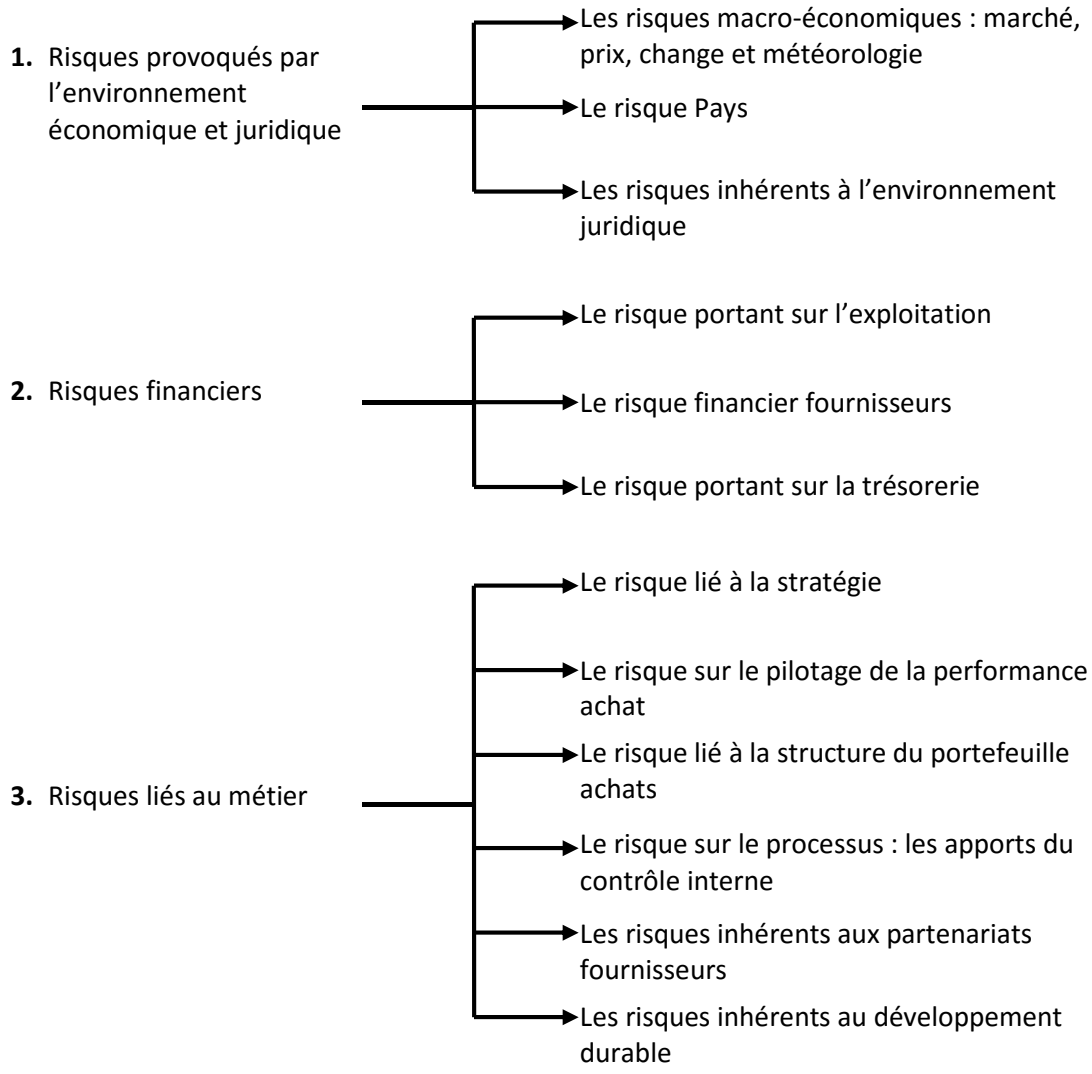
Classes de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	Possible volatilité des prix de marché
	Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/mécanisme de pénuries possibles
Risques financiers et monétaires	Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires)
	Conditions de règlement défavorables (ex. Crédoc)
Risques géostratégiques	Facteurs caractérisant les pays en cas de sourcing global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels, juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales
Risques naturels et climatiques	Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques (inondations, tempêtes, etc.)
	Évaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement
	Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels versus oligopoles, ententes, quotas, etc.)
	Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)
	Situations éventuelles de dépendance technique
Risques fournisseurs opérationnels	Maîtrise des délais de livraison et des services associés
	Maîtrise de la qualité livrée (conformité)
	Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible
	Droits d'auteur/droits à l'image
	Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs)
	Délit de marchandage/Travail dissimulé/Travail aidé ou handicapé
	Contrôle de destination finale
	Produits et matières interdits (REACH, RoHs)
Risques RSE (resp. sociétale et environnementale)	Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève)
	Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence, comportement anti-corruption, conformité à la « Charte des relations inter-entreprises »)
	Responsabilité environnementale (ISO 14 000, lois nationales)
	Responsabilité globale sur les pratiques supply chain en amont

Source : BRUEL et al. (2014), Page 39.

Suite à une lecture des trois autres propositions et afin de ne pas tous citer en termes de catégorie de risques, nous avons résumé et regroupé ces risques-là selon trois grandes classes, mais en empruntant la mise en forme de BERNARD et al. (2008) (voir figure 25).

Ces classes regroupent les risques les plus fréquemment rencontrés et ceux qui sont prioritaires pour les entreprises aujourd'hui. Ils se traduisent par une exposition de l'entreprise à un risque global.

Figure 25 : Arbre des risques



Source : Schéma adapté et élaboré par l'auteur.

7.1 Les risques provoqués par l'environnement économique et juridique

Le contenu de ce point (7.1) est dédié à l'exposé des risques inhérents aux composantes macroéconomiques (7.1.1), au risque pays (7.1.2) et en fin au risque émanent de l'environnement juridique (7.1.3).

7.1.1 Les risques macro-économiques : marché, prix, change et météorologie

Parmi les risques les plus récurrents en entreprises, il y a les risques économiques. D'abord, sur le plan macro, plusieurs risques sont éventuellement encourus. Les crises répétées du marché financier, la chute de la demande des ménages et le chômage. Les variations du taux de change constituent un autre risque pour les entreprises. À titre d'exemple, un euro fort par rapport au dollar peut affaiblir la compétitivité des entreprises européennes face aux entreprises américaines.

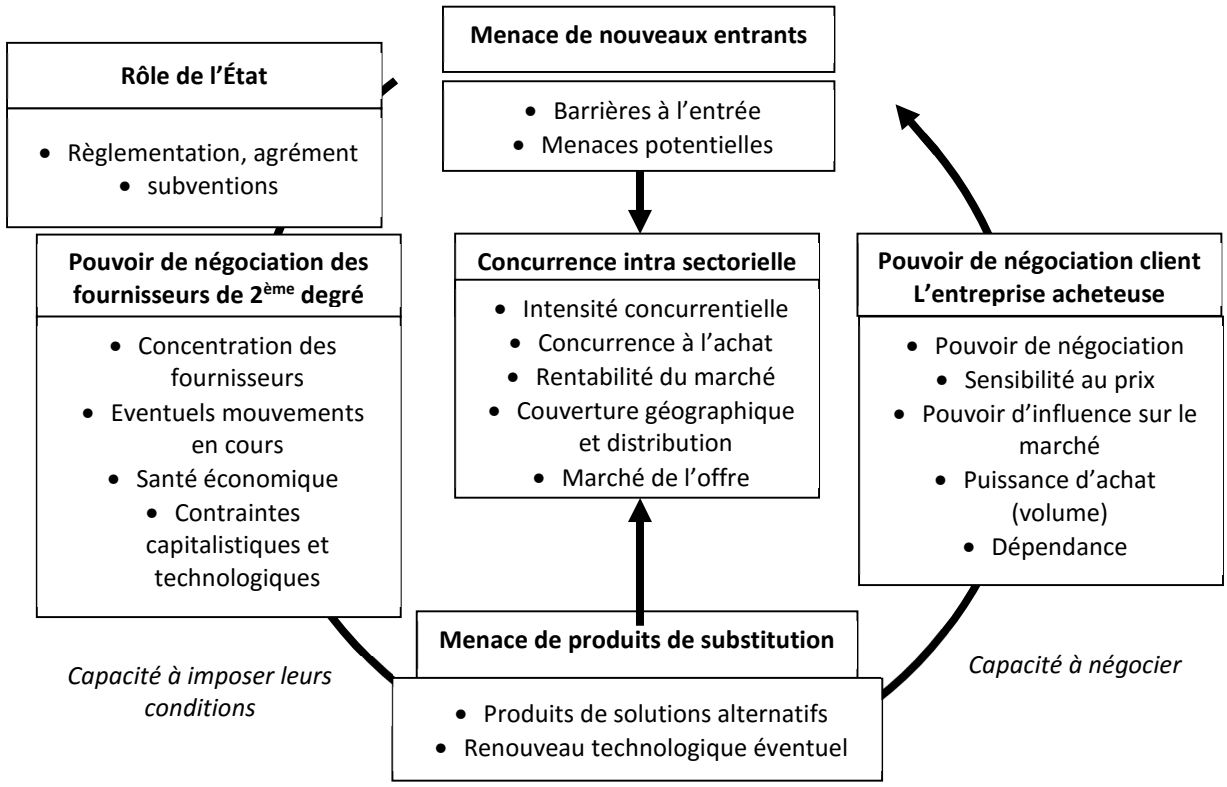
Sur le plan micro, il est question de prendre en considération les difficultés posées par la gouvernance de l'entreprise. Ces difficultés désignent l'ensemble des procédures régissant le fonctionnement de la relation de l'entreprise avec ses partenaires (actionnaires, dirigeants, salariés) notamment les fournisseurs et les clients. Or les défaillances de la gouvernance d'entreprise sont également vecteurs de risques majeurs pour l'entreprise.

L'objectif de l'analyse dans cette section est de détecter les facteurs de risques susceptibles de générer un déséquilibre du marché dont dépend l'entreprise. Les questions importantes à bien appréhender dans l'analyse de marché sont :

- Quel est le volume (chiffre d'affaires) du marché ?
- Quelle est l'intensité de la concurrence à l'achat qui en résulte ?
- Est-ce un marché en lancement, croissance, stagnation, déclin ?
- L'entreprise s'adresse-t-elle à un marché de produits standards ou bien à forte valeur ajoutée ?
- Est-ce un marché d'offre ou de demande (équilibre global) ?
- Est-ce un marché cyclique ?
- Existe-t-il des facteurs d'entente entre acteurs (notamment entre fournisseurs) ?
- Quelles sont la position et la puissance d'achat de l'entreprise sur ce marché ?

Pour affiner notre analyse, nous proposons le modèle d'analyse stratégique des cinq forces de PORTER (2008), adaptée aux achats. L'adaptation de cet outil aux achats consiste à considérer le volet « clients » comme étant l'entreprise acheteuse.

Figure 26 : Les cinq forces de PORTER adaptées aux achats



Source :Schéma Adapté de : PORTER (2008) Page 4.

L'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises. Selon PORTER (2008) l'analyse de cette intensité concurrentielle doit prendre en compte cinq forces motrices (Figure 26).

Ces forces déterminent l'intensité concurrentielle et par voie de conséquence la rentabilité du secteur. Sur ces cinq forces agit un facteur important, la puissance publique ajoutée dans une adaptation du schéma par HELFER et al. (2013) « de façon à permettre une analyse plus réaliste » (HELFER et al. 2013).

L'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une des caractéristiques structurelles propres à chaque secteur. Nous ne citerons que l'impact de l'acteur ayant une influence sur la fonction achat à savoir le fournisseur. Ce dernier a un pouvoir très fort et révèle une grande intensité concurrentielle :

- Si les fournisseurs sont plus concentrés que les clients atomisés auxquels ils vendent ;
- S'il n'existe pas de produit de remplacement ;
- Si le secteur n'est pas un client important des fournisseurs ;
- Si le produit du fournisseur est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement lorsqu'il n'est pas stockable ;

- Si les fournisseurs ont su créer des coûts de transfert, c'est-à-dire des coûts qui seront supportés par le client s'il change de fournisseurs ;
- Si les fournisseurs ont différencié leurs produits ;
- Si les fournisseurs constituent une menace crédible d'intégration en aval ;
- Si les pouvoirs publics les protègent.

Lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, « ceux-ci imposent leurs prix et conditions de vente. Dans ce cas-là les acheteurs voient leurs chances d'avoir une bonne marge se réduisent et il ne peut contribuer concrètement à cet effet à la création de valeur » (HELFER et al. 2013). Le traitement du risque financier du fournisseur est fait au point (7.2.2).

7.1.2 Le risque Pays

La somme des facteurs propres aux pays susceptibles de mettre à risque les transactions dans le cadre du travail de la fonction achat définit le risque pays. L'appréciation de l'attractivité dans ce cadre-là ne se fait pas par rapport à un marché restreint, mais par rapport au pays en tant qu'un grand système et les transactions effectuées par les entreprises pour satisfaire leurs besoins. Il est nécessaire donc de faire recourt à une analyse de risque pays lorsqu'une entreprise envisage de tisser des liens d'échange avec un nouveau fournisseur pour la première fois. D'une manière générale les facteurs de risque pays à prendre en considération peuvent être résumés comme suit (le tableau 17) :

Tableau 17 : Les facteurs de risque pays

FACTEURS DE RISQUES	COMMENTAIRES
Politiques	Il s'agit d'apprécier les éléments de continuité et de stabilité qui peuvent avoir un impact sur la politique achat, comme, par exemple, un risque de coup d'État, une forte volatilité des devises ou des taux d'intérêt.
• Stabilité des régimes en place et du pacte politique (constitution) • Politique économique et monétaire : réglementation sur les investissements, contraintes sur les devises, niveau des taux d'intérêt, politique de quotas.[31]	
Economique	Le niveau de vie et le contexte économique général seront appréciés dans une optique long terme, la célérité de développement ayant une influence sur le développement et l'orientation des industries locales. Les taux d'impôts et taxe donnent une indication sur les politiques incitatives auprès des entreprises.
• Développement (croissance du PIB). • Niveau de vie (PIB par habitant). • Taux de chômage • Existence d'une classe moyenne • Stabilité des prix et inflation • Impôts et taxes.	
Légaux	Il s'agit d'apprécier globalement le risque du système juridique du pays, en particulier en cas de litige. Les aspects plus détaillés de ce point font l'objet du point **7.1.3**.
• Lois applicables sur la propriété industrielle, sur la contrefaçon et sur les contrats.	

[31] Concernant la politique des quotas, les entreprises dans certains secteurs font leurs importations dans le cadre du système contingent utilisé au niveau des services de douanes algériens. Des quotas prédéfinis par ce système permettent aux entreprises de bénéficier de certaines exonérations ou réductions de taxes douanières.

• Efficacité du système (délais de recours par exemple). • Respect des réglementations environnementales. • Protection de l'environnement.	
Sociaux	Il s'agit de quantifier précisément les coûts et leur stabilité, la productivité locale et l'exposition des mineurs au travail (dans le cas de sous-traitants de niveau 2 notamment) : ce point est particulièrement important aujourd'hui dans le cadre du développement durable. Le niveau de formation et de qualification permettra d'apprécier la continuité des opérations avec le pays.
• Lois sociales sur le travail : charges sociales, temps de travail et coût horaire, travail des enfants, protection des travailleurs. • Violation des droits de l'homme • Éducation : niveau de qualification et de formation professionnelle. • Stabilité sociale : grèves de blocage par exemple.	
Infrastructures	L'impact de l'efficacité des infrastructures sur le système logistique peut avoir un impact fort sur les délais notamment. Il faut regarder de près les procédures de douane qui peuvent présenter des difficultés (ex : corruption, sécurité).
• Réseaux et organisation des transports, transitaires, tiers de confiance. • Énergie (coûts et disponibilité) • Sécurité. • Douanes : procédures de dédouanement et de transit.	

Source : BERNARD et al. (2010) page 60.

Les risques géopolitiques au niveau d'un pays ou d'une zone géographique peuvent également avoir un impact significatif sur les approvisionnements de façon durable. Les événements qui se sont déroulés dans le monde arabe (Printemps arabe) en sont une démonstration. « De nombreuses entreprises se sont implantées depuis au moins 20 ans dans ces pays de proximité où la main-d'œuvre est relativement peu chère (Tunisie, Égypte, etc.), et en ont subi les conséquences (ruptures de livraisons, pertes relatives de marchés, surcoûts pour la relance de l'activité, etc.) » BRUEL et al. (2014). Précédemment, les événements en Algérie avaient également menacé un certain nombre d'entreprises étrangères installées dans le pays dans le domaine du pétrole et du gaz. En 1991, « l'envahissement du Koweït par l'Irak puis le retrait des troupes irakiennes et la destruction de près de 700 puits de pétrole avaient perturbé la production pétrolière mondiale de façon durable » WAJNSZTOK et al. (2014).

Ces risques géopolitiques sont donc finalement relativement fréquents et peuvent conduire à des impacts importants pour certaines entreprises. Ce type de risques n'atteint pas seulement les activités industrielles, dans la mesure où beaucoup d'activités de services sont aussi délocalisées dans diverses zones du monde depuis le développement d'Internet (par exemple, la comptabilité, les hot lines de support informatique, etc.)

7.1.3 Les risques inhérents à l'environnement juridique

Parmi les risques inhérents à l'environnement juridique, nous citons ceux provoqués par la contractualisation de l'entreprise avec ses partenaires.

Au sens strict du droit, u, contrat commence quand il y a un accord sur le prix et la chose achetée entre le vendeur et l'acheteur professionnel. Et cet accord pourrait apparaître rapidement dans certains cas, voire trop rapidement. Car en réalité, d'autres éléments peuvent être très importants dans un bon contrat : la dette de livraison, la propriété intellectuelle, la confidentialité, les délais de paiement, etc. « la contractualisation se pose donc comme le socle de la gestion du risque juridique sans en être le seul outil » (*WAJNSZTOK et al. 2014)*.

Selon BRULE et al. (2014) « de nombreux domaines pourraient être analysés, liés à des obligations des droits …notamment :

– les risques liés au respect de la propriété intellectuelle ;

– les risques liés à des positions jugées « dominantes » chez les fournisseurs ;

– certains risques sociaux propres à des situations d'achats de prestations » .

Par ailleurs, il se trouve que l'acheteur n'est pas forcément juriste et les lois sont complexes. La rédaction et la négociation d'un contrat peuvent être longues et difficiles, mais l'acheteur ne peut négliger cette étape fondamentale qui fait partie de sa raison d'être.

Selon WAJNSZTOK et al. (2014), il y a deux types d'outils dans le domaine de la contractualisation :

Le contrat type : sert pour les chats relativement standards, qui ne présentent pas de complexité contractuelle. Les entreprises les plus rigoureuses ont à leur disposition plusieurs contrats types. Nous citons les contrats de biens et founiteures, des services, de sous-traitance de production, de droit à l'image, etc.

Les clausiers type sont des listes de « d'atouts de contrats », qui son assemblés en fonction de la situation. Bien évidemment, un juriste d'entreprise et un avocat déconseilleront que les transactions se fassent à travers ce type de contrats.

BERNARD et al. 2010 dressent un tableau dans lequel ils mettent les risque ihérents aux accords client/fournisseur (Tableau 18). Ce tableau reprend les deux catégories d'avant-contrat : les accords préparatoires et les promesses de contrats. Tandis que le tableau 19 expose les caractéristiques des différents systèmes juridiques.

Tableau 18 : Les risques liés au mode de l'accord client/fournisseur

	Définitions	Exposition au risque
Les accords préparatoires		
Les pourparlers formalisés	Le contrat peut être précédé d'études, de négociations, de discussions au cours desquelles seront remis des devis, des cahiers des charges, des échantillons. Les pourparlers ne débouchent pas nécessairement sur la conclusion d'un contrat, car, compte tenu de la liberté individuelle, chacune des parties est susceptible de rompre les pourparlers qui se trouvent en dehors du droit.	La rupture des pourparlers doit être de bonne foi. Si elle est abusive, de mauvaise foi ou susceptible de causer une faute, la rupture peut aboutir à des dommages et intérêts pour préjudice subi. Il y a abus lorsque la rupture intervient alors que tout est là pour que le contrat soit conclu (ex : rupture la veille du contrat).
L'accord de principe	Les deux parties négocient et se mettent d'accord sur l'essentiel : le prix, les quantités, la définition et la nature des produits ou services achetés. Seules les modalités restent à définir.	La rupture sera considérée comme fautive et aboutira à des dommages et intérêts. Si l'accord de principe est considéré comme un contrat avec tous les éléments le constituant, la responsabilité contractuelle est reconnue.
Les contrats-cadres	Les contrats-cadres sont des conventions qui prévoient des relations entre les parties pour une certaine durée. Les relations seront fondées sur d'autres contrats : les contrats d'application.	Le contrat-cadre est un contrat qui fixe le cadre des relations futures entre les parties, soit les conditions dans lesquelles de futurs contrats entre les parties seront fixés. Le contrat-cadre laisse une liberté quant à la fixation future du prix.
Les promesses de contrat		
Les promesses unilatérales (ex : le pacte de préférence)	Une société s'engage envers une autre qui accepte ce pacte, à ne pas conclure avec un tiers un contrat déterminé avant de lui en avoir proposé la conclusion aux mêmes conditions ; le bénéficiaire n'est pas tenu d'accepter cette offre et peut donc la refuser alors que l'obligation du débiteur consiste en une obligation de proposer une offre de contracter.	Il s'agit donc bien d'un contrat car, il y a nécessairement accord de volontés. Le risque est du côté du débiteur ; il n'a pas la possibilité de se rétracter, il doit faire une offre, sinon sa responsabilité contractuelle est engagée et il doit verser des dommages et intérêts.
La promesse synallagmatique (ou promesse réciproque)	Les deux parties s'engagent à conclure le contrat. Pour la vente, la promesse synallagmatique de vente vaut vente, elle est généralement indépendante lorsque l'on est obligé de soumettre l'acte à des conditions suspensives. Le compromis est la promesse synallagmatique de vente dans lequel tous les éléments de la vente doivent figurer.	Les parties sont engagées contractuellement.

Source: BERNARD et al. (2010) page 89.

Tableau 19 : Caractéristiques des différents systèmes juridiques

Système juridique	Pays	Caractéristiques
Droit romano-germanique	Europe occidentale (à l'exception de l'Angleterre) et ses anciennes colonies, Amérique latine.	• Le droit est le fait du législateur (codification du droit). • La loi est la principale source du droit. • Droit dirigiste, interventionniste. • Droit abstrait, qui procède par application d'une règle générale à des cas particuliers.
Droit anglo-saxon (Régime de common law)	Grande-Bretagne et ses anciennes colonies, États-Unis.	• Le droit est essentiellement coutumier et jurisprudentiel. • Droit pragmatique où le juge part du particulier pour aller vers le général. • Le contrat doit tout prévoir (clauses contractuelles précises à rédiger avec le plus grand soin). • Droit libéral par essence.
Droit à dominante religieuse	Chine, Inde, Japon.	• Suspicion à l'égard du droit, qui n'est pas reconnu comme modèle de régulation des relations sociales.

		• Un ensemble de règles de conduite dicte le comportement des individus plus que des règles strictement juridiques. • Solution des problèmes par voie amiable et non contentieuse, ce qui explique le faible taux de procès.
Droit des ex-pays socialistes	Pays musulmans.	• Le droit peut être régi exclusivement par le Coran dans certains États et être soumis à certaines influences étrangères dans d'autres (Code civil égyptien par exemple). • Le plus souvent, les opérations internes sont régies par le droit coranique (droit pénal, droit de la famille…) et les transactions internationales par le droit étranger.
	Russie et pays de l'Est.	• Droit en évolution, non stabilisé, empruntant des dispositions aux droits étrangers. • Une place est reconnue au principe de l'autonomie de la volonté (nombreuses dispositions supplétives).

Source: BERNARD et al. (2010) page 93.

7.2. Les risques affectant les finances de l'entreprise

Le risque financier est celui qui conduit à une perte pour l'entreprise avec des conséquences sur le résultat d'exploitation et la génération de cash, c'est-à-dire non seulement les éléments inclus dans le compte de résultat actuel, mais aussi, pourquoi pas, le besoin en trésorerie, les amortissements et la trésorerie elle-même.

7.2.1 Le risque de change

Quand les transactions d'achats et de ventes ne sont pas réalisées dans la même devise, le risque de change apparaît. Selon WAJNSZTOK et al. (2014) Il y a quatre principales monnaies utilisées dans les échanges mondiaux : dollar, euro, yen, yuan chacune d'elles dans une zone d'influence particulière. « La parité de certaines monnaies est fixe par rapport à une monnaie principale(l'US dollar et rial saoudien), d'autres fluctuent peu comme le dollar et le yuan chinois » (WAJNSZTOK et al. 2014).

Dans le but de réduire le risque de change, il existe plusieurs possibilités de couverture. D'abord la couverture à terme ou l'achat de devises à terme permet de fixer à l'avance le cours auquel les devises nécessaires au paiement de l'importation seront achetées. Le taux de change étant connu d'avance, le risque de change est limité. En contrepartie, l'acheteur ne pourra donc pas profiter d'une évolution favorable du cours de la devise.

Ensuite, il y a l'avance en devises qui permet d'obtenir immédiatement un prêt à la banque dans la devise qui servira au paiement des achats correspondants. Les incertitudes sur les cours des devises sont éradiquées.

En fin, l'option d'achat de devises qui est fixée sur un montant de devises à un prix ou taux fixé dès l'origine (prix d'exercice), jusqu'à l'échéance définie. L'acheteur peut exercer le droit de l'acheter si c'est profitable pou lui.

Le risque de change est un élément de l'environnement de l'entreprise qui risque de connaitre d'importantes fluctuations. Ces dernières « peuvent sensiblement impacter le coût final des échanges commerciaux en particulier si la monnaie de facturation s'apprécie (pénalisant dans ce cas l'acheteur) » (FORTERRE et al. 2013)

7.2.2 Le risque financier fournisseur

La prévention des risques achats (rupture ou non-qualité de matières) passe par une réflexion plus générale sur la fonction achats à risque et sur les processus à risque éventuellement portés par des fournisseurs importants.

Selon BRULE et al. (2014) « Deux phases différentes existent en matière d'occurrence et d'évaluation du risque de défaillance financière des fournisseurs :

– d'une part, en amont de la relation avec l'entreprise en phase de qualification et d'entrée dans le panel des fournisseurs ;

– d'autre part, en cours de relation, en lien avec des causes conjoncturelles défavorables qui perdurent sur le plan financier, liées à des difficultés commerciales ou de tensions passagères en trésorerie ».

L'adoption d'une stratégie efficace de risque en management en termes de maîtrise du risque achats peut se traduire éventuellement par un conflit d'objectifs privilégiant la stratégie de partenariat avec les fournisseurs. La prévention du risque achats passe tout d'abord par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle de fournisseur (financier et stratégique) et par une démarche de veille de fournisseurs de substitution par typologie d'achats.

Du point de vue de la réflexion préventive portant sur la simulation de scénario de crise, il est envisageable de prévoir, dans le cadre de la mise en œuvre de plans de reprise d'activité, d'associer certains fournisseurs à cette mise en oeuvre via l'exigence de clauses d'où les fournisseurs s'engageront à porter une partie du coût de possession des stocks en cas de sinistre majeur.

Le risque financier du fournisseur est le risque, pour le fournisseur, lié à la gestion de son bilan et de son compte de résultat, le risque ultime étant celui de cessation des paiements (impossibilité de faire face à ses engagements), pouvant déboucher à terme sur une liquidation judiciaire. « En cas où un fournisseur est en situation de cessation de paiement, il est question de remettre en cause ses

capacités commerciales à respecter les exigences de la qualité escomptée et ses engagements en termes de délais de livraison ou de montage et d'assemblage de biens demandés » (WAJNSZTOK et al. 2014).

Enfin, il est difficile d'évaluer de cette manière certains fournisseurs étrangers qui de par la législation existante dans leur pays ne sont pas tenus à la publication de leurs comptes. Évidemment, un certain nombre de moyens existent pour tenter de sécuriser ce risque, voire d'aider directement les fournisseurs à passer des caps difficiles de nature conjoncturelle (diminution temporaire des délais de règlement, contribution à des mécanismes de recapitalisation en haut de bilan, par exemple).

7.2.3 Le risque portant sur la trésorerie

Le prix d'achat des matières premières entrant dans la composition du prix du produit vendu peut augmenter le coût de revient et il est parfois difficile de répercuter sur le prix de vente du client final les variations du prix d'achat : c'est ce qui crée le ***risque de trésorerie***.

D'après DARSA (2015) dans son ouvrage *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise* dresse une liste des causes de risques « de rupture de trésorerie ». Dans cette liste nous trouvons « un alourdissement majeur des stocks, un resserrement du crédit fournisseur ou des conditions jusqu'alors accordées au passif d'exploitation ». Selon le même auteur, ce risque est d'autant plus important que la fluctuation des prix des matières est peu prévisible.

Couvrir le risque de fluctuation des matières premières passe par l'indexation du prix de vente aux fluctuations des prix d'achat des matières premières. Pour cela l'acheteur doit connaître la part que représentent ces matières dans le coût des produits vendus : c'est cette part qui fera l'objet d'indexation. Cette gestion ne peut réussir sans une gestion ferme des délais ainsi qu'une évaluation comptable des stocks.

Sur le plan gestion des finances au niveau des entreprises, il existe une faiblesse très répondue lorsqu'il s'agit de faire des prévisions de trésorerie notamment pour faire face au règlement des dettes envers les fournisseurs. La comptabilité étant la source unique d'information concernant le passif de l'entreprise, elle constitue en même temps un handicap tant qu'elle n'est pas à jour. Le fournisseur est toujours en avance par rapport au client. Ce dernier se contente d'emprunter les informations concernant ses dettes de chez le premier, ce qui évoque une gestion immature des engagements de l'entreprise d'une manière générale et ceux envers les fournisseurs en particulier.

Selon WAJNSZTOK et al. (2014), « les facteurs de risque à prendre en compte sont :

• le décalage de trésorerie entre les conditions de règlement usuelles par rapport aux conditions de règlement accordées par les fournisseurs ;

• la robustesse du processus de règlement, puis le rapprochement entre les factures reçues et le règlement réellement payé. Il existe en effet des écarts sur la facturation comme, par exemple, la non-prise en compte de certains avoirs, les doubles paiements, la non-prise en compte des remises de fin d'année (RFA), etc. ;

• les délais de paiement du fournisseur vis-à-vis de ses propres fournisseurs

• les incoterms[32] choisis puisque ceux-ci ont pour vocation, entre autres, de définir les obligations du vendeur et de l'acheteur pour le transfert des frais et les conditions de règlement associées ;

• à niveau plus macro : la fiabilité du tissu bancaire du pays dans lequel l'entreprise achète (au-delà des dates de valeur, il est intéressant de s'intéresser aux délais administratifs et autres coûts additionnels) » (*WAJNSZTOK et al. 2014)*.

7.3. Les risques liés au métier

Aux compétences techniques et comportementales de l'acheteur s'ajoutent les compétences métiers. Ce sont particulièrement ces compétences qui lui permettront de négocier au plus juste le prix d'un produit, en bonne connaissance des capacités du fournisseur, ou de nouer un vrai partenariat avec lui, l'aidant à améliorer ses processus. Toutefois, « ces relations sont particulièrement complexes, parce qu'elles demandent à l'acheteur d'avoir des connaissances dans bon nombre de domaines annexes, du technique à la stratégie » (MOUTOT et al. 2010). Ceci va nous mener à une définition d'une nouvelle famille de risques ceux liés au métier.

Cette famille de risques englobe les risques internes et intrinsèques à l'activité achats de l'entreprise. Elle peut contenir les risques encourus par le travail du système décisionnel à savoir les risques stratégiques. Comme elle peut englober aussi les risques d'ordre opérationnels inhérents au système d'exécution.

7.3.1 Le risque lié à la stratégie

Selon BARTHELEMY et al. (2004), l'achat peut encourir deux sortes risques stratégiques achats :

[32] Les incoterms (International Commercial TERMS) forment un langage codifié qui définit précisément les droits et obligations de l'acheteur et du vendeur dans le cadre d'échanges internationaux et dont l'application est facultative. Selon JIMENEZ (1998), les Incoterms permettent de répondre à trois questions fondamentales : À qui incombe le coût du transport ? À quel moment le transfert de risque (perte ou détérioration) est-il effectué ? Qui est responsable des formalités douanières import et export ?

- **Risque inhérent à l'alignement stratégique**
- **Risque inhérent à la stratégie achat :**

Le rôle de l'alignement stratégique est de créer et de renforcer les convergences et les synchronisations du service achats avec les finalités de l'entreprise. Dans un contexte de forte concurrence internationale, la cohérence stratégique est un enjeu de performance pour les entreprises. « Les directions achats vont donc aligner leur stratégie sur celle de leur direction générale selon plusieurs possibilités :

- Stratégie financière et stratétgie client ;
- Conseils d'administration et investisseurs ;
- Stratégie interne et formation, développement professionnel ;
- Fonctions opérationnelles ou support, y compris les achats » (BRUEL et al. 2014).

Le non-respect de l'alignement stratégique de la fonction achats choisi par l'entreprise peut mener à un risque aussi important que la part des achats dans les compositions ds charges variables.

Par ailleurs, il est primordial de maîtriser la nature de la stratégie achats et de savoir si cette fonction représente un risque à l'entreprise ou pas quant à sa maturité, sa performance en termes de maîtrise des coûts et l'ensemble des critères sélectionnés pour s'approvisionner. La jonction est faite donc entre la stratégie de l'entreprise et la performance de la fonction achat.
Selon BERNARD et al. (2010), « la maîtrise de la connaissance des stratégies appliquée à la fonction achats passe par les questions suivantes :

- A-t-elle défini clairement sa stratégie à court terme pour atteindre ces objectifs ?
- Ces objectifs et cette stratégie sont-ils bien différenciés des objectifs à moyen et long terme[33] ?
- Cette stratégie définit-elle les moyens à mettre en œuvre (notamment les budgets et les moyens humains) ?
- Cela est-il formellement décliné dans les budgets ?
- Ces objectifs et ces moyens, sont-ils déclinés pour l'ensemble des activités de la fonction achats, notamment sous la forme de stratégies par familles ?
- Cette déclinaison est-elle le fruit d'une large concertation, notamment des opérationnels chargés de mettre en œuvre ces moyens pour atteindre ces objectifs?[34]
- Ces objectifs et cette stratégie sont-ils largement publiés et commentés ?
- Chaque collaborateur achats (acheteurs familles, acheteurs projets, etc.) est-il capable d'énoncer les objectifs quantitatifs attendus de lui et les marges de ses responsabilités ?

[33] Notamment pour éviter toute confusion sur les moyens à mettre en œuvre.
[34] Cette question tend à rechercher les sources potentielles d'incohérences entre les plans d'action opérationnels et les moyens accordés (notamment budgétaires) pouvant naître en particulier du décalage entre les acteurs opérationnels et les concepteurs de ces plans.

- Chaque responsable de fonction est-il en mesure d'énoncer le rapport obtenu par sa fonction entre les coûts engagés et les retours attendus ? Puis entre les coûts engagés et les retours effectifs ? » (BERNARD 2010).

7.3.2 Le risque sur le pilotage de la performance achat

L'étroite imbrication entre le processus opérationnel et le processus achat dans une entreprise nous conduit à rechercher un pilotage cohérent entre ceux-ci. Selon GELY et al. (2009) le pilotage du processus achats « s'inscrit dans cette boucle à trois niveaux :

- Suivi d'activité : à travers un tableau de bord permettant de suivre et d'ajuster les dérives.
- Pilotage du processus : à travers un tableau de bord spécifique établissant un lien entre les stratégies du processus, les objectifs et les valeurs mesurées afin d'ajuster les dérives constatées pour ce qui concerne la performance du processus.
- Pilotage de l'entreprise : un tableau de bord gérant et maitrisant un lien formel entre les stratégies d'entreprise et les mesures pertinentes réalisées sur l'ensemble des processus » (GELY et al. 2009)

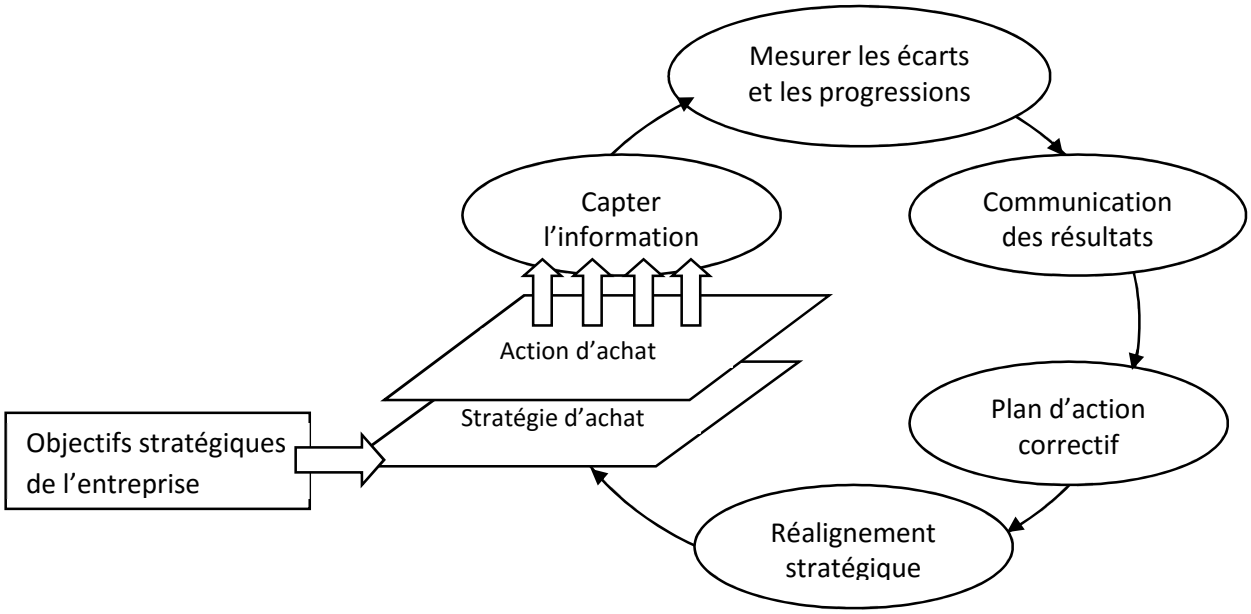
Selon BERNARD et al. (2010), le pilotage de la performance achat passe par plusieurs étapes qui peuvent être schématisées selon la figure 27.

D'abord la phase « avant l'action » pendant laquelle « des objectifs globaux sont définis accompagnés par une définition minutieuse des moyens nécessaires à leur atteinte et une précision, sous forme de plans d'actions, de la façon dont ces moyens doivent être utilisés pour les atteindre ». Une détermination des instruments de contrôle est aussi nécessaire avant de passer à l'action. Une définition préalable de ces instruments permet de maîtriser sur quoi et par rapport à quel objectif la fonction va-t-elle être jugée.

Ensuite vient la phase de pilotage pendant laquelle « le manager de la fonction observe le déroulement des tâches, fait des mises au point et s'assure que l'information est bien captée par les cellules dédiées à le faire ».

Les premières phases une fois achevées sont suivies par un travail de contrôle permettant de mesurer l'écart entre réalisations et objectifs, communiquer les écarts en les interprétant et enfin assurer le feed-back en termes d'actions correctives et d'alignement stratégique en même temps.

Figure 27 : Processus de pilotage de la performance achat



Source : BERNARD (2010), page 110.

7.3.3 Le risque lié à la structure du portefeuille achats

Combien d'entreprises ont des difficultés quant la gestion de leur portefeuille frounisseurs « surtout que ces derniers ne sont pas homogènes : leur importance, la valeur des leur rotation, la nature de l'achat les concernant » (LE MOIGNE 2013). En vue de se concentrer sur les postes fournisseurs dont les engagements sont les plus lourds la méthode ABC et la méthode, 20/80 restent d'actualité.

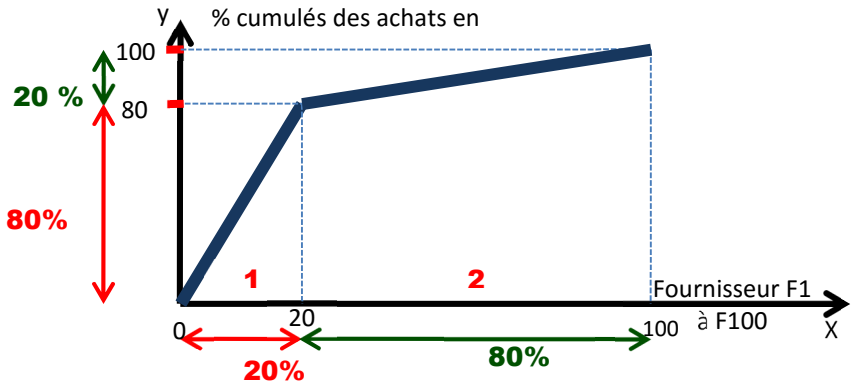
« Le système de classification ABC permet de déterminer l'importance relative des fournisseurs entre eux » (COURTOIS et al. 2003) .

Beaucoup d'entreprises possèdent un nombre élevé de fournisseurs. Une amélioration de la gestion du portefeuille fournisseur passe par une classification de ces références en fonction de leur importance relative. Aisni, une plus grande attention sera accordée aux fournisseurs dont la valeur de rotation est la plus importante. « La valeur des rotations annuelles est le critère le plus généralement utilisé, mais d'autres critères peuvent être choisis comme : le volume des achats, les délais obtenus, l'importance de la dette fournisseur, etc » (BLONDEL 2006). La classification ABC est une application du principe de PARETO[35] du nom de l'économiste italien Vilfredo Smoso marquis de Pareto qui a mis en évidence ce principe pour la première fois. Il a montré que 20 %

[35] Le Diagramme de Pareto permet de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives. Il prend la forme d'un graphique qui aide le travail d'analyse, en déterminant l'importance relative des différents faits et en établissant des ordres de priorité sur les causes.

de la population italienne possédaient 80 % des richesses. Le graphique de la figure 28 est construit sur la base des valeurs cumulées des pourcentages. Ainsi est-il possible de constater que 80 % du volume acheté l'est auprès de 20 % des fournisseurs seulement. Ces cas ne sont pas rares dans l'industrie et les services, dûs principalement au phénomène de concentration du marché et au fait que les fournisseurs proposent des produits de plus en plus intégrés (modules) (Figure 28).

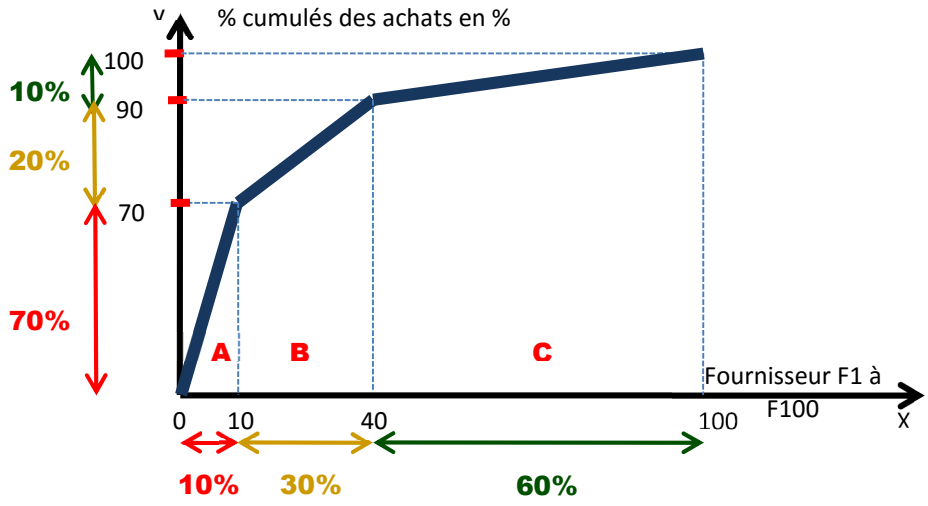
Figure 28 : Diagramme de Pareto 80/20



Source : Graphique élaboré par l'auteur

Le graphique de la figure 28, basé sur un cas réel, montre le phénomène de répartition du chiffre d'affaires acheté par fournisseur. Cette même méthode a connu des modifications, car, il est de pratique courante, dans les achats, de distinguer trois classes au lieu de deux seulement. La classe "A" qui concentre 70 % du montant des achats et 10 % des fournisseurs, concerne généralement les achats stratégiques de production. La classe "B" qui concentre 20 % du montant des achats et 30 % des fournisseurs concerne des achats plus courants ; enfin, la classe "C" qui représente environ 10 % du montant acheté et 60 % des fournisseurs et concerne des achats de frais généraux, ou équivalents (Figure 29).

Figure 29 : Diagramme ABC



Source : Graphique élaboré par l'auteur

Comme première observation du graphique de la figure 29 montre un degré de concentration du portefeuille élevé, puisque 80 % des achats sont couverts par 20 % des fournisseurs ; la classe A est relativement concentrée, elle présente un niveau de risque de portefeuille assez élevé. En d'autres termes, vu les montants et la concentration, le défaut d'un ou plusieurs fournisseurs dans cette classe peut avoir des conséquences non négligeables pour l'entreprise. Le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs constitue un facteur de risque qui peut faire l'objet de contrôle à travers une des méthodes citées ci-dessus.

Conclusion

Beaucoup de travaux s'intéressent aux problématiques portant sur la fonction commerciale et à la distribution d'un produit et/ou d'un service, comme si le « maillon aval » était le maillon le plus important d'une chaîne !. Certes, le client – lorsqu'il y a dysfonctionnement quelconque, retard de livraison ou autre– estime que c'est cette portion de la chaîne qui fait défaut. Or, le raisonnement serait trop facile. Il est maintenant indéniablement reconnu qu'une livraison en temps (et en qualité, quantité et coût corrects) est du ressort de l'amont.

L'objet de ce chapitre a été non pas de s'intéresser au problème de la distribution en tant que telle, mais plutôt de voir ce qui en amont (dans la relation fournisseur – achat), mais également en interne (intégration des achats et leur relation avec la logistique) pouvait être fait pour assurer une fluidité et une conformité des flux (matières, informations, fournitures, valeurs) sur l'ensemble du processus achat.

Mesurer la performance Achats n'a de sens que dans le cadre d'une cohérence entre les attentes vis-à-vis de la fonction et la stratégie de l'entreprise. Cependant, force est de constater que, dans la pratique, l'ampleur des attentes est éminemment variable en fonction des situations. Ce point est mis en évidence par le concept de niveau de maturité de la fonction et l'étude menée par BRUEL et PETIT en 2005 qui remarquent un niveau de maturité moyen équivalant à 2,5 sur leur matrice.

Par ailleurs, la stratégie peut s'assimiler à l'un des grands modèles génériques reconnus par la littérature (PORTER, 2008). De même et en tout état de cause, nous pouvons considérer que la stratégie, quel que soit le choix du modèle, est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets (Kaplan et Norton, 1996). La prise en compte de cette relation de causes à effets permet de déterminer la portée des indicateurs puis de les articuler dans le cadre d'un système de pilotage, c'est-à-dire d'un ensemble cohérent de signaux permettant l'ajustement tactique des pratiques :

- Ex ante, la formulation des hypothèses évoquées sera traduite en objectifs

  opérationnels,

- ex post, l'analyse de l'effet des mesures engagées permettra la détermination d'actions correctives, voire l'ajustement des hypothèses établies ou la formulation de nouveaux objectifs.

Cette dynamique, outre son adéquation avec la notion de démarche de progrès continu, doit être également le moteur de l'évolution de la fonction achats chez la PME, lui permettant d'atteindre un niveau de maturité supérieure. Or la réalité peut divulguer d'autres configurations

possibles de cette relation entre le système décisionnel et système opérationnel illustré dans ce contexte par la fonction achat. En effet, cette relation à l'aire facile à admettre et à déterminer, mais la pratique peut révéler d'autres scénarios (Le chapitre 4 est justement dédié à une vérification de cette relation entre objectifs de la fonction achats chez les PME et les objectifs globaux).

De fait, en fonction de la stratégie de la firme (domination par les coûts et différenciation), la fonction Achats pourra avoir une implication forte et/ou une intervention possible (en sus de ces actes quotidiens) sur la performance de l'entreprise. Par exemple, dans le cadre d'une stratégie fondée sur la domination par les coûts, le service achats pourra avoir une implication forte (a) sur les flux d'intrants par la politique d'achat, les liaisons avec les fournisseurs et la détermination d'économies d'échelles sur le plan global (b) sur la logistique interne via les liaisons avec les fournisseurs. L'étude de cette dernière chez les PME interrogées (objet du chapitre 4) permet de développer d'autres dimensions permettant de comprendre le fonctionnement de la fonction achat.

Dans ce contexte, la mise en place d'une batterie d'indicateurs tels que proposé et dédié à mesurer la performance globale de la fonction achats, incluant sa dimension relationnelle avec les marchés amont ainsi que celle de sa contribution à la satisfaction de l'aval et des différentes parties prenantes, permet d'assurer tout à la fois le pilotage et la communication sur le degré d'avancement des plans d'action en intégrant l'effet synergique des différents objectifs déterminés.

Les aléas de la mesure de la performance achat, ainsi que le choix des indicateurs sont traités au chapitre suivant (chapitre 4).

Bibliographie chapitre 3 :

1) AGERON Blandine et SPALANZANI Alain (2008) : « Structuration de la chaîne logistique amont et processus de sélection des fournisseurs : quelle place pour les TIC ? », Logistique & Management, Vol 16 N°2, 2008.
2) ALI F., SMITH G., SAKER J. (1997) : « Developing buyer-supplier relationships in the automobile industry », European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 3, No.1, p. 33-42.
3) ALLEAUME Alain (2013) : « Achats pour non-spécialistes », DUNOD, Paris, 2013.
4) ATIA Charles, Didier SÉBILO, Brigitte TROMEUR (2005) : « Le métier d'acheteur : études de cas », INSEP consulting édition, Paris, 2005.
5) BARANGER P., CHEN J., (1994) : « Management de la production et des opérations », Paris, Litec, 1994.
6) BARON J-M. (1988), « L'achat, une fonction stratégique de l'entreprise », Revue internationale de l'achat, 1988, T. 8, n° 1, p. 3-8.
7) BARREYRE P.Y., (1976) : « La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise », Revue Française de Gestion (septembre-octobre 1976), p. 61-74.
8) BARREYRE P.Y., (1988) : « The Concept of Impartition Policies : a Different Approach to Vertical Integration Strategies », Strategic Management Journal (September 1988).
9) BARREYRE P.Y., (1991) : « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », Encyclopédie du management, Paris, Vuibert, 1991, p. 759-772.
10) BARREYRE P.Y., (1995) : « Conception et développement d'un système d'éducation en matière de management des achats », in Formation et sciences de gestion : Mélanges en l'honneur du Professeur André Page, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, p. 29 à 54.
11) BARREYRE P.Y., BOUCHE M. (1982) : « Pour une meilleure compétitivité fondée sur les solidarités interentreprises : les politiques d'impartition », Revue Française de Gestion (1982), p. 8-17.
12) BARREYRE P.Y., LENTREIN D., (1988) : « La participation des services achats à l'innovation dans les grandes entreprises industrielles : analyse d'une trentaine de cas », Cahier CERAG (n° 2, 1988), 24 p.
13) BARREYRE P.Y., LENTREIN D., (1990) : « La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles », Cahier CERAG (juin 1990), 28 p.
14) BARREYRE P.Y., LENTREIN D., (1992) : « Stratégie et pratiques d'achat international dans les grandes entreprises industrielles : tendances et évolution à la lumière d'une enquête auprès de 200 dirigeants d'achats », in Annales du management, Association nationale des IAE, Paris, Economica, 1992, p. 827-844.
15) BARRIOL N., (1998) : « Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire », Cahier de Recherche, no. 98-05, ESA-CERAG.
16) BAUDRILLARD J. (1970) : « La société de consommation », Gallimar, Paris, 1970.
17) BERNARD F. GAYRAUD REMI ET ROUSSEAU LAURANT (2008) : « Le contrôle interne : méthodologie et pilotage », MAXIMA, 2e édition, 2008.
18) BERNARD FREDERIC, SALVIAC ERIC (2010) : « Fonction achats : Contrôle interne et gestion des risques », Maxima, Paris, 2010.
19) BLACKBURNE B. (1981), « L'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing », Th. doctorat : Sciences Economiques et Sociales : Université de Genève, 1981.
20) BLONDEL F. (2006) : « Gestion industrielle », DUNOD, Paris, 2006.

21) BORDEN N. (1964) : « The Concept of the Marketing Mix », as a chapter in Science in Marketing, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley, 1964.

22) BOUCHE M., (1988) : « Effet d'expérience et sous-traitance », Revue Française de Gestion (n°71,1988).

23) BOYER, L. (1997), « Le recentrage des firmes » dans Simon Y., Joffre, P. (1997) (eds) "Encyclopédie de Gestion », 2ème Edition, Economica, Paris, pp.2809-2816.

24) BRUEL O. (1982) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod, 1982.

25) BRUEL O. (1986), « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod, 1986.

26) BRUEL O. (1993), « Partenariat industriel : nouvelle dimension stratégique pour les entreprises performantes », Art et Manufactures, Centraliens, n° 443, janvier 1993, p.13-17.

27) BRUEL O. (2004) : « Fonction achats: un modèle pour conduire le changement? », Les Echos, L'Art du Management , 7 October 2004.

28) BRUEL O. (2007) (with the participation of ALLEAUME A., AZAMBRE G., BEAUGÉ Th., HUART G., MACADRÉ J., MEDJAD K., PETIT F.(2007) : « Management des achats: décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles », Economica, Paris, 2007.

29) BRUEL O. MENAGE Pascal (2014) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », DUNOD, Paris, 2014, 334 pages.

30) BRUEL O. PETIT F., (2005) : « Fonction achats : mesure et pilotage des performances –benchmarking des pratiques », Cahier de Recherche HEC, département MIL, v4, 20 January 2005.

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

32) BURT D., DOYLE M.,(1993): « The American Keiretsu », Ill., Irwin, 1993.

33) CALVI R. (1994) : « Le juste-à-temps d'approvisionnement : l'étude d'un changement inter-organisationnel », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, ESA, Université de Grenoble, 1994.

34) CALVI R. (1994) : « Le juste-à-temps d'approvisionnement : l'étude d'un changement inter-organisationnel », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, ESA, Université de Grenoble, 1994.

35) CALVI R. (1998) : « La gestion des achats en JAT/Flux tendus: approche typologique d'un changement organisationnel », Gestion 2000 , vol. 14, no. 4, p. 83-105, 1998.

36) CALVI R. (1998), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction », Série Recherche CERAG, novembre, 1998.

37) CALVI R. (1999) : « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 2, no. 1, p. 27-48, 1999.

38) CALVI R. (2000-a) : « 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.

39) CALVI R. LE DAINM.A., HARBI S., (2000-b) : « Le pilotage des partenariats client-fournisseur de l'industrie », Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 19, no.1, p. 5-16, 2000.

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

41) CAMMISH, R.; KEOUGH, M. (1991) «A Strategic Role for Purchasing», McKinsey Quarterly, n° 1, 1991, p. 22-39.

42) CLOUET P. (1989) : « Les achats, un outil de management », Organisation, Paris, 1989.

43) COLLIGNON E. et WESSLER M. (1988) : « Qualité et compétitivité des entreprises. Du diagnostic aux actions de progrès », Economica, Paris.

44) COURTOIS A, MARTIN-BONNEFOUS C. et PILLET M. (2003) : « Gestion de production », ED d'Organisation, Paris, 2003.

45) COVA B, MAZET F & SALLE R (1996) « Milieu as the Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing », International Business Review 5 (6) 647-664, 1996.

46) COX A. (1996) : « Relational competence and strategic procurement management », European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 2, N°1, p.57-70.

47) CROZIER M. (1963) : « Le phénomène bureaucratique », Le seuil, Paris, 1963.

48) CSC Challenges TNS Sofres (2011) : « Baromètre Achats 2011 : 160 grandes entreprises européennes et nord-américaines », 2011.

49) 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.

50) CYERT R., MARCH J., (1963) : « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall, 1963.

51) DARSA J.D (2015) : « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », GERESO, Paris, 2015.

52) DAVIES O. (1974) : « The marketing approach to purchasing, Long Range Planning », juin1974, p. 2-11.

53) De MARICOURT R. (1984) : « Achat=vente ou le marketing des achats », Revue française de marketing, n° 97, p. 61-67

54) DEBATTE Bertrand, BROCHOT Maud, AUDINO Olivier (2014) : « Les fiches outils des achats : 75 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés » Ed. Eyrolles, Paris, 2014, 324 pages

55) DORIOL David (2012) : « Management des achats et de la supply chain », Vuibert, Paris 2012.

56) DOUILLET G. (1987) : « Marketing achats et communication », Revue internationale de l'achat », 1987, T. 7, n° 3, p. 3-5.

57) DURAND Bruno et de FAULTRIER Brigitte (2007) : «L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats », Logistique & Management, Vol. 15 – N°2, 2007.

58) DYER J.-H., OUCHI W.-G. (1993) : « Japanese style partnership: giving companies a competitive edge », Sloan Management Review, Vol. 35, No. 1, p.51-63.

59) DYER J.-H., OUCHI W.-G. (1993) : « Japanese style partnership: giving companies a competitive edge », Sloan Management Review, Vol. 35, No. 1, p.51-63.

60) DYER J.-H., SINGH H. (1998) : « The relational view: Cooperative strategy & sources of inter organizational competitive advantage », Academy of Management Review, Vol.23, p.660-679.

61) DYER J.-H., SINGH H. (1998) : « The relational view: Cooperative strategy & sources of inter organizational competitive advantage », Academy of Management Review, Vol.23,p.660-679.

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

63) ERNOUL R. (2010) : « Le grand livre de la qualité », AFNOR, Paris , 2010.

64) FARMER D. (1989) : «Purchasing Management Handbook», Gower, 1989.

65) FAYOL H. (1916) : « Administration Industrielle et générale », Dunod, Paris.

66) FEARON H.-E. (1968) : « History of purchasing », Journal of purchasing, Vol. 4, No.1,p. 43-59.

67) FENNETEAU H. (1992) : « Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont », Revue internationale de l'achat, 1992, vol. 12, n° 2-3, p. 3-16.

68) FERNANDEZ, A. (2008) : « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris,452 pages.

69) FORTERRE Damien et LAFARGE Catherine (2013) : « Gérer les risques des achats à l'international : Opportunités de développement dans les pays émergents », DUNOD, Paris, 2013.

70) GADDE L., HAKANSONN H. (1994) : « The Changing Role of Purchasing : Three Strategic Issues », European Journal of Purchasing and Supply Management (n° 1, 1994), p. 27-35.

71) GAUCHET Y. (1981) : « Le marketing achat », Revue internationale de l'achat, printemps, 1981, p. 7-15.

72) GELY P. et WALTER J. (2009) : « Piloter le processus achat », AFNOR, Paris, 2009.

73) GRATACAP Anne, MEDAN Pierre (2009) : « Management de la production », Dunod, Paris, 2009.

74) GREFF Jérôme (2015) : « Mieux acheter pour bien vendre », EYROLLES, Paris, 2015.

75) 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.

76) HAKANSSONH., BOOTZ B. (1979) : « A Framework for Industrial Buying and Selling », Industrial Marketing Management, Vol. 8, p. 28-39.

77) 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.

78) HARTMANN E., KERKFELD D., HENKE M. (2012) : « Top and bottom line relevance of purchasing and supply management », Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 18, p. 22-34.

79) HEINRITZ S. et FARREL P., (1971) : « Purchassing», Englewood Cliffs, Prentice Hall, p.236

80) HENDERSON B.-D. (1964) : « The coming Revolution in purchasing », Purchasing, p.70-73, Avril.

81) J.O N° 19 du 25 mars 2009.

82) JAVEL Georges (2010) : « Organisation et gestion de la production », DUNOD, Paris, 2010.

83) JIMENEZ G., (1998) : « Incoterms Questions and Answers », ICC Publishing , 166 pages, Paris, 1998.

84) JUILLARD-MARTIN S. (1989) : « Le marketing achat : affirmation d'un concept », Thèse de doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Clermont-Ferrand 1 : 1989.

85) JULIEN, P.A. (1994) : « Qu'est-ce que c'est une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier. » Le Devoir. Octobre. p.2, 1994.

86) JULIEN, P.A. et MARCHESNAY M., (1992) : « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. », dans Noël A. (sous la direction de.), Perspectives en management stratégique, Tome 1 : 1992/1993, Paris, Editions Economica.

87) JULIEN, P.A. et MOREL, B. (1986) : « La belle entreprise. La revanche des PME en France et au Québec », Montréal, Boréal, 1986.

88) KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1996) : « The balanced Scorecard », Harvard business School Press.

89) KEOUGH M. (1993) : « Buying your way to the top », The McKinsey Quaterly, No. 3, p.41-62.

90) KŒNIG G. (1991) : « Management stratégique », Paris, Nathan, 1991.

91) KOTLER P., LEVY S. (1973) : « Buying is Marketing Too », Journal of Marketing, Vol. 37,p.54-59.

92) KRALJIC Peter (1983) : « Purchasing must Become Supply Management », Harvard Business Review, 1983.

93) LAMMING R.(1993) : «Beyond Partnership Strategies for Innovation and Lean Supply», Hemel-Hempstead Prentice Hall, 1993.

94) LANDRY Sylvain et BEAULIEU Martin (2001) : « Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé ? », Cahier de recherche no 01-01 Janvier 2001.

95) LE MOIGNE Rémy (2013) : « Supply chain management », DUNOD, Paris, 2013.

96) LECOEUR D. (1989) : « L'acheteur industriel vecteur d'innovation, les conditions favorables », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Paris IX Dauphine : 1989.

97) LEENDERS M. et BLENKHORN D.L (1988): « Reverse Marketing », New York – The Free Press.

98) LEENDERS M. et ENGLAND W.-B., LEWIS H.-T. (1975), Purchasing and Materials Management R.D. Irwin, New York.

99) LEENDERS M. et LEWIS H.-T. (1975) : « Purchasing and ENGLAND W.-B., Materials Management », R.D. Irwin, New York.

100) LEENDERS M., BLENKHORN D. (1987) : « Reverse Marketing », Milan, The Free Press, 1987.

101) LEENDERS M., FEARON H. (1993) : « Purchasing and Materials Management », Irwin, 1993.

102) LEOPOULOS V.-N., KIRYTOPOULOS K.-A. (2004), « Risk management: a competitive advantage in the purchasing function », Production Planning & Control, Vol. 15, No. 7, p. 678-687.

103) LÖNING Hélène (2008) : « Le contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2008.

104) MARCEL C. et NASSOY B. (1985) : « Stratégie marketing de l'achat industriel », Paris, C.D.A.F.

105) MCCARTHY, E. J. (1964) : « Basic Marketing », IL: Richard D. Irwin.

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

107) 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.

108) 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.

109) MOUTOT J.M. et BENARDIN E. (2010) : « mesurer la performance de la fonction achats », EYROLLES, Paris, 2010.

110) NOLLET J., LEENDERS M.-R., ELLRAM L. (1994) : « Adapting Purchasing to SCM », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, n°1, p.40-42.

111) NOLLET Jean et BEAULIEU Martin (2010) : « L'impact des technologies de l'information sur les structures de gestion des achats : des leçons pour la gestion de la chaîne logistique », Logistique et Management, Vol 18 N°10, 2010.

112) PACHE G., SAUVAGE T. (1999) : « La logistique : enjeux stratégiques », 2ème ed. Vuibert, Paris.

113) PERRIN, M. (1979) : « Les entreprises françaises de biens industriels face a la concurrence sur cinq marchés europeens » (French firms in the presence of competition in five European Markets), Centre Francais du Commerce Exterieur, Paris, 1979.

114) PERROTIN R. (1992-a), « Le marketing achats. Stratégies et tactiques », Organisation, 1992.

115) PERROTIN R. (1992-b) : « L'analyse du marché », Revue internationale de l'achat, 1992, vol.12, n° 2-3, p. 39-44.

116) PERROTIN R. (2001), « La marketing Achats », Editions d'Organisations, Paris.

117) PERROTIN R. et LOUBERE J.-M. (2005) : « Stratégies d'achat », Éditions d'Organisation, Paris, cinquième édition 2005.

118) PERROTIN R. et LOUBERE J-M. (1999) : « Stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat », Editions d'Organisation.

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

120) PERSON Hélène (2008) : « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME et PMI », MAXIMA, Paris, 370 pages, 2008.

121) PHILIPPART M. VERSTRAETE C. WYNEN S. (2005) : « Collaborative Sourcing : Strategic Value through Collaborative Supplier Relationship Management », PU Louvain, janvier 2005.

122) PINGEOT M. (1984) : « Approche "marketing d'achat », Revue internationale de l'achat,1984, T. 3, n° 4, p. 9-14.

123) PORTER M (2008) : « The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, Page 4, Janvier 2008.

124) PORTER, M.E. (1980) : « Competitive Strategy», Free Press, New York, 1980.

125) POTAGE M. (1998) : « Les achats à THOMSON-CSF : vers un nécessaire modèle de maturité », Revue Internationale de l'Achat, Vol. 18, n°2, 1998.

126) PRAS B., TARONDEAU J.C., « Les modèles d'achat industriel », Revue Française de Gestion (n° 29, 1981).

127) REY Christian (2008) : « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat : Savoir utiliser les outils internet de e-négociation », MAXIMA, Paris, 2008.

128) ROBINSON, FARIS et WIND (1967) : « Industrial Buying and creative marketing », Boston Allyn et Bacon.

129) ROUX Dominique, SOULIE Daniel. (1992) : « Gestion », PUF, Paris, 517p.

130) ROZEMEIJER F.-A., QUINTENS L., GELDERMAN C. (2012) : « Vision 20/20: Preparing today for tomorrow's challenges », Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.18, p.63-67.

131) ROZEMEIJER F.-A., VAN WEELE A., WEGGEMAN M. (2003) : « Creating corporate advantage through purchasing », Journal of Supply Chain Management, Vol.39, p.4-13.

132) SANTI M. (1974) : « La mercatique achat », Le management, mars 1974, p. 41-45.

133) SAUVAGE Thierry, DORIOL David (2012) : « Management des achats », Vuibert, Paris 2012.

134) SHETH J.N. (1973) : « Présentation d'un modèle de comportement des acheteurs industriels », Journal of Marketing, Octobre.

135) SOSTENES M-J. (1994-a) : « Le partenariat dans l'optique marketing achat », Revue française de gestion, janvier-février 1994, p. 5-19.

136) SOSTENES M-J. (1994-b) : « Marketing achat et partenariat », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Grenoble 2 : ESA : 1994.

137) TANG C. (2006) : « Perspectives in supply chain risk management », International Journal of Production Economics, Vol. 103, No. 2, p.451–488.

138) TARONDEAU J.C. (1979) : « L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement », Paris, Les Editions d'Organisation, 1979.

139) THIETART R.-A., BERGADAAM. (1990) : « Experts s'abstenir », Harvard L'Expansion, p.98-105, Eté.

140) TREHANN. (2011) : « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 30, p. 39-49.

141) TRINQUECOSTE J-F. (1985) : « Marketing de quoi parle-t-on ? », Revue internationale de l'achat, 1985, T. 4, n° 4, p. 6-8.

142) VALLA, J.-P. (1978a) : « Basic concepts in industrial marketing : Specificities and implications », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

143) VALLA, J.-P. (1978b) : « Strategies in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyonv, 1978.

144) VALLA, J.-P. (1978c) : « Organization and Structure in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

145) VALLA, J.-P. (1978d) : « Information and Communication Systems in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

146) 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.

147) VERNIMMEN, Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2006) : « Finance d'entreprise », Éditions Dalloz, Paris, 2006, 1112 pages.

148) VIRONDEAU, J.(1997) : « Comment aborder les achats en entreprise » - TOP - 1997

149) VYAS, N. et WOODSIDE A.G. (1984), « An inductive model of industrial supplier choice processes », Journal of Marketing, 48:30-45, 1984.

150) WAJNSZTOK Olivier, ROYAL Isabelle, DE SAZILLY Hugues (2014) : « Stratégie achats : L'essentiel des bonnes pratiques », Eyrolles, Paris, 2014, 226 pages.

151) WEBSTER F., WIND Y. (1972) : « Organizational Buying Behavior », Prentice Hall, 1972.

152) WEELE Van A.J., (2005): « Purchasing & Supply chain management", Edition 4, Thomson.

153) WOOD, VAN R. and ROBERTSON, KIM R. (2000) : « Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction », International Marketing Review, Vol. 17, No. 1, pp. 34-55, 2000.

154) ZEYL, A. et PETIT F. (2004) : « Interface achat vente : comparaison des approches des acheteurs et des vendeurs en B to B », Cahiers du Ceren, n°7(2004), Groupe ESC Dijon Bourgogne, juillet 2004.

Chapitre 4 : La performance de la fonction achat des PME de la Wilaya d'Oran

Introduction

La fonction achats est depuis quelques années en pleine évolution. Cette évolution atteint l'organisation même des services achats et intéresse aussi directement le processus d'achats et les relations entre fournisseurs et acheteurs. Selon WAJNSZTOK (2014) « l'évolution des technologies de l'information et de la communication fait de la gestion des achats, un outil stratégique, capable d'engendrer une certaine réactivité de l'entreprise ».

Par ailleurs, la fonction achats a pour objet l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou finis et des services dont l'entreprise a besoin. L'étude que nous avons menée sur 47 PME de la wilaya d'Oran, dont les résultats sont traités dans ce quatrième chapitre, essaye de montrer à quel point la fonction achat conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison. Il est également mis en exergue, lors de ce chapitre, le comportement des directions générales si elles tendent ou pas à intégrer les activités d'achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise dans le cas où ces PME ont conservé à la fonction achats un caractère purement administratif.

La conception de la fonction achats d'une manière ou d'une autre n'est pas sans conséquence sur le métier de l'acheteur. Il est donc, également mis en relief le degré d'intervention de la fonction achat en amont, au niveau de la définition des besoins et non seulement pour la négociation.

À cet effet, le degré d'élargissement du champ d'intervention de l'acheteur, l'amène-t-il à faire preuve de polyvalence, surtout dans l'industrie. Outre des qualités de négociateur, il doit disposer de compétences techniques pour prendre en compte les impératifs de production ou d'assurance qualité ; de notions juridiques pour maîtriser les appels d'offres ; de qualités commerciales pour attirer les meilleurs fournisseurs et anticiper les évolutions en amont ; linguistiques pour trouver les meilleurs d'approvisionnement à l'échelle mondiale ; humaines pour travailler en équipe. Mais avec la petitesse des PME, ces dernières ont-elles les moyens pour se payer de telles compétences ? La réponse à cette question va nous permettre d'étudier le comportement des PME quant à leur capacité d'adaptation et de développement de solution d'organisation vis-à-vis de ces exigences.

Ce chapitre regroupe les résultats de l'enquête que nous avons menée sur 47 PME de la wilaya d'Oran et est présenté en trois sections : d'abord la présentation des éléments de la population objet de l'enquête (section 8). Ensuite, la description de la fonction achat quant à son

administration, ses moyens et sa relation avec les fournisseurs (section 9). En fin, un exposé est nécessaire de la façon dont ces PME mesurent leur performance en indiquant les différents indicateurs utilisés (section 10).

Section 8 : Présentation des éléments et de la population de l'enquête

Cette section est dédiée à la présentation de l'enquête en commençant par un exposé du contenu du questionnaire utilisé (8.1), suivi d'une définition des variables de contrôle guidant nos analyses et commentaires (8.2) et l'identification voire la présentation des entreprises de l'échantillon (8.3).

8.1 Présentation du questionnaire

Les différents construits ont été mesurés à l'aide du questionnaire présenté à l'annexe. L'enquête s'est déroulée entre le mois d'octobre 2014 et le mois de mars 2015. La première section du questionnaire évalue les caractéristiques identifiants l'entreprise (8.1.1). La deuxième section nous permet d'identifier la fonction achat des entreprises interrogées (8.1.2). La troisième section est consacrée aux contraintes relatives à la fonction achat (8.1.3).

8.1.1Identification de l'entreprise

L'identification de l'entreprise est nécessaire dans n'importe quelle enquête. Elle permet à la fois de présenter les entreprises interrogées et de données des caractéristiques qui peuvent expliquer leur comportement.

Cette identification permet d'exposer les spécificités de ces PME, à savoir :

- Caractéristiques des PME : forme juridique, activité de l'entreprise, type de production, …
- Caractéristiques du dirigeant : âge, sexe, niveau d'instruction,…
- L'évolution de l'activité de l'entreprise : chiffre d'affaires, valeur ajoutée.

Tableau 20 : Première section du questionnaire : identification de l'entreprise

Type de question	Nombre	Contenu de la question
Simple ou multiple	7	• Statut de l'entreprise • Nature de la production • L'entreprise est-elle certifiée ISO 9000. • Sexe • Niveau d'instruction du propriétaire ou du gérant • Expérience professionnelle antérieure (avant la création de l'entreprise) • Chiffre d'affaires des quatre dernières années
Semi-ouverte	1	• Activité de l'entreprise
Numérique	3	• Âge du propriétaire ou du gérant • Nombre d'employés par sexe
Total	**11 questions**	

8.1.2 Description de la fonction achat

La deuxième section du questionnaire a comme objectif la description de la fonction achat. Elle permet d'identifier les points suivants :

- L'administration de la fonction achat : la relation avec les fournisseurs, le transport et le stockage.
- La place du service achat dans la stratégie
- L'objectif de la mesure de la performance
- Les indicateurs de mesure de la performance

Les questions relatives au premier paragraphe « l'administration de la fonction achat » nous permettent de connaitre dans quelles conditions travaille la fonction achat des PME interrogées, à la fois pour peser son importance en terme de moyes et pour connaitre le rôle qu'elle joue dans le fonctionnement de l'entreprise (Tableau 21).

Tableau 21 : Deuxième section du questionnaire : l'administration de la fonction achat

Type de question	Nombre	Contenu de la question
Simple ou multiple	29	• Fonctions occupées et les moyens utilisés • Le rattachement hiérarchique/ fonctionnel de la fonction achat • Niveau d'instruction du responsable achat (s'il existe) • La démarche de travail dans chaque étape d'achat • L'organisation du système d'information achat • Gestion de la logistique : transport et stockage • Gestion de la Relation avec les fournisseurs
Numérique	8	• Nombre de personnes au sein du service achat : • Fréquence de rencontre et de contact avec les fournisseurs étrangers et locaux • L'importance de la surface (superficie) utilisée pour stocker la matière première et emballage en (%) • Importance des moyens utilisés • Nombre de matières premières, emballage, achetés
Total	**37 questions**	

Par ailleurs, afin de bien cerner la nature de ce rôle : relève-t-il du domaine stratégique ou opérationnel ? La place de la fonction achat dans la stratégie mérite d'être analysée.

8.1.3 Place du service achats dans la stratégie

Cette section du questionnaire a pour objectif d'étudier comment les PME traitent-elles leur fonction achat. La considèrent-elles comme stratégique ou opérationnelle ? La stratégie achat est-elle intégrée dans la stratégie globale de la PME ? (Tableau 22)

Tableau 22 : Deuxième section du questionnaire : place de la fonction achat dans la stratégie

Type de question	Nombre	Contenu de la question
Simple ou multiple	19	• Contribution de la stratégie achat dans l'élaboration des objectifs globaux de l'entreprise • Les acteurs impliqués
Semi-ouverte	2	• S'exprimer sur la stratégie achat • Qui définit les objectifs
Total	**21 questions**	

Par ailleurs, nous profitons à travers cette section pour étudier l'objectif de la mesure de la performance achat et les différents indicateurs utilisés par les PME interrogées.

8.1.4 Les contraintes relatives à la fonction achat :

Cette section est dédiée à l'étude de l'influence des éléments de l'environnement sur la performance de la fonction achat. Elle est faite en deux parties à savoir en cas d'importation et en cas d'achats locaux.

Trente-sept (37) éléments de l'environnement en cas d'importation étudiés et répartis selon les titres suivants :

- Les contraintes liées à l'environnement autre qu'économique
- Les contraintes liées aux fournisseurs étrangers
- Les contraintes liées à l'armateur
- Les contraintes liées au transitaire
- Les contraintes liées à la banque

Vingt-deux (22) éléments de l'environnement en cas d'achats locaux étudiés et répartis selon les titres suivants :

- Les contraintes liées aux fournisseurs locaux
- Les contraintes liées au transport

L'appréciation de ces éléments est effectuée d'abord en termes de satisfaction : la PME doit donner son degré de satisfaction par rapport à chaque élément de l'environnement.

Ensuite, les mêmes éléments sont repris pour faire une appréciation en termes d'importance.

8.2. Définitions des variables de contrôle

Le questionnaire utilisé lors de l'enquête incluait cinq variables de contrôle afin de pouvoir les utiliser lors des analyses statistiques. Les variables de contrôle présentes dans le questionnaire sont :

8.2.1 L'origine de l'expérience professionnelle et le degré de préparation de la décision

Nous avons demandé au dirigeant s'il a une expérience dans les secteurs publics ou privés pour tester son influence sur la façon dont la décision d'achat est préparée.

8.2.2 Le niveau d'autorité auquel est prise la décision d'achat et la nature de l'achat

Cette variable de contrôle est utilisée en vue d'étudier le comportement des différents types d'intrants achetés en prenant en considération le niveau de prise de décision : stratégique ou opérationnel. Ceci va nous permettre de chercher une concordance avec des études effectuées par d'autres auteurs notamment ceux effectués par PERROTIN et LOUBERE (1999), BUNN (1993). Le même test doit permettre de placer chaque type d'intrant dans une appréciation reliant le degré de risque et valeur créée.

8.2.3 L'origine des achats et l'origine des fournisseurs

Cette variable de contrôle doit nous aider pour peser l'importance des importations parmi les achats effectués par les PME interrogées. Dans le but de trouver des trames communes avec tendance au niveau national, le calcul du pourcentage de chaque origine nous permettra de faire une comparaison de leurs poids au niveau national en utilisant les données de l'office national des statistiques.

8.2.4 Branche d'activité et type d'espace de stockage

L'objectif de cette variable est de mettre en relief la façon dont les stocks sont organisés dans chaque type de branche d'activité. Il est aussi question de démonter à travers cette variable si la fonction achat est indépendante ce qui peut confirmer son importance aux yeux des PME interrogées.

8.2.5 Le degré de mesure de la performance achat et la nature des indicateurs utilisés

Cette relation doit nous permettre de vérifier la place qu'occupe la fonction achat dans la stratégie. Par ailleurs, elle permet de comprendre le comportement des PME vis-à-vis de cette fonction est est-ce que les indicateurs de mesure utilisés sont orientés vers la maitrise de la performance de la fonction achat et celle de l'entreprise.

Cette variable de contrôle permet aussi de vérifier d'autres tests précédents notamment la place de la stratégie achat dans la stratégie globale de l'entreprise.

8.3. Identification des entreprises de l'échantillon

Au début de l'enquête, nous avons fait une tentative pour faire passer les questionnaires par le biais des services de la société de gestion des participations de la zone industrielle de l'Ouest, mais en vain. L'opération n'a pas réussi malgré le grand effort effectué par les agents du SGP ayant pu distribuer une trentaine, finalement, ils n'ont pas pu les récupérer malgré une dizaine de visites à ces entreprises.

Ceci dit, nous étions obligés de construire nous-même une population en fonction du relationnel que nous avons acquis dans la région d'Oran, suite à l'ensemble des enquêtes que nous avons effectuées dans le cadre de nos travaux de recherche ultérieurs effectués pour le compte des laboratoires et centres de recherche auxquels nous appartenons. Notamment ceux effectués pour le compte du laboratoire de recherche en économie et gestion des entreprises « LAREGE » et du centre de recherche en économie appliquée pour le développement « CREAD ».

Les questionnaires étaient donc remis à des connaissances qui y travaillent et qui ont contribué elles même à remettre d'autre à leurs fournisseurs et clients dans la région. Il fallait que l'entreprise ait fourni le nom d'un dirigeant comme contact afin de compléter les informations ou demander plus d'éclaircissements. Les entreprises qui étaient inscrites comme une division ou une filiale d'une autre entreprise ont été automatiquement exclues, car, dans ce cas l'entreprise n'est pas, selon notre définition, considérée comme une PME.

L'enquête s'est déroulée en trois étapes : (i) préenquête auprès d'une dizaine d'entreprises (ii) l'envoi effectif ; (iii) suivi auprès de 50%des entreprises qui n'avaient pas répondu au premier envoi; (iii) suivi final auprès de 50 % des entreprises qui n'avaient pas répondu aux deux premiers envois. Le premier envoi consistait à remettre le questionnaire imprimé de main à main, le

deuxième a été effectué par courriel en cas où le contact l'ait égaré. Le courriel n'incluait pas la possibilité de répondre à l'enquête en ligne. Le répondant devait soit scanner la réponse et l'envoyer soit nous contacter pour aller la récupérer.

Les deux suivis ont été effectués auprès de 50 % des entreprises n'ayant pas répondu à l'enquête selon la même procédure que l'envoi initial. Les suivis ont été effectués à un intervalle de deux semaines entre le premier et le deuxième envoi et un intervalle d'une semaine entre le deuxième et le troisième envoi.

Sur les 120 questionnaires distribués, nous n'avons eu que 47 de rempli. Les raisons pour lesquelles les entreprises refusent de répondre favorablement à des enquêtes diffèrent d'une à l'autre. Le tableau 23 illustre la ventilation du total des questionnaires par catégorie de répondant.

Tableau 23 : Ventilation des questionnaires par catégorie de répondants

Catégories de répondants	Nombre
Questionnaires remplis	47
Entreprises ne remplissant pas les conditions[36] écartées après la préenquête	17
Questionnaires non remplis et restitués vierges	8
Questionnaires égarés par l'entreprise plus d'une fois	16
Refus catégorique après réception	15
Incapacité de répondre à cause d'une centralisation hors wilaya	13
Questionnaires imprimés non distribués	4
Total	120

Les 47 questionnaires reçus donnent un taux de réponse de 39,16 % en tenant compte du nombre de questionnaires envoyés diminués des questionnaires retournés pour différentes raisons (entreprise fermée pour congé, contact ayant quitté l'entreprise, mauvaises adresses). Ce taux de réponse, bien que peu élevé, a déjà été reconnu comme significatif par WIDENER (2007) lors de son étude sur les leviers de contrôle. DENNIS (2003) fait état également qu'il « est difficile d'obtenir des réponses des dirigeants de PME. Malgré le fait que l'enquête est le moyen privilégié pour les recherches quantitatives, le taux de réponse des propriétaires ou dirigeants de PME est généralement faible ». DENNIS (2003) a expérimenté différentes façons de mener les enquêtes auprès de 16 000 PME membres de la fédération nationale des entreprises indépendantes au Canada. Il conclut que « les différences dans les différents traitements pour recueillir l'information n'ont aucune influence sur le taux de réponse des PME à l'exception de l'envoi d'une lettre de pré-notification qui indique à l'entreprise qu'elle recevra dans les prochains jours une enquête et qu'elle est priée d'y participer ». DENNIS (2003) ajoute quand même un bémol sur la lettre de notification

[36] Voir les caractéristiques des PME sélectionnées au Tableau 24.

en indiquant que cet envoi peut avoir un effet négatif en laissant le temps aux dirigeants de développer des raisons pour ne pas répondre à l'enquête à venir. Il ajoute cependant que « la notification est intéressante dans le cas d'une enquête qui reçoit l'appui d'un organisme extérieur ». Nous avons vécu le contraire lorsque nous avons essayé de passer par la SGP de la zone industrielle Ouest. DENNIS (2003) ajoute que peu importe le design, la couleur, la personnalisation de l'adresse, la date de mise à la poste, le taux de réponse n'a pas augmenté. DENNIS (2003) a obtenu auprès un taux de réponse de 25,4 %.

Le fait de faire appel à des dirigeants de PME avec leur horaire chargé et leur rôle« d'homme-orchestre » dans l'entreprise est un frein à un taux de réponse élevé, à moins de faire une présélection de la population, ce que nous n'avons pas voulu faire afin d'avoir une représentation la plus large possible. Il aurait été également possible de faire un quatrième suivi, cette fois-ci téléphonique, pour obtenir un taux de réponse plus élevé, ce qui n'a pas été fait.

Au début de l'enquête, nous n'avions aucune préférence quant à la distribution des questionnaires en ce qui concerne la nature, la branche d'activité ou la forme juridique de l'entreprise interrogée. Ceci nous a permis de faire une préenquête teste qui a mené à des modifications et des améliorations des questions. Mais après une présélection, nous n'avons gardé que les PME appartenant aux branches d'activité dont les consommations intermédiaires représentent une part importante de la valeur ajoutée. Ce choix peut être légitimé par l'étude macroéconomique du chapitre 1. Les caractéristiques définitives que nous avons arrêtées pour sélectionner les PME peuvent être illustrées comme suit :

Tableau 24 : Les caractéristiques des PME sélectionnées

Caractéristiques	Choix
Branche d'activité	• Production agroalimentaire • Production métallique • Production chimie pharmacie • Production plastique
Forme juridique	Personnes morales[37], essentiellement : • SARL • EURL
Nombre d'employés	Moins de 250 salariés
Chiffre d'affaires	Inférieur ou égal à 2 milliards de dinars[38]

Il est exposé dans ce qui suit la ventilation de ses PME de par nature de leur activité (8.3.1), leur forme juridique (8.3.2) et le profil de leur dirigeant (8.3.3).

[37] Les entreprises de personnes physiques sont écartées de l'étude à cause de leur caractère spécifique.
[38] Il y a parmi les PME étudiées deux entreprises ayant un chiffre d'affaires égal à 2 milliards de dinars.

8.3.1 La nature d'activité

Les résultats de l'enquête portent sur 47 petites et moyennes entreprises de la wilaya d'Oran. Nous retrouvons parmi ces dernières, 17 PME dans la branche industrie agroalimentaire, 10 PME dans la branche ISMME, 9 dans la branche chimie pharmacie et 11 dans la branche caoutchouc et plastique.

Le tableau 25 illustre la ventilation des PME par branches en nombre et en pourcentage du total des répondants.

Tableau 25 : Ventilation des entreprises par branche d'activité

Branche d'activité	Nombre	%
Non-Répondants	0	.
Production agroalimentaire	17	36%
Production métallique	10	21%
Production chimie pharmacie	9	19%
Production plastique	11	23%
Total répondants	47	100%

Résultat de la Q1 : Branche d'activité

La taille de l'entreprise des répondants a été calculée en tenant compte du nombre d'employés de l'entreprise. La taille des PME interrogées est en moyenne 92 salariés tandis que la médiane ne dépasse pas 65 salariés. Le maximum étant de 250 salariés et le minimum ne dépasse pas 9 salariés. Les distributions de fréquence de la taille des entreprises sont présentées au Tableau 26.

Tableau 26 : La taille de l'entreprise

Caractéristiques	Nombre
Répondants	47
Moyenne	92
Minimum	9
Maximum	250
Médiane	65

Résultat de la question 9 : Nombre d'employés permanents

Par ailleurs, ces entreprises n'utilisent pas la même technologie. Certaines produisent selon une production par séries à savoir vingt-huit (28) PME. Quinze (15) effectuent de la production en petites séries et quatre (4) seulement font de la production à l'unité. (Tableau 27)

Tableau 27 : Ventilation des entreprises par nature d'activité

Nature de la production	Nombre	%
Série	28	59.57%
Petite série	15	31.91%
À l'unité	4	8.52%
Total répondants	47	100%

Résultat de la Q3 : Nature de la production

Il est utile de préciser que les trois natures de production signifient ce qui suit :

- La production par séries 1000 unités/jour;
- La production par petites séries 100;
- en production unitaire;
- en production par grandes séries 100 000unités/jour.

La grande série n'est pas présente chez les PME étudiées et peu utilisée dans les petites et moyennes entreprises en général. Ces PME ne sont pas dans leur totalité certifiées car, il n'y a que 40% des PME qui le sont.

Tableau 28 : Ventilation des entreprises par rapport à la certification

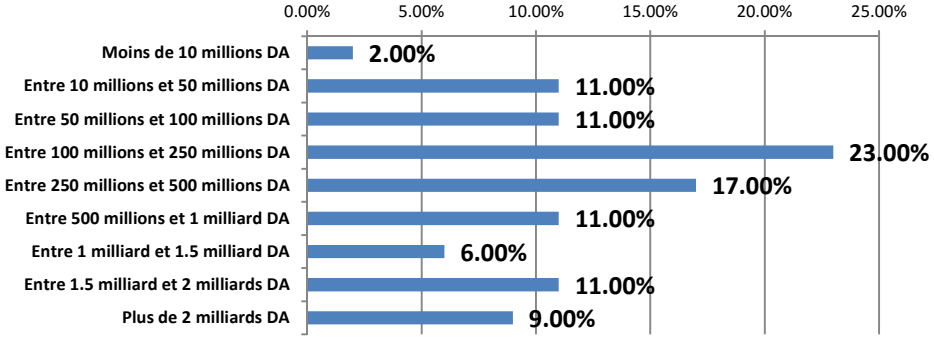
L'entreprise est-elle certifiée ISO 9000.	Nombre	%
Certifiée	19	40%
Non-certifiée	28	60%
En-cours de certification	0	0%
Total répondants	47	100%

Résultat de la Q4 : Statut juridique

Ce taux est très proche de celui de l'enquête de BOUYACOUB Ahmed (sous la direction 2013), car, sur les 219 PME étudiées 37.9 % seulement sont certifiées.

Les répondants présentent des chiffres d'affaires qui varient entre 10 millions de dinars et plus de 2 milliards de dinars. Les entreprises dont le chiffre d'affaires excédait 2 milliards de dinars n'ont pas été sollicitées. L'ensemble des entreprises ont répondu à la question du chiffre d'affaires, certaines sur l'imprimé du questionnaire d'autres après les avoir sensibilisé par téléphone. De l'ensemble des PME interrogées, plus de 76 % ont une moyenne de vente de plus de 100 millions de dinars. Le graphique 9 présente la distribution des fréquences du chiffre d'affaires des répondants.

Graphique 9 : Ventilation des entreprises par tranche de chiffre d'affaires



L'âge des organisations varie de 3 à 66 ans et existe en moyenne depuis 20,27 années[39]. La plupart des entreprises se situent entre 12 et 15 ans.

8.3.2 Forme juridique

Les PME étudiées sont de formes juridiques différentes. Le lot des 47 PME objet d'étude contient 10 EURL et 37 SARL. Certaines entreprises ont été écartées de notre champ d'analyse aussitôt que nous avons appris qu'elles étaient des sociétés de personnes.

Tableau 29 : Ventilation des PME par statut juridique

Statut juridique	Nombre	%
EURL	10	21%
SARL	37	79%
SNC	0	0%
AUTRE	0	0%
Total répondants	47	100%

Résultat de la question 2 : Statut juridique

D'ailleurs, il est connu que les PME sont attirées par ce type de formes juridiques notamment la forme de la SARL à cause de sa souplesse et de ses avantages en termes de responsabilité et d'engagement.

Par ailleurs plus de 40 % des entreprises qui ont répondu sont des entreprises familiales, c'est-à-dire qu'au moins deux membres de la même famille siègent sur le comité de direction ou le conseil d'administration. Cette information nous l'avons obtenu parmi les compléments d'information demandés par téléphone.

8.3.3 Le profil du dirigeant :

L'âge moyen du dirigeant des PME étudiées est de 50 ans. Il varie de 27 à 66 ans avec une médiane égale exactement à la moyenne à savoir 50 ans (Tableau 30).Ceci permet de dire que la population des chefs d'entreprise est majoritairement jeune. Par ailleurs 94 % sont des hommes contre 6 % seulement de femmes. Nous trouvons cette même configuration dans BOUYACOUB Ahmed (sous la direction 2013) selon lequel, « malgré l'émergence de la femme dans le domaine de l'entrepreneuriat, sa présence ne dépasse pas 3,7 % ».

[39] Résultat d'une question complétée par téléphone ou par contacte directe.

Tableau 30 : L'âge du propriétaire ou du dirigeant

Caractéristique	Nombre
Répondants	47
Moyenne d'âge	50
Minimum	27
Maximum	66
Médiane	50

Résultat de la Q5 : âge du propriétaire ou du dirigeant

En ce qui a trait à la scolarité des répondants, ces derniers sont dans leur majorité d'un niveau de formation supérieure à savoir à 70% du total. Le reste est réparti à parts égales de 15 % entre ceux qui ont un niveau secondaire et ceux qui ont une formation professionnelle (Tableau 31).

Tableau 31 : Ventilation des entreprises Niveau d'instruction du propriétaire ou du gérant

Niveau d'instruction	Nombre	%
Non-Répondants	1	.
Primaire	0	0%
Secondaire	7	15%
Universitaire	32	70%
Formation professionnelle	7	15%
Total répondants	46	100%

Résultat de la question 7 : Niveau d'instruction du propriétaire ou du gérant

Ces dirigeants ont une expérience moyenne de 15 ans, dont 64 % dans le secteur privé contre 36% seulement dans le secteur public (Tableau 32).

Tableau 32 : Expérience antérieure du dirigeant

Expérience professionnelle antérieure	Nombre	%
Public	17	36%
Privé	30	64%
Total répondants	**46**	**100%**

Résultat de la Q8 : Expérience professionnelle antérieure (avant la création de l'entreprise)

Cette expérience peut être à l'origine de plusieurs comportements et caractéristiques développés par les PME. Parmi ces caractéristiques celles ayant trait à la fonction achat. Notamment la façon d'utilisation des moyens alloués à la fonction et la gestion des carrières du personnel.

Section 9 : Description de la fonction achat

L'objectif de cette section est de décrire la fonction achat des PME étudiées en mettant en relief ses caractéristiques de ses principales composantes, à savoir, l'organisation interne (les fonctions occupées, le nombre de personnel au sein de la fonction …) (9.1), la relation avec les fournisseurs (9.2), le fonctionnement et le degré d'intégration de la fonction transport amont (9.3) et de la fonction gestion des magasins de stockage des matières premières (9.4).

9.1 L'administration de la fonction achat

L'administration de la fonction achat diffère d'une PME à une autre en fonction de sa taille et du degré de décentralisation adopté par l'entreprise. Entre ces deux exigences, nous allons essayer d'expliquer la logique selon laquelle l'administration de la fonction achat reçoit les moyens, gère l'information et son processus de prise décision.

9.1.1 La taille de la fonction achat :

La fonction achat fait partie des fonctions de soutien les plus dotées en personnel. La taille moyenne de la fonction achats des PME étudiées est de 4 salariés et ce nombre varie de 1 à 20 selon la taille de l'entreprise et le volume de l'activité.

Tableau 33 : Taille de la fonction achat

Nombre de personnes au sein du service achat	Nombre
Non Répondants	0
Répondants	47
Somme	168
Moyenne	3.57
Minimum	1
Maximum	20
Médiane	3

Résultat de la Q13 : Nombre de personnes au sein du service achat

Cette fonction peut avoir des liens fonctionnels avec les autres fonctions comme elle peut avoir des liens hiérarchiques en la rattachant à une des fonctions principales de l'entreprise.

9.1.2 Les moyens utilisés

Nous remarquons clairement que les PME étudiées font recours à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Certes, plus de 87 % utilisent encore le téléphone, outil indémodable vue son évolution permanente, il y a comme même 77 % qui font recours à l'internet dans leurs travaux de prospection (Tableau 34). Cet outil, malgré le degré

élaboré de son interactivité, ne peut remplacer le fax qui reste l'outil utilisé par plus de 62 % PME interrogées.

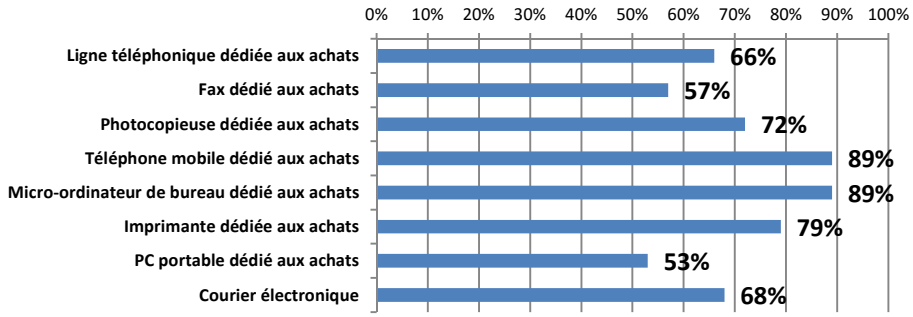
Tableau 34 : Les moyens utilisés dans la prospection

Les moyens de bureau	Nombre	%
Téléphone	41	87%
Faxe	29	62%
Internet	36	77%
Annuaire	15	32%
Base de données de l'entreprise	28	60%
Autres à préciser	3	6%

Résultat de la question 16 : Quel est le moyen utilisé pour effectuer vos prospections.

Le fait que la fonction achat ait recourt à ce type de moyen cela ne veut pas dire qu'elle les dispose d'une façon exclusive. Le graphique 10 le confirme, car, le téléphone par exemple qui utilisé autant par ces PME, il n'est consacré à la fonction achat que chez 66 % d'entre elles. En le retrouve par contre, remplacer par le téléphone mobile chez plus de 89 % des PME.

Graphique 10 : Les TIC utilisées par la Fonction achat



Résultat de la Q17.1 : La fonction achat dispose-t-elle des moyens de bureau suivants ?

Curieusement, la fonction achat se voit plus indépendante plutôt en termes de moyens informatiques tels que les micros ordinateurs à 89% et imprimantes et photocopieuses à plus de 72 %.

9.1.3 Le degré de décentralisation

La fonction achat fait partie des fonctions de soutient les plus centralisées, car, 8.51 % seulement ont un responsable d'achat, ayant une marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle il peut prendre des décisions, contre 82.98 % qui n'ont que des acheteurs (Tableau 35). Par ailleurs, le niveau d'instruction des responsables de la fonction est universitaire à plus de 97 %, contre un taux insignifiant de 3 % dont le niveau d'instruction est secondaire.

Tableau 35 : Postes occupés au sein de la fonction achats

Fonctions occupées au sein du service achats	Nombre	%
Acheteur	39	82.98 %
Responsable achats	4	8.51 %
Responsable achats et Acheteur	4	8.51 %
Total répondants	**47**	**100%**

Résultat de la Q12 : Fonctions occupées au sein du service achats

Pour mieux approcher cet aspect de décentralisation, des questions ont été posées par rapport à la prise de décision et le degré de délégation du pouvoir.

D'abord, la fonction achats des PME étudiées ne jouit pas d'une autonomie dans son fonctionnement. Ceci peut être expliqué par un taux de 53 % de PME dont la fonction achat est rattachée directement à la direction générale. Le reste des PME se voit rattacher sa fonction achat selon une décentralisation horizontale, au sens de HELFER et al. (2008), mais est appliquée d'une façon totale sur toutes les tâches de la fonction achats soit au profit de la fonction production (15%) soit au profit de la fonction commerciale (32 %).

Tableau 36 : Degré de décentralisation

Rattachement de la fonction	Nombre	%
Production	7	15%
Direction commerciale	15	32%
Direction générale	25	53%
Total répondants	47	100%

Résultat de la Q14 : À quelle direction sont rattachés les achats

Le rattachement à la direction générale peut être lié directement à la taille de la PME, car, dans toutes les entreprises ayant moins de 100 salariés la fonction achats est rattachée à la direction générale.

9.1.4 La gestion de l'information et la préparation à la prise décision :

Lors de notre entretien avec les PME étudiées, nous avons remarqué que chacune d'elle a sa façon de faire pour préparer à la prise de décision. Certaines préparent l'information, d'une façon formelle, à la prise de décision. D'autres ne le font pas. À titre illustratif, sur la base des questions de l'enquête, les PME étudiées qui demandent des devis et/ou des factures proforma avant de procéder à l'achat représentent 98 %. Ce devis permet au décideur, selon le rattachement de la fonction achats, de connaitre les caractéristiques (prix quantités, qualité, conditions de livraison…) avant de prendre la décision.

Tableau 37 : L'utilisation des devis et des factures proforma

Réponse	Nombre	%
Oui	46	98%
Non	1	2%
Total répondants	**47**	**100%**

Résultat de la Q18 : Dans une opération d'achat, demandez-vous des devis / des factures proforma

Seulement, la comparaison entre plusieurs offres est souvent difficile. Cela pousse le responsable selon le rattachement de la fonction à exiger dans certains cas un tableau comparatif des offres. Ce dernier, étant une pièce maitresse dans tout processus d'achat des entreprises étatiques, nous le retrouvons présent parmi les documents utilisés par les PME dont le dirigeant ou propriétaire ait une expérience dans le secteur public.

Tableau 38 : La préparation de la décision

	Établissez-vous un tableau comparatif des offres « TCO » ?			
Expérience professionnelle antérieure (avant la création de l'entreprise)	**Effectifs**	**Oui**	**Non**	**%**
	Public	17	0	36%
	Privé	0	30	64%
	%	**36%**	**64%**	100 %

Croisement de la Q 8(en ligne) : Expérience professionnelle antérieure (avant la création de l'entreprise) et la Q19 (en colonne) : Établissez-vous un tableau comparatif des offres «TCO»

Les pratiques du secteur public restent très utiles pour mieux préparer les informations et les données à la prise de décision certes, mais il n'est pas toujours possible de le faire, car, selon nos entretiens avec les responsables des PME étudiées, l'indisponibilité de l'information et le manque de temps poussent les décideurs, dans la plupart des cas, à passer à l'acte dès qu'ils ressentent un minimum de satisfaction par rapport aux conditions d'achat.

Tableau 39 : La maitrise de l'information sur les sources d'approvisionnement

Maitrisez-vous les sources d'information ?	Nombre	%
Non-répondants	5	.
Oui	14	33%
Non	28	67%
Total répondants	**42**	**100%**

Résultat de la Q28 : Croit-on avoir une connaissance suffisante des principales sources d'approvisionnement ?

En effet, parmi les PME étudiées, 67 % estiment qu'elles ne jouissent pas de connaissances suffisantes sur les principales sources d'approvisionnement.

9.1.5 La prise de décision :

Dans un essai de vérifier le classement des achats tel qu'il a été élaboré par PERROTIN R. et LOUBERE J-M. (1999), nous avons mis, lors de la préparation de notre enquête, des questions sur la prise de décision, l'origine et le contenu des achats des PME étudiées. Ces auteurs ont distingué quatre catégories de portefeuille d'achat[40] :

A. Familles stratégiques : Achats cruciaux pour la production
B. Familles technologiques & Techniques : Achats complexes sur spécifications
C. Familles volumineuses achats de volumes
D. Familles primaires achats ordinaires hors production

Ces catégories sont classées selon deux critères essentiels : le risque et la création de valeur.

Curieusement, ces mêmes catégories ressortent de nos résultats. L'avantage dans notre étude c'est que l'enquête nous permet d'aller jusqu'à l'explication de ces catégories en tant que niveau de prise de décision en croisant les différents niveaux d'achats avec :

- ***Le contenu de l'achat :*** matières premières, pièces de rechange, emballage avec ces différents types primaire secondaire et tertiaire et fourniture et autres achats.
- ***L'origine de l'achat :*** achats locaux même wilaya, achats locaux hors wilaya et achats à l'importation.

Selon les résultats de notre enquête, le noyau de prise de décision diffère selon le type d'intrant acheté. Nous avons pu distinguer quatre (4) niveaux de prise de décisions :

Tableau 40 : Caractéristiques des niveaux de décisions d'achats

Niveau de décision	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Contenu de l'achat	Matières premières	Pièces techniques	Emballages : Primaire, secondaire et tertiaire	Fournitures et autres achats : -achats aidant la production -fournitures consommables de l'administration
Valeur de l'achat	Très important	Importante	Moyenne	Faible
Périodicité/rotation	Très importante	Occasionnelle	Importante	Importante
Risque en cas de rupture	Fatal	Important	Important (selon le type)	Faible
Délai de livraison	Important	Important	Moyen	Faible
Charges de stockage	Très importantes	Faible	importante	Faibles à insignifiantes
Degré de spécialisation	Moyen	Très important	Moyen	Faible
Degré de centralisation	Très important	Important avec une décentralisation horizontale	Moyen	Faible

Tableau élaboré par l'auteur sur la base des entretiens avec les PME et d'une lecture globale des résultats.

[40] Voir, chapitre 3, figure 24 : La matrice de représentation d'un portefeuille achats

Cette description des différentes approches de la prise de décision d'achats reflète certains des éléments cités par BUNN (1993) qui dresse une étude du comportement d'achat basée sur les différentes étapes de la décision commerciale et certaines variables situationnelles.

Par ailleurs, pour mieux exploiter les réponses des PME étudiées, voici leur ventilation par niveau de décision :

Tableau 41 : Les quatre niveaux de prise de décision d'achat

Type d'intrant	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
	Matière première	Pièces de rechange	Emballage	Fournitures	Autres achats
Directeur général/propriétaire	89%	60%	72%	0%	2%
Le responsable du service approvisionnement	9%	2%	17%	94%	89%
Le responsable production	2%	13%	11%	4%	6%
Le responsable maintenance	0%	25%	0%	2%	2%
	100 %	100 %	100 %	100 %	100%

Résultat de la Q 20 : Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

Le niveau 1 : Consacré à la prise de décision d'achat de matières premières qui constituent la partie la plus importante du produit fini. Ces achats sont d'une grande valeur et sont effectués en permanence à cause de la part de cette catégorie d'achat dans la création de la valeur, dans 89% des PME étudiées le directeur général (ou le propriétaire dans certains cas) se réserve le droit de déclencher le processus d'achat (Tableau 41).

En croisant les pourcentages de cette catégorie d'achat avec son origine (Tableau 41) il s'avère que la matière première est à plus de 86 % importée (tableau 42). Les importations étant effectuées à des quantités importantes pour gagner en coûts et éviter le risque de rupture, elles sont gérées directement par le directeur général voire par le propriétaire.

Tableau 42 : La ventilation des achats de matières premières par niveau de décision et par marché

	Niveau 1 : Achats de matières premières			
	Achats (Même wilaya)	Achats hors wilaya	Achats à l'importation	Total
Directeur général/propriétaire	0%	2.87 %	86.13 %	89%
Le responsable du service approvisionnement	2.90 %	6.10 %	0%	9%
Le responsable production	2%	0%	0%	2%
Le responsable maintenance	0%	0%	0%	0%
Total	4.90 %	8.97 %	86.13 %	100 %

Croisement de la Q 46 (en colonne) : Quel est le nombre de chaque type d'approvisionnement (matière première) utilisé dans votre production ?
Et la Q 20 (en ligne) : Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

De cette façon, il ne restera au responsable du service achat que le pouvoir de décision dans les achats locaux hors wilaya de matières premières à hauteur de 6.23% et dans les achats locaux même wilaya de matière première à 2 %. La part de la fonction technique est insignifiante à savoir, 2% pour le responsable production dans les achats locaux même wilaya.

Le niveau 2 : ce second rang de prise de décision se voit accaparé le pouvoir de décision de tout ce qui a trait à l'achat de pièces de rechange ou achat technique nécessaire pour le maintien du parc machine en bon état de marche. Il peut s'agir de pièce de rechange spécifique au matériel de production utilisé par l'entreprise, comme il peut aussi s'agir de pièces ordinaires standards, mais ayant une valeur importante.

Le croisement des données de cette catégorie d'achat et le type de marché à partir duquel elle est achetée met en relief la raison pour laquelle les décisions d'achat de cette catégorie sont à 60 % effectuées par le directeur général (Tableaux 41et 43).

Tableau 43 : La ventilation des achats de pièces de rechange par niveau de décision et par marché

	Niveau 2 : Achats de pièces de rechange			
	Achats (Même wilaya)	**Achats hors wilaya**	**Achats à l'importation**	**Total**
Directeur général/propriétaire	1.6 %	12.8 %	45.6 %	60%
Le responsable du service approvisionnement	2 %	0	0	2%
Le responsable production	0 %	13 %	0	13%
Le responsable maintenance	25 %	0	0	25%
Total	28.6 %	25.8 %	45.6 %	100 %

Croisement de la Q 46 (en colonne) : Quel est le nombre de chaque type d'approvisionnement (pièces de rechange) utilisé dans votre production ?
Et la Q 20 (en ligne) : Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

Dans cette catégorie, la part du service achat dans la prise de décision se voit réduite à 2 % seulement et ne concerne que les chats locaux même Wilaya. Il est à noter que même si la fréquence d'achat des pièces de rechange n'est pas aussi importante que celle des matières premières, la décision la concernant est centralisée par le directeur général à 60%. Cette centralisation peut être expliquée par le fait que dans les 60% il y a 45.6 % d'achats à l'importation (**Tableau 43**).

Le niveau 3 : Ce niveau de prise de décision englobe les achats des différents emballages utilisés dans le conditionnement des produits. Là aussi nous trouvons une relation étroite entre la centralisation de la décision au niveau de la direction générale et l'origine de l'achat.

En effet, le directeur général décide dans plus de 72 % des achats d'emballage dont plus de 52 % concernent de l'emballage importé. (Tableau 44)

Tableau 44 : La ventilation des achats d'emballage par niveau de décision et par marché

	Niveau 3 : Achats d'emballage			
	Achats (Même wilaya)	**Achats hors wilaya**	**Achats à l'importation**	**Total**
Directeur général/propriétaire	7.08 %	12.70 %	52.22 %	72%
Le responsable du service approvisionnement	10 %	7 %	0	17%
Le responsable production	11 %	0	0	11%
Le responsable maintenance	0	0	0	0%
Total	28.08 %	19.70 %	52.22%	100 %

Croisement de la Q 46 (en colonne) : Quel est le nombre de chaque type d'approvisionnement (pièces de rechange) utilisé dans votre production ?
Et la Q 20 (en ligne) : Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

Il est à noter que le type d'emballage acheté est déterminant dans la façon dont les PME situent le niveau de prise de décision le concernant. Le tableau 44 montre clairement que dans 52.22 % d'emballage importé, il y a 50.25 % qui concernent l'emballage primaire, car, en se souciant du design du produit, les directeurs des PME, notamment celles qui sont dans les produits de consommation finale, centralisent la prise de décision d'achat de ce niveau d'emballage en l'intégrant parmi les achats stratégiques.

Tableau 45 : Ventilation des achats d'emballage par marché et par type

	Niveau 3 : Achats d'emballage			
Type d'emballage[41]	**Achats (Même wilaya)**	**Achats hors wilaya**	**Achats à l'importation**	**Total**
Emballage primaire	0,49%	4,93%	50,25%	55.67 %
Emballage secondaire	1,97%	13,89%	1,97%	17,83%
Emballage tertiaire	25,62%	0,89%	0,00%	26,50%
Total	28.08 %	19.70 %	52.22%	100 %

Résultats de la Q 46 : Quel est le nombre de chaque type d'approvisionnement (Emballage) utilisé dans votre production ?

Ainsi, les décisions d'achats d'emballage secondaire et tertiaire hors importation sont déléguées au responsable achats.

Le niveau 4 : Le niveau quatre englobe les décisions d'achats de fournitures et autres achats. Ces derniers ne sont pas d'une grande valeur et sont à plus de 84 % achetés au niveau local

[41] Un emballage primaire est l'emballage qui est en contact direct avec le produit.
Un emballage secondaire est celui utilisé pour constituer une unité de vente, il contient des unités en emballage primaire.
Un emballage tertiaire est celui utilisé pour le transport, la manutention et le stockage, il contient des unités en emballage secondaire.

et même wilaya. Ils n'influent pas beaucoup ou du tout sur la création de la valeur des produits finis et ne comportent pas beaucoup de risque (Tableau 46).

Tableau 46 : La ventilation des fournitures et autres achats par niveau de décision et par marché

	Niveau 3 : Fournitures et autres achats			
	Achats (Même wilaya)	**Achats hors wilaya**	**Achats à l'importation**	**Total**
Directeur général/propriétaire	0	0	0	0%
Le responsable du service approvisionnement	80 %	9 %	0	89%
Le responsable production	4.19 %	1.81 %	0	6%
Le responsable maintenance	0	5	0	5%
Total	84,19%	15.81%	0,00%	100 %

Croisement de la Q 46 (en colonne) : Quel est le nombre de chaque type d'approvisionnement (Fournitures et autres achats) utilisé dans votre production ?
Et la Q 20 (en ligne) : Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

C'est pour cette raison que la décision d'achats de ce type d'intrant est déléguée à plus 89% au responsable du service approvisionnement dont 80 % sont effectuées au niveau local même wilaya. Aucune des PME étudiées ne fait de l'importation de ce type d'intrant.

9.2 Relation avec les fournisseurs

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 un exposé des résultats relatifs à la façon dont les PME étudiées gèrent leurs fournisseurs (9.2.1), suivi d'un exposé de sur les caractéristiques des fournisseurs (9.2.2). Par ailleurs, une analyse du degré de transparence quant à l'accès à l'information est nécessaire (9.2.3), car, le fournisseur ne s'est pas annoncé dans les résultats de l'enquête en tant qu'un élément passif sans influence sur le comportement des PME étudiées (9.2.4).

9.2.1La gestion des fournisseurs

La gestion des fournisseurs fait partie des préoccupations majeures des PME étudiées. La maitrise de leurs coordonnées et des spécifications de leurs produits et de leurs conditions et

primordiale pour réussir les opérations d'achat. En effet 91% des PME étudiées affirment avoir un fichier fournisseur leur permettant de bien gérer leur relation avec ce partenaire important.

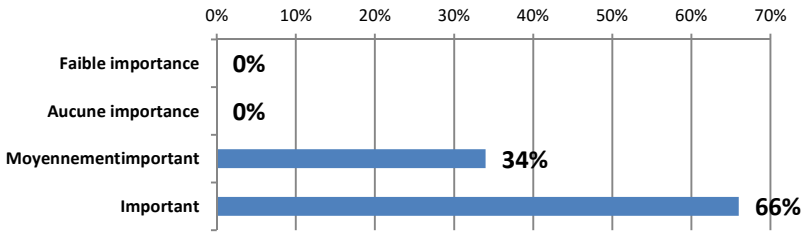
Tableau 47 : L'utilisation d'un fichier « fournisseur »

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

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 (Graphique 11).

Graphique 11 : Degré d'importance de la relation avec les fournisseurs



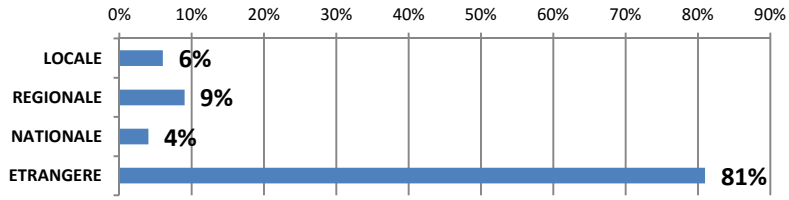
Résultat de la question Q24 Quelle importance le dirigeant accorde-t-il aux contacts avec les fournisseurs ?

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.

9.2.2 Qui sont ses fournisseurs ?

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% (Graphique 12).

Graphique 12 : Le marché des fournisseurs

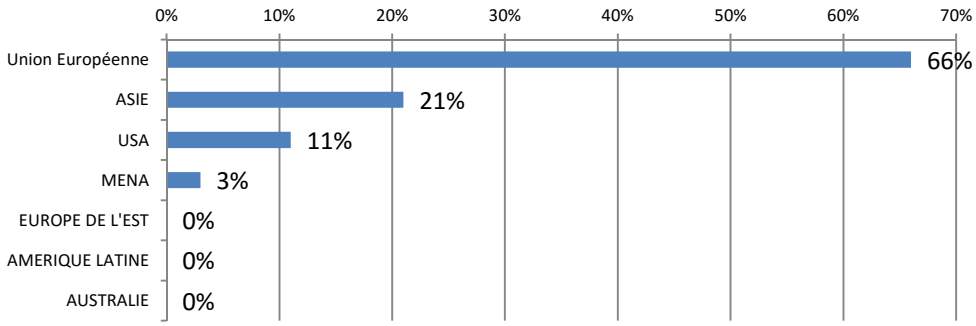


Résultat de la question : Q23.1 Quel est l'origine des principaux fournisseurs ?

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%.

Curieusement, le marché des USA à 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 (Graphique 13).

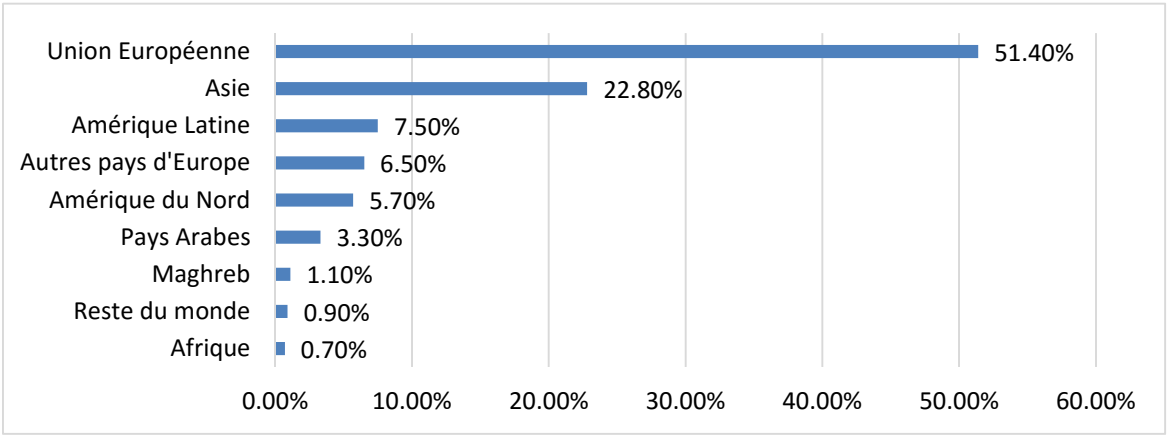
Graphique 13 : L'origine des fournisseurs étrangers



Résultat de la question : Q23.2 Quel est l'origine des principaux fournisseurs étrangers ?

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 :

Graphique 14 : Structure en (%) des importations de marchandises selon les zones géographiques (2014)



Élaboré 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 % (Graphique 14). Les pays arabes et ceux du Maghreb réunis n'occupent qu'une part de 4.4 % dans les importations du pays.

9.2.3 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 %.

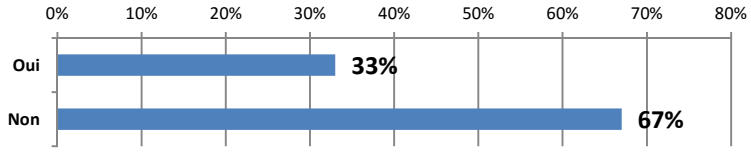
Tableau 48 : Les moyens et sources de recherche d'informations sur le marché

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 question Q27 : Comment se tient-on informé des nouveautés qui peuvent présenter de l'intérêt pour l'entreprise ?

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 maitrise des différentes sources d'approvisionnement ne dépasse pas 33 % chez les PME étudiées.(Graphique 15)

Graphique 15 : Degré de connaissance des principales sources d'approvisionnement



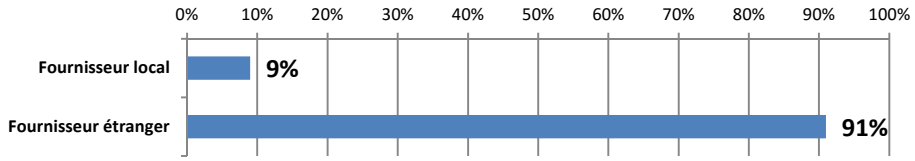
Résultats de la question Q28 : Croit-on avoir une connaissance suffisante des principales sources d'approvisionnement ?

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. 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.

Graphique 16 : Préférence de sources d'approvisionnement (conditions identiques)

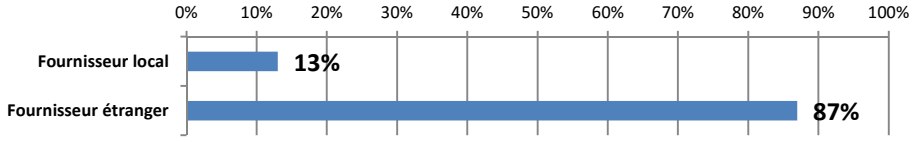


Résultat de la question Q29 : Si vous avez à choisir entre un fournisseur étranger et un fournisseur local (prix/qualité identique) lequel préférerez-vous ?

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 (graphique 17)

Graphique 17 : 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 ?

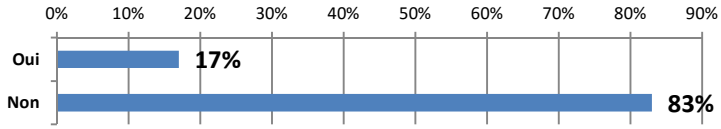
Malgré cela, la réponse n'a bougé que de 4 % affichant un taux de 87 % des PME qui préfèrent un fournisseur étranger même si le marché des fournisseurs locaux est bien structuré.

Par ailleurs, nous remarquons que les PME préfèrent travaillés avec les mêmes fournisseurs, car, cela leur permettrait d'être « client privilégié »[42] et acquérir des possibilités de négociation des prix d'achat.

[42] Cet expression est empruntée des travaux de (MOUSLI 2002-a).

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.

Graphique 18 : Degré de dépendance au fournisseur



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

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 le 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.

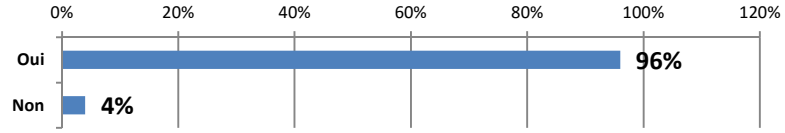
9.2.4 Participation des fournisseurs dans le développement des produits de la PME

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-a)

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%.

Graphique 19 : Degré de participation des fournisseurs dans l'établissement des offres



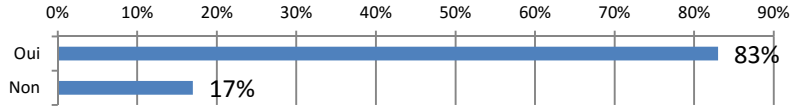
Q32 Faites-vous participer les fournisseurs dans l'établissement des offres

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.

Graphique 20 : 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

« 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 importante. 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.

9.3 Le transport

Le transport accompagne toute opération d'achat. La difficulté réside dans le fait que ce n'est toujours le fournisseur du bien acheté qui assure le transport. L'entreprise cliente doit le prendre ne charge en faisant le choix entre deux possibilités : le faire elle-même ou bien le confier

à un autre fournisseur, cette fois-ci de service (Le transport) qui s'ajoute en tant que partie prenante à avec son coût, délai et qualité de service.

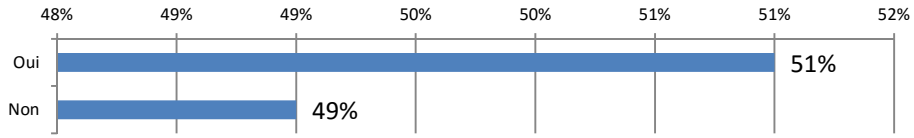
Il est question dans ce point de mettre en évidence le comportement des PME étudiées quant à l'intégration de cette fonction et préférences en termes de faire elle-même et le faire faire.

9.3.1 L'intégration de la fonction transport

Toutes les activités d'une entreprise en rapport avec la gestion de sa chaîne logistique peuvent être externalisées. « La plus connue, ou dans tous les cas celle qui vient en priorité à l'esprit est la fonction transport » (SAUVAGE 2004). En effet aujourd'hui en terme de transport amont, c'est la prestation pour compte d'autrui qui prédomine, très peu d'industriels ayant encore recours au transport amont en propre « les fonctions fortement et anciennement externalisées sont les différentes formes de transports » (ROUVIERE 1996).

Avec la multiplication des échanges, les zones géographiques comprenant les clients et les fournisseurs d'une PME sont devenues plus larges, bien plus denses. Les infrastructures et le réseau des prestataires de services logistiques sont donc également un critère déterminant.

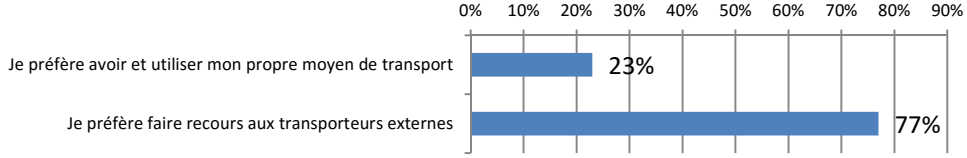
Graphique 21 : Degré d'intégration de l'achat amont



Q34L'entreprise dispose-t-elle de moyens de transport propres à elle ?

Le graphique 21 nous illustre clairement que plus de 51 % des PME étudiées n'intègrent pas la fonction transport amont. D'ailleurs, en leur posant la question si ces entreprises préfèrent ou pas posséder leurs propres moyens de transport leurs réponses étaient à plus de 77 % « NON » (Graphique 22).

Graphique 22 : Degré de préférence d'intégration de l'achat amont



Q37Souhaiterez-vous avoir votre propre matériel de transport

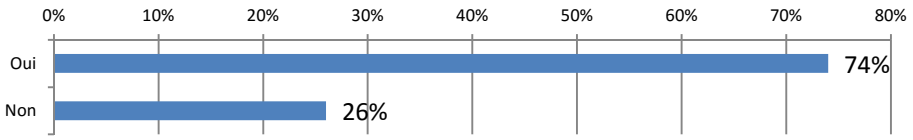
Même celles qui sont dotées actuellement de ce type de moyens, certaines affirment avoir fait le mauvais choix de se procurer, dès la création de leurs entreprises, dans le cadre de l'aide de

l'état du matériel de transport. La gestion de ce dernier s'avère difficile quant à la maintenance et la responsabilisation des chauffeurs.

Aussi, il y a le phénomène d'utilisation hasardeuse des moyens de transport appartenant à l'entreprise pour des raisons personnelles. Dans la plupart des cas, ce matériel est utilisé pour le compte du propriétaire, mais aussi prêté dans certains cas aux salariés quand ils le souhaitent. L'utilisation fréquente des moyens de transport de l'entreprise pour des raisons personnelles provoque leurs détériorations et leurs usures.

Ceci dit, plus de 74 % des PME étudiées déclarent avoir suffisamment de moyens de transport (Graphique 23), car, ces PME attendent leurs amortissements pour s'en débarrasser et recourir désormais aux services des transporteurs.

Graphique 23 : Degré de suffisance des moyens de transport

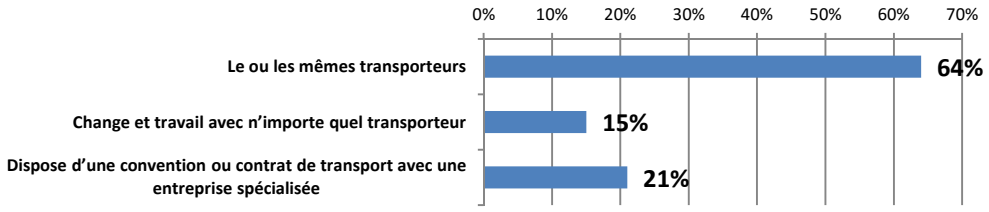


Q36Si oui, sont-ils suffisants ?

9.3.2 Le choix des fournisseurs de transport

Parmi les fournisseurs des PME les plus importants, nous trouvons les entreprises de transport. Nous avons remarqué que le comportement des PME avec ce type de fournisseur est identique à celui des fournisseurs de matières premières à partir du moment où plus de 85 % préfèrent travailler avec le même fournisseur (Graphique 24).

Graphique 24 : Degré de préférence de fournisseurs de transport



Q36En cas de besoin, l'entreprise fait appel à :

Parmi elles, plus de 21 % préfèrent même avoir une convention ou un contrat ferme avec un transporteur professionnel, en vue de se désengager de la gestion de cette fonction et de se focaliser sur le métier principal de la fonction qui est l'achat. Ces conventions sont souvent

conclues sur l'année donnant à la PME la possibilité de négocier le prix du transport, ces modalités et le nombre de rotation à faire.

9.4 Le stockage

« Les stocks peuvent constituer de 20 % à 60 % des actifs de l'entreprise » (BELT 2008). Ils représentent donc une immobilisation de la trésorerie qui pourrait être consacrée au développement d'autres activités de l'entreprise. À cet égard, le poids des stocks peut contribuer à fragiliser la situation financière d'une PME.

Un stock est par conséquent inutile et coûteux dès lors que les raisons qui justifient son existence sont non fondées. Une bonne gestion des stocks joue une fonction fondamentale de découplage et de régulation à court terme du système de production et de distribution.

Dans les PME et en particulier dans celles qui transigent avec des grandes chaînes, la gestion des stocks se doit de concilier les exigences de qualité de service souhaitée par celles-ci et le souci de minimiser des coûts de gestion de stocks.

En ce sens, la mise en place de systèmes rigoureux de gestion de stocks, suscitée par les grandes chaînes afin de réduire considérablement les stocks tout en assurant souplesse et capacité de réagir à la variation de la demande, apporte aux PME une plus grande maîtrise des processus de production et de livraison.

L'analyse présentée ici s'attache en particulier à mettre en évidence le comportement des PME étudiées vis-à-vis de leur gestion de stocks.

Après un exposé des résultats de l'enquête relatifs au type et à la taille des espaces dédiés au stockage des matières premières (9.4.1), nous traiterons deux fonctions principales de la gestion des stocks, à savoir la fonction de régulation (9.4.2) et la fonction de sécurité (9.4.3). En fin, une analyse du degré d'intégration, d'indépendance et d'équipement de la fonction de stockage est nécessaire (9.4.4).

9.4.1 Type et taille des aires de stockage utilisées

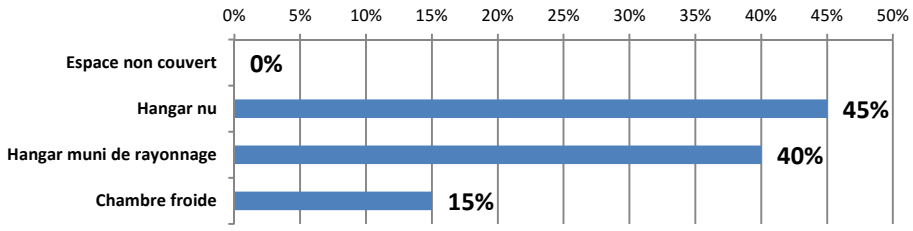
Dans les entreprises industrielles en général, on retrouve plusieurs types de stocks :

- ***Matières premières et composants :*** ce sont les articles achetés et réceptionnés par l'entreprise, mais qui ne sont pas encore dans le processus de production.
- ***Produits finis :*** ce sont tous les articles ayant subi toutes les opérations de transformation et prêts à être livrés au client. On les retrouve dans les usines, dans les centres de distribution ou dans les dépôts.
- ***En cours de fabrication :*** ce sont tous les articles entrés dans le processus de transformation, mais pas encore terminés. On les trouve dans des stocks intermédiaires, au pied des machines ou en transfert entre les machines.
- ***Pièces de rechange :*** Ce sont des articles intermédiaires, des sous-ensembles qui sont prêts à être livrés par le service après-vente.

Cette classification est particulière à chaque entreprise.

Commençant par le type de magasin utilisé par les PME étudiées. En vue de stocker leur matière première, plus 45 % des PME utilisent un hangar nu, 40 % utilisent un hangar muni de rayonnage te 15 % utilisent des chambres froides (Graphique 25).

Graphique 25 : Type de magasins utilisés



Q42 Le type de magasin utilisé

Le choix du type de magasin dépend de la nature d'activité de la PME. Le tableau 49 nous montre la ventilation des PME en fonction du type de magasin et la branche d'activité.

Tableau 49 : Les moyens et sources de recherche d'informations sur le marché

Effectifs	Production agroalimentaire	Production métallique	Production chimie pharmacie	Production plastique	Total	%
Espace non couvert	0	0	0	0	0	0%
Hangar nu	0	10	0	11	21	45%
Hangar muni de rayonnage	10	0	9	0	19	40%
Chambre froide	7	0	0	0	7	15%
Total	17	10	9	11	47	.
%	36%	21%	19%	23%	100	.

En Lignes : Q42 Le type de magasin utilisé, En colonne : Q83 Branche d'activité

L'utilisation des hangars nus est beaucoup plus dans la production métallique et la production plastique. Tandis que les PME de la branche agroalimentaire préfèrent soit des hangars munis de rayonnage ou bien des chambres froides vu la sensibilité des matières utilisées et les conditions nécessaires pour les préserver. Les PME de la branche chimie pharmacie préconisent l'utilisation de magasins avec rayonnage.

Par ailleurs, quel que soit le type de magasin, le stockage de matières et fournitures occupe, déclarent les PME étudiées, un pourcentage très important de la superficie totale des PME étudiées (Tableau 50).

Tableau 50 : L'importance de la superficie de stockage (en % de la superficie totale)

Non Répondants	2
Répondants	45
Moyenne	70,42 %
Minimum	30 %
Maximum	90 %
Médiane	77 %

Q38 L'importance de la surface (superficie) utilisée pour stocker la matière première et emballage en (%):……

En effet, le stockage de matières premières occupe en moyenne 70.42% de la superficie totale des PME étudiées. Cette moyenne est très proche de la valeur médiane qui s'élève à 77 %. Certaines PME consacrent plus 90 % de leur superficie au stockage de la matière première.

9.4.2 Fonction de régulation

Les délais d'approvisionnement et de production sont, par nature, intermittents ou irréguliers. La constitution d'un stock diminue le risque de rupture d'un programme de fabrication ou évite de manquer une vente, c'est-à-dire augmente la qualité du service rendu par l'entreprise (ROUX M. 2008).

Les résultats de l'enquête affichent un délai moyen de livraison de plus de 47 jours. Un délai qui reste dépendant de l'éloignement du pays du fournisseur et du temps consacré aux démarches d'enlèvement (Tableau 51).

Tableau 51 : Le délai moyen de livraison de matière première (En nombre de jours)

Moyenne	47,06 jours
Minimum	2 jours
Maximum	120 jours
Médiane	45 jours

Q47 Le délai moyen de livraison DE Matière première

Par ailleurs, certaines PME affichent un délai qui s'élève jusqu'à 120 jours. Nous retrouvons ce genre de délais importants dans les cas où le fournisseur entame la fabrication des matières de ces clients après confirmation de la commande. Cela fait que le délai de livraison inclut un délai d'approvisionnement et de fabrication chez le fournisseur.

9.4.3 Fonction de sécurité

Les stocks sont constitués pour permettre à l'entreprise de se protéger contre les variations aléatoires de la demande et les retards de livraison. Les résultats de l'enquête renseignent sur un stock de sécurité moyen très important s'élevant à plus de 82 jours. Certaines PME comptabilisent même des stocks de sécurité de 180 jours (Tableau 52). Cette importance est due en grande partie à la non-maitrise des conditions d'approvisionnement. Par peur de tomber en rupture, ces PME-là vont jusqu'à la mobilisation de sommes très importantes d'argent dans des matières premières stockées.

Tableau 52 : Le stock de sécurité de matière première (En nombre de jours)

Moyenne	82,43 jours
Minimum	7 jours
Maximum	180 jours
Médiane	60 jours

Q47 Le stock de sécurité DE Matière première

Le tableau 53 confirme cette hypothèse, car, nous remarquons que le stock moyen actuel de ces PME dépasse largement les 125 jours de consommation. Les chiffres affichent un maximum de 320 jours chez certaines PME.

Tableau 53 : Le stock actuel de matière première en nombre de jours

Moyenne	125,06 jours
Minimum	12 jours
Maximum	320 jours
Médiane	120 jours

Q48Actuellement, l'entreprise dispose des quantités suivantes DE Matière première en stock (en jours de consommations):

La mission principale de la gestion des stocks consiste à la fois à éviter la rupture et, en même temps, minimiser les coûts. Ces deux objectifs étant contradictoires, les PME se trouvent en train de suivre le premier au détriment du deuxième.

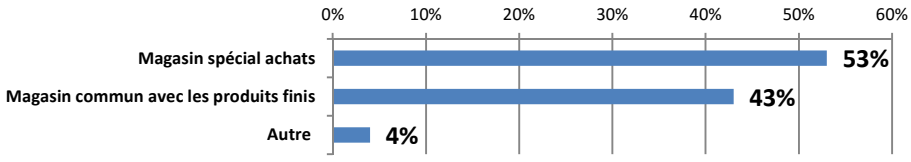
Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'influence des contraintes liées à l'achat surtout à l'importation. Ces contraintes poussent les PME à acheter et stocker davantage pour ne pas tomber en situation de rupture de stock.

9.4.4Degré d'intégration de la gestion des stocks

En vue de traiter de l'intégration de la gestion de stocks dans l'organisation des PME étudiées, nous avons analysé le degré d'indépendance des moyens de stockage dédiés à la fonction achat.

Ainsi, force est de noter que 53 % seulement des PME traitées utilisent un magasin spécial pour les matières premières. Ces dernières se trouent stockées avec les produits finis dans 43 % des PME étudiées.

Graphique 26 : Degré d'indépendance des espaces de stockages dédiés aux achats



Q41 Pour stocker ses matières premières et emballages, l'entreprise utilise un :

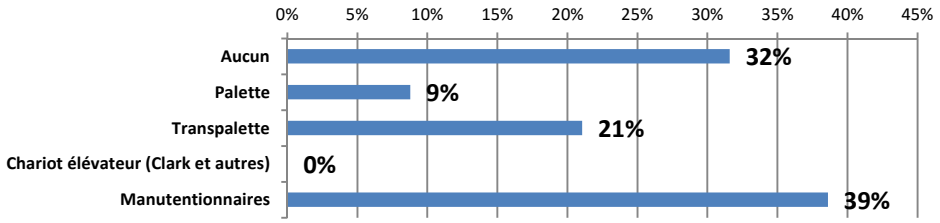
Cette dépendance de la fonction achats vis-à-vis des autres fonctions dépasse les aires de stockage pour concerner même les moyens utilisés dans la gestion des stocks.

Les moyens dont la dépendance a fait l'objet d'enquête sont :

- Palette
- Transpalette
- Chariot élévateur
- Manutentionnaires

En effet plus de 32 % des PME n'ont aucun moyen de stockage propre à la fonction achat. L'utilisation d'agents de manutention propre à la fonction achat n'est faite que par 39 % de PME. Tandis que 21 % seulement affectent des transpalettes spécialement à la fonction achat, 9 % seulement consacrent des palettes à la fonction.

Graphique 27 : Degré d'indépendance en moyens de stockage



Q44 La fonction achat dispose-t-elle des moyens de stockage suivants (spécialement pour les achats)

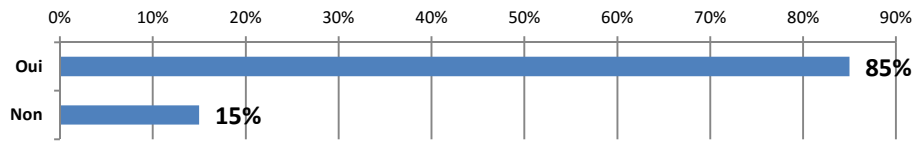
Par ailleurs, la gestion des stocks nécessite l'utilisation d'un système d'information pour pouvoir maitriser les flux internes et externes d'objets stockés. Cette maitrise est nécessaire pour des raisons de gestion et de comptabilité. Il est actuellement utilisé des systèmes informatisés très élaborés intégrant des ERP[43] permettant de lier les différentes fonctions de l'entreprise entre elles en termes d'échange et de stockage de l'information. Les principaux objectifs visés lors de la mise en place d'un projet ERP sont de rendre l'entreprise :

- « Agile », en développant sa capacité à optimiser et automatiser l'ensemble des processus
- « Réactive », en maintenant l'adéquation entre la performance de l'entreprise et l'adaptation aux besoins clients.

Ces deux objectifs sont difficiles à atteindre par une PME, car, premièrement un ERP coûte très cher et deuxièmement, son utilisation nécessite l'automatisation des toutes les procédures.

Pour cette raison, 85 % des PME étudiées n'utilisent que des logiciels déconnectés des autres logiciels utilisés dans les autres fonctions à savoir ceux de la comptabilité et de la facturation (Graphique 28).

Graphique 28 : Utilisation de logiciel de gestion de stocks

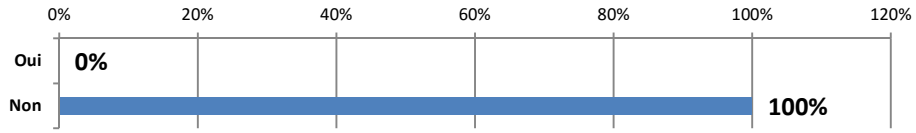


Q39 L'entreprise dispose-t-elle de logiciel de gestion de stock

[43] « Enterprise Resource Planning », signifiant littéralement en anglais, « planification des ressources de l'entreprise » et traduit en français par « progiciel de gestion intégré » (PGI).

Cette utilisation permet certes de garder une traçabilité des mouvements de stocks et aussi la délivrance de certains documents de communication avec les autres services de l'entreprise (bon d'entrée, bon de sortie, bon de réintégration, bon de commande…). Mais elle est loin de permettre une intégration correcte de la fonction gestion de stocks.

Graphique 29 : Degré d'intégration de la gestion des stocks dans le système d'information



Q40 Si oui, le logiciel utilisé est-il connecté directement avec le logiciel de comptabilité (Réseau)

En effet, 100 % des PME affirment ne pas utiliser un logiciel de gestion de stock intégré dans un ERP. Cette absence d'ERP chez certaines PME revient, selon certaines déclarations, à une méfiance d'une transparence qui peut provoquer un risque lors de la déclaration annuelle. Les PME ayant avancé cet argument expliquent que dans un marché ou l'informel règne, l'achat sans déclaration mène à la non-déclaration de certaines ventes. Les logiciels utilisés se trouvent souvent accompagnés de tenues officieuses de stocks permettant de compléter les bilans de fin d'année.

Section 10 : Mesure de performance et fonction achat

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, plusieurs études ont porté sur les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation des systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise (PERERA et al. 1997; ITTNER et LARCKER, 1997; CHONG et CHONG,1997; MIA et CHENHALL, 1994; CARR et NEEDHAM, 1997; CHIA et GUL, 1994; GUL, 1991;GOVINDARAJAN et FISHER, 1990; GOVINDARAJAN et GUPTA, 1985).

Ces études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Or, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. « La performance définie en terme financier ne suffit plus » (KAPLAN et NORTON, 1996). À une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprise se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

Les écrits sur le sujet abondent, tant sur le plan professionnel que scientifique. Les travaux de KAPLAN et NORTON (1992), « réactualisent le sujet en présentant un modèle de mesure de la performance qui tient compte à la fois de la dimension financière et des dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise, tels les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation ». L'ensemble des indicateurs visant à mesurer cette performance à plusieurs dimensions est maintenant largement connue sous l'appellation de «tableau de bord équilibré[44]».

« Ce modèle a été implanté dans plusieurs grandes entreprises nord-américaines, européennes et australiennes, mais l'application d'indicateurs de performance multicritères dans des entreprises de dimensions plus restreintes ne semble pas avoir intéressé, jusqu'à maintenant, les chercheurs » (BERGERON, 1998). Un des objectifs de notre travail et de cette section en particulier est donc de réfléchir à l'application d'indicateurs de performance en contexte d'entreprises de petites et moyennes dimensions et plus précisément les indicateurs relatifs à la fonction achat. Notre travail ne porte pas sur la l'utilisation de ces indicateurs en tant que contenu

[44]Traduction de « Balanced Scorecard »

d'un tableau de bord, mais en tant que moins de mesure et d'intégration des enjeux de la fonction achat dans l'élaboration de la stratégie globale des PME.

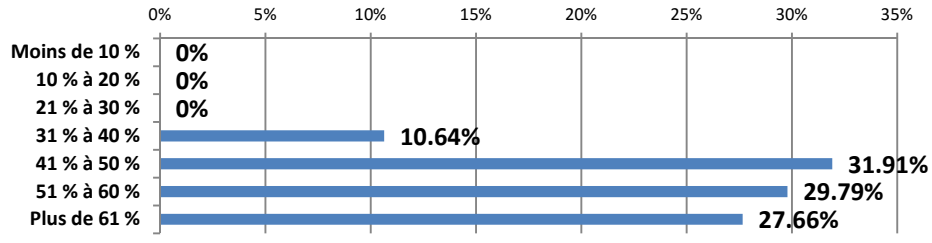
Les travaux cités, comme ceux de bien d'autres, relèvent l'importance de relier les objectifs et les stratégies de l'entreprise aux indicateurs de performance. Cela semble une condition *sine qua non* à l'efficacité de ces derniers en tant qu'outil mesure de la performance. Cependant, « les arguments avancés sont la plupart du temps intuitifs. Les études qui se penchent spécifiquement sur les liens entre les objectifs où la stratégie de l'entreprise et des indicateurs de performance regroupés sous forme de tableau de bord sont peu nombreuses » (BERGERON 2000). Le deuxième objectif de cette section est donc d'examiner les fondements de ces propos et d'en tirer les conclusions qui s'imposent en contexte de PME.

D'après GALLAIRE J.M. (2008) et « depuis une vingtaine d'années, les directions générales des entreprises en France portent une attention accrue à 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 ».

Il a donc fallu apprendre à mesurer les performances des services achats et par conséquent créer des indicateurs clés de performance spécifiques à cette fonction et dont la portée ne se limite pas aux seuls aspects de coûts ou de prix, mais embrasse l'ensemble du champ d'activité de la fonction dans son acception moderne. Ainsi, la finalité n'est plus uniquement de mesuré sa performance financière, mais bien d'en orienter l'action à travers des objectifs concordants avec la stratégie de l'entreprise dans une logique d'amélioration continue. La tendance du degré d'importance de ce que payent les PME, objets de notre étude, est aussi importante que ce que payent les entreprises en France et ailleurs. En effet, les résultats de l'enquête affichent une importance flagrante de la part du coût de la matière première dans le coût global du produit.

Le graphique 30 montre clairement que la part du coût de la matière première dépasse 50 % du coût global pour presque 90 % des PME.

Graphique 30 : La part du coût de la matière première dans le coût global



Q45 Quelle est la part des coûts des achats de matières premières dans le coût global ?

Ainsi donc, les achats – dans une approche processuelle globale– requièrent une attention soutenue. BRUEL et MENAGE (2014) soulignent que, « sans aucun doute, l'impact des achats sur la chaîne d'approvisionnement affecte systématiquement la satisfaction et la fidélité du client final ». À l'instar de FORKER et al. (1997) qui soulignent que « les opérations et relations en amont (avec le fournisseur) sont primordiales pour assurer la qualité de l'aval (la distribution) ou », comme l'avait remarqué bien avant PORTER (1980), du rôle des approvisionnements comme élément de soutien pour les activités principales d'une chaîne.

Nous aborderons dans cette section la place du service achats dans la stratégie globale de l'entreprise (10.1), l'objectif de la mesure de la performance de cette fonction (10.2) et les indicateurs de performance utilisés pour le faire (10.3).

10.1 Place du service achats dans la stratégie

D'après Cousins P.D., LAWSON B., SQUIRE B. (2006), « la fonction achats fait preuve d'une reconnaissance nuancée au sein des entreprises ». Leur recherche réalisée au Royaume-Uni auprès de 151 directeurs achats suggère qu'il existe quatre groupes de fonctions achats correspondant à des niveaux de maturité différents et à des niveaux d'intégration croissants :

– la fonction sous-développée : fonction avec éventuellement une bonne expertise, mais souffrant d'une faible reconnaissance interne ;

– la fonction enracinée : fonction dont la reconnaissance est assise sur le statut du dirigeant Achats, souvent un cadre dirigeant non expert ;

– la fonction à forte expertise : fonction s'appuyant sur de fortes compétences achats, mais ne bénéficiant pas d'un statut stratégique ;

– la fonction de statut stratégique : fonction caractérisée par une implication directe dans les décisions de la direction générale et présentée explicitement comme une dimension de la stratégie de l'entreprise.

Nous avons démontré lors du point « 1.1 » combien la prise de décision était soit centralisée au niveau de la direction générale pour tout achat à l'importation et combien était-elle décentralisée horizontalement vers la fonction commerciale et la fonction production. Suite à ces observations, malgré que le niveau d'instruction du responsable de la fonction peut impliquer un certain niveau d'expertise, il est à conclure que le statut de la fonction achat des PME interrogées est celui de la

première catégorie aux termes de COUSINS et al. (2006), à savoir, « fonction avec éventuellement une bonne expertise, mais souffrant d'une faible reconnaissance interne ».

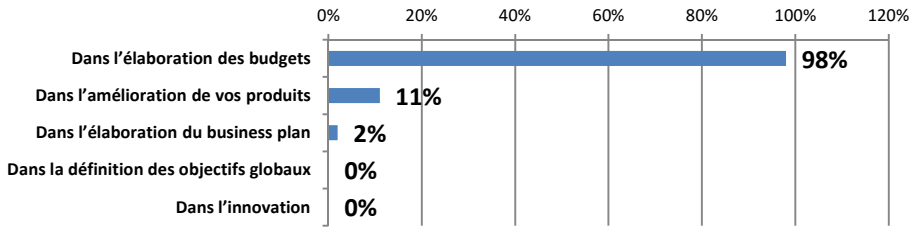
Tout cela étant dit, la fonction achats gravite autour d'un enjeu économique fort. Cet enjeu rend particulièrement sensible l'analyse du degré d'intégration de la stratégie d'achat dans la stratégie globale (10.1.1), Degré d'utilisation de procédures d'achat (10.1.2) Degré d'implication des parties prenantes internes dans la stratégie d'achat (10.1.3).

10.1.1 Le degré d'intégration de la stratégie d'achat dans la stratégie globale :

Une entreprise fait des choix politiques et stratégiques pour s'adapter à son environnement et surtout pour rester compétitive et autonome. Ces choix conditionnent ses relations externes, améliorent les synergies internes et orientent la gestion des ressources matérielles, humaines et financières.

La fonction achat doit contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les choix de la politique d'achat doivent être en itération permanente avec ceux de la politique générale de l'entreprise.

Graphique 31 : Degré d'intégration de la stratégie d'achat dans la stratégie globale



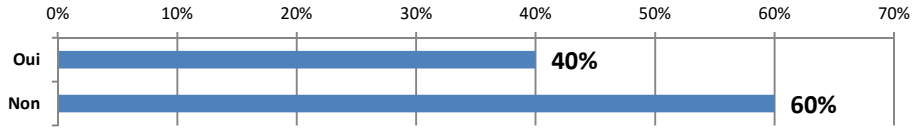
Q49 Intégrez-vous la stratégie achats dans celle de votre société ? Si oui, comment ?

Néanmoins, aucune des PME interrogées n'intègre la stratégie d'achat dans la définition des objectifs globaux à long et à moyen terme. Plus de 98 % des PME n'utilisent la stratégie d'achat que dans l'élaboration des budgets à court terme.

10.1.2 Degré d'utilisation de procédures d'achat

Il est parfaitement logique que ce degré doit coïncider avec celui de la certification ISO 9001. En effet, nous remarquons une parfaite concordance entre le pourcentage du graphique 32 affichant que 40% des PME utilisent des procédures d'achat avec celui et du Tableau 28.

Graphique 32 : Degré d'utilisation de procédures d'achat



Q51 Existe-t-il des procédures achats définies ?

Cela veut dire aussi que les PME étudiées sont loin de vouloir utiliser des procédures d'achat et seul un système d'information instauré grâce à une certification ISO 9001 a pu pousser les 19 PME sur les 47 à en mettre.

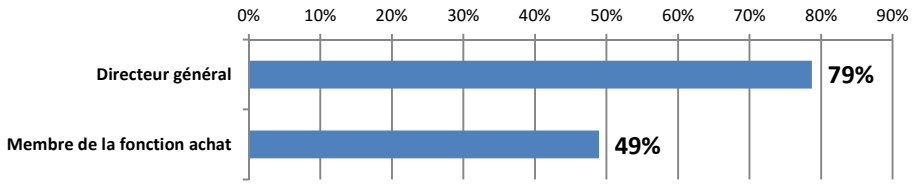
10.1.3 Degré d'implication des parties prenantes internes dans la stratégie d'achat

Dans une étude empirique effectuée par DRAY et al. (2002), sur 20 PME du secteur de l'industrie de la ville de Grenoble en France, « la direction des achats ou/et la direction générale définissent la MPA dans 50% des cas :

• les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ;
• ainsi que les indicateurs de mesure de la performance achat au sein de l'organisation ».

Ces chiffres-là ne sont pas aussi valables pour les PME de notre enquête. En effet, le directeur général est le plus impliqué dans 79 % des PME dans la stratégie d'achat, alors que les membres de la fonction achat ne le sont que dans moins de 49 % des PME (Graphique 33).

Graphique 33 : Degré d'implication des acteurs de la fonction dans la stratégie d'achat



Q53 Qui sont les acteurs achats impliqués dans cette stratégie ?

On constate que dans un cas sur deux les objectifs et les indicateurs de la mesure de la performance ne sont pas définis par des membres de la fonction achats. Ce constat est surprenant puisque 80 % des PME interrogées déclarent que les directeurs ou responsables achats sont impliqués dans la définition de la stratégie achats[45]. À la vue de cette contradiction, on peut se

[45] Résultat de la question ouverte N° 52 : Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?

demander comment les responsables achats peuvent piloter leur équipe avec des indicateurs qu'ils n'ont pas fixés, voire qui leurs ont été imposés. Encore faut-il cerner les dysfonctionnements que cela puisse engendrer au niveau de la relation avec les autres fonctions et la direction générale.

10.2 L'objectif de la mesure de la performance :

À l'heure où le poids des achats dans le prix de revient ne cesse d'augmenter, les entreprises, ayant conscience de son importance, cherchent à mesurer plus précisément la performance de cette fonction.

La diversité des champs visés par notre enquête a permis d'aborder ce sujet avec une vision et des objectifs différents. Notre première motivation est une certaine curiosité quant aux pratiques et tendances actuelles constatées dans le domaine de la mesure de la performance des achats. L'une de nos premières interrogations a été de savoir si la mesure de la performance était utilisée en tant qu'outil de management et en tant qu'outil prospectif. Il s'agit de savoir d'abord est-ce que les PME mesurent la performance de leur fonction achat (12.2.1). Nous avons également l'intention de savoir pourquoi la fonction achat pouvait être valorisée par les PME au travers de la mesure de la performance (12.2.2). La question de l'élaboration des outils de mesure de la performance ainsi que l'intégration de l'évolution de l'environnement, a été l'une de nos préoccupations. Enfin, nous avons voulu savoir comment ces mesures étaient prises en compte et, si elles permettaient de récompenser les performances obtenues. Il est question donc de faire ressortir les indicateurs de performance utilisés par les PME (12.2.3).

10.2.1 Degré de mesure de la performance

La mesure de la performance achats doit être un outil de management, d'aide à la définition des priorités et permettant de motiver le service (récompense des performances). Elle doit également permettre la mise en valeur de la contribution des achats ; création de valeur, avantages concurrentiels.

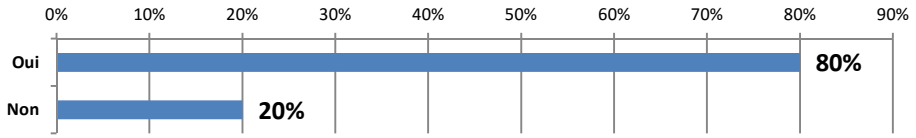
Ainsi, la mesure de la performance achats doit établir la communication au sein de l'entreprise : dans le service, entre les services, vers la direction Générale, mais aussi permettre la communication vers l'extérieur (vers les fournisseurs).

Pour cela, il faut évaluer les performances, économiques, humaines, organisationnelles, de processus, qualités produits, fournisseurs et apprécier les risques. Il nous paraît important que la

mesure de la performance achats mette en évidence la relation de cause à effet entre ce qui est mesuré et l'atteinte des objectifs et qu'elle soit un vecteur d'amélioration continue de la fonction.

Les résultats de l'enquête affichent un comportement favorable de la part des PME étudiées envers la mesure de la performance de la fonction. En effet, plus de 80 % des PME le font (Graphique 34). Seulement la manière dont elles procèdent, l'objectif et la nature des indicateurs utilisés diffèrent d'une PME à une autre.

Graphique 34 : Degré de mesure de la performance de la fonction achats



Q54 Mesurez-vous la performance de la fonction achats

Ils s'avèrent que ce pourcentage est important, comparé au résultat de l'étude DRAY et al. ("2002). L'enquête en question révèle un pourcentage de 65 % de PME faisant recours à la mesure de la performance de la fonction achat. L'importance de la part des PME qui prennent soin de mesurer la performance de la fonction achat ne renseigne pas, seule, sur l'orientation voire l'objectif de cette mesure.

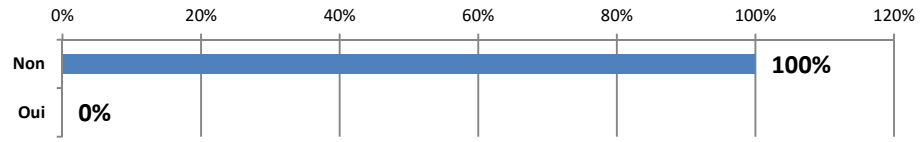
10.2.2 L'objectif de la mesure de la performance de la fonction achat

Avant de définir les indicateurs de mesure de la performance de la fonction achat, il est impérativement important de cerner d'abord son objectif. VAN WEELE (2001) tient à donner à ce terme de « performance » « une dimension relativement évoluée en le décrivant comme une combinaison de l'efficacité et l'efficience ».

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis et l'efficience est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les achats effectués et les contrats passés avec les fournisseurs ont été remplis, mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières, temps, espace…)

Dans notre étude, toutes les PME déclarent que la performance achats ne fait pas partie du tableau de bord stratégique (Graphique 35).

Graphique 35 : Performance achat et tableau de bord stratégique

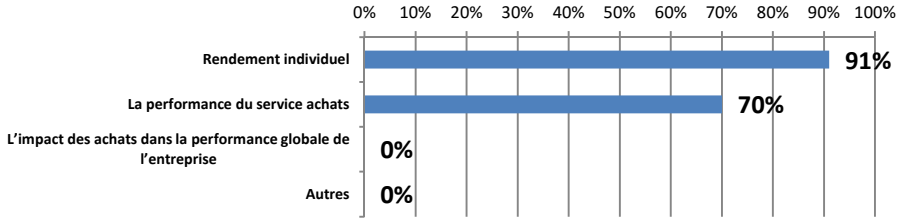


Q60 La performance achat fait-elle partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise :

Les acheteurs et directeurs achats sont pourtant directement impliqués dans la définition de la stratégie achats, dans plus de 80 %des réponses[46].Ces pratiques justifient pourquoi les PME interrogées n'intègrent pas la mesure de la performance achats dans le tableau de bord stratégique de l'entreprise.

Le graphique 36 donne l'explication de cette utilisation d'indicateurs de mesure de la performance sans leurs intégrations dans la stratégie. En effet plus 91% des PME appliquent des mesures de la performance pour le seul but de récompenser le rendement individuel des membres de la fonction. De même, 70 % le font aussi pour pouvoir seulement mesurer le rendement collectif des membres de la fonction (Graphique 36).

Graphique 36 : Type de performance mesurée



Q55 Quels types de performances sont mesurés ?

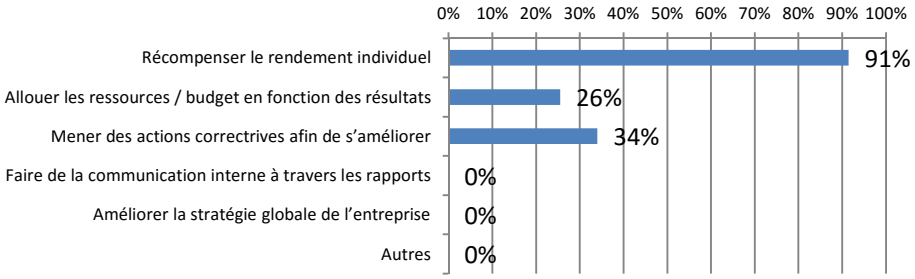
Curieusement, l'impact des achats dans la performance globale de l'entreprise n'est pas mis en avant dans la définition des indicateurs de performance afférents à la fonction achat.

Par ailleurs, nous avons utilisé une question directe en sollicitant les PME interrogées de nous donner ce qu'elles visent concrètement comme objectif à travers la mesure de la performance de la fonction achat. La réponse n'a fait que prouver la thèse selon laquelle la mesure est faite pour, justement, trouver un moyen de calcul des primes, collectives ou individuelles, pour les membres de la fonction achats. Les résultats de l'enquête montrent que 91 % le font pour cette raison (Graphique 37). Seules 34 % des PME mesurent la performance pour mener des actions

[46] Résultat de la question ouverte N° 52 : Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?

correctives, mais aucune d'elles, ce qui est d'ailleurs décevant, ne le fait pour agir sur la stratégie globale de l'entreprise.

Graphique 37 : L'objectif de la mesure de la performance de la fonction achat



Q56A quoi sert concrètement la mesure de la performance du service ?

La multiplication des formules de questions sur cet aspect nous a permis de vérifier de plusieurs manières que la mesure de la performance de la fonction achats a une tendance opérationnelle et non pas stratégique.

La Mesure de la performance achat n'est même pas utilisée comme outil de communication interne. Bien qu'elle soit utilisée pour mettre en place des actions correctives, actions indispensables dans la gestion opérationnelle, il apparaît qu'elle ne permet pas assez de gérer l'allocation des ressources. Les PME interrogées ne mettent pas en place les actions correctives qu'exige l'atteinte des objectifs stratégiques et remontent difficilement les informations qui pourraient avoir un effet sur les orientations stratégiques globales.

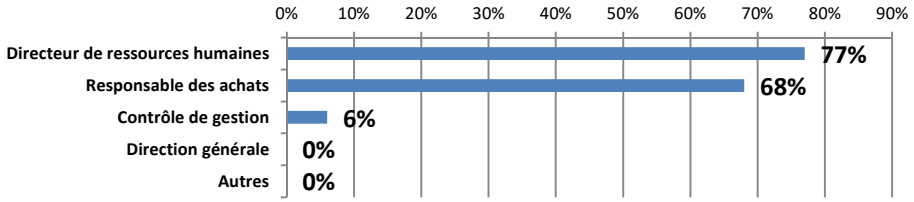
10.2.3 Les utilisateurs des indicateurs de mesure de la performance

La rupture entre la stratégie globale et la stratégie de la fonction achat peut être expliquée par non seulement la négligence de son importance par les PME, mais aussi par l'absence d'une fonction de contrôle de gestion dont la mission principale selon GERVAIS M. (1991), BOUQUIN H. (1998) et HORNGREN C. et al. (2009) est d'occuper une place intermédiaire entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution. D'ailleurs, plusieurs études empiriques attestent de cette absence d'harmonie entre la stratégie et la réalité de ce qui se passe dans l'opérationnel chez les PME. Parmi ces études nous citons celle effectuée par ABI AZAR (2005), selon laquelle « le contrôle de gestion utilisé dans les PME au Liban se réduit à la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion sans aucune vision stratégique ou managériale ». Le même auteur ajoute que « le contrôle de gestion n'est pas utilisé par les PME dans sa dimension de système d'information, mais plutôt dans le sens de régulation des comportements et de supervision ».

Effectivement, cette rupture est aussi présente chez les PME interrogées, car, il n'y a que 6 % d'entre elles, dont les indicateurs de mesure de la performance, achat sont utilisés par le contrôle de gestion. La direction générale est complètement absente dans la liste des utilisateurs de ces indicateurs.

En revanche, les résultats dénotent une utilisation de ces indicateurs par la fonction ressource humaine pour plus de 77 % et en deuxième position le responsable des achats pour plus de 68 % (Graphique 38). Ceci confirme les résultats des graphiques 36 et 37 selon lesquels la mesure est faite uniquement pour des fins de préparation de la paie en intégrant les primes individuelles et collectives.

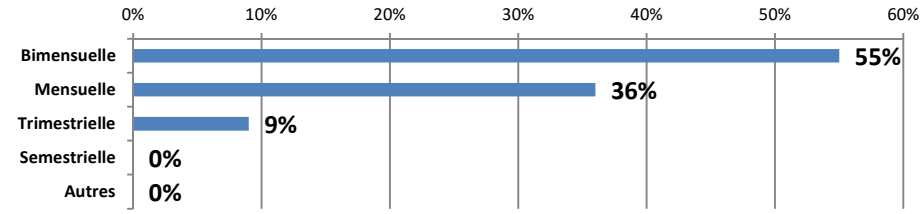
Graphique 38 : Utilisateurs des indicateurs de performance de la fonction achat



Q57 Qui utilise les indicateurs de la fonction achat ?

De même, la fréquence importante de mesure confirme l'opérationnalité de l'objectif recherché. Plus de 55 % des PME interrogées font la mesure à une fréquence bimensuelle et 36 % le font à une fréquence mensuelle (Graphique 39).

Graphique 39 : Fréquence de mesure de la performance de la fonction achat



Q58 A quelle fréquence la performance de la fonction achat est-elle mesurée ?

Cette façon de faire des mesures rapprochées suit la fréquence de la préparation des rapports périodiques et la préparation de la paie. Une mesure semestrielle ou annuelle n'est pas du tout citée dans les réponses. La même tendance a été décelée par DRAY et al. (2002).

10.3 Les indicateurs mesurant la performance :

Nous pouvons définir un indicateur comme une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les

évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il peut aussi être une forme d'indication ou de perception, c'est-à-dire un élément qualitatif.

Le choix des indicateurs est bien entendu un point clé du dispositif dans la mesure où de leur appréciation dépendront les actions correctives à mener. Concernant leur nombre, il conviendra de trouver le juste équilibre entre le niveau de détail requis et l'effort demandé aux collaborateurs afin de remplir les fiches d'appréciation.

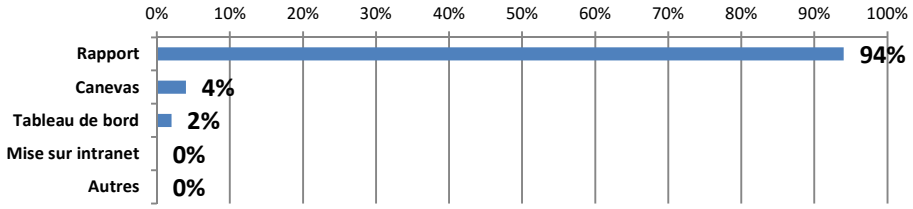
Avec l'effet d'expérience, l'effort deviendra moindre ; de plus, selon les cas, il sera possible d'adapter les fréquences de mise à jour des indicateurs selon des périodes annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Dans ce qui suit, un exposé portant sur la forme des indicateurs utilisés (12.3.1), les différents types avec mise en exergue du degré de leur utilisation en insistant sur qui les définisse (12.3.2) et enfin une analyse de la nature de ce qui est utilisé comme indicateurs par les PME interrogées (12.3.3).

10.3.1 La forme des indicateurs utilisés

La forme utilisée par les PME interrogées pour exposer les indicateurs confirme l'aspect passif de la mesure de la performance de la fonction achat, comme il a été démontré ci-dessus : l'objectif étant la récompense de l'effort collectif et individuel de la fonction. En effet, 98 % des PME interrogées n'utilisent ces indicateurs que sous forme de rapport périodique d'activité (Graphique 40).

Graphique 40 : Forme de présentation des indicateurs de performance



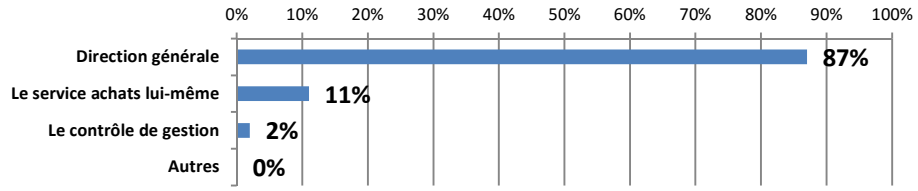
Q59 Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés :

Par ailleurs, La Mesure de la performance est présentée sous forme de tableau de bord dans seulement 2% des cas et aucune des PME interrogées ne le diffuse sur le réseau intranet, encore faut-il savoir s'il existe vraiment.

10.3.2 A qui incombe la responsabilité de la définition des indicateurs ?

Cette opérationnalité dans la portée des indicateurs de mesure de la performance ne signifie guère que la direction générale ne s'implique pas dans leur définition. Au contraire, car, plus de 87 % de ces PME voient leur directeur général s'en occuper personnellement (Graphique 41).

Graphique 41 : Qui définit les indicateurs de mesure de la fonction achats ?



Q61 Qui définit les indicateurs de mesure de la fonction achats :

Mais, en prenant en considération la motivation de la direction générale qui ne peut être que la maitrise de l'octroi des primes, ce pourcentage ne nous avance en rient dans notre recherche d'une place stratégique de la fonction achat dans la stratégique globale des PME interrogées. Une analyse de la nature des indicateurs utilisés semble inéluctable.

10.3.3 Quelle est la nature des indicateurs utilisés ?

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, KAPLAN et NORTON (1996) avancent que « ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises ». Les entreprises elles-mêmes reconnaissent qu'il faut adapter les systèmes actuels de mesure de la performance. Comme le soulignent CHOW et al. (1997), « une étude récente a révélé que 80% des grandes entreprises américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance ».

1) Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ? :

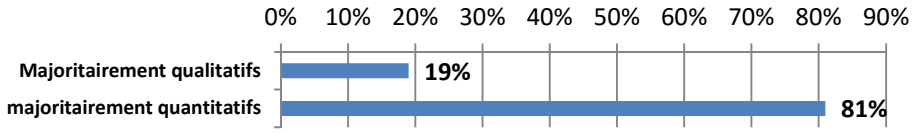
La nature des indicateurs choisis pour la mesure de la performance peut être différente d'une entreprise à une autre selon plusieurs critères démontrés par certaines études empiriques. ABERNETHY et LILLIS (1995) montrent que l »es entreprises suivant une stratégie plus flexible, se rapprochant de la différenciation, utilisent moins d'indicateurs financiers traditionnels et plus d'indicateurs de performance qualitatifs ». Selon le même auteur, les indicateurs quantitatifs sont beaucoup plus utilisés par les entreprises utilisant une stratégie orientée vers la réduction des coûts.

Ce lien a été parfaitement démontré par DRAY et al. (2002) dans l'étude des PME de la région de Grenoble où 95% des cas de PME « les indicateurs de mesure de la performance achat sont majoritairement quantitatifs et curieusement, ces PME poursuivent dans leur quête de maitrise de la performance une stratégie de domination par les coûts ».

Quid des PME de la wilaya d'Oran interrogées dans le cadre de notre étude ?

Il ressort parfaitement que la majorité, voire 81 % des PME, utilise des indicateurs quantitatifs contre seulement 19 % qui utilisent des indicateurs qualitatifs (Graphique 42). La difficulté dans notre cas c'est l'appréciation du lien avec la stratégie suivie par les PME, car, ceci nécessite une étude plus poussée et il est difficile de décuire cela à travers une enquête basée sur des questions simples comme la nôtre.

Graphique 42 : La nature des indicateurs utilisés : qualitatifs ou quantitatifs ?



Q62 Ces indicateurs sont-ils …?

2) Indicateurs financiers ou non-financiers ? :

Nous pouvons rendre ces pourcentages plus explicites en les appréciant en termes d'indicateurs financiers et non-financiers. Plusieurs études s'intéressent aux liens entre l'utilisation plus ou moins intensive de mesures de la performance financière et non financière et certaines variables contingentes. PERERA et al. (1997) montrent que « les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation utilisent davantage des pratiques de management avancées, dont des mesures de performance non financières ». ABERNETHY et LILLIS (1995), dans une étude ayant pour objectif de « démontrer les effets d'une stratégie flexible (préconisant une production à l'unité et se conformer à la demande du client le plus vite possible et le mieux possible) sur l'utilisation d'indicateurs de performance, constatent que par rapport à une entreprise qualifiée de « non-flexible » (préconisant une production en série), une entreprise flexible aura recours, dans une moindre mesure, aux indicateurs de performance traditionnels ».

Dans notre enquête, plus de 80.84 % des PME font recours à des indicateurs financiers contre seulement 19.16 % qui préfèrent des indicateurs non-financiers. Ces pourcentages concordent avec ceux décelés par DRAY et al. (2002) à savoir non seulement les indicateurs utilisés sont majoritairement quantitatifs, ils sont d'ordre financier pour 75% des PME interviewés.

En décomposant ces chiffres grâce à un croisement avec la nature de production, nous trouvons la même tendance, décelée par ABERNETHY et LILLIS (1995), chez les PME étudiées. En effet, les 59.57 % dont la stratégie n'est pas flexible (production en série) utilisent des indicateurs financiers.

Tableau 54 : Que préconise une stratégie flexible ?

		Nature de l'indicateur		
		Financiers	**Non-financiers**	**Total**
Nature de la production	Série	59.57%	0%	59.57%
	Petite série	21.27%	10.64%	31.91%
	À l'unité	0%	8.52%	8.52%
	Total	80.84%	19.16%	100%

Croisement des résultats de la question Q3 Nature de la production (en ligne) et la question Q63 Ces indicateurs sont-ils plutôt d'ordre financier ou non-financier ? (en colonne)

Par contre, plus la stratégie de la PME est flexible plus le choix tende vers les indicateurs non financiers. Les PME qui sont flexible avec leurs clients et suivent la demande du marché voire utilisent un processus de fabrication à l'unité font recourt davantage aux indicateurs non financiers en vue de s'adapter avec les changements de leur environnement. Les entreprises ayant une production en petite série occupent une place intermédiaire entre les deux.

Du fait que notre étude concerne la fonction achat et porte sur l'amont de l'activité de l'entreprise, nous n'avons pas prévu question sur la concurrence à laquelle sont confrontées les PME étudiées. Il s'avère, d'après quelques études empiriques, que le degré de la concurrence a aussi une influence sur la nature des indicateurs de performance choisie par les entreprises. HOQUE et al. (2001), dans une étude auprès d'entreprises australiennes, principalement manufacturières et de toutes tailles, constatent que les entreprises qui font face à une plus grande intensité de la concurrence se fient davantage aux mesures multidimensionnelles de la performance. Ces mesures multidimensionnelles ont été définies à partir de 30 items regroupés dans les quatre dimensions[47] définies par KAPLAN et NORTON (1996). Ils examinent également les liens entre l'utilisation de ces mesures multidimensionnelles et l'utilisation de processus de production assistés par ordinateur. Ils concluent qu'il y a des liens entre ces deux variables, mais que les liens sont significatifs seulement pour les dimensions de la performance reliées à l'innovation et à l'apprentissage.

Dans l'ensemble, ces études montrent que selon certaines caractéristiques organisationnelles, les entreprises utiliseront un mélange plus ou moins intense d'indicateurs

[47] Les quatre dimensions du BSC sont : Finance, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

financiers et non financiers pour le suivi de leur performance. Ces études ne s'attardent pas à étudier les effets potentiels de complémentarité ou de substitution de ces indicateurs bien que leurs résultats indiquent surtout un effet de complémentarité. Selon St-PIERRE et al. (2005) « la complémentarité réfère au fait que les indicateurs utilisés mesurent différents aspects de la performance de la fonction ou de la dimension étudiée, alors que la substitution indique que les mesures sont parfaitement «interchangeables» puisqu'elles captent les mêmes éléments de la performance ». Dans ce dernier cas, la non-disponibilité d'une mesure particulière peut être réglée par la présence d'une mesure substitut.

3) Opérationnels, tactiques ou stratégiques ?

WHITE (1996) établit une « taxonomie des mesures de performance pour les entreprises manufacturières, à partir d'une vaste recension de littérature qui lui a permis de classer 125 indicateurs selon les aspects suivants : source (interne ou externe), type (mesure objective ou subjective), analyse (autonome ou par comparaison (benchmark)), orientation du processus (intrants au processus ou extrants (résultats) au processus) ». Parmi les indicateurs qui concernent la fonction achat, nous trouvons ceux qui permettent la mesure des aspects de coûts, de qualité, de flexibilité, de fiabilité et de rapidité de réaction aux commandes internes.

Le but de cette classification est de permettre aux dirigeants d'une entreprise, selon les objectifs poursuivis par l'évaluation de la performance, de privilégier un indicateur plutôt qu'un autre.

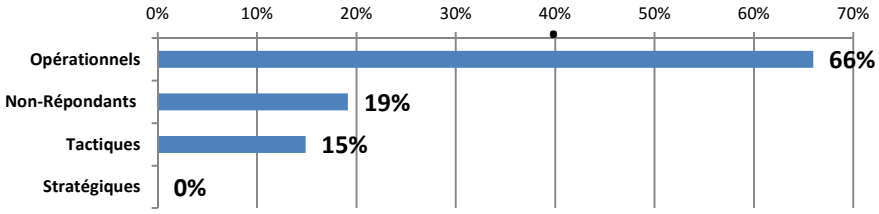
Par ailleurs et « quel que soit le nombre d'indicateurs financiers utilisés par l'entreprise ils doivent être déterminés et liés à des indicateurs plus «opérationnels» qui mesurent directement l'efficacité dans l'utilisation des ressources spécifiques » (FERNANDEZ, 2008).

D'après DRAY et al. (2002), constatent que dans « 60% des cas de PME de la ville de Grenoble les indicateurs sont opérationnels ». Curieusement, les résultats de notre étude ne sont pas du tout loin de ce chiffre, car, 66 % des PME de la wilaya d'Oran utilisent des indicateurs opérationnels (Graphique 43) avec une périodicité de révision et de remise en cause plutôt bimestrielle (57%) que mensuelle (34%) (Graphique 44). Cette remise en cause peut avoir plusieurs causes selon les entreprises interrogées. Parmi ces causes nous citons :

- Instabilité dans le mode de management
- la pertinence, l'utilité, de l'indicateur

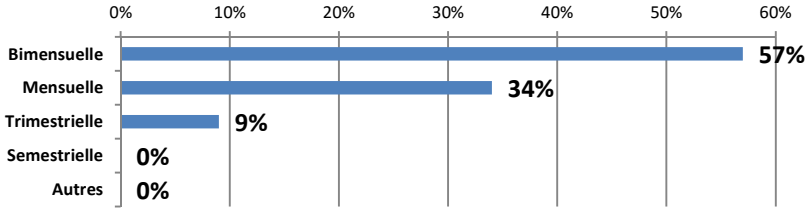
- l'adéquation de l'indicateur aux attentes des responsables des départements achats.

Graphique 43 : La nature des indicateurs utilisés : stratégiques ou opérationnels ?



Q64 Ces indicateurs sont-ils plutôt d'ordre :

Graphique 44 : Périodicité de révision des indicateurs



Q66 Si oui, avec quelle périodicité ?

On peut donc en déduire qu'aujourd'hui les PME utilisent essentiellement des indicateurs de nature quantitatifs et financiers pour réaliser un pilotage opérationnel de la fonction achats.

Encore, convient-il de regarder avec quels indicateurs est construite cette mesure de la performance achat.

4) Les d'indicateurs mesurant la performance du service achats actuellement utilisés

Une des rares recherches qui étudie le contenu d'un système de contrôle et de suivi de la performance a été réalisé auprès de 67 responsables de la production (BERGERON, 1998). « L'étude permet de dresser une typologie des tableaux de bord distinguant quatre types. Les résultats permettent d'observer que la très grande majorité des entreprises produisent des données complémentaires aux données traditionnelles sur les coûts et les budgets ». Cependant, bien que l'on obtienne certaines informations sur le contenu comme la production de données formelles sur les délais, la qualité, la flexibilité et la productivité, l'analyse typologique permet de repérer quatre groupes d'entreprises sur la base principale des caractéristiques ou qualités des tableaux de bord plutôt que de leur contenu. On apprend donc bien peu de choses sur ce que devrait contenir un système de contrôle et de suivi de la performance élargi.

« S’il existe peu de recherches empiriques sur le contenu des indicateurs de performance ou des systèmes de contrôle et de suivi de la performance, les écrits théoriques sur le sujet abondent cependant » (BERGERON 2000). Dans ce qui une liste des indicateurs cités par les écrits traitants le sujet :

1. Indicateurs économiques

Montant annuel des achats
Montant moyen d'achat par commande, par personne
Nombre de commandes traitées par personne
Taux de remise obtenu par personne
Conditions de paiement négociées
Produits expédiés (tonnes, unités et/ou valeur)
Valeur totale des stocks
Analyse ABC des stocks
Taux de rotation des stocks
Écarts sur inventaire

2. Indicateurs physiques

Les indicateurs d’Activité

Nombre de références
Nombre de demandes d'achat
Nombre d'appels d'offre
Nombre de négociations
Nombre de commandes
Nombre de commandes d'un montant inférieur à x francs
Nombre de commandes passées en urgence
Nombre de comptes fournisseurs, nombre de fournisseurs en activité
Nouveaux fournisseurs, turnover fournisseur
Part des importations dans les achats
Tonnes expédiées, reçues
% de stocks morts
Surface de stockage utilisée (unités de stocks/m2)
Nombre de transporteurs
Nombre de références gérées en stocks

Les indicateurs de Qualité

Délai moyen de traitement d'une commande (de la demande à l'envoi)
Nombre de relances
Nombre d'avoirs, de litiges
Performances des fournisseurs
Qualité des négociations
Taux de couverture des besoins
Délai moyen de livraison aux clients
Délai moyen d'approvisionnement/fournisseur
Temps moyen de chargement des véhicules
Retards de livraisons (en jours, en valeur)
Nombre de ruptures de stocks (matières premières, produits semi-finis. produits finis)
Nombre de litiges transport, de litiges livraison
Nombre d'avoirs

Taux de remplissage

Les indicateurs de Coût

Salaires
Dépenses de fonctionnement
Coût moyen de traitement d'une commande
Coût moyen de recherche d'un fournisseur
Coût total transports
Coût par transporteur, par m3 transporté
Coût moyen acheminement (total. par fournisseur)
Coût des stocks (total, par m3, des stocks morts)

Les indicateurs d'orientation

Étude du marché fournisseurs
Évolution du marché
Carnet de demandes d'achats
Carnet de commandes (clients, fournisseurs)

3. Indicateurs humains

Effectifs
Embauches, démissions
Absentéisme

4. Suivi des projets

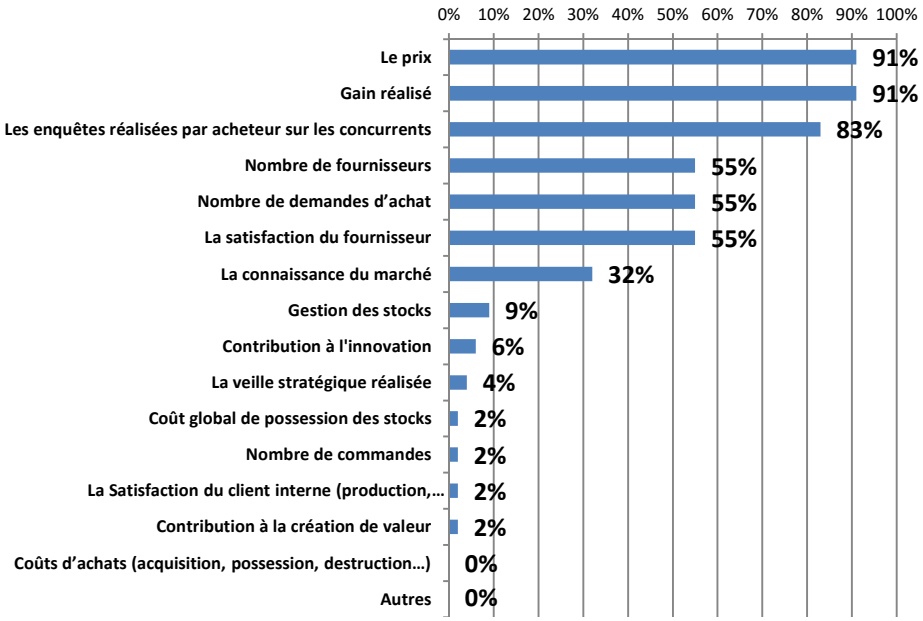
Dans notre étude nous avons sélectionné une liste d'indicateurs que nous avons constitués sur la base de notre expérience et aussi par rapport aux réponses de la près enquête que nous avons menée lors des premiers questionnaires remplis en notre présence.

Par rapport aux résultats de notre enquête, la mesure de la performance Achats, même lorsqu'elle est reconnue par la finance, reste focalisée sur les gains :

- plus de 91 % des répondants limitent leur mesure de performance aux gains sur achats à travers la maitrise des prix.
- Plus de 83 % s'intéressent aux enquêtes réalisées par acheteur sur les concurrents. Ce choix peut être expliqué par le fait que ce type d'indicateur permet d'apprécier le rendement individuel des membres e la fonction achat, conformément à la conclusion précédente concernant les objectifs de la mesure de la performance.
- Curieusement, 55 % des PME interrogées s'intéressent à des indicateurs non financiers tels que : le nombre de fournisseurs, nombre de demandes d'achats, la satisfaction du fournisseur.
- La connaissance du marché est aussi un indicateur inattendu utilisé par plus de 32 % des PME interrogées.
- Contrairement à ce qui est constaté chez les PME d'autres économies, les PME étudiées n'affichent aucun intérêt aux indicateurs de maitrise du coût de management et de fonction des

achats : coût global de possession des stocks 2%, coût d'achats (acquisition, possession, destruction…) 0%,…(Graphique 45)

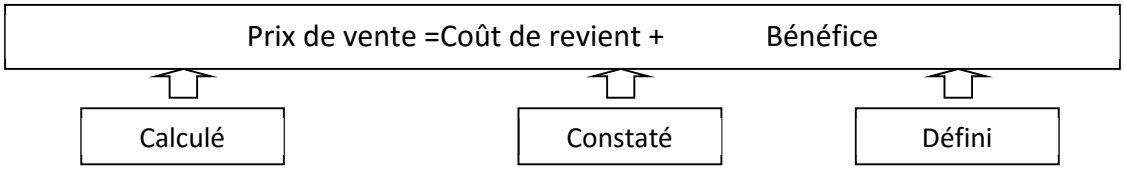
Graphique 45 : Degré d'utilisation des indicateurs de performance achat



Q67 A l'aide de quels indicateurs, la performance du service achat est-elle mesurée :

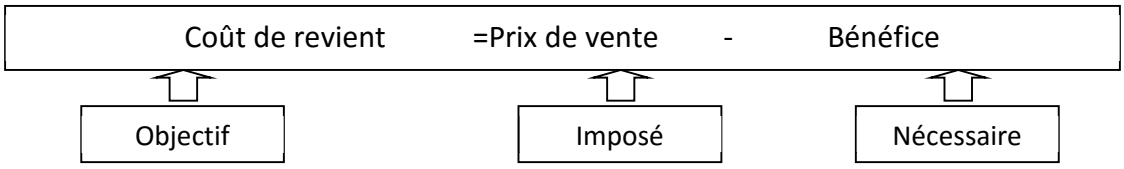
La négligence de l'aspect coût dans la mesure de la performance peut être due au fait que la logique de raisonnement de ses PME relève encore de celle de l'économie de production. Dans cette dernière, le prix de vente étant fixé par l'entreprise le coût de revient devient un simple constat (Figure 30).

Figure 30 : Le poids du coût de revient dans une économie de production



Élaboré par l'auteur

Figure 31 : Le poids du coût de revient dans une économie de marché



Élaboré par l'auteur

Alors qu'en dehors d'une économie de production, voire dans les économies tirées par le marché et où le prix de vente est imposé par le marché, le coût de revient est carrément considéré comme un objectif (Figure 31).

Ceci peut être confirmé par le fait que 2 % seulement des PME intègrent les économies prévisionnelles dans leur système de mesure de la performance à savoir : nombre de commandes, la contribution à la création de valeur.

Très peu de répondants déclarent mesurer la performance de l'entreprise étendue en termes de maitrise des processus internes : satisfaction du client interne 2%, gestion des stocks 9%, …

Certaines entreprises mesurent déjà la performance Achats sous l'angle de la création de valeur et de marge. D'autres se limitent à un suivi des évolutions de coûts complets et de certains indicateurs non financiers.

Le niveau d'ambition est très faible chez les PME étudiées, les Achats visent uniquement une prise en compte des économies, mais seulement à l'achat et ont des difficultés à se projeter au-delà. Pourtant les Directions Achats constatent toutes qu'elles atteignent une impasse en termes de performance économique. Il est temps de réinventer la mesure de la contribution des Achats à la performance de l'entreprise, en ne s'interdisant pas de viser les coûts.

Une prise en compte des charges relatives au management de la fonction et sa relation avec, d'une part, les autres fonctions de l'entreprise (production, commerciale, gestion des stocks,…) et d'autre part avec les partenaires externes notamment les fournisseurs de biens et de services s'avère importante.

L'importance du pourcentage des PME donnant importance au nombre de fournisseurs comme indicateur de mesure de la performance prouve qu'il est directement lié à la stratégie du service achats.

Conclusion

La rentabilité, voire la performance, des PME dépend en grande partie des choix réalisés lors de l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou des marchandises nécessaires à son fonctionnement. Ceci est d'autant plus vrai, que la part des achats dans le chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire en Algérie dépasse largement les 70 %, comme nous l'avons déjà démontré au point 2.1. Ce poids est assez important à partir du moment où le coût d'achat de matières premières de plus 90 % des PME dépasse les 50%. Cela veut parfaitement dire qu'un gain de 1% sur le poste achats est plus intéressant qu'un gain de 1% obtenu par un effort interne de productivité. Cet aspect a aussi fait l'objet d'une démonstration sur le plan macro à travers les statistiques issues de la comptabilité nationale (2.3) ainsi qu'au niveau entreprise sur la base de plusieurs travaux cités en (section 5). Sur le plan empirique, nous avons pu vérifier l'importance du pourcentage des matières premières dans la création de la valeur sans pouvoir aller à l'aspect de l'effet de levier par manque de données dont les PME interrogées ont refusé de les divulguer.

Néanmoins, en raison de ce poids, « la recherche d'économies externes à travers les achats est, à notre sens plus efficace que des gains internes de productivité ou une augmentation du chiffre d'affaires » (VIRONDEAU 1997, BRUEL et MENAGE 2014). La fonction achat, qui a longtemps servi d'appui à la production, prend de plus en plus les traits d'une véritable stratégie d'achats. Cette reconnaissance au niveau de la direction générale[48], s'applique également à la logistique : transport et stockage. Cette dernière ne se limite plus à la gestion des flux de marchandises et des stocks de produits.

Dans ce qui suit les conclusions relatives à l'étude de la fonction achat et services connexes : transport, stockage et relation avec les fournisseurs.

1) Les missions de la fonction achat :

Les responsables achats identifient un certain nombre d'objectifs de la politique achat, mais sans une hiérarchisation conforme aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

Les missions de la fonction achat des PME étudiées peuvent être résumées comme suit :

[48] La direction des achats des entreprises étudiées n'est pas rattachée à la production, mais à la direction générale ou au comité de direction.

La fonction achat des PME interrogées a généralement deux missions ; une mission achats et une mission logistique. Dans le cadre des achats, l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et services dont elle a besoin. Cette relation se révèle très étroite, car, 83 % des PME étudiées préfèrent travailler avec les mêmes fournisseurs. La grille suivante permet de cerner les caractéristiques de la fonction achat à la lumière des résultats de l'enquête (Tableau 55).

Tableau 55 : Grille des caractéristiques de la fonction achat

Politique d'achat	Centralisation du pouvoir de décision	Étude de marché Amont	Choix des fournisseurs	Suivi des Fournisseurs
++ Intégration ++ Internalisation ---Achat locaux -- Partenariat	+++Matière première ++Emballage primaire +Pièce de rechange - -Consommable et autres	--Marketing achats +Étude de produits --Analyse globale des coûts ++perception du prix	+Négociation -Sélection --Contrats - -Assurance-qualité	+ Commandes +Indications de délai - -Indications de qualité --- Audits

À titre de rappel, une des conclusions les plus importantes dans la politique d'achat des PEM interrogées est le fait que plus de 89% d'entre elles centralisent le pouvoir décisionnel relatif aux achats de matières premières au niveau de la direction générale. Et curieusement plus de 86 % de ce pourcentage représente des achats à l'étranger. La préférence de l'importation aux achats locaux n'est pas un aboutissement factice. Bien au contraire, car, dans les 81 % des PME qui déclarent comme origine de leurs achats les marchés étrangers, 91 % d'entre elles le préfèrent au fournisseur local même sous une hypothèse de rapport qualité/prix identique (Graphique 17).

Dans le cadre de la logistique, l'objectif d'organiser le flux et le stockage des produits ou marchandises achetés au moindre coût et avec le maximum de sécurité n'est pas respecté à 100%. Les PME baignent dans des magasins de stockage qui dépasse largement 77 % de leur superficie totale. Le délai moyen de stockage dépasse largement les 45 jours pour avoisiner chez certaines PME les 120 jours.

2) L'intégration de la fonction approvisionnement dans l'entreprise

La fonction achat n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'achat conditionne l'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, réduction du taux de déchets, amélioration de la productivité), de l'activité commerciale (respect des délais de livraison, conception commune entreprise/fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle), du système financier (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins)…

3) Les objectifs de la fonction achat

Toute politique d'achat repose sur la réalisation d'objectifs, qui sont également vus sous l'angle de la contrainte. Cinq variables clés ont été mentionnées par plus de 55 % des PME interrogées en tant que traits de la planification de leurs achats et systématiquement prises en compte lors des négociations :

1. Le prix
2. Les enquêtes réalisées par acheteur sur les concurrents
3. Nombre de fournisseurs
4. Nombre de demandes d'achats
5. La satisfaction du fournisseur

Ces variables peuvent être regroupées et commentées comme suit :

Les variables visant la rentabilité : les PME n'utilisent que la variable prix figurant sur la facture d'achat en vue de viser une rentabilité. L'aspect coût de l'opération d'achat de l'acquisition jusqu'au stockage est mis de coter. Le coût global de possession, le coût d'achat ainsi que la contribution à la création de valeur n'ont presque pas été mentionnés par les PME étudiées.

Les variables visant la continuité : ces variables s'illustrent dans les enquêtes réalisées par les acheteurs sur la concurrence (83%) et la satisfaction du fournisseur (55%). Par contre, d'autres variables pouvant assurer la continuité sont plus importantes et hélas déclarées sans intérêt par les PME interrogées. Citant à titre d'exemple la connaissance du marché (2%) et la contribution à l'innovation (2%).

Les variables visant la flexibilité : nous trouvons dans ce groupe uniquement deux variables : le nombre de fournisseurs (55%) et le nombre de demandes d'achats (55%). D'autres variables qui peuvent aider énormément en termes de flexibilité de la fonction achat tels que la satisfaction du client interne (2%) et la veille stratégique réalisée (2%) ne sont pas, malheureusement, présentes.

4) La compatibilité des différents objectifs

La plus grande difficulté incombant à la gestion de la fonction achat est le fait que ses différents objectifs ne sont pas toujours compatibles (exemple de l'objectif de qualité et l'objectif de prix bas), certaines décisions peuvent même se révéler antinomiques. En effet, l'objectif de minimisation des coûts privilégie les achats en grande quantité à bas prix pour bénéficier de

remises, toutefois ces achats accroissent les coûts de stockage des produits et sont dans certains cas de biens spécifiques (pièces de rechange, achat technique) effectués au détriment de la qualité.

Curieusement, nous avons trouvé que les PME étudiées s'adaptent à cette situation en procédant par une décentralisation horizontale (au sens de HELFER, KALIKA et ORSONI 2002) du pouvoir de la prise décision d'achat vers les fonctions techniques (maintenance à 25 % et production à 13%). Faire sortir le noyau de prise décision carrément en dehors de la ligne hiérarchique (est une solution idéale pour gagner en précision et en temps dans l'accomplissement des achats techniques (au sens de BUNN, 1993 et de PERROTIN et LOUBERE, 1999).

Il est donc nécessaire de hiérarchiser les objectifs de la politique d'achat en fonction des grandes orientations définies par la politique générale de l'entreprise, de l'intensité de la pression concurrentielle du secteur, ou de l'image de marque de l'entreprise. En d'autres termes, les PME essayent de trouver un compromis entre ces différents objectifs.

5) La multiplicité des choix

La réussite d'une politique d'achat repose sur la pertinence de certains choix fondamentaux relatifs à l'organisation de la fonction achats, à la stratégie de sélection des fournisseurs, à l'adaptation de processus performants d'achat. Les conséquences de ces choix dépassent le simple cadre de la fonction d'achats et intéressent directement donc la Direction Générale de l'entreprise :

- Ainsi l'entreprise a généralement le choix entre « faire elle-même » et « faire faire ». Il est en effet parfois économiquement plus intéressant, pour des raisons de coût ou de savoir-faire, d'acheter un bien ou un service plutôt que de le produire soi-même. Cet aspect qui est absent dans notre travail actuel de recherche peut permettre de vérifier l'influence de la fonction achat sur la performance des PME sous un d'autres choix et angles stratégiques.
- De même, acheter à l'étranger permet bien souvent de diminuer les coûts des achats et d'améliorer la productivité de l'entreprise. De plus, d'après MOUSLI (2002-b), « les produits étrangers peuvent s'avérer porteurs d'innovations technologiques et ouvrir la voie à une internationalisation de l'entreprise cliente ». Néanmoins lors de l'absence d'un marché local de matières premières le fardeau du coût de l'importation sur les comptes de l'État peut être drastique (voir section 2). Par ailleurs, il semble que les raisons pour lesquelles les PME étudiées préfèrent le fournisseur étranger au fournisseur local dépassent les acquis d'ordre managérial et stratégique orientés vers le bien de l'entreprise.

L’entreprise pourra se demander s’il faut centraliser ou décentraliser les achats. Ce choix est guidé par deux aspects essentiels : la valeur et le risque. Quelques études se sont intéressé à cet aspect en le liant au contenu de l’achat en particulier BUNN (1993) et PERROTIN et LOUBERE (1999). Néanmoins, aucune étude (sur les PME algériennes et autres) n’a abordé ce choix de décentralisation/centralisation du pouvoir de décision d’achat, en le liant à l’origine du bien acheté qu’elle soit étrangère ou locale.

Nous pouvons comprendre l’absence de la prise en compte de l’aspect importation lorsqu’il s’agit d’étudier la fonction achat des entreprises des économies avancées, car, l’importation ne constitue pas une contrainte en raison de la liberté du commerce et de la stabilité du taux de change.

Néanmoins, nous pouvons avancer qu’il n’y a presque pas d’étude abordant la fonction achat chez les PME algériennes et aucune étude n’a pris en considération l’aspect de l’importation et du taux de change comme contraintes affectant systématiquement le fonctionnement et le management des PME algériennes.

- Suivant l’importance ou la rareté du produit, des dispositions particulières s’imposent. Certains produits stratégiques chez les PME étudiées, jouant un rôle essentiel dans l’entreprise, sont suivis avec une attention particulière par un service centralisé. Des relations privilégiées, impliquant souvent la Direction Générale, sont entretenues avec les fournisseurs concernés. Les achats spécifiques sont gérés avec plus de rigueur que les achats de routine.
- Les PME peuvent faire appel à un fournisseur unique ou préférer des fournisseurs diversifiés. 83 % des PME préfèrent travailler avec le même fournisseur. Ceci place l’entreprise en position de client privilégié et permet d’obtenir des remises importantes, mais cette organisation entraîne bien souvent une situation de dépendance entre les deux partenaires et génère des risques importants en cas de défaillance du fournisseur. Le recours à plusieurs fournisseurs permet de bénéficier des supériorités spécifiques de chaque fournisseur dans sa spécialité et de répartir les risques. Par contre, un achat en petite quantité conduit à des conditions de prix et de règlements moins favorables.

Bibliographie chapitre 4 :

1) ABERNETHY Margaret A. et LILLIS A. M. (1995) : « The impact of manufacturing flexibility on management control system design », Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, n° 4, pp. 241-258.
2) ABI AZAR Jihane (2005) : « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France.
3) BELT Bill (2008) : « Les basiques de la gestion industrielle et logistique », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 154 pages.
4) BERGERON H. (2000) : « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21ème congres de L'AFC, May 2000, France.
5) BERGERON, H., (1998) : « Les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants », Actes du XIX Congrès de l'AFC, Nantes, Volume II, pp. 555-568.
6) BLONDEL F. (2006) : « Gestion industrielle », DUNOD, Paris, 2006.
7) BOUQUIN H. (1998) : « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, 4ème édition, Paris, 1998.
8) BOUYACOUB Ahmed (2013) (sous la direction), PNR 27 : « Principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran », Octobre 2013.
9) BRUEL Olivier, MENAGE Pascal (2014) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », DUNOD, Paris, 2014, 334 pages.
10) BUNN, M. D. (1993), «Taxonomy of buying approaches», Journal of Marketing, 57 : 38-56, 1993.
11) CALVI R., (2000-a) : « 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.
12) CALVI R., PACHE G., JARNIAT P. (2010) : « Lorsque la fonction Achats devient stratégique : de l'éclairage théorique a la mise en pratique », Revue Française de Gestion, N°205, p.119-138.
13) CARR Shirley MakY.T. et NEEDHAM, Jane E., (1997) : « Differences in strategy, quality management pratices and performance reporting systems between ISO accredited and non-ISO accredited companies », Accounting, Organization and Society, pp. 383-403.
14) CHIA Yew Ming et GUL Ferdinand A. (1994) : « The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction », Accounting, Organization and Society, Vol.19, no 4-5, pp. 413-426.
15) CHONG, Kar Ming et CHONG Vincent K. (1997) : « Strategic choices, environnemental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems », Accounting and Business Research, vol. 27, 4, pp. 268-276.
16) CHOW, Chee W., HADDAD Kamal M. et WILLIAMS James E (1997) : « Applying the balanced scorecard: to small companies », Management accounting, Vol.79 no.2, pp. 21-27.
17) COUSINS P.D., LAWSON B., SQUIRE B. (2006) : « An Empirical Taxonomy of Purchasing Functions », International Journal of Operations & Production Management , vol. 26, n o 7, p. 775-794.
18) DENNIS, J.W., J. . (2003) : « Raising response rates in mail surveys of small business owners: Results of an experiment », Journal of Small Business Management 41, 278.
19) DRAY Alain, FROMAGER Bruno, POUSSARD Céline, ALLIMANN Daniel, VILAR José (2002) : « La mesure de la performance achats », ESA, Grenoble,2002.
20) FERNANDEZ, A. (2008) : « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris,452 pages.

21) FORKER, L., MENDEZ, D. et HERSHAUER, J. (1997) : « Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance? », International Journal of Production Research, Vol. 35,n° 6, pp. 1681-1701.

22) GALLAIRE Jean Marc (2008) : « les outils de la performance industrielle », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 200 pages.

23) GERVAIS M., (1991) : « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, Paris, 1991.

24) GOVINDARAJAN, V et FISHER Joseph (1990) : « Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance », Academy of management journal, Vol. 33 no.2, pp. 259-285.

25) GOVINDARAJAN, V et GUPTA Anil K. (1985) : « Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance », Accounting, Organizations and Society, Vol.10 no.1, pp. 51-66.

26) GUL, Ferdinand A. (1991) : « The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance », Accounting and business research, vol.22, no.85, pp. 57-61.

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

28) HELFER J.-P.; KALIKA M.; ORSONI J. (2002) : « Management, stratégie et organisation », Vuibert, 4e Ed, Paris, 2002, 462 pages.

29) HOQUE, Z., MIA L. et ALAM M. (2001) : « Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study », British Aaccounting Review, 33, 23-45.

30) HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, Datar Srikant, FOSTER George, Kamran Malik (2009) : « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education France, France, 2009.

31) ITTNER, Christopher D et LARCKER David F (1997) : « Quality strategy, strategic control system, and organizational performance », Accounting, Organization and Society, Vol 22, no 3-4, pp. 293-314.

32) KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1992) : « The balanced scorecard : measures that drive performance », Harvard Business Review, jan-feb, pp. 71-79.

33) KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1996) : « The balanced Scorecard », Harvard business School Press.

34) MIA Lokman et CHENHALL Robert H. (1994) : « The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness », Accounting, Organization and Society, pp. 1-13.

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

36) MOUSLI M. (2002-b) : « Une chaîne pour casser les coûts », Alternatives économiques, n° 202, pp. 64-65.

37) PERERA, S., G. HARISSON et M. POOLE (1997) : « Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations based non-financial performance measures: a research note », Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, no. 6, pp. 557-572.

38) PERROTIN R. et LOUBERE J-M. (1999) : « Stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat », Editions d'Organisation.

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

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

41) PORTER, M.E. (1980) : « Competitive Strategy», Free Press, New York, 1980.

42) ROUVIERE Monica Hernando, ALEXANDRE Eric, LALANNE Pierre Eric, PERILLOU Pierre, RACHID Moundir (1996) : « chaîne logistique globale : l'externalisation en marché », LOGISTIQUE & MANAGEMENT vol 4 n° 1 – 1996.

43) ROUX Michel (2008) : « Entrepôts et magasins », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 427 pages.

44) SAUVAGE Thierry (1997) : « Vers une conceptualisation de la relation d'agences entre les institutions du canal de distribution : application à la relation prestataire logistique – client », Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université d'Aix Marseille II

45) SAUVAGE Thierry (2004) : « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », Revue d'économie industrielle, Volume 106, Numéro 1.

46) St-PIERRE Josée, LAVIGNE Benoit, BERGERON Helene (2005) : « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières ». Comptabilité et Connaissances, May 2005, France.

47) VAN WEELE A. (2001) : «Purchasing and supply chain management », analysis, planning and practice, Business Press, 2002.

48) VIRONDEAU, J.(1997) : « Comment aborder les achats en entreprise » - TOP - 1997

49) WHITE, G. P. (1996), A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing, International Journal of Operations and Production Management, 16 (3), 42-61.

50) WIDENER, S., K. . (2007) : « An empirical analysis of the levers of control framework», Accounting, Organizations and Society 32, 757.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'utilité, les avantages potentiels et le rôle économique du libre-échange, que d'autres désignent aussi sous les termes de libre marché ou de libéralisation commerciale, n'ont plus à être prouvés. Cette recherche se voulait une analyse des effets de cette mesure macroéconomique sur la fonction «achat», plus particulièrement sur les PME. Notons que l'Algérie a été un bon exemple de pays qui a enduré et qui endure encore les avantages et les désavantages de cette ouverture commerciale. Les PME de la wilaya d'Oran, quant à elles, ont été un exemple d'échantillon que nous avons choisi d'étudier à la suite d'une étude générale portant sur les principales caractéristiques dans le cadre du PNR (2010-2013) (BOUYACOUB 2013). Les résultats que nous avons obtenus à cet égard sont éloquents quant à la part de la valeur des intrants dans la valeur créée par le tissu économique notamment chez les entreprises de production. L'importance de cette part impacte systématiquement la performance de ces dernières.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de valider l'importance capitale de la fonction achat l'égard de notre problématique managériale de base qui vise la recherche d'un lien avec la performance des PME.

Notons aussi que notre recherche a réalisé les deux objectifs de départ, par une réponse à nos trois questions de recherche et par la validation des deux propositions de recherche.

D'abord, l'étude que nous avons menée sur le plan théorique lors de la revue de la littérature, à la fois sur le plan macroéconomique et sur le plan managérial (Fonctionnement des PME et particularité de la fonction achat), notamment celle portant sur la prise en compte de la composante Achats dans le pilotage des entreprises en Algérie voit coexister deux voies de recherche complémentaires dans la littérature. Tout d'abord, de nombreux travaux traitent du problème de l'ouverture du marché et son influence sur le développement d'un tissu économique composé d'entreprises performantes (BOUYACOUB 1988, BENISSAD 1997, BOUYACOUB 1997, NASHASHIBI et al. 1998, ABBAS 2011). Quelques travaux seulement s'intéressent à l'impact de cette ouverture sur la capacité des entreprises à se doter de ressources pour rester compétitives. Ces approches s'avèrent macroéconomiques et ne vont pas jusqu'au traitement des aspects microéconomiques et ceux du management de ces entreprises (NASHASHIBI et al., 1998, ABBAS 2011,)..

Notre travail met en évidence la particularité du contexte macroéconomique algérien qui est caractérisé par une absence d'une économie assez structurée pour permettre aux entreprises de

profiter de l'ouverture du marché. Les analyses de la nouvelle économie institutionnelle et de la Banque mondiale (EDWARDS 1987) qui résument l'échec d'une politique à l'absence d'un cadre institutionnel approprié dans un contexte d'asymétrie d'informations et de coûts de transaction élevés se révèlent d'une faible portée explicative quant à la trajectoire d'ouverture de l'économie algérienne. La dépendance de cette dernière du marché étranger en termes d'importation d'inputs nécessaires à la production fait que les fluctuations du dinar affectent systématiquement le fonctionnement des entreprises et conditionnent même leur degré de compétitivité.

Quant à la fonction Achat, elle n'a jamais été traitée en prenant en considération l'environnement macroéconomique algérien. Sauf dans certaines études portant plutôt sur l'impact du monopole de l'État sur l'approvisionnement d'un certain nombre d'entreprises du secteur public (KHALFAOUI 2009) sans pour autant aller plus loin dans les aspects d'appréciation de la performance de la fonction sur le plan managérial. C'est dans ce cadre que s'intègre notre travail de recherche dont l'objectif était de préciser les enjeux et les orientations macroéconomiques possibles, vu la spécificité de l'ouverture du marché algérien, au moyen d'une étude bibliographique et de la présentation de résultats d'enquêtes de terrains sur certains aspects liés à la performance de la fonction achats.

D'autres études s'intéressent d'une façon plus large, aux rôles que peuvent jouer les acheteurs dans le processus de création de l'offre. Le principal enseignement qui émerge de cette recherche exploratoire, ceci tant à travers le cas industriel que de la revue de la littérature, est que les entreprises confrontées à des environnements où les contraintes sont fortes sur le temps et le coût de renouvellement de l'offre tendent à développer, dans leur organisation Achats, des postes spécifiques dédiés à l'accompagnement de l'innovation et de développement de nouveaux produits.

En effet, nous avons remarqué que le rôle grandissant du fournisseur dans le choix et la définition du plan d'action d'approvisionnement suscite beaucoup d'écrits. De nombreux travaux traitent du problème de l'intégration des fournisseurs dans le développement de l'activité de l'entreprise. Ce mouvement offre 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.

Par ailleurs, les données que nous avons recueillies lors de notre enquête et de notre travail exploratoire ont permis de clarifier que, les caractéristiques et la particularité des PME affectent leur façon d'entamer leur activité amont : la fonction achat, avec toutes ses dimensions.

Les principaux traits de la pratique de la mesure de la performance de la fonction achat dans les PME de la wilaya d'Oran identifiées dans la phase exploratoire de notre travail sont les suivants :

1) La fonction achats est décrite comme stratégique dans les PME alors que la mesure de la performance achats se fait majoritairement via des indicateurs opérationnels.
2) La mesure de la performance achats est contingente et, les indicateurs qui lui sont associés doivent être reliés à la structure de l'entreprise, aux aspirations du top management ainsi qu'aux buts assignés à la fonction achats.
3) La centralisation du pouvoir décisionnel de la fonction achat est une des caractéristiques des PME étudiées. Néanmoins cette centralisation ne s'exerce pas de la même manière quant à la nature de l'achat, son degré d'élaboration lié à ces caractéristiques techniques, la fréquence et l'importance de l'objet acheté et en son origine.
4) Quatre niveaux de prise de décision au niveau de la fonction achat peuvent être admis :

Le niveau 1 : Consacré à la prise de décision d'achat de la matière qui constitue la partie la plus importante du produit fini. Ce niveau concerne en particulier les achats de grande valeur et dont la fréquence est importante. Le degré de centralisation de ce niveau est le plus élevé voir 89% des PME étudiées voient leur directeur général (ou le propriétaire dans certains cas) se réserver le droit de déclencher le processus d'achat. Il s'avère, par ailleurs, que la matière première est à plus de 86 % importée. Ce qui nous pousse à avancer que les intrants importés sont gérés directement par le directeur général/propriétaire vu leurs particularités en termes de valeur mobilisée et de risque.

Le niveau 2 : Consacré à la prise de décision d'achat technique nécessaire pour le maintien du parc machine en bon état de marche. Le degré de centralisation de ce niveau est de 60%. Là aussi, nous pouvons lier l'importance sensible du degré de centralisation à l'origine des objets achetés, car, 45.6 % d'achats relatifs à ce niveau sont à l'importation.

Le niveau 3 : Consacré à la prise de décision d'achat d'emballages utilisés dans le conditionnement des produits. Là aussi nous trouvons une relation étroite entre la centralisation de la décision au niveau de la direction générale et l'origine de l'achat. En effet, le degré de centralisation est de 72 % des achats d'emballage dont plus de 52 % concernent de l'emballage

importé. Par ailleurs, le type d'emballage acheté est déterminant dans la façon dont les PME situent le niveau de prise de décision le concernant. La décision d'achat de l'emballage primaire est généralement centralisée, car, ce type d'intrants constitue dans la plupart des branches d'activité une partie intrinsèque du produit fini.

Le niveau 4 : Consacré à la prise de décision d'achat de fournitures et autres achats. Ces derniers étant acheté au niveau local et ne représentant pas une grande valeur, le degré de centralisation leur est relatif nul. Le responsable de la fonction achat se voit décider pour plus de 89% des achats avec une décentralisation horizontale de 11 % répartie entre le responsable production et le responsable maintenance.

5) Le degré de décentralisation avec positionnement du pouvoir au niveau de la fonction achat ne dépasse pas les 9% dans les deux premiers niveaux (1 et 2), ces derniers étant composés de familles d'intrants mobilisant une valeur importante et dont l'achat est à l'importation.
6) Le degré de décentralisation du pouvoir de décision d'achat se voit augmenté dès que les intrants achetés ne sont pas de grandes valeurs et lorsqu'ils s'effectuent au marché local. Ce degré s'élève à 17 % au niveau 3 pour atteindre carrément 89 % au niveau 4.
7) La décentralisation est horizontale lorsque l'intrant acheté requiert une compétence technique quant aux caractéristiques exigées par la fonction de production et de celle de la maintenance.
8) Les indicateurs de mesure de la performance utilisés par les PME se réduisent à la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils de contrôle sans aucune vision stratégique ou managériale ;
9) Le système de mesure de la performance achat des PME étudiées n'est pas utilisé dans sa dimension système d'information, mais plutôt dans le sens de régulation des comportements et de supervision ;
10) Les PME développent des mécanismes de contrôle qui se rapprochent du contrôle intuitif où le contrôle informel est favorisé ;
11) Les pratiques de gestion et de mesure de la performance achat des PME étudiées sont hétérogènes, il n'y a pas un modèle global. Les facteurs importants à prendre en considération sont l'expérience du dirigeant, la valeur et le risque inhérents au type d'intrant acheté.

À partir de ces résultats peut être généré un corps d'hypothèses qui seront testées sur une plus grande échelle dans le contexte des PME de la région d'Oran et dans des industries différentes, comparées à des activités de commerce et de services.

En fin, sur la base des analyses effectuées lors de notre étude exploratoire, nous pouvons formuler, dans les points suivants, les différentes formes de contributions possibles de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise :

1) La contribution de la fonction achat en termes d'adaptabilité

La fonction achat contribue à l'adaptabilité de l'entreprise par :

- L'acquisition des intrants au meilleur coût global.
- Constituer un moteur de l'innovation, car, au quotidien, la PME arrive à innover à travers ses acheteurs, qui incitent la précision du besoin en termes de fonction à remplir et de performances à atteindre et favorisent ainsi les propositions innovantes des fournisseurs. Pour cette raison, l'acheteur doit être associé à l'analyse de la valeur des produits achetés aussi bien que des produits fabriqués. De même, il participera aux études sur la qualité des produits achetés et fabriqués qui sont également source d'innovation.
- La conquête de nouveaux marchés. Il a été déduit que les PME préfèrent travailler avec les mêmes fournisseurs pour bénéficier d'avantages en termes de prix et de délais. D'autre part, la fonction achat est proche des fournisseurs qui peuvent constituer des points d'entrée pour pénétrer de nouveaux marchés.

2) La contribution à la compétitivité des PME

La fonction achat réalise des gains de productivité importants pour l'entreprise provenant du partage de ceux réalisés par ses fournisseurs. Si une entreprise réalise 10% de bénéfice et que ses achats représentent 50% de son chiffre d'affaires, tout 1% économisé sur les achats représente alors 5% du bénéfice total de l'entreprise. Nous avons soulevé l'importance de la valeur des achats qui dépasse dans certaines branches les 78 %. Cela peut amplifier davantage le rôle de levier que joue la fonction achat avec succès.

3) La contribution à la l'autonomie technique et financière

La fonction achat y participe à travers de nombreuses façons, notamment via les prospections qui sont utilisées dans les montages financiers qui précèdent souvent les achats. Par ailleurs, l'acheteur doit veiller à ne pas engager son entreprise dans des rapports de dépendance avec les mêmes fournisseurs.

4) La contribution à la l'image de marque en externe

Cette image se construit auprès des clients, mais aussi auprès des fournisseurs. La fonction achat est donc un lieu privilégié de la relation client-fournisseur où se forge cette image de marque (compétence, honnêteté, bon payeur...).

5) La contribution à la gestion des ressources humaines

La fonction achat traite quotidiennement d'opérations commerciales souvent complexes qu'il faut conceptualiser simplement pour les partager avec tous les acteurs. Cet exercice est initiatique pour les futurs dirigeants qui seront confrontés à des situations complexes. De plus, d'après ATIA Charles et al. (2005) les acheteurs côtoient continuellement les décideurs des entreprises. Ils y acquièrent, par mimétisme, les modes de pensée de leurs dirigeants et, réciproquement, préparent une compréhension ultérieure de la fonction par les futurs dirigeants quand, à leur tour, ils auront cette fonction sous leur responsabilité.

6) La contribution à l'itération entre politique de l'entreprise et politique d'achats

Les questions de politique d'achats interfèrent avec les questions de la politique de l'entreprise. Ainsi :

La contribution à la segmentation ?

L'approche politique des achats commence souvent par leur segmentation. Cette dernière permet de distinguer au minimum quatre familles. Les décisions qui se rapportent à chacune d'elles sont prises par des niveaux hiérarchiques différents selon deux critères essentiels : le risque encouru et la valeur des achats. La politique de l'entreprise peut être conditionnée par cette analyse.

La contribution au choix : Fait-on ou fait-on faire ?

Cette question complète la précédente par une analyse de risques entre accomplir l'acte d'achat soi-même ou bien le confier à autrui. Nous avons vérifié cela lors de notre enquête seulement par rapport à l'aspect transport où il ressort que les PME de la wilaya d'Oran préfèrent l'externaliser. Là aussi, cette question est décisive pour la politique d'achat et pour la politique de toute l'entreprise.

La contribution au choix : Quelle organisation adopter ?

Elle répond de façon non exhaustive aux critères suivants :

- centralisation/décentralisation selon le volume, selon la technicité, l'état de la concurrence entre fournisseurs et entre acheteurs et la disponibilité des matières;
- différence entre concentration des négociations et décentralisation des approvisionnements ou des engagements.
- dimension stratégique de l'achat ;
- nature de l'achat et technicité ;
- dimension géographique du besoin et des fournisseurs (étrangers ou locaux) ;
- répartition des rôles entre les intervenants dans l'acte d'achat ;
- organisation du contrôle (déterminant parfois) ;
- délégation des pouvoirs de prise de décision d'achat : décentralisation verticale et horizontale ;
- fonctionnement par binôme technicien-acheteur ;

La contribution au choix des moyens : Quels moyens logistiques adopter ?

Les éléments essentiels de la logistique que sont les stocks et la façon d'effectuer les approvisionnements (transport surtout) sont déterminants dans la politique d'achats et dans la politique de l'entreprise, par leurs impacts sur l'utilisation des moyens humains matériels et financiers.

La contribution au choix du système d'information : Quel réseau d'information mettre en œuvre ?

Nous avons soulevé le non-raccordement du système d'information achat au système d'information global des PME. Ces dernières préfèrent de travailler avec des logiciels qui ne sont pas reliés aux autres services et fonctions. Ceci revient à la cherté des progiciels et au même temps à une volonté délibérée par les propriétaires des PME à fin de monopoliser l'information et ne pas la divulguer telle qu'elle est, car, le système d'information automatisé et partagé inclut les obligations légales d'archivage et de la transparence de l'information.

Tant par ses apports à la stratégie de l'entreprise qu'aux réponses politiques qu'elle fait en itération avec la politique générale de l'entreprise, la fonction achat est le vecteur d'une innovation permanente issue des fournisseurs. Elle renouvelle sans cesse les méthodes d'achat pour susciter le partage des gains de productivité des partenaires-fournisseurs. Elle concourt parfois à la transformation en profondeur des organisations des entreprises. Mais l'apport stratégique de la fonction achat trouve sa plénitude dans l'exercice rigoureux du métier d'acheteur.

Bibliographie générale

Ouvrages

1) ABEDOU A. (2006-a) : « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ?», IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. : « de la gouvernance des PME PMI, regard croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris, 2006.
2) ABEDOU A. (2006-b) : « La prise de décision dans les PME dépendantes : quelles pratiques et quelles attentes des dirigeants n'entreprise ? », IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. : « de la gouvernance des PME PMI, regard croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris, 2006.
3) ABEDOU A. et BOUCHERF K. (2004) : « PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles », IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2004) : « Entrepreneurs et PME, Approche Algéro-Françaises », Edition L'HARMANTAN, Paris, 2004.
4) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2004) : « Entrepreneurs et PME, Approche Algéro-Françaises », Edition L'HARMANTAN, Paris, 2004.
5) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2006) : « de la gouvernance des PME PMI, regards croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris, 2006.
6) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.
7) AGERON Blandine et SPALANZANI Alain (2008) : « Structuration de la chaîne logistique amont et processus de sélection des fournisseurs : quelle place pour les TIC ? », Logistique & Management, Vol 16 N°2, 2008.
8) ALLEAUME Alain (2013) : « Achats pour non-spécialistes », DUNOD, Paris, 2013.
9) ALLEGRET J.P. (2001) : « La banque et le risque PME » sous la direction de Gisele Chanet-Reynaud, Eddy Bloy. Edition : Busines & Economics ;2001.
10) ATIA Charles, Didier SÉBILO, Brigitte TROMEUR (2005) : « Le métier d'acheteur : études de cas », INSEP consulting édition, Paris, 2005.
11) BALASSA, B. (1971) : «The Structure of Protection in Developing Countries», John Hopkins Press, Baltimore, 1971, P.375
12) BARANGER P., CHEN J., (1994) : « Management de la production et des opérations », Paris, Litec, 1994.
13) BARREYRE P.Y, LENTREIN D., (1992) : « Stratégie et pratiques d'achat international dans les grandes entreprises industrielles : tendances et évolution à la lumière d'une enquête auprès de 200 dirigeants d'achats », in Annales du management, Association nationale des IAE, Paris, Economica, 1992, p. 827-844.
14) BARREYRE P.Y. (1991) : « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », Encyclo-pédie du management, Paris, Vuibert, 1991, p. 759-772.
15) BAUDRILLARD J. (1970) : « La société de consommation », Gallimar, Paris, 1970.
16) BELT Bill (2008) : « Les basiques de la gestion industrielle et logistique », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 154 pages.
17) BENHOURIA, T. (1980) : «L'économie de l'Algérie», Édition F. Maspero, Paris, P.447.
18) BENISSAD M.E. (1979) : «Économie du développement de l'Algérie (1962-78) : sous-développement et socialisme», Édition Economica, Paris, p.287
19) BENISSAD M.E. (1991) : « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », 2e édition mise à jour, OPU, Alger.
20) BERNARD F, GAYRAUD REMI ET ROUSSEAU LAURANT (2008) : « Le contrôle interne : méthodologie et pilotage », MAXIMA, 2e édition, 2008.

21) BERNARD F, SALVIAC ERIC (2010) : « Fonction achats : Contrôle interne et gestion des risques », Maxima, Paris, 2010.

22) BERNARD, J et J.L. RAVIX (1988) : « Diversité et spécificité des unités productives : les clivages par taille et les typologies d'entreprises » in Traité d'Economie Industrielle sous la direction de ARENA et alii, p. 192-208, Paris, Editions Economica.

23) BLIN, L. (1990) : «L'Algérie du Sahara au sahel», Éditions L'Harmattan, Paris, p.501

24) BORDEN N. (1964) : « The Concept of the Marketing Mix », as a chapter in Science in Marketing, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley, 1964.

25) BOUYACOUB A. (1988) :« La gestion de l'entreprise publique industrielle », 2 tomes OPU, Alger.

26) BOYER, L. (1997), « Le recentrage des firmes » dans Simon Y., Joffre, P. (1997) (eds) "Encyclopédie de Gestion », 2ème Edition, Economica, Paris, pp.2809-2816.

27) BRUEL O, MENAGE Pascal (2014) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », DUNOD, Paris, 2014, 334 pages.

28) BRUEL O. (1982) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod, 1982.

29) BRUEL O. (1986), « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Paris, Dunod, 1986.

30) BRUEL O. (2007) (with the participation of ALLEAUME A., AZAMBRE G., BEAUGÉ Th., HUART G., MACADRÉ J., MEDJAD K., PETIT F.(2007) : « Management des achats: décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles », Economica, Paris, 2007.

31) BUSSENAULT C. et PRETET M. (2006) : « Organisation et gestion de l'entreprise », Vuibert, 4ème ED, 2006, 236 pages.

32) CARR Shirley Mak Y.T. et NEEDHAM, Jane E., (1997) : « Differences in strategy, quality management pratices and performance reporting systems between ISO accredited and non-ISO accredited companies », Accounting, Organization and Society, pp. 383-403.

33) CHOSSUDOVSKY, M. (2004) : «Mondialisation de la pauvreté et nouvel ordre mondial» Édition Éco-société, Montréal, 2004, p.383

34) CLOUET P. (1989) : « Les achats, un outil de management », Organisation, Paris, 1989.

35) COHEN Daniel (2006) : « Trois leçons sur la société post-industrielle », Seuil, Paris,2006.

36) COHEN, E., (1989) : « Epistémologie de la gestion », Encyclopédie de Gestion, Paris, Ed Economica, 1989.

37) COLLIGNON E. et WESSLER M. (1988) : « Qualité et compétitivité des entreprises. Du diagnostic aux actions de progrès », Economica, Paris.

38) COURTOIS A, MARTIN-BONNEFOUS C. et PILLET M. (2003) : « Gestion de production », ED d'Organisation, Paris, 2003.

39) COURTOIS G. (1961) : « L'art d'être chef », Ed. FLEURUS, (1961).

40) CROZIER M. (1963) : « Le phénomène bureaucratique », Le seuil, Paris, 1963.

41) CRUGMAN Paul R. (2000) : « La mondialisation n'est pas coupable », Edition La découverte, Paris, 2000.

42) CYERT R., MARCH J., (1963) : « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall, 1963.

43) DAOUD. S, (2001): « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME ; le cas de l'Algérie », In : « Économies émergentes, politiques de promotion de la PME ; Expériences comparées », (Sous la direction de ; Guerraoui. D, et Richet. X), L'HARMATTAN, Paris, 2001, P 118.

44) DARSA J.D (2015) : « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », GERESO, Paris, 2015.

45) DEBATTE Bertrand, BROCHOT Maud, AUDINO Olivier (2014) : « Les fiches outils des achats : 75 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés » Ed. Eyrolles, Paris, 2014, 324 pages

46) DESREUMAUX, A. (1992) : « Structures d'entreprise », Paris, Editions Vuibert gestion, 1992, 334 p.

47) DORIOL David (2012) : « Management des achats et de la supply chain », Vuibert, Paris 2012.

48) EL-AGRAA, A.M. (1989) : «The Theory and Measurement on International Economie Integration», New York, Saint Martin's Press, p.363.

49) ERNOUL R. (2010) : « Le grand livre de la qualité », AFNOR, Paris , 2010.

50) FARMER D. (1989) : «Purchasing Management Handbook», Gower, 1989.

51) FAYOL H. (1916) : « Administration Industrielle et générale », Dunod, Paris.

52) FAYOLLE A. et MATLAY H. (Sous la direction) (2010) : « Handbook of research on social Entrepreneurship», Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA, 2010.

53) FERNANDEZ, A. (2008) : « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 452 pages.

54) FORTERRE Damien et LAFARGE Catherine (2013) : « Gérer les risques des achats à l'international : Opportunités de développement dans les pays émergents », DUNOD, Paris, 2013.

55) GALLAIRE Jean Marc (2008) : « les outils de la performance industrielle », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 200 pages.

56) GELY P. et WALTER J. (2009) : « Piloter le processus achat », AFNOR, Paris, 2009.

57) GERVAIS M., (1991) : « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, Paris, 1991.

58) GOUMEZIANE M. (1994) : « Le mal Algerian. Economie politique d'une transition inachevée», Fayard, France, 1994.

59) GRANICK D. (1964) : « Les entreprises européennes Par qui et comment sont-elles dirigées ?», Les éditions d'organisation, (1964).

60) GRATACAP Anne, MEDAN Pierre (2009) : « Management de la production », Dunod, Paris, 2009.

61) GREFF Jérôme (2015) : « Mieux acheter pour bien vendre », EYROLLES, Paris, 2015.

62) HAFSI T. (1990) : «Gérer l'entreprise publique » O.P.U. Alger 1990.

63) 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.

64) HELFER J.-P.; KALIKA M.; ORSONI J. (2002) : « Management, stratégie et organisation », Vuibert, 4e Ed, Paris, 2002, p 261.

65) HIRECHE, A. (1989). « L'Algérie: l'après-pétrole: Quelles stratégies pour 1995 et 2010?», Éditions L'Harmattan, Paris, p.436

66) JAVEL Georges (2010) : « Organisation et gestion de la production », DUNOD, Paris, 2010.

67) JULIEN P.A. (1994) (sous la direction) GREPME : « Les PME : bilan et perspectives », Editions Economica, 1994, 352p.

68) JULIEN P.A. et MARCHESNAY M (1989) : « La petite entreprise », Vuibert, Paris.

69) JULIEN, P.A. et MOREL, B. (1986) : « La belle entreprise. La revanche des PME en France et au Québec », Montréal, Boréal, 1986.

70) KŒNIG G. (1991) : « Management stratégique », Paris, Nathan, 1991.

71) LALLEMENT M., MADOUI M., ABEDOU A., BOUYACOUB A. (2007) : « de la gouvernance des PME PMI, regard croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris.

72) LALLEMENT M., MADOUI M., ABEDOU A., BOUYACOUB A. (2007) : « de la gouvernance des PME PMI, regard croisés France Algérie », Edition L'HARMANTAN, Paris.

73) LAMMING R.(1993) : «Beyond Partnership Strategies for Innovation and Lean Supply», Hemel-Hempstead Prentice Hall, 1993.

74) LE MOIGNE Rémy (2013) : « Supply chain management », DUNOD, Paris, 2013.

75) LECER Marjorie (2006) : « Les PME face à la mondialisation », Ed. L'Harmattan, paris.

76) LECOINTRE Gilles (Sous la direction) (2014) : « Les grand livre de la PME 2015 », Gualino, Lextenso éditions, 2014.

77) LEENDERS M. et ENGLAND W.-B., LEWIS H.-T. (1975) : « Purchasing and Materials Management» R.D. Irwin, New York.

78) LEENDERS M., BLENKHORN D. (1987) : « Reverse Marketing », Milan, The Free Press, 1987.

79) LEENDERS M., FEARON H. (1993) : « Purchasing and Materials Management », Irwin, 1993.

80) LÖNING Hélène (2008) : « Le contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2008.

81) MANOURY Jaques (2009) : « Des délices de l'inflation aux affres de la déflation : une lecture Keynésienne de la crise », Publications des universités de Rouen et du Havre, France, 2009, 533 pages.

82) MARCEL C. et NASSOY B. (1985) : « Stratégie marketing de l'achat industriel », Paris, C.D.A.F.

83) MARCHESNAY M. (199) : « Management stratégique », Eyrolles, Paris, 1995.

84) MARTIN C. et GUARNIERI F. (2008) : « Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI », TECc & DOC, Paris, 2008.

85) MCCARTHY, E. J. (1964) : « Basic Marketing », IL: Richard D. Irwin.

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

87) MILES RE. et SNOW C.C., (1978) : « Organizational strategy, structure, and process», McGraw-Hill, 1978.

88) MINTZBERG H. (1982) : « Structures et dynamique des organisations », Les éditions des organisations, Paris, 1982.

89) MOUTOT J.M. et BENARDIN E. (2010) : « mesurer la performance de la fonction achats », EYROLLES, Paris, 2010.

90) PACHE G., SAUVAGE T. (1999) : « La logistique : enjeux stratégiques », 2ème ed. Vuibert, Paris.

91) PERRIN, M. (1979) : « Les entreprises françaises de biens industriels face à la concurrence sur cinq marchés europeens » (French firms in the presence of compétition in five European Markets), Centre Français du Commerce Exterieur, Paris, 1979.

92) PERROTIN R. (1992-a), « Le marketing achats. Stratégies et tactiques », Organisation, 1992.

93) PERROTIN R. (2001), « La marketing Achats », Editions d'Organisations, Paris.

94) PERROTIN R. et LOUBERE J.-M. (2005) : « Stratégies d'achat », Éditions d'Organisation, Paris, cinquième édition 2005.

95) PERROTIN R. et LOUBERE J-M. (1999) : « Stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat », Editions d'Organisation.

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

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

98) PERSON Hélène (2008) : « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME et PMI », MAXIMA, Paris, 370 pages, 2008.

99) PETIT Pascal (2005) : « Croissance et richesse des nations », Editions La découverte, Paris, 2005.

100) PHILIPPART M. VERSTRAETE C. WYNEN S. (2005) : « Collaborative Sourcing : Strategic Value through Collaborative Supplier Relationship Management », PU Louvain, janvier 2005.

101) PORTER, M.E. (1980) : « Competitive Strategy», Free Press, New York, 1980.

102) REY Christian (2008) : « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat : Savoir utiliser les outils internet de e-négociation », MAXIMA, Paris, 2008.

103) ROLLET, P. (1987). «Spécialisation Internationale et Intégration Européenne», Economica, Paris, p.155.

104) ROUX Dominique, SOULIE Daniel. (1992) : « Gestion », PUF, Paris, 517p.

105) ROUX Michel (2008) : « Entrepôts et magasins », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008, 427 pages.

106) SADI, N.E. (2005) : « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux», Éditions L'Harmattan, Paris, p.392

107) SALIN Pascal (2000) : « Libéralisme », Ed Odile Jacob, Paris, 2000.

108) SALIN Pascal (2010) : « Revenir au capitalisme », Ed Odile Jacob, Paris, 2010.

109) SALIN Pascal (2014) : « Concurrence et liberté des échanges », Ed Libréchange, Paris, 2014.

110) SAUVAGE Thierry, DORIOL David (2012) : « Management des achats », Vuibert, Paris 2012.

111) SCHWARTZ H. M., (1994) : « States versus Markets – History, Geography and the Development of the International Political Economy », New York, St Martin's Press.

112) TARONDEAU J. C. (1999) : « La flexibilité dans les entreprises », éd. PUF, 1999, P 07.

113) TARONDEAU J.C. (1979) : « L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement », Paris, Les Editions d'Organisation, 1979.

114) TORRES O. (1994) (Sous la direction) : «Les PME : Bilan et Perspectives», Edition, ECONOMICA, 1994.

115) TORRES O. (1998) (sous la coordination de) : « PME : De nouvelles approches », Editions Economica, Collection Recherche en Gestion, octobre 1998, 187p.

116) TORRES O. (1999) : « Les PME », Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 1999, 128p.

117) VALLA, J.-P. (1978a) : « Basic concepts in industrial marketing : Specificities and implications », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

118) VALLA, J.-P. (1978b) : « Strategies in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyonv, 1978.

119) VALLA, J.-P. (1978c) : « Organization and Structure in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

120) VALLA, J.-P. (1978d) : « Information and Communication Systems in Industrial Marketing », Institut de Recherche de l'Entreprise. Editions Verve, Lyon, 1978.

121) 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.

122) VAN WEELE A. (2001) : «Purchasing and supply chain management », analysis, planning and practice, Business Press, 2002.

123) VERNIMMEN, Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2006) : « Finance d'entreprise », Éditions Dalloz, Paris, 2006, 1112 pages.

124) VIRONDEAU, J.(1997) : « Comment aborder les achats en entreprise » - TOP - 1997

125) WAJNSZTOK Olivier, ROYAL Isabelle, DE SAZILLY Hugues (2014) : « Stratégie achats : L'essentiel des bonnes pratiques », Eyrolles, Paris, 2014, 226 pages.

126) WEBSTER F., WIND Y. (1972) : « Organizational Buying Behavior », Prentice Hall, 1972.

Articles

127) ABBAS Mehdi (2011): «L'ouverture commerciale de l'Algérie : Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme », LEPII-EDDEN, Grenoble, Cahier de recherche n° 13/2011.

128) ABERNETHY Margaret A. et LILLIS A. M. (1995) : « The impact of manufacturing flexibility on management control system design », Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, n° 4, pp. 241-258.

129) ABI AZAR Jihane (2005) : « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France.

130) ALI F., SMITH G., SAKER J. (1997) : « Developing buyer-supplier relationships in the automobile industry », European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 3, No.1, p. 33-42.

131) ANDREF .W. (2009) : « Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie point de vu d'un outsider en 1988-1994, in souveraineté économique et réformes en Algérie » . Confluences Méditerranée N° 71. L'Harmattan 2009.

132) ASSALA Khalil (2006) : « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME). Du 25, 26 et 27 octobre 2006. P4.

133) BARON J-M. (1988), « L'achat, une fonction stratégique de l'entreprise », Revue internationale de l'achat, 1988, T. 8, n° 1, p. 3-8.

134) BARREYRE P.Y, BOUCHE M. (1982) : « Pour une meilleure compétitivité fondée sur les solidarités interentreprises : les politiques d'impartition », Revue Française de Gestion (1982), p. 8-17.

135) BARREYRE P.Y, LENTREIN D., (1988) : « La participation des services achats à l'innovation dans les grandes entreprises industrielles : analyse d'une trentaine de cas », Cahier CERAG (n° 2, 1988), 24 p.

136) BARREYRE P.Y, LENTREIN D., (1990) : « La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête auprès de trente-six grandes entreprises industrielles », Cahier CERAG (juin 1990), 28 p.

137) BARREYRE P.Y. (1976) : « La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise », Revue Française de Gestion (septembre-octobre 1976), p. 61-74.

138) BARREYRE P.Y. (1988) : « The Concept of Impartition Policies : a Different Approach to Vertical Integration Strategies », Strategic Management Journal (September 1988).

139) BARREYRE P.Y. (1995) : « Conception et développement d'un système d'éducation en matière de management des achats », in Formation et sciences de gestion : Mélanges en l'honneur du Professeur André Page, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, p. 29 à 54.

140) BARREYRE P.Y. (2010) : « Les chemins d'un changement organisationnel La professionnalisation de la fonction achats », Revue française de gestion 2010/6 (n° 205)

141) BARRIOL N., (1998) : « Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire », Cahier de Recherche, no. 98-05, ESA-CERAG.

142) BAYAD, M. MAHE DE BOISLANDELLE, H. NEBENHAUS, D et P. SARNIN (1995) : « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », Gestion 2000, n°1, 1995.

143) BELMIHOUB. (2005) : « Les reformes administratives en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, p.27.

144) BELOUARD. A & SEDER. S, (2009) : « Structure du capital et de la performance des PME algériennes » in revue Economie et management, N°09, Octobre 2009, Tlemcen.

145) BELOUTI Nabil (2007) : « L'émergence de sociétés de salariés : une sauvegarde d'une partie de l'emploi ? », In : (ouvrage collectif) ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.

146) BENISSAD M.E. (1997) : « Le plan d'ajustement structurel », Confluences Méditerranée, n° 23, Automne, pp. 107-118.

147) BERGERON H. (1998) : « Les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants », Actes du XIX Congrès de l'AFC, Nantes, Volume II, pp. 555-568.

148) BERGERON H. (2000) : « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », 21ème congrès de L'AFC, May 2000, France.

149) BERTHÉLEMY, lC., DESSUS, S., VAROUDAKIS, A. (1997) : «Capital humain, ouverture extérieure et croissance : Estimation sur données de Panel d'un modèle à coefficients variables», Centre de développement de l'OCDE, document de travail no 21, OCDE, Paris.

150) BOUCHE M., (1988) : « Effet d'expérience et sous-traitance », Revue Française de Gestion (n°71,1988).

151) BOUCIEN S. & SALGADO M. (2003) :« Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », Colloque L'entrepreneur en action. Maroc, 2003.In www.scholar.google.com.

152) BOUQUIN H. (1998) : « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, 4ème édition, Paris, 1998.

153) BOURCIEU S. (2004): « une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle », actes du 7ème congrès de CIFPME, Montpellier 27, 28,29 Oct. 2004.

154) BOUYACOUB A, ABEDOU A., (2007) : « Les PME de services en Algérie : essai sur les déterminants organisationnels de la politique d'emploi » IN ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M. ET MADOUI M. (2007) : « PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb », L'Harmattan, Paris, 2007.

155) BOUYACOUB A. (1997), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences Méditerranée, n° 21, Automne, pp. 77-85.

156) BOUYACOUB A. (2006) : «La production de la gouvernance». In, ABEDOU. A, BOUYACOUB. A, LALLEMENT. M, MADOUI. M (Eds):«La gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie'. Ed, l'Harmattan, Paris (2006).

157) BOUYACOUB A. (2003) : « Les PME en Algérie ; quelles réalités ? », Cahiers du GRIOT N°16, CNAM, 2003.

158) BOUYACOUB A. (2006): «Les PME en Algérie: dynamisme et limites institutionnelles». In, ABEDOU. A, BOUYACOUB. A, LALLEMENT. M, MADOUI. M (Eds) :«La gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie'. Ed, l'Harmattan, Paris (2006).

159) BRANDAO BERNARDES M.E. (2002) : « L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilité et contraintes », actes 6ème congrès CIFPME, Montréal Oct.2002.

160) BRUEL O, PETIT F., (2005) : « Fonction achats : mesure et pilotage des performances –benchmarking des pratiques », Cahier de Recherche HEC, département MIL, v4, 20 January 2005.

161) BRUEL O. (1993), « Partenariat industriel : nouvelle dimension stratégique pour les entreprises performantes », Art et Manufactures, Centraliens, n° 443, janvier 1993, p.13-17.

162) BRUEL O. (2004) : « Fonction achats: un modèle pour conduire le changement? », Les Echos, L'Art du Management , 7 October 2004.

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

164) BURT D., DOYLE M.,(1993): « The American Keiretsu », Ill., Irwin, 1993.

165) CALVI R. (1998-a) : « La gestion des achats en JAT/Flux tendus: approche typologique d'un changement organisationnel », Gestion 2000 , vol. 14, no. 4, p. 83-105, 1998.

166) CALVI R. (1998-b), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction », Série Recherche CERAG, novembre, 1998.

167) CALVI R. (1999) : « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 2, no. 1, p. 27-48, 1999.

168) CALVI R. (2000-a) : « 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.

169) CALVI R., LE DAINM.A., HARBI S., (2000-b) : « Le pilotage des partenariats client-fournisseur de l'industrie », Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 19, no.1, p. 5-16, 2000.

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

171) CAMMISH, R.; KEOUGH, M. (1991) «A Strategic Role for Purchasing», McKinsey Quarterly, n° 1, 1991, p. 22-39.

172) CEGLIE G. & MARCO DINI (1999) : « mise en groupes et en réseaux des PME dans les pays en développement : Expérience de l'ONUDI en la matière », ONUDI, mars 1999

173) CHAIB-CHERIF, C. (1998) : «Politique et processus d'ajustement structurel : le cas de l'Algérie», Cahiers du CETA1, HEC Montréal, Montréal, p.33.

174) CHIA Yew Ming et GUL Ferdinand A. (1994) : « The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction », Accounting, Organization and Society, Vol.19, no 4-5, pp. 413-426.

175) CHONG, Kar Ming et CHONG Vincent K. (1997) : « Strategic choices, environnemental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems », Accounting and Business Research, vol. 27, 4, pp. 268-276.

176) CHOW, Chee W., HADDAD Kamal M. et WILLIAMS James E (1997) : « Applying the balanced scorecard: to small companies », Management accounting, Vol.79 no.2, pp. 21-27.

177) CHURCHILL, N.-C, Lewis, V.-L. (1983). «The Five Stages of Small Business Growth», Harvard Business Review, 61 (3), p 30-50.

178) CORM G. (1993) : «La réforme économique algérienne : une réforme mal aimée ? », Maghreb Machrek, n°139 Jan/Mars 1993, p 12.

179) COUSINS P.D., LAWSON B., SQUIRE B. (2006) : « An Empirical Taxonomy of Purchasing Functions », International Journal of Operations & Production Management , vol. 26, n o 7, p. 775-794.

180) COVA B, MAZET F & SALLE R (1996) « Milieu as the Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing », International Business Review 5 (6) 647-664, 1996.

181) COX A. (1996) : « Relational competence and strategic procurement management », European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 2, N°1, p.57-70.

182) 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.

183) D'AMBOISE, G et M. MALDOWNEY (1988) : « Management theory for small business : attempts and requirements», Academy of Management Review, Vol 13, n°2, 1988, p. 226-240.

184) DAUGAREILH l., SINDZINGRE, A. (2001) : «Les droits économiques, sociaux et culturels dans les activités de développement des institutions internationales», Document de discussion, Conseil Économique et Social, Nation Unies, Genève

185) DAVIES O. (1974) : « The marketing approach to purchasing, Long Range Planning », juin1974, p. 2-11.

186) De MARICOURT R. (1984) : « Achat=vente ou le marketing des achats », Revue française de marketing, n° 97, p. 61-67

187) DENNIS, J.W., J. . (2003) : « Raising response rates in mail surveys of small business owners: Results of an experiment », Journal of Small Business Management 41, 278.

188) DIAMOND D. (1984) : « Financial intermediation and delegated monitoring », Review of Economic Studies, vol. 51, 1984, p. 393-414.

189) DOUILLET G. (1987) : « Marketing achats et communication », Revue internationale de l'achat », 1987, T. 7, n° 3, p. 3-5.

190) DRAY Alain, FROMAGER Bruno, POUSSARD Céline, ALLIMANN Daniel, VILAR José (2002) : « La mesure de la performance achats », ESA, Grenoble, 2002.

191) DURAND Bruno et de FAULTRIER Brigitte (2007) : «L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats », Logistique & Management, Vol. 15 – N°2, 2007.

192) DYER J.-H., OUCHI W.-G. (1993) : « Japanese style partnership: giving companies a competitive edge », Sloan Management Review, Vol. 35, No. 1, p.51-63.

193) DYER J.-H., SINGH H. (1998) : « The relational view: Cooperative strategy & sources of inter organizational competitive advantage », Academy of Management Review, Vol.23, p.660-679.

194) Edwards S., (1987) : « Trade Liberalization Reforms and the World Bank », American Economic Review, vol. 87, n° 2, pp. 43-48.

195) FEARON H.-E. (1968) : « History of purchasing », Journal of purchasing, Vol. 4, No.1,p. 43-59.

196) FENNETEAU H. (1992) : « Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont », Revue internationale de l'achat, 1992, vol. 12, n° 2-3, p. 3-16.

197) FORKER, L., MENDEZ, D. et HERSHAUER, J. (1997) : « Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance? », International Journal of Production Research, Vol. 35,n° 6, pp. 1681-1701.

198) GADDE L., HAKANSONN H. (1994) : « The Changing Role of Purchasing : Three Strategic Issues », European Journal of Purchasing and Supply Management (n° 1, 1994), p. 27-35.

199) GAUCHET Y. (1981) : « Le marketing achat », Revue internationale de l'achat, printemps, 1981, p. 7-15.

200) GOVINDARAJAN, V et FISHER Joseph (1990) : « Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance », Academy of management journal, Vol. 33 no.2, pp. 259-285.

201) GOVINDARAJAN, V et GUPTA Anil K. (1985) : « Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance », Accounting, Organizations and Society, Vol.10 no.1, pp. 51-66.

202) GUILLAUME Sylvie (1987) : « Léon Gingembre défenseur des PME », Revue d'histoire. N°15, juillet-septembre 1987. pp. 69-80

203) GUL, Ferdinand A. (1991) : « The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance », Accounting and business research, vol.22, no.85, pp. 57-61.

204) 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.

205) HAKANSSONH., BOOTZ B. (1979) : « A Framework for Industrial Buying and Selling », Industrial Marketing Management, Vol. 8, p. 28-39.

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

207) HARTMANN E., KERKFELD D., HENKE M. (2012) : « Top and bottom line relevance of purchasing and supply management », Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 18, p. 22-34.

208) HEINRITZ S. et FARREL P., (1971) : « Purchassing», Englewood Cliffs, Prentice Hall, p.236

209) HENDERSON B.-D. (1964) : « The coming Revolution in purchasing », Purchasing, p.70-73, Avril.

210) HOQUE, Z., MIA L. et ALAM M. (2001) : « Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study », British Aaccounting Review, 33, 23-45.

211) HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, Datar Srikant, FOSTER George, Kamran Malik (2009) : « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education France, France, 2009.

212) ITTNER, Christopher D et LARCKER David F (1997) : « Quality strategy, strategic control system, and organizational performance », Accounting, Organization and Society, Vol 22, no 3-4, pp. 293-314.

213) JIMENEZ G., (1998) : « Incoterms Questions and Answers », ICC Publishing , 166 pages, Paris, 1998.

214) JULIEN P.A. (1993) : « Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory», Small Business Economics, Vol 5, 1993, p. 157-166.

215) JULIEN P.A. et RAMANGALAHY CH (2002) : « réseaux, signaux faible et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », actes du 6ème congrès CIFPME, Montréal, Oct.2002

216) JULIEN, P.A. (1994) : « Qu'est-ce que c'est une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier. » Le Devoir. Octobre. p.2, 1994.

217) JULIEN, P.A. et MARCHESNAY M., (1992) : « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. », dans Noël A. (sous la direction de.), Perspectives en management stratégique, Tome 1 : 1992/1993, Paris, Editions Economica.

218) KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1992) : « The balanced scorecard : measures that drive performance », Harvard Business Review, jan-feb, pp. 71-79.

219) KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1996) : « The balanced Scorecard », Harvard business School Press.

220) KEOUGH M. (1993) : « Buying your way to the top », The McKinsey Quaterly, No. 3, p.41-62.

221) KOTLER P., LEVY S. (1973) : « Buying is Marketing Too », Journal of Marketing, Vol. 37,p.54-59.

222) KRALJIC Peter (1983) : « Purchasing must Become Supply Management », Harvard Business Review, 1983.

223) KRAMER, 1., FAUERBACH, V.E. (1978) : «Algeria», Chase World Information Corp., New York, p.222.

224) KRUEGER, A.O. (1974) : «The political Economy of the Rent-Seeking Society», The American economic Review, vol 90, p. 126-130.

225) KRUEGER, A.O. (1978) : «Foreign Trade Regime and Economy Development: Liberalization Attempts and consequences», NBER, Ballinger Press, Lexington, P.310

226) KRUEGER, A.O. (1998) : «Why Trade Liberalization is Good for Growth» The economy Journal, vol. 108, n° 450, p. 1513-1522.

227) LALLEMENT R. (2011) : « Le système productif allemand à l'épreuve de « l'économie de bazar », Regards sur l'économie allemande, BULLETIN ÉCONOMIQUE DU CIRAC, N° 100, pages 27 à 38.

228) LANDRY Sylvain et BEAULIEU Martin (2001) : « Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé ? », Cahier de recherche no 01-01 Janvier 2001.

229) LEENDERS M. et BLENKHORN D.L (1988): « Reverse Marketing », New York – The Free Press.

230) LEOPOULOS V.-N., KIRYTOPOULOS K.-A. (2004), « Risk management: a competitive advantage in the purchasing function », Production Planning & Control, Vol. 15, No. 7, p. 678-687.

231) LEYRONAS CH. (1998) : « La gestion des réseaux de petites entreprises : logiques entrepreneuriales et managériales », actes du CIFPME, Oct. 1998.

232) MARCH, J.G. (1994) : « Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière », Revue Française de Gestion, n°100, 1994, p. 22-24.

233) MARCHESNAY M. (1991) : « La PME : une gestion spécifique », Economie Rurale, N° 206, Novembre-Décembre 1991, page 11

234) MARCHESNAY M. (1993) : « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, n°95, 1993, p. 70-76.

235) MARCHESNAY M. (2003) : « La PME : sortie de l'ignorance », Revue française de gestion, 2003/3, n° 144, P 108

236) MIA Lokman et CHENHALL Robert H. (1994) : « The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness », Accounting, Organization and Society, pp. 1-13.

237) 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.

238) 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.

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

240) MOUSLI M. (2002-b) : « Une chaîne pour casser les coûts », Alternatives économiques, n° 202, pp. 64-65.

241) NASHASHIBI, K., ALONSO-GAMO, P., BAZZONI, S., FÉLER, A, LAFRAMBOISE, N. et HORVITZ, P. (1998) : «Algeria: Stabilization and Transition to the Market», Occasional Paper, International Monetary Fund, Washington, 1998.

242) NAVARETTI, G., FAINI, R., GAUTHIER, B. (2002) : «The Impact of Trade liberalization on Enterprises in Small Backward Economies: The case of Chad and Gabon », Working Paper, HEC Montréal, Montréal.

243) NOLLET J., LEENDERS M.-R., ELLRAM L. (1994) : « Adapting Purchasing to SCM », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, n°1, p.40-42.

244) PERERA, S., G. HARISSON et M. POOLE (1997) : « Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations based non-financial performance measures: a research note », Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, no. 6, pp. 557-572.

245) PERROTIN R. (1992-b) : « L'analyse du marché », Revue internationale de l'achat, 1992, vol.12, n° 2-3, p. 39-44.

246) PINGEOT M. (1984) : « Approche "marketing d'achat », Revue internationale de l'achat,1984, T. 3, n° 4, p. 9-14.

247) PORTER M (2008) : « The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, Page 4, Janvier 2008.

248) POTAGE M. (1998) : « Les achats à THOMSON-CSF : vers un nécessaire modèle de maturité », Revue Internationale de l'Achat, Vol. 18, n°2, 1998.

249) PRAS B., TARONDEAU J.C., « Les modèles d'achat industriel », Revue Française de Gestion (n° 29, 1981).

250) ROBINSON, FARIS et WIND (1967) : « Industrial Buying and creative marketing », Boston Allyn et Bacon.

251) RODRIK, D. (1995): «Trade and Industrial Policy Reform», Handbook of Development Economies, vol. l, 3B, 1995, p. 2925-2982.

252) ROUVIERE Monica Hernando, ALEXANDRE Eric, LALANNE Pierre Eric, PERILLOU Pierre, RACHID Moundir (1996) : « chaîne logistique globale : l'externalisation en marché », LOGISTIQUE & MANAGEMENT vol 4 n° 1 – 1996.

253) ROZEMEIJER F.-A., QUINTENS L., GELDERMAN C. (2012) : « Vision 20/20: Preparing today for tomorrow's challenges », Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.18, p.63-67.

254) ROZEMEIJER F.-A., VAN WEELE A., WEGGEMAN M. (2003) : « Creating corporate advantage through purchasing », Journal of Supply Chain Management, Vol.39, p.4-13.

255) SACHS, J., (1985) : «External Debt and Macroeconomic Performance in Latin America and Asia», Brookings Papers on Economie Activity, n° 2, p.S23-S64.

256) SAMMUT. S et TORRES. O (1997) : « Le démarrage international : contraintes et opportunité », 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, Canada, 25-27 juin 1997.

257) SANTI M. (1974) : « La mercatique achat », Le management, mars 1974, p. 41-45.

258) SANTOS-PAULINO, A. (2005) : «Trade Liberalization and economy Performance : Theory and Evidence for developing Countries», The World Economy, vol 28, issue 6, 2005, p. 783-821

259) SAPORTA, B. (1989) : « Stratégies des petites et moyennes entreprises », p. 3105-3128 in JOFFRE,P. et SIMON Y. (1997), Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Paris, Economica, 3621 p.

260) SARNIN, P (1990) : « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », communication au colloque TETRA "La PME : objet de recherche pertinent ? ", 30-31 mai 1990, Lyon.

261) SAUVAGE Thierry (2004) : « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », Revue d'économie industrielle, Volume 106, Numéro 1.

262) SHETH J.N. (1973) : « Présentation d'un modèle de comportement des acheteurs industriels », Journal of Marketing, Octobre.

263) SI LEKHAL Karim, Youcef KORICHI, Ali GABOUSSA (2013) : « Les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives », مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04 / ديسمبر 2013.

264) SOSTENES M-J. (1994-a) : « Le partenariat dans l'optique marketing achat », Revue française de gestion, janvier-février 1994, p. 5-19.

265) STIGLITZ, lE. (2004) : «La grande désillusion», Collection Fayard, Paris, 2004, p.324

266) St-PIERRE Josée, LAVIGNE Benoit, BERGERON Helene (2005) : « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? étude exploratoire sur des PME manufacturières ». Comptabilité et Connaissances, May 2005, France.

267) TANG C. (2006) : « Perspectives in supply chain risk management », International Journal of Production Economics, Vol. 103, No. 2, p.451–488.

268) THERIN, F. (1995) : "L'implication à l'export des PME/PME : le cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées", Revue Internationale PME, vol. 8, n°2, 1995, pp. 119-146.

269) THIETART R.-A., BERGADAAM. (1990) : « Experts s'abstenir », Harvard L'Expansion, p.98-105, Eté.

270) TORRES O. (1997) : « Pour une approche contingente de la spécificité des PME », revue international PME, Vol 10, n° 02, PP 9-40, 1997.

271) TORRES O. (2000) : « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », actes du 5ème colloque CIFPME, Lille, 25-27 Oct. 2000.

272) TORRES O. (2007) : « La recherche académique française en PME : Les thèses, les revues, les réseaux », ed : OSEO, Regards sur les PME, n°14, 128 pages.

273) TREHANN. (2011) : « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 30, p. 39-49.

274) TRINQUECOSTE J-F. (1985) : « Marketing de quoi parle-t-on ? », Revue internationale de l'achat, 1985, T. 4, n° 4, p. 6-8.

275) TYBOUT, J. (2000) : «Manufacturing Firms in Developing Countries: How Weil Do They Do, and Why? », journal of Economic Literature, vol 38, n° l, 2000, p. 11-44.

276) TYBOUT, J., MELO. 1., CORBO, V. (1991). «The Effects of trade Reforms on Scale and Technical Efficiency: New Evidence from Chile», Journal of International Economies, v QI 31, p. 231-259.

277) VYAS, N. et WOODSIDE A.G. (1984), « An inductive model of industrial supplier choice processes », Journal of Marketing, 48:30-45, 1984.

278) WEELE Van A.J., (2005): « Purchasing & Supply chain management", Edition 4, Thomson.

279) WHITE, G. P. (1996) : « A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing », International Journal of Operations and Production Management, 16 (3), 42-61.

280) WIDENER, S., K. . (2007) : « An empirical analysis of the levers of control framework», Accounting, Organizations and Society 32, 757.

281) WINOCUR, P. (2000) : «La zone de libre-échange des Amériques: De nouvelles relations interaméricaines?», Cahier de recherche 2000-07, GRIC, UQAM, Montréal.

282) WOOD, VAN R. and ROBERTSON, KIM R. (2000) : « Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction », International Marketing Review, Vol. 17, No. 1, pp. 34-55, 2000.

283) ZABOURI, M. (1994) : «De la crise algérienne aux enjeux de la méditerranée», école des hautes études commerciales, CETAI, cahiers de recherche n° 94-16, Montréal, p.18

284) ZEYL, A. et PETIT F. (2004) : « Interface achat vente : comparaison des approches des acheteurs et des vendeurs en B to B », Cahiers du Ceren, n°7(2004), Groupe ESC Dijon Bourgogne, juillet 2004.

Thèses et mémoires

285) ABADLI Riad (2011) : « Processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Évolution et performance », Thèse en vue de l'obtention du grade de De Docteur De L'université De Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.

286) AISSAOUI A. (2009) : « les fondements théoriques de l'expérience algérienne de développement », Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat d'Etat, Université Mentouri, Constantine.

287) BELOUTI Nabil (2000) : « Processus de liquidation des entreprises publiques ; cas de l'entreprise de bâtiment d'Oran », Thèse de magistère ès-sciences commerciales, Management des entreprises, Université d'Oran, novembre 2000.

288) BEN REJEB Mouna (2009) : « l'impact de l'ouverture sur la performance des entreprises : l'exemple de la Tunisie », THÈSE pour l'obtention du titre de 'Docteur en Sciences Economiques', Université Paris Dauphine, 2009

289) BLACKBURNE B. (1981), « L'approvisionnement : un nouveau champ d'application pour le marketing », Th. doctorat : Sciences Economiques et Sociales : Université de Genève, 1981.

290) BOUIRA N (2013) : « Développement et perspectives des PME algériennes », Thèse pour l'obtention d'un magister en sciences économiques, université d'ORAN, 2012-2013.

291) CALVI R. (1994) : « Le juste-à-temps d'approvisionnement : l'étude d'un changement inter-organisationnel », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, ESA, Université de Grenoble, 1994.

292) JUILLARD-MARTIN S. (1989) : « Le marketing achat : affirmation d'un concept », Thèse de doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Clermont-Ferrand 1 : 1989.

293) KHALFAOUI Liece, (2009) : « Impacts de la libéralisation commerciale sur la performance de l'approvisionnement en fournitures médicales : le cas du centre hospitalier universitaire de Constantine (Algérie) », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Septembre 2009.

294) LECOEUR D. (1989) : « L'acheteur industriel vecteur d'innovation, les conditions favorables », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Université de Paris IX Dauphine : 1989.

295) SAUVAGE Thierry (1997) : « Vers une conceptualisation de la relation d'agences entre les institutions du canal de distribution : application à la relation prestataire logistique – client », Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université d'Aix Marseille II

296) SEKKAL Houria (2012) : « Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des reformes économiques », Thèse pour l'obtention d'un magister en sciences économiques, université d'ORAN, 2011-2012.

297) SOSTENES M-J. (1994-b) : « Marketing achat et partenariat », Th. doctorat nouveau régime : Sciences de gestion : Grenoble 2 : ESA : 1994.

Textes de lois

298) Loi du 21 août 1982 relative à l'encouragement et à l'investissement privatif

299) Loi n° 88-29 du 19 juillet 1988 relative au monopole de l'État sur le commerce Extérieur.

300) Décret législatif du 05 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

301) Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME

302) Décret exécutif N° 02-373 du 11 novembre 2002, portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

303) J.O N° 19 du 25 mars 2009.

304) J.O N°66 du 09 décembre 2015, décret exécutif n° 15-306 du 6 décembre 2015 fixant les conditions et les modalités d'application des régimes de licence d'importation ou d'exportation de produits et marchandises.

Divers

305) ABDENOUR M. BELATTAF M. (2009) : « « Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines : Étude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie », in « PME Maghrebines : Facteurs d'intégration régionale », Colloque international, 27 et 28 Mai 2009, Tlemcen, Algérie.

306) BENARAB ABDELKRIM (2003) : « PME-PMI / banques : quelles perspectives ? », Colloque international : Gouvernance et développement de la PME Alger Hôtel Hilton les 23-24-25 juin 2003, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne

307) BOUYACOUB A. (2013) (sous la direction), PNR 27 : « Principales caractéristiques des PME à la wilaya d'Oran », Octobre 2013.

308) BOUYACOUB A. (2003) : « Les PME en Algérie dynamisme économique et territorial », Colloque international : Gouvernance et développement de la PME Alger Hôtel Hilton les 23-24-25 juin 2003 Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne.

309) BOUZIDI, A. (2007) : «Attention à une trop rapide libéralisation commerciale ! », Journal le soir, Alger, Juin 2007, p.24

310) Bulletin d'information économique du ministère de la PME et de l'artisanat. 2005. P 29-30.

311) Bulletins d'informations du ministère de la PME n°14, 2008.

312) CHANAL V. (2009): « comment accompagner les PME-PMI dans leur processus d'innovation », In www.scholar.google.com, consulté le 10.08.2009

313) CNES (1999) CONSEIL NATIONAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : «Les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structurel», 12ème session, Alger,

314) CNES Rapport du (2002) : « pour une politique d'aide à la PME en Algérie », 2002.

315) CSC Challenges TNS Sofres (2011) : « Baromètre Achats 2011 : 160 grandes entreprises européennes et nord-américaines », 2011.

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

317) FMI (1995) : «IMF Approves Credit under Extended Fund facility for Algeria», IMF external relations department, n° 95/31, Washington

318) FMI (1996) : «IMF Approves Compensatory Drawing for Algeria», IMF external relations department, n° 96/35, Washington

319) FMI (1997) : «The IMF Concludes Article IV Consultation with Algeria», IMF external relations department, n° 97113, Washington

320) FMI (2001) : «Libéralisation du commerce mondial et pays en développement», Services du FMI, n°. 01/08. Washington.

321) FMI (2006) : «Algeria: 2005 Article IV Consultation -Staff Repport», IMF country Report, n° 06/93, Washington

322) FMI (2006) : «L'intégration des pays pauvres dans le système commerciale mondial», Dossier Économique 37, Washington.

323) FMI (2012) : « Algérie : questions choisies », Rapport du FMI NO12/22.

324) HADJ HMIDA ABIR (2003) : « cadre institutionnel et choix stratégique des PME : cas du secteur textile habillement en Tunisie», Actes du colloque sur l'entrepreneur en action. Maroc, 2003

325) http://www.ansej.dz.

326) Medelci, M. (2002) : « La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique » in actes du colloque « l'Algérie sur le chemin des réformes » sénat français, France.

327) Ministère de la PME et de l'Artisanat. Bulletin d'information économique n°16, 2009.

328) Ministère de la PME et de l'Artisanat. Bulletin d'information économique n°14, 2007.

329) Ministère de la PME et de l'Artisanat. Communication de Monsieur le Ministre de la PME et de l'Artisanat sur le programme national de mise à niveau des PME, Février 2007.

330) OCDE (2001) : «Échanges et Développement : Les enjeux», Publications OCDE, Paris.

331) OCDE (2004) : « Rapport de la 2ème conférence de l'OCDE : Promouvoir l'entrepreneuriat et la PME innovantes dans les économies mondiales », Turquie, 2004.

332) OCDE (2005) : « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat », Éditions OCDE.

333) ONS (2013) : « Les comptes économiques en volume de 1995 à 2013», N° 609, 659, 617, ONS.

334) ONS (2014), Collection statistiques, ONS, N°682, 2014

335) Regards sur les PME (2003) : « PME : clés de lecture », N°10, Agence des PME, 2003.

336) www.algerie-dz.com/article7242.html

337) www.insee.fr/

Annexes

Le questionnaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université d'Oran
Faculté des sciences économiques, gestion et commerciales

Laboratoire de recherche en économie et gestion des entreprises LAREGE

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs ;

Dans le cadre de nos travaux de recherche portant sur la performance des petites et moyennes entreprises algériennes, tout l'honneur est pour nous de vous compter parmi les entreprises concernées par cette enquête intitulée :

« La fonction approvisionnement et la performance des PME »

Notre objectif :

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur le poids de la fonction achat dans le management des PME et comment mesurer de la performance de cette fonction. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de l'entreprise.

En vue de mieux cerner vos préoccupations vis-à-vis de cette fonction, veuillez remplir avec attention ce questionnaire**.**

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de l'enquête, indiquez vos coordonnées.

Raison sociale……
Tél. : ……..
Fax : ……..
E mail :……..

NB : l'enquête porte sur un nombre important d'entreprises et nous nous engageons à ce que le traitement des données soit effectué d'une façon globale sans divulguer l'identité des répondants

Pour plus d'éclaircissement sur les questions, appelez au 06 61 64 76 31

I) Identification de l'entreprise

1) Activité de l'entreprise :……...

2) Statut de l'entreprise :

- ☐ EURL
- ☐ SARL
- ☐ SNC
- ☐ AUTRE

3) Nature de la production

- ☐ Série
- ☐ Petite série
- ☐ À l'unité

4) L'entreprise est-elle certifiée ISO 9000.

- ☐ Oui
- ☐ Non

5) Âgedu propriétaire ou du gérant :……..……..

6) Sexe

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

7) Niveau d'instruction du propriétaire ou du gérant

- ☐ Primaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Universitaire
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Autres (à préciser) :…….

8) Expérience professionnelle antérieure (avant la création de l'entreprise)

- ☐ Public
- ☐ Privé
- ☐ Pas de réponse

9) Nombre d'employés permanents :……..……..……Dont, personnel féminin :……...……

10) Chiffre d'affaires des quatre dernières années

Tranche de Chiffre d'Affaires	2010	2011	2012	2013
Moins de 10 millions DA				
Entre **10** millions et **50** millions DA				
Entre **50** millions et **100** millions DA				
Entre **100** millions et **250** millions DA				
Entre **250** millions et **500** millions DA				
Entre **500** millions et **1** milliard DA				
Entre **1** milliard et **1.5** milliard DA				
Entre **1.5** milliard et **2** milliards DA				
Plus de **2** milliards DA				

11) Valeur ajoutée des quatre dernières années (voir le tableau de comptes de résultat) :

2010 :……..
2011 :……..
2012 :……..
2013 :……...

II) DESCRIPTION DE LA FONCTION ACHAT

II.1) L'ADMINISTRATION DE LA FONCTION ACHAT

12) Fonctionsoccupées au sein du service achats :

- ☐ Acheteur
- ☐ Responsable achats
- ☐ Autres

13) Nombre de personnes au sein du service achat : …….

14) À quelle direction sont rattachés les achats :

- ☐ Production
- ☐ Direction commerciale
- ☐ Direction générale

15) Niveau d'instruction du responsable achat (s'il existe)

- ☐ Primaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Universitaire
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Autres (à préciser) :…….

16) Quel est le moyen utilisé pour effectuer vos prospections :

- ☐ Téléphone
- ☐ Faxe
- ☐ Internet
- ☐ Annuaire
- ☐ Base de données de l'entreprise
- ☐ Autres à préciser

17) La fonction achat dispose-t-elle des moyens de bureau suivants (**spécialement pour les achats**)

Moyen	Oui/Non	Combien ?
Ligne téléphonique dédiée aux achats		
Fax dédié aux achats		
Photocopieuse dédiée aux achats		
Téléphone mobile dédié aux achats		
Micro-ordinateur de bureau dédié aux achats		
Imprimante dédiée aux achats		
PC portable dédié aux achats		
Courier électronique		

18) Dans une opération d'achat, demandez-vous des devis / des factures proforma :

☐ Oui
☐ Non
☐ Pas de réponse

19) Établissez-vous un tableau comparatif des offres « TCO »

☐ Oui
☐ Non
☐ Pas de réponse

20) Qui prend la décision d'achat (cochez le décideur adéquat pour chaque type d'achat) ?

Les achats	**Directeur général/propriétaire**	**Le responsable du service approvisionnement**	**Le responsable production**	**Le responsable maintenance**
Matière première principale				
Fourniture				
Emballage				
Pièce de rechange machine				
Autres achats				

21) L'entreprise s'est-elle fixé des normes par rapport aux conditions d'achat ?

Type de normes	**Oui**	**Non**
Normes en termes de prix		
Normes en termes de quantité		
Normes en termes de qualité		
Normes en termes de délai de livraison		
Normes en termes de proximité géographique		
Autres normes : ……..		

II.2) RELATION AVEC LES **FOURNISSEURS**

22) La fonction achat, dispose-t-elle d'un fichier fournisseur

☐ Oui
☐ Non
☐ Pas de réponse

23) Quel est l'origine des principaux fournisseurs ?

Fournisseur	**Pays (si étranger) Région / wilaya (si local)**	**Moyen de transport utilisé**	**importance en % des achats**
Fournisseur 1			
Fournisseur 2			
Fournisseur 3			
Fournisseur 4			
Fournisseur 5			

24) Quelle importance le dirigeant accorde-t-il aux contacts avec les fournisseurs?(entourez le degré qui vous va)

Faible importance			**Aucune importance**		**Moyennement important**			**Important**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

25) Combien de fois **par année rencontrez-vous** vos **fournisseurs étrangers** de

Matière première principale :……..…
Fourniture :…….
Emballage :……
Pièce de rechange machine :…….
Autres achats :……..

26) Quelle est la **fréquence** de **rencontre** avec les **fournisseurs locaux** (nombre de fois par **semaine**/mois…)?

Matière première principale :……..…
Fourniture :…….
Emballage :……
Pièce de rechange machine :…….
Autres achats :……..

27) Comment se tient-on informé des nouveautés qui peuvent présenter de l'intérêt pour l'entreprise ?

- ☐ Internet
- ☐ Annuaire des entreprises
- ☐ Foires nationales
- ☐ Foires internationales
- ☐ Suivre ce que font les meilleurs dans le marché
- ☐ Autres

28) Croit-on avoir une connaissance suffisante des principales sources d'approvisionnement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

29) Si vous avez à choisir entre un fournisseur étranger et un fournisseur local (prix/qualité identique) lequel préférerez-vous ?

- ☐ Fournisseur local
- ☐ Fournisseur étranger

30) Va-t-on contacter et/ou rendre visite à d'autres fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

31) Si le rapport qualité/prix est meilleur chez le fournisseur algérien quel serait votre choix ?

- ☐ Fournisseur local
- ☐ Fournisseur étranger

32) Faites-vous participer les fournisseurs dans l'établissement des offres

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

33) Vous arrive-t-il de **développer de nouveaux produits** grâce aux **orientations** du **fournisseur**

- ☐ Oui

- [ ] Non
- [ ] Pas de réponse

II.3) LE TRANSPORT

34) L'entreprise dispose-t-elle de moyens de transport propre à elle ?

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Pas de réponse

35) Si oui, sont-ils suffisants ?

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Pas de réponse

36) En cas de besoin, l'entreprise fait appel à :

- [ ] Le ou les mêmes transporteurs
- [ ] Change et travail avec n'importe quel transporteur
- [ ] Dispose d'une convention ou contrat de transport avec une entreprise spécialisée

37) Souhaiterez-vous avoir votre propre matériel de transport

- [ ] Je préfère avoir et utiliser mon propre moyen de transport
- [ ] Je préfère faire recours aux transporteurs externes
- [ ] Pas de réponse

II.4) LE STOCKAGE

38) L'importance de la surface (superficie) utilisée pour stocker la matière première et emballage en (%):……

39) L'entreprise dispose-t-elle de logiciel de gestion de stock

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Pas de réponse

40) Si oui, le logiciel utilisé est-il connecté directement avec le logiciel de comptabilité (Réseau)

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Pas de réponse

41) Pour stocker ses matières premières et emballages, l'entreprise utilise un :

- [ ] Magasin spécial achats
- [ ] Magasin commun avec les produits finis
- [ ] Autre : ……..

42) Le type de magasin utilisé

- [ ] Espace non couvert

- ☐ Hangar nu
- ☐ Hangar muni de rayonnage
- ☐ Chambre froide

43) L'entreprise dispose-t-elle d'aires de stockages suffisants pour ces matières premières

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

44) La fonction achat dispose-t-elle des moyens de stockage suivants (**spécialement pour les achats**)

Moyen	**Oui/Non**	**Combien ?**
Palette		
Transpalette		
Chariot élévateur (Clark et autres)		
Manutentionnaires		

45) Quelle est la part des coûts des achats de matières premières dans le coût global ?

- ☐ Moins de 10 %
- ☐ 10 % à 20 %
- ☐ 21 % à 30 %
- ☐ 31 % à 40 %
- ☐ 41 % à 50 %
- ☐ 51 % à 60 %
- ☐ Plus de 61 %

46) Quel est **le nombre** de chaque type d'approvisionnement utilisés dans votre production ?

Matières	**Achats locaux (même wilaya)**	**Achats locaux (hors wilaya)**	**Importation**	**Valeur en % de la consommation globale**
Matière première				
Emballage primaire (en contact direct avec le produit)				
Emballage secondaire (de rangement)				
Emballage tertiaire (de manutention)				
Consommable aidant la production				
Consommable de bureau, d'entretien et autres en pourcentage des achats globaux				
Total				**100 %**

47) Information sur les conditions d'approvisionnement

Type d'intrant	Précisez en nombre de jours de consommations		
	Le délai moyen de livraison	**Le volume par opération d'achat**	**Le stock de sécurité**
Matière première			
Emballage primaire (en contact direct avec le produit)			
Emballage secondaire (de rangement)			
Emballage tertiaire (de manutention)			
Consommable aidant la production			

48) Actuellement, l'entreprise dispose des quantités suivantes en stock (en **jours de consommations**):

Type d'intrant	Le stock actuel en nombre de jours de consommation
Matière première	
Emballage primaire (en contact direct avec le produit)	
Emballage secondaire (de rangement)	
Emballage tertiaire (de manutention)	
Consommable aidant la production	

III) PLACE DU SERVICE ACHATS DANS LA STRATEGIE

49) Intégrez-vous la stratégie achats dans celle de votre société ? Si oui, comment ?

- ☐ Dans la définition des objectifs globaux
- ☐ Dans l'élaboration du business plan
- ☐ Dans l'élaboration des budgets
- ☐ Dans l'amélioration de vos produits
- ☐ Dans l'innovation

50) Quelle est votre stratégie achats ?

……...……
……E

xiste-t-il des procédures achats définies ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

51) Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?

……...……
……

52) Quels sont les acteurs achats impliqués dans cette stratégie ?

- ☐ Directeur achats
- ☐ Acheteurs
- ☐ Approvisionneur
- ☐ Fournisseur
- ☐ Autres :……

IV) L'OBJECTIF DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE :

53) Mesurez-vous la performance de la fonction achats

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

54) Quels types de performances sont mesurés :

- ☐ Rendement individuel
- ☐ La performance du service achats
- ☐ L'impact des achats dans la performance globale de l'entreprise
- ☐ Autres :……

55) À quoi sert concrètement la mesure de la performance du service :

- ☐ Allouer les ressources / budget en fonction des résultats
- ☐ Mener des actions correctives afin de s'améliorer
- ☐ Récompenser le rendement individuel
- ☐ Faire de la communication interne à travers les rapports
- ☐ Améliorer la stratégie globale de l'entreprise
- ☐ Autres

56) Qui utilise les indicateurs de la fonction achat :

- ☐ Directeur de ressources humaines
- ☐ Responsable des achats
- ☐ Contrôle de gestion
- ☐ Direction générale
- ☐ Autres :……..

57) À quelle fréquence la performance de la fonction achat est-elle mesurée ?

- ☐ Mensuelle
- ☐ Bimensuelle
- ☐ Trimestrielle
- ☐ Semestrielle
- ☐ Autres

58) Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés :

- ☐ Tableau de bord
- ☐ Canevas
- ☐ Rapport
- ☐ Mise sur intranet
- ☐ Autres :……..

59) La **performance achat** fait-elle **partie** des indicateurs du **tableau** de **bord stratégique** de l'entreprise :

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

IV. Les INDICATEURS mesurant la performance :

60) Qui définit les indicateurs de mesure de la fonction achats :

- ☐ Direction générale
- ☐ Le service achats lui-même
- ☐ Le contrôle de gestion
- ☐ Autres :……..

61) Ces indicateurs sont-ils :❑Majoritairement qualitatifs❑ majoritairement quantitatifs

62) Ces indicateurs sont-ils plutôt d'ordre : ❑ financiers ❑ non financiers

63) Ces indicateurs sont-ils plutôt d'ordre: ❑ stratégiques ❑ tactiques ❑ opérationnels

64) Ces indicateurs sont-ils révisés périodiquement?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

65) Si oui, avec quelle périodicité ?

- ☐ Mensuelle
- ☐ Bimensuelle
- ☐ Trimestrielle
- ☐ Semestrielle
- ☐ Autres

66) À l'aide de quels indicateurs, la performance du service achat est-elle mesurée :

- ☐ Le prix
- ☐ Nombre de fournisseurs
- ☐ Coûts d'achats (acquisition, possession, destruction…)
- ☐ Gain réalisé
- ☐ Gestion des stocks
- ☐ Coût global de possession des stocks
- ☐ Nombre de demandes d'achat
- ☐ Nombre de commandes
- ☐ La Satisfaction du client interne (production, maintenance, laboratoire,…)
- ☐ La satisfaction du fournisseur
- ☐ Les enquêtes réalisées par acheteur sur les concurrents
- ☐ La connaissance du marché
- ☐ La veille stratégique réalisée
- ☐ Contribution à la création de valeur
- ☐ Contribution à l'innovation
- ☐ Autres……

67) La performance fournisseur est-elle mesurée :

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas de réponse

68) Si oui, à l'aide de quels indicateurs :

- ☐ Réduction du coût
- ☐ Mise en place de contrats périodiques
- ☐ Qualité du produit
- ☐ Conditions de paiement
- ☐ Délais de livraison
- ☐ Innovation technologique
- ☐ Proximité

V. LES CONTRAINTES RELATIVES A LA FONCTION ACHAT :

V.1 En cas d'importation

69) Le degré de satisfaction : veuillez indiquer **votre degré de SATISFACTION** que vous accordez aux contraintes relatives au fonctionnement de la fonction achat ?

Degré d'influence	Non-satisfait	Faible satisfaction	satisfaction moyenne	Très satisfait
Problèmes liés à l'environnement				
Fluctuations des Prix des matières premières				
Le taux de change				
Source de matière première				
Profiter des innovations technologiques				
Existence d'une concentration d'entreprises				
Climat économique local				
Facilitation de démarches administratives				
Disponibilité d'infrastructures				
Situation géographique				
Qualification du personnel/Main d'œuvre				
La réglementation fiscale (impôt et taxes)				
La règlementation douanière (tarif douanier)				
Problèmes avec les fournisseurs étrangers				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs étrangers				
Possibilité de négociation				
La réponse aux courriers				
Choix des modalités de conteneurisation (palette, conteneur, envoi groupé)				
Respect des délais				
Conformité des quantités envoyées				
Conformités des documents envoyés (facture, BL, connaissement, certificat de qualité…)				
Conformité de la qualité de la matière première				
Problèmes avec l'armateur				
Choix de l'armateur				
Respect des délais d'embarquement				
Erreurs dans l'embarquement				
Problèmes d'avarie (dommage causé)				
Problèmes avec le transitaire				
Choix de l'incoterm				
Choix du mode de transport				
Choix du régime douanier				
Choix du tarif douanier				
Délai d'exécution des opérations				
Problèmes avec la banque				
Nombre de documents à fournir				
Délai d'ouverture de la lettre de crédit				
Temps d'envoi du Swift				
Délai de la réception des documents par canal bancaire				
Délai nécessaire pour aviser l'entreprise de la réception des documents				
Respect de la date de valeur				
Calcul des différences de change (gain ou perte de change)				

70) Le degré d'importance : veuillez indiquer **votre degré D'IMPORTANCE** que vous accordez aux contraintes relatives au fonctionnement de la fonction achat ?

Degré d'influence	Pas important	Importance faible	importance moyenne	Important
Problèmes liés à l'environnement				
Fluctuations des Prix des matières premières				
Le taux de change				
Source de matière première				
Profiter des innovations technologiques				
Existence d'une concentration d'entreprises				
Climat économique local				
Facilitation de démarches administratives				
Disponibilité d'infrastructures				
Situation géographique				
Qualification du personnel/Main d'œuvre				
La réglementation fiscale (impôt et taxes)				
La règlementation douanière (tarif douanier)				
Problèmes avec les fournisseurs étrangers				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs étrangers				
Possibilité de négociation				
La réponse aux courriers				
Choix des modalités de conteneurisation (palette, conteneur, envoi groupé)				
Respect des délais				
Conformité des quantités envoyées				
Conformités des documents envoyés (facture, BL, connaissement, certificat de qualité,…)				
Conformité de la qualité de la matière première				
Problèmes avec l'armateur				
Choix de l'armateur				
Respect des délais d'embarquement				
Erreurs dans l'embarquement				
Problèmes d'avarie (dommage causé)				
Problèmes avec le transitaire				
Choix de l'incoterm				
Choix du mode de transport				
Choix du régime douanier				
Choix du tarif douanier				
Délai d'exécution des opérations				
Problème avec la banque				
Nombre de documents à fournir				
Délai d'ouverture de la lettre de crédit				
Temps d'envoi du Swift				
Délai de la réception des documents par canal bancaire				
Délai nécessaire pour aviser l'entreprise de la réception des documents				
Respect de la date de valeur				
Calcul des différences de change (gain ou perte de change)				

V.2 En cas d'achats locaux

71) **Le degré de satisfaction :** veuillez indiquer **votre degré de SATISFACTION** que vous accordez aux contraintes relatives au fonctionnement de la fonction achat ?

Degré d'influence	Non-satisfait	Faible satisfaction	satisfaction moyenne	Très satisfait
Problèmes avec les fournisseurs au niveau national				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs				
Possibilité de négociation				
Délais de réponse aux courriers				
Respect des délais				
Conformité des quantités envoyées				
Conformité des documents envoyés (facture, BL,…)				
Conformité de la qualité de la matière première				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs				
Problèmes de transport				
Choix du transporteur				
Délai d'envoi des matières premières				
Délai d'exécution des opérations de transport				

72) **Le degré d'importance :** veuillez indiquer **votre degré D'IMPORTANCE** que vous accordez aux contraintes relatives au fonctionnement de la fonction achat ?

Degré d'influence	Non-satisfait	Faible satisfaction	satisfaction moyenne	Très satisfait
Problèmes avec les fournisseurs au niveau national				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs				
Possibilité de négociation				
Délais de réponse aux courriers				
Respect des délais				
Conformité des quantités envoyées				
Conformité des documents envoyés (facture, BL,…)				
Conformité de la qualité de la matière première				
Disponibilité de l'information sur les fournisseurs				
Problèmes de transport				
Choix du transporteur				
Délai d'envoi des matières premières				
Délai d'exécution des opérations de transport				

Table des matières :

Table des matières :

Sommaire 1
Liste des tableaux 2
Liste des graphiques 3
Liste de figures 4
Liste des principales abréviations 5
Résumé 6
Introduction générale 7
Chapitre 1 : Analyse macroéconomique de l'importance des intrants dans la création de la valeur 16
Introduction : 17
Section 1 : Analyse de la littérature 20
1.1 La libéralisation commerciale : enjeux et effets sur les pays en développement 20
1.1.1 Les effets positifs de la libéralisation commerciale sur le plan macroéconomique 20
1.1.2 Les effets positifs de la libéralisation commerciale sur le plan microéconomique 24
1.1.3 Analyse critique des effets de la libéralisation commerciale 25
1.2 Le rôle du Fonds monétaire international 27
1.2.1 L'économie algérienne : d'un système planification rigide à une ouverture commerciale 27
1.2.2 L'impact des accords avec le FMI sur l'économie algérienne 32
1.2.3 Programme d'ajustement structurel entre 1994 et 1998 33
Section 2 : L'analyse des comptes économique : la création de la valeur entre le monopole étatique et l'ouverture du marché 37
2.1 Les composantes de la valeur : quelle évolution et quelle spécificité ? 40
2.2 La croissance des ressources externes 44
2.3 L'influence de la part des ressources externes sur la création de la valeur 44
Conclusion 47
Bibliographie du chapitre 1 : 48
Chapitre 2 : Les PME : Eléments de théorie 52
Introduction : 53
Section 3 : Rappels théoriques et fondements de la recherche en PME 54
3.1 Les PME : Quelle définition ? 54
3.1.1 Rectitudes terminologiques 54
3.1.2 Définition de la PME 55
3.1.3 Autres critères de définition 56
3.2 Les justifications de la recherche en PME : 56
3.2.1La justification méthodologique : La PME comme outil d'analyse. 56
3.2.2 La justification théorique : La PME comme objet d'analyse. 57
3.2.3 La justification empirique : La PME comme champs d'analyse 59
3.3 Les théories explicatives de l'émergence (genèse) de la PME 60
3.3.1 La théorie des interstices 60
3.3.2 La théorie de l'entrepreneur 60
3.4 Les fondements théoriques de la gestion des PME 61
3.4.1 Le courant de la spécificité 61
3.4.2 Le courant de la diversité 66
3.4.3 Les prolongements : le courant de la synthèse et le courant de la dénaturation 67

Section 4 : Les spécificités des petites et moyennes entreprises 69

4.1 Les principales caractéristiques des PME 69
4.1.1 La petite taille 70
4.1.2 Les déséconomies d'échelle, de variété et d'expérience 71
4.2 La particularité des choix stratégiques et types d'entrepreneurs 73
4.3 Évolution du cadre institutionnel des PME en Algérie 81
4.3.1 La PME algérienne dans la période de l'économie administrée (De 1963 à 1988) : Un régime d'autorisation 81
4.3.2 La PME algérienne dans le contexte de transition vers l'économie de marché (De 1988 à nos jours) : Un régime de déclaration 83

Conclusion : 87
Bibliographie chapitre 2 88
Chapitre 3 : La fonction achat 92
Introduction 93

Section 5 : Achats et approvisionnements ; Définition et objectifs 94

5.1. L'évolution de la fonction achat : état de la littérature 94
5.1.1 Début du vingtième siècle fin des années 1960 : La période de structuration industrielle et des marchés 95
5.1.2 Début des années 1970 : La période de concentration de l'offre et d'expansion du champ d'intervention de la fonction achat 98
5.1.3. Le fournisseur en tant que Ressource Externe : Réponse à la récession économique (Début des années 1980à nos jours) 100
5.2. Définition de la fonction achat : Quelle légitimité ? 102
5.2.1 Les acteurs, les missions et le champ d'application 103
5.2.2 Caractéristiques du processus d'achat : Les étapes stratégiques et opérationnelles 108
5.2.3 La légitimité de la fonction achat dans sa professionnalisation 112
5.3 Les achats et la stratégie : Centre de coût ou centre de profit ? 117
5.3.1 L'importance grandissante de la fonction Achats : 118
5.3.2 Les achats dans la stratégie de l'entreprise 123
5.3.3 Stratégie d'achats et organisation 127

Section 6 : La « création de valeur achats » : comportement et réponses aux enjeux de la fonction 130

6.1 Le comportement de l'achat industriel : prise de décision et relation avec les fournisseurs 130
6.1.1 Analyse du processus d'achat 130
6.1.2 Comportements et situations d'achats 132
6.1.3 L'importance de l'interaction entre client et fournisseur 136
6.2 Notion de création de valeur et contribution des achats 140
6.2.1 Création de valeur : quelle définition ? 141
6.2.2 Les leviers de valeur 143
6.2.3 Piloter la performance achat 147
6.3 La « création de la valeur achat » : 150
6.3.1 Les variables de la création de la valeur achats 150
6.3.2 Réduction du risque grâce au financement du poste fournisseurs 152
6.3.3 La différentiation stratégique des risques par grandes familles d'achats 153

Section 7 : Les risques inhérents aux achats 155

7.1 Les risques provoqués par l'environnement économique et juridique 157
7.1.1 Les risques macro-économiques : marché, prix, change et météorologie 158
7.1.2 Le risque Pays 160
7.1.3 Les risques inhérents à l'environnement juridique 161
7.2. Les risques affectant les finances de l'entreprise 164
7.2.1 Le risque de change 164

7.2.2 Le risque financier fournisseur 165
7.2.3 Le risque portant sur la trésorerie 166
7.3. Les risques liés au métier *167*
7.3.1 Le risque lié à la stratégie 167
7.3.2 Le risque sur le pilotage de la performance achat 169
7.3.3 Le risque lié à la structure du portefeuille achats 170
Conclusion 173
Bibliographie chapitre 3 : 175
Chapitre 4 : La performance de la fonction achat des PME de la Wilaya d'Oran 182
Introduction 183
Section 8 : Présentation des éléments et de la population de l'enquête 185
8.1 Présentation du questionnaire *185*
8.1.1Identification de l'entreprise 185
8.1.2 Description de la fonction achat 186
8.1.3 Place du service achats dans la stratégie 186
8.1.4 Les contraintes relatives à la fonction achat : 187
8.2. Définitions des variables de contrôle *188*
8.2.1 L'origine de l'expérience professionnelle et le degré de préparation de la décision 188
8.2.2 Le niveau d'autorité auquel est prise la décision d'achat et la nature de l'achat 188
8.2.3 L'origine des achats et l'origine des fournisseurs 188
8.2.4 Branche d'activité et type d'espace de stockage 188
8.2.5 Le degré de mesure de la performance achat et la nature des indicateurs utilisés 189
8.3. Identification des entreprises de l'échantillon *189*
8.3.1 La nature d'activité 192
8.3.2 Forme juridique 194
8.3.3 Le profile du dirigeant : 194
Section 9 : Description de la fonction achat 196
9.1 L'administration de la fonction achat *196*
9.1.1 La taille de la fonction achat : 196
9.1.2 Les moyens utilisés 196
9.1.3 Le degré de décentralisation 197
9.1.4 La gestion de l'information et la préparation à la prise décision : 198
9.1.5 La prise de décision : 200
9.2 Relation avec les fournisseurs *204*
9.2.1La gestion des fournisseurs 204
9.2.2 Qui sont ses fournisseurs ? 205
9.2.3 Degré de transparence et d'accès à l'information 207
9.2.4 Participation des fournisseurs dans le développement des produits de la PME 209
9.3 Le transport *210*
9.3.1 L'intégration de la fonction transport 211
9.3.2 Le choix des fournisseurs de transport 212
9.4 Le stockage *213*
9.4.1 Type et taille des aires de stockage utilisées 214
9.4.2 Fonction de régulation 215
9.4.3 Fonction de sécurité 216
9.4.4Degré d'intégration de la gestion des stocks 217
Section 10 : Mesure de performance et fonction achat 220
10.1 Place du service achats dans la stratégie *222*
10.1.1 Le degré d'intégration de la stratégie d'achat dans la stratégie globale : 223
10.1.2 Degré d'utilisation de procédures d'achat 223

10.1.3 Degré d'implication des parties prenantes internes dans la stratégie d'achat....224
10.2 L'objectif de la mesure de la performance :....225
10.2.1 Degré de mesure de la performance....225
10.2.2 L'objectif de la mesure de la performance de la fonction achat....226
10.2.3 Les utilisateurs des indicateurs de mesure de la performance....228
10.3 Les indicateurs mesurant la performance :....229
10.3.1 La forme des indicateurs utilisés....230
10.3.2 A qui incombe la responsabilité de la définition des indicateurs ?....231
10.3.3 Quelle est la nature des indicateurs utilisés ?....231
Conclusion....240
Bibliographie chapitre 4 :....245
Conclusion générale....248
Bibliographie générale....256
Annexes....272
Table des matières :....287

« L'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises : Le cas des PME de la wilaya d'Oran »

Résumé :

Longtemps considérée, dans la littérature économique et managériale, comme une simple fonction « support » mobilisant en priorité un savoir-faire administratif, la fonction approvisionnement, revêt actuellement une dimension stratégique dans le fonctionnement des entreprises.

Non seulement parce qu'elle conditionne le fonctionnement de l'entreprise, car l'achat d'intrants n'a pas toujours été facile, en Algérie, dans un contexte de « pénurie » de matières premières et produits semi-finis, mais également du point de vue de son niveau de compétitivité, car le coût des inputs conditionne fortement le prix de revient de la production finale. La question qui se pose est de savoir comment les PME, en Algérie, gèrent cette fonction et quelle est sa place dans leur stratégie globale ?

En s'appuyant sur une analyse empirique, la présente thèse de doctorat développe une étude portant sur l'importance de la fonction Achat et son apport à la performance des petites et moyennes entreprises. Vu la particularité du contexte de l'économie algérienne, cette la thèse débute par une analyse macroéconomie de l'ouverture commerciale du marché algérien et son impact sur la production des entreprises, par une revue de la littérature portant sur la PME et sur la fonction achat et se termine par une analyse des résultats d'une enquête effectuée sur 47 PME de production de la wilaya d'Oran.

Mots clés : Achat, Inputs, création de valeur, PME, Performance, Oran, décentralisation, coordination.

« The contribution of the procurement function in the performance of small and medium enterprises : The case of SMEs in Oran»

Abstract :

Long considered in the economic and managerial literature, as a simple function "support" priority mobilizing administrative expertise, the procurement function, currently has a strategic dimension in the operation of enterprises. Not only because it affects the operation of the business because the purchase of inputs has not always been easy, in Algeria, in a context of "shortage" of raw materials and semi-finished products, but also from the point of view of its level of competitiveness, as the cost of inputs strongly affects the cost price of final production. The question is how to SMEs in Algeria, support this feature and how it fits into their overall strategy?

Based on an empirical analysis, this dissertation develops a study of the importance of the purchasing function and its contribution to the performance of small and medium enterprises. Given the special context of the Algerian economy, this thesis begins with a macroeconomic analysis of trade openness of the Algerian market and its impact on the production of enterprises, with a review of the literature on SMEs and the function buying and ends with an analysis of the results of a survey of 47 SMEs production Oran.

Key words : Purchase, Inputs , value creation , SMEs, Performance , Oran , decentralization, coordination.

"مساهمة وظيفة الشراء في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وهران"

الملخص:

لطالما اعتبرت وظيفة الشراء, من خلال الدراسات الاقتصادية و التسيير, على أنها وظيفة عادية و هامشية تستلزم فقط خبرة إدارية لا غير. إلا أنها تكتسي حاليا بعد استراتيجي في عمل المؤسسة.

إنها لا تأثر في نشاط المؤسسة لأن عملية التموين لم تكن دائما سهلة في للجزائر فحسب وذلك في ظل نقص في المواد الأولية والمنتوجات نصف المصنعة بل من ناحية أيضا مستوى المنافسية لأن كلفة المواد المستعملة في الإنتاج تأثر بصفة بالغة على سعر تكلفة المنتجات التامة. السؤال المطروح و هو معرفة كيف تسي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر هذه الوظيفة و ما هي مكانتها في الاستراتيجة العامة ؟

بالقيام بتحليل ميداني, تقدم مذكرة الدكتراه هذه دراسة حول أهمية وظيفة الشراء و دورها في نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و بالنظر إلى خصوصيات الإقتصاد الجزائري, تبتديء المذكرة بتحليل اقتصادي كلي لانفتاح السوق و تأثيره على انتاج المؤسسات ثم دراسة للأدبيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وظيفة الشراء فدراسة ميدانية لـ 47 مؤسسة صغيرة و متوسطة إنتاجية مختارة من مدينة وهران.

كلمات مفتاحية: شراء ، المدخلات ، وخلق القيمة، و الشركات الصغيرة والمتوسطة ، والأداء، وهران ، واللامركزية والتنسي.