

Étude du comportement d'achat dans les PME wallonnes

Mémoire réalisé par

Charles-Etienne Lambert

Promoteur

Émerence Leheut

Année académique 2017-2018

Master en Sciences de gestion

1. Remerciements

Par ces remerciements, je souhaite mettre en avant le support que m'ont apporté toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Sans votre participation, ce travail n'aurait jamais pu aboutir.

À ma famille qui m'a soutenu et poussé vers l'avant dans les moments de doute.

À ma compagne pour son soutien et son implication dans mes remises en question.

À ma promotrice, pour son temps et ses remarques constructives qui m'ont remis sur les rails à des moments opportuns.

À mes collègues de classe, pour leur soutien et leurs conseils.

À tous les acheteurs, acheteuses de PME qui se sont ouverts à moi et m'ont accordé de leur temps précieux pour la réalisation des interviews. Je les remercie de m'avoir reçu pour participer à mon mémoire, de m'avoir ouvert leur porte et d'avoir partagé avec moi des éléments qui entrent dans leur gestion quotidienne des achats.

2. Tables des matières

1.	Remerciements.....	1
2.	Tables des matières	2
3.	Table des illustrations	4
4.	Introduction.....	5
5.	Revue de littérature	9
5.1.	Les PME, des structures complexes et variées	9
5.1.1.	La différence entre les PME et TPE.....	9
5.1.2.	Le profil des décideurs en PME	10
5.1.3.	La perception des achats par les fondateurs de petites entreprises.....	14
5.2.	Les achats, une fonction centrale pour les entreprises.....	16
5.2.1.	La fonction achat, définition	16
5.2.2.	L'évolution de la fonction :.....	17
5.2.3.	L'achat chez les PME.....	19
5.2.4.	Les enjeux de la fonction achat au sein des PME	19
5.3.	Le profil d'un acheteur en PME	21
5.3.1.	Les compétences-clés des acheteurs.....	21
5.3.2.	Les facteurs d'influence de l'acheteur.....	22
6.	Résumé de la littérature :	24
7.	Étude empirique	27
7.1.	Entretiens individuels semi-directifs.....	27
7.2.	L'objectif des entretiens.....	28
7.3.	L'échantillon	28
7.4.	Guide d'entretien	30
8.	Présentation des résultats	31
8.1.	La fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME.....	31
8.2.	Les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME	33
8.3.	Les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat	48
8.4.	Les critères de décision sources de déceptions pour les acheteurs	50
9.	Conclusion	52
9.1.	Analyse des points marquants.....	52
9.1.1.	La fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME	52

9.1.2.	Les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME	53
9.1.3.	Les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat.....	55
9.2.	Recommandations	56
9.3.	Limites	59
9.4.	Voies de recherches futures	59
10.	Bibliographie	61
11.	Annexes	64
11.1.	Guide d'entretien.....	64

3. Table des illustrations

Figure 1 : Les processus d'achat stratégique16

Figure 2 : L'échantillon29

Figure 3 : Recensement des critères de décision d'achat47

4. Introduction

Dans ma vie de tous les jours, j'ai l'occasion de côtoyer de nombreux acheteurs dans des PME de toutes formes et de tout secteur d'activité. Ce qui m'a le plus interpellé et qui m'a donné envie d'approfondir ce sujet, c'est l'incroyable mixité parmi ces personnes qui occupent la fonction fondamentale pour une entreprise qu'est la fonction achat. D'un côté, dans les plus petites structures, cette personne peut à la fois être le patron, l'acheteur, le vendeur tout en étant actif en production. De l'autre côté, certaines PME prennent déjà une forme plus complexe et organisée où les achats sont une fonction à part entière. Par conséquent, l'objectif de ce mémoire est d'étudier le comportement d'achat dans les PME wallonnes.

Pour une personne externe à ce milieu, cette fonction achat peut sembler simple au premier abord. Après tout, il ne s'agit que de passer commande, en quoi est-ce que ça peut être compliqué ? Nous aurons l'occasion de voir par la suite que la fonction s'est complexifiée et qu'elle a été amenée à changer énormément au cours des années pour s'adapter sans cesse aux besoins changeant des entreprises. Ces changements de fonctionnement des entreprises qui sont dus en grande partie à l'impact de la mondialisation doivent maintenant être déclinés au niveau de l'organisation des achats.

Dans le domaine B to C, l'achat revêt le plus souvent un aspect impulsif. Toutefois, il peut rester rationnel quand les ressources des consommateurs sont limitées, mais ces derniers demeurent influençables. C'est pourquoi les entreprises consacrent beaucoup d'efforts sur les variables du marketing mix qui agissent sur l'émotionnel des individus.

Dans le domaine B to B, la fonction achats se voit confirmée dans son rôle légitime et revendiqué vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. La fonction achats fait l'objet d'une nouvelle prise de conscience et constitue une fonction émergente dans un bon nombre d'entreprises. Il y a une raison à cette prise de conscience car dans un univers de plus en plus concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats.

Les entreprises telles que les PME doivent savoir tirer profit de cet univers concurrentiel à l'achat pour rester compétitives à la vente. La meilleure qualité, au meilleur prix, dans les meilleurs délais : en relation avec les fournisseurs pour acheter des matières premières ou des

prestations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise industrielle, l'acheteur industriel est un négociateur avisé et réactif, avec de fortes compétences relationnelles, qui connaît bien les caractéristiques de ses produits et les contraintes de ses clients.

Sur base de ces constatations, l'objectif de cette étude se traduira par la question d'étude suivante : Quelles sont les variables qui influent sur les comportements d'achat dans les PME ?

Pour répondre à la question centrale évoquée ci-dessus et par la question de recherche qui vise à déterminer les variables ayant un impact dans le processus décisionnel lors d'un achat, je souhaite acquérir une meilleure compréhension des différents éléments qui entrent en compte lors de cette décision d'un achat dans ces structures que sont les PME.

Afin de récolter les informations dans les moindres détails, la question d'étude sera déclinée en différentes questions de recherche :

- Qu'est-ce que la fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME ?
- Quelles variables entrent en compte lors de la décision d'achat dans une PME ?
- Quelles sont les variables les plus déterminantes dans le processus d'achat en PME ?
- L'acheteur est-il le seul décideur dans le processus d'achat en PME et quels sont les facteurs d'influence sur la décision ?

Ces questions me permettront de comprendre quelles variables impactent le comportement d'achat dans les PME.

En 2001, Gadde et Hakansson's décrivent le rôle d'acheteur en PME comme une fonction parmi d'autres qu'une personne déterminée doit réaliser au cours de la journée. La fonction achat n'est d'après eux pas définie comme une fonction à part entière au sein de la société. Par cette étude, je souhaite vérifier si les changements technologiques et la recherche constante d'une meilleure productivité au sein des entreprises depuis lors ont eu un impact sur la définition de la fonction d'achat et du rôle de l'acheteur dans les PME.

En ce qui concerne les variables entrant en compte lors du processus d'achat en PME, Jaouen (2010) et Ford et al., (2006) nous permettent déjà d'en mettre certaines en évidence telles que la qualité, la livraison, le service, le prix, la relation, la flexibilité, l'innovation, gérer des projets ou encore fournir des solutions.

Cependant, leurs études respectives n'étaient pas ciblées sur la région d'étude définie dans ce travail qu'est la Wallonie et les résultats qu'ils ont obtenus datent pour les plus récents de 2010.

Ce travail permettra de juger de l'évolution ou non des critères intervenant dans le processus d'achat depuis cette date et d'aborder la compréhension des critères décisifs dans le processus d'achat au sein des PME dans la zone géographique étudiée.

Grâce à cette étude je serai en mesure d'analyser les similitudes, les divergences et les éléments nouveaux intervenant dans la décision d'achat en PME.

Pour ce qui est des facteurs d'influence, il ressort de la revue de littérature que le patron de PME a une influence dans le processus d'achat en PME. Mon objectif sera de définir quelle est l'influence du dirigeant de PME dans la décision d'achat.

Pour pouvoir répondre aux questions de recherche je réaliserai d'abord une phase exploratoire en passant en revue la littérature existante. Celle-ci a pour but de parcourir les écrits sur les thèmes des achats en PME et de retenir les concepts clés. Ces concepts pourront ensuite être approfondis de manière à mieux comprendre le fonctionnement des PME et le comportement des acheteurs en PME lorsqu'il s'agit de réaliser des achats.

Ensuite, je mènerai une étude empirique. Sur base des éléments extraits de la revue de littérature, je suivrai une méthodologie qualitative. Pour cela je développerai un guide d'entretien qui sera mon outil de base lors des interviews avec des acheteurs en poste dans des PME. Il me permettra de veiller à les laisser développer leurs propos dans le but de comprendre en détail les variables qui déterminent leurs choix lors d'un achat. Sur bases des interviews réalisées auprès des personnes concernées, les acheteurs, je serai en mesure de mettre en évidence les variables revenant de manière récurrente et qui influencent leurs décisions d'achat au quotidien. Ces éléments peuvent aussi bien concerner la structure de décision d'un achat que les caractéristiques idéales d'un fournisseur et d'un produit/service.

Cette étude empirique a trois objectifs différents. Dans un premier temps, vérifier que les informations retirées de la littérature correspondent ou non à la réalité du terrain à ce jour. Les résultats récoltés lors des interviews seront comparés à la revue de littérature pour extraire les éléments qui ont évolué ou été modifiés au cours des années. Deuxièmement, celle-ci me servira, lors de l'analyse des données, à mettre en avant les variables explicatives du comportement d'achat en PME. Troisièmement, les résultats recueillis lors des entretiens me permettront de formuler des recommandations pour permettre aux acheteurs actifs en PME d'apporter des améliorations à leur processus d'achat sur différents points tels que la gestion de leur portefeuille fournisseurs et la rationalisation de leurs achats.

La documentation scientifique concernant les comportements d'achat en PME est limitée en comparaison avec l'abondance des documents étudiant les comportements d'achat des consommateurs en B2C. Cette constatation est le point de départ qui m'a décidé à mener cette étude.

Il est important pour moi d'étudier ces entreprises et dans ce cas les acheteurs qui y travaillent car les PME représentent 900000 sociétés en Belgique et donc un potentiel d'achat non négligeable. Cette étude a but d'ouvrir la voie à d'autres personnes dans ce sens car elles représentent une grande partie de l'économie et 70% des emplois belges en 2015 d'après le SPF économie. Les résultats récoltés me permettront de rédiger des conseils managériaux pour aiguiller les acheteurs de PME dans leurs achats et ainsi aider à ma manière à renforcer la compétitivité de ces entreprises.

La valeur ajoutée de ce travail par rapport à la littérature existante est l'actualisation des variables intervenant dans le processus d'achat des PME ainsi que la réalisation de l'étude dans une zone géographique encore non étudiée à ce sujet qu'est la Wallonie.

5. Revue de littérature

5.1. Les PME, des structures complexes et variées

Avant d'étudier les comportements d'achat et de rentrer plus en profondeur dans les détails de l'organisation de ce type de structure, prenons d'abord le temps de comprendre ce que sont les PME.

5.1.1. La différence entre les PME et TPE

- **Les petites entreprises**

On peut d'abord essayer de distinguer les « petites » et les « toutes petites » entreprises. Sur base des critères établis par la loi belge, les petites plafonnent à 50 salariés pour des raisons plus juridiques et fiscales (réglementaires) que réellement économiques et de gestion. La banque nationale belge précise que les entreprises de moins de 50 équivalents temps plein (ETP) et répondants à deux autres critères qui sont de réaliser moins de 9 millions d'euros de chiffres d'affaire et de posséder moins de 4,5 millions d'euros au total du bilan ont le droit de remettre une version abrégée de leurs comptes annuels. La société ne peut pas dépasser plus d'un des 3 critères si elle souhaite conserver le statut de PME.

Mais où se situe la frontière entre ces deux types d'entreprises ?

- **Les toutes petites entreprises**

La TPE est une sous-catégorie des petites sociétés.

Toujours selon la banque nationale belge, ces sociétés peuvent prétendre à ce statut de microsociété si elles ont un effectif inférieur à 10 équivalents temps plein, si leur chiffre d'affaire n'excède pas 700.000€ et si leur total du bilan n'atteint pas les 350.000€. Comme pour les PME, un seul des 3 critères peut être dépassé pour préserver ce statut qui permet de rendre ces comptes sous un format adapté à leur structure, le micromodèle.

Au-delà d'un critère dépassé, la société n'est plus une TPE mais une PME.

Selon Mahé de Boislandelle (1996) et Torrès, (2003), les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises. Ces caractéristiques concernent entre autres, la faible spécialisation et formalisation des tâches au sein de la société et également le rôle central du dirigeant et de l'importance de la subjectivité dans la prise de décision. L'accroissement de ces caractéristiques des PME, nommée effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 1999), suggère alors que les TPE auraient des caractéristiques semblables aux PME, également en ce qui concerne leur gestion, tout en étant accentuées au plus la taille de l'entreprise est réduite.

Il faut également savoir que d'après le Tableau de Bord des PME, une brochure émise par le SPF économie en 2016, les toutes petites et petites entreprises constituent 863165 entreprises soit 99.3% des entreprises recensées en Belgique en 2015.

5.1.2. Le profil des décideurs en PME

- **Le chef d'entreprise**

Une partie des sources définissent le chef de petite entreprise comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions. D'autres expliquent que cette représentation qu'on se fait généralement des dirigeants de PME n'existe en fait que dans les esprits et donnent quelques exemples pour le démontrer. Si l'on prend les entreprises artisanales, on observe que le patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en collaboration avec son épouse, mais aussi avec des tiers : l'entourage, le comptable voire clients et fournisseurs, et bien sûr le banquier. Les choix sont alors pris en accord avec les tiers consultés. Par exemple l'épouse pourra s'opposer à un choix qui mettrait en danger le patrimoine.

Selon Marcesnay (2015), les chercheurs retiennent quelques traits spécifiques de la gestion d'une PME, à savoir la prédominance du dirigeant dans le choix des buts, une organisation faiblement structurée, et une dépendance en matière d'accès aux ressources.

- **Le profil de ces dirigeants**

Il faut commencer par comprendre qui sont ces dirigeants et analyser leurs caractéristiques : stratégies, ressources, souhait de croissance, tendance à s'entourer de collaborateurs ou non. Les études réalisées sur le dirigeant de PME ont montré l'influence que peuvent avoir les

ambitions personnelles des dirigeants sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie de leur société (Matlay, 1999 ; Fonrouge, 2002 ; Kotey, 2005 ; Brigham, De Castro et Shepherd, 2007).

Plusieurs caractéristiques du dirigeant influencent les choix de développement de la PME. Tout d'abord, un courant de pensée émergent a mis en évidence l'existence de dirigeants sans souhait prioritaire de croissance ou de rentabilité, mais plutôt de satisfaction, d'épanouissement et d'amélioration de leur qualité de vie (Buttner et Moore, 1997 ; Marcketti, Niehm et Fuloria, 2006). Cet entrepreneur est qualifié de *lifestyle entrepreneur*.

À l'opposé du *lifestyle entrepreneur*, on retrouve l'entrepreneur en série mis en évidence par MacMillan (1986). Cet entrepreneur est un propriétaire-dirigeant qui fonde, exploite et dispose d'un certain nombre d'entreprises (Schaper, Mankelow et Gibson, 2007). Il se caractérise par la volonté d'étaler les risques d'investissement sur plusieurs entreprises, et a davantage tendance à rechercher la croissance qu'un entrepreneur ne gérant qu'une seule société.

La réflexion du dirigeant de PME ne vise pas la « bonne » solution mais la recherche d'une solution satisfaisante offrant un compromis entre ses attentes et projets personnels (Jaouen et Torrès, 2008). Leur vision est une « image projetée dans le futur, de la place qu'ils veulent voir occupée éventuellement par leurs produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont ils ont besoin pour y parvenir » d'après Filion (1991). Le dirigeant de PME doit prendre en considération ses souhaits profonds et personnels pour l'entreprise et les moyens dont l'entreprise dispose pour y parvenir.

Ainsi, c'est la vision qu'a le dirigeant de sa PME qui le conduira à établir des choix, et à prendre des décisions. Cette vision est basée sur quatre notions principales, la réussite, le plaisir, le partage, et la survie. Elle est basée sur les valeurs et les ambitions personnelles du dirigeant.

Les résultats des recherches de Jaouen, A. (2010) mettent en évidence la coexistence de plusieurs profils de dirigeants : le carriériste, l'hédoniste, l'alimentaire et le paternaliste, et apportent des éléments d'analyse sur le lien entre le dirigeant de TPE et la croissance de l'entreprise. Ils montrent que certains dirigeants ont tendance à rechercher la croissance tandis que d'autres la refusent pour conserver une certaine taille.

Sur base de ces quatre notions, Jaouen dresse quatre profils de dirigeants.

- **Le dirigeant à vision carriériste**

Pour ce dirigeant, l'environnement est rempli d'opportunités à saisir, et tous les moyens sont possibles pour y arriver : le networking, le développement du relationnel client, la recherche d'un nouveau marché ou dans le cas contraire, si l'activité est traditionnelle, la recherche du meilleur emplacement pour son point de vente, les campagnes de communication ou le démarchage commercial. Il a tendance à rechercher la croissance. D'une façon générale, le dirigeant carriériste développe une stratégie délibérée, réfléchie, voire planifiée.

- **Le dirigeant à vision alimentaire**

Le dirigeant à vision alimentaire est quant à lui préoccupé par la survie de sa société pour subvenir à ses besoins personnels. Il développe une stratégie sans objectifs précisément définis.

- **Le dirigeant à vision hédoniste**

Le dirigeant à vision hédoniste caractérise le groupe lié au plaisir. À travers sa société, le dirigeant hédoniste cherche à accomplir sa passion, à vivre de créativité et de nouveautés et à se lancer des défis toujours plus ambitieux.

Il est également un carriériste ayant rempli son objectif de réussite, il peut se permettre de ne faire que ce qui lui plaît, de choisir ses clients selon ses goûts.

- **Le dirigeant à vision paternaliste**

Le dirigeant à vision paternaliste se sent investi d'une mission vis-à-vis de ses salariés. Il a une vision relativement craintive de son environnement. Cette vision est plutôt hostile et il développe une stratégie par laquelle il faut se préserver, pérenniser l'entreprise et protéger les salariés, en évitant les risques.

Comme l'ont montré auparavant plusieurs travaux, la stratégie des petites organisations est souvent émergente, intuitive, ou en réaction à des stimuli extérieurs (Julien, 1990). Les dirigeants rencontrent des difficultés à formaliser et expliciter leur stratégie. On ne peut donc pas parler de la TPE en tant qu'entité homogène, mais plutôt d'une variété de profils de dirigeants ayant chacun des comportements stratégiques différenciés.

Après avoir pris connaissance de ces quatre profils, on peut considérer qu'il existe un lien entre la vision du dirigeant et la croissance de l'entreprise.

Finalement, pour comprendre et appréhender de façon pertinente les stratégies des toutes petites entreprises, il faut prendre en compte l'idée que les dirigeants de PME et TPE sont mus par des visions variées, parfois profondément divergentes, et que ces visions auront des conséquences marquantes sur la stratégie et l'évolution de leur entreprise.

- **Leur impact dans le processus décisionnel**

Selon Julien et Marchesnay (2015), « *une part des atouts de la compétitivité de la PME dépend de la capacité du dirigeant propriétaire à maîtriser différents niveaux de décision et d'action de l'entreprise* ».

Il est donc probable que la personnalité du manager soit d'une grande importance dans la gestion d'une PME. Ils recherchent une vision précise des événements futurs et tentent de combattre l'incertitude liée à leur prise de décision. L'incertitude constitue un frein à la prise de décision pour certains.

Ghosh et Ray (1997) montrent que l'attitude face au risque et l'intolérance face à l'ambiguïté constituent des déterminants du comportement des choix de l'individu liés au niveau d'incertitude.

Merci-Suissa (1998) confirme la relation entre l'environnement et le comportement des dirigeants. Dans un contexte d'incertitude, l'environnement instable induit de nouveaux comportements managériaux.

La littérature montre l'influence des informations d'origine externe, concernant l'environnement de l'entreprise, collectées par le dirigeant sur sa perception du risque et sur sa prise de décision. Il faut bien différencier l'environnement objectif et celui perçu par le fondateur au risque de prendre par après des décisions stratégiques et des décisions d'achat sur base des interprétations faites par le patron de la PME.

Dans ce contexte fluctuant, un flou englobe la prise de décision dans l'entreprise. « Les préférences des organisations sont souvent ambiguës, imprécises, incohérentes, instables et évoluent avec leurs propres choix » (March, 1991).

L'éventail des attitudes et comportements qui sont associés aux dirigeants performants est vaste et inclut le plus souvent le contrôle de soi, l'agressivité, l'ambition et les besoins d'accomplissement (Sexton et Brown, 1984 ; Sexton et Bowman-Upton, 1990).

Chappelier (1997) a également confirmé l'influence profonde des composantes du profil du dirigeants (formation, âge, expériences, buts poursuivis) sur la conduite de son entreprise. Il a en effet montré que le profil des dirigeants est lié aux modes de gestion de la PME.

La littérature suggère que la personnalité des dirigeants de PME, et en particulier leurs valeurs personnelles et leurs buts, sont indissociables des objectifs poursuivis par l'entreprise et influence les comportement organisationnels et stratégiques des entreprises (O'Farrell & Hitchins, 1988 ; Bamberger et Gabele, 1980 ; Bamberger, 1983 ; Miller et Toulouse, 1986 ; Pras et Roux, 1990 ; Blais et Toulouse, 1990)

Un aspect important de la vie du dirigeant de PME consiste à accorder/confronter ses valeurs personnelles et ses objectifs professionnels.

L'une des caractéristiques des PME réside dans l'extrême diversité des profils des dirigeants (Chapelier, 1997). Bamberger, (1983) renforce cette thèse en affirmant : « les stratégies sont des produits de la vision des managers qui elles-mêmes sont conduites/orientées par leur personnalité ».

5.1.3. La perception des achats par les fondateurs de petites entreprises

Les petits propriétaires d'entreprises ont priorisé les achats et dépensent peu de ressources pour développer leurs capacités d'achat. Jaouen (2010) nous explique qu'ils soulignent la sécurité opérationnelle des fournisseurs couvrant la qualité et la livraison, ainsi que les capacités de service et de résolution de problèmes. Le prix est un élément mineur. Ils sont des clients extrêmement fidèles, qui rencontrent rarement des fournisseurs, mais parviennent toujours à maintenir des relations de confiance avec eux. La fiabilité des fournisseurs est essentielle. L'identification de l'orientation de l'achat de petites entreprises aide les professionnels à comprendre ce segment et fournit une base pour l'optimisation du comportement de vente et de l'organisation.

C'est d'autant plus compliqué que leur méthode d'achat est informelle, organique et souvent plus ou moins inconsciente ou instinctive. Gadde et Hakansson's (2001) ont observé que « *l'achat est généralement non défini comme une tâche spécifique et particulière dans la petite entreprise* ». Les dirigeants perçoivent l'achat comme un système intégré faisant partie du fonctionnement de l'entreprise. Ils ont également soutenu qu'il est beaucoup plus facile pour les petites entreprises de développer une manière cohérente de travailler avec les fournisseurs.

Le rôle le plus important des fournisseurs est de sécuriser le fonctionnement continu et sans faille de la production. La sécurité des opérations dépend du produit, de la qualité, du temps de livraison et de la précision, ainsi que la réactivité et la flexibilité du partenaire. La sécurité des opérations a clairement éclipsé le prix en tant que principale préoccupation.

Montrer sa réactivité et sa flexibilité est clairement perçu comme des facteurs importants pour les patrons de PME. La réactivité signifie que des problèmes de qualité ou de livraison peuvent être résolus rapidement. Même si les commandes ont été placées en retard, la flexibilité permet de réduire le délai de livraison.

Les PME connaissent régulièrement des besoins d'approvisionnement urgents, résultant d'une planification inadéquate ou d'une commande urgente des clients.

Evans et al. (1990), et Arbuthnot et al. (1993), ont trouvé des différences significatives dans les critères de sélection prioritaires parmi les petites et moyennes entreprises. La conclusion de leur travail est que les critères de choix diffèrent que l'on soit acheteur dans une petite ou dans une moyenne entreprise. Cette conclusion s'oppose aux résultats obtenus lors de l'étude réalisée par Pearson et Ellram.

Lors d'une étude réalisée en 1995, Pearson et Ellram ont conclu que les petites et les moyennes entreprises ont tendance à accorder de l'importance aux mêmes critères de performance lors de la sélection des fournisseurs.

Que les petites et moyennes entreprises accordent ou non de l'importance aux mêmes critères de sélection, le potentiel de volume de vente restreint des petites entreprises les oblige à se concentrer sur quelques partenaires clés pour atteindre au moins un effet de levier d'achat (Fiorito, 1990). Cette contrainte de volume oblige les PME à se tourner vers des partenaires parfois moins compétitifs mais capables de leur fournir de plus petites quantités.

Nous allons maintenant aborder les évolutions successives qu'a connu la fonction d'achats pour en arriver au stade que nous décrit Jean-Michel Loubère dans son ouvrage « Nouvelles stratégies d'achats ».

5.2.2. L'évolution de la fonction :

- **1850-1960 : les débuts de la fonction achat :**

En 1916, de manière visionnaire, Fayol souligne que « savoir acheter et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer. »

Après la seconde guerre mondiale, Henderson (1964) souligne que 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 ».

Durant les Trente Glorieuses, les fournisseurs sont rarement considérés comme des partenaires vecteurs de valeur ajoutée. Les relations sont de courte durée et plutôt conflictuelles.

- **Les années 70 : reconnaissance de la fonction**

Les années 70 marquent l'entrée dans une croissance ralentie, une inflation et des taux d'intérêt élevés, une intensification de la concurrence. La demande des consommateurs évolue vers une offre plus différenciée... Tous ces paramètres vont catalyser la reconnaissance de la fonction Achats comme contributeur à la défense de l'avantage concurrentiel des entreprises.

En 1976, Barreyre valorise cette image d'une fonction Achats « moderne », par son rôle de veille active, d'animation de réseaux de fournisseurs, par sa contribution à l'identification d'innovations

- **Les années 80-90 : la gestion des fournisseurs**

Si l'on considère l'équation simplifiée : achats + valeur ajoutée = chiffre d'affaires, on est passé, dans l'industrie, d'une proportion des achats représentant 30% du chiffre d'affaire au début des années 1980 à une part de 60 à 70% du CA en fin des années 1990.

En suivant le même raisonnement, la valeur ajoutée des entreprises suit une évolution inverse.

Dans la perspective du courant de recherche « ressource based view », les fournisseurs deviennent des ressources externes. Savoir les manager de façon distinctive devient une compétence clé (DyeretOuchi, 1993 ; Cox,1996).

- **Les années 2000-2010 : l'achat stratégique**

Selon Calvietal (2010), la fonction Achats voit enfin son rôle stratégique reconnu.

La fonction Achats est une fonction jeune puisque sa réelle reconnaissance est due aux chocs pétroliers des années 70. Son évolution est à relier aux crises économiques et/ou aux secteurs confrontés à des niveaux de marges relativement faibles et à une forte intensité concurrentielle.

- **Les missions futures de la fonction achat**

Pour l'ensemble des acteurs-experts, l'avenir se caractérise par une plus grande complexité, le consommateur en B2B est de plus en plus complexe à cerner et à satisfaire dans ses exigences de personnalisation.

Etre vecteur d'innovation et de différenciation, contribuer à la réduction des délais de mise sur le marché, favoriser l'adaptabilité, l'agilité de l'entreprise sont au cœur des missions Achats. Les clients ne demanderont plus des produits mais des solutions customisées.

Les Achats devront accompagner l'évolution de l'entreprise vers une offre qualitative différenciée.

Seuls quelques fournisseurs seront capables de répondre à l'ensemble de ces exigences et contribueront réellement à la création de valeur de leur client. Mais ces fournisseurs «best-in-class» seront aussi en situation de choisir les clients avec lesquels ils ont envie de travailler.

En conclusion, d'une logique historique de réduction des coûts, la fonction Achats est, actuellement, au cœur d'une logique de gestion des risques. Demain, ses missions seront la création de valeur, la contribution à la réinvention du modèle d'affaire de l'entreprise, dans un environnement où le pouvoir se renversera en faveur des fournisseurs clés.

Actuellement sa contribution à l'avantage concurrentiel semble reconnue (Monzckaetal.,2012), les interrogations des professionnels restent malgré tout nombreuses quant à son évolution future.

5.2.3. L'achat chez les PME

Les PME veulent créer des relations et rechercher des partenaires commerciaux sur le long terme. La stratégie de vente de ces partenaires doit être adaptée aux problèmes quotidiens des petites entreprises (Feder, J. B., 2003 ; Green, J., 2003; Kopytoff, 2003; Gilbert, J., 2004; Kotler, P. & Keller, K.L., 2007). Ford et al., (2006) déclarent : "Les achats commerciaux sont générés par des problèmes spécifiques. Les clients sont à la recherche de solutions à leurs problèmes. Les solutions nécessitent une offre auprès d'un fournisseur. Les offres se composent d'une combinaison de produits / services / conseils et livraison à un coût particulier qui inclut, mais sans s'y limiter, le prix payé. La solution aux problèmes des clients peut également nécessiter l'adaptation par le fournisseur et un effort d'adaptation par le client ".

Du point de vue des fournisseurs, les facteurs de succès pour la gestion des relations en B2B et particulièrement vis-à-vis des PME (Ulaga et al., 2002) sont les suivants: accès précoce aux nouveaux projets de clients et connaissances disponibles; réponse rapide aux demandes des clients; fournir des solutions aux besoins du client et offrir des promesses; développer une relation; gérer les projets du début à la fin; connaissance des clients potentiels et de leurs acteurs; expérience du personnel et des spécialistes extérieurs pour la gestion du projet. L'expansion de la base de clients est difficile car le portefeuille se compose de différents clients avec exigences et problèmes spécifiques.

5.2.4. Les enjeux de la fonction achat au sein des PME

Les petites et très petites entreprises sont irremplaçables pour satisfaire les marchés locaux, créer des emplois, améliorer les offres, mais aussi ouvrir de nouveaux marchés en fonction de la capacité d'utiliser de manière flexible de nouvelles idées et technologies. Selon Cooney et O'Connor (1996), les petites entreprises se permettent grâce à leur taille de se rapprocher avec le marché et de réagir de manière flexible aux exigences des clients. Les petites et moyennes entreprises (PME) ont également l'avantage d'être flexibles et réactives aux fluctuations de demande.

L'intégration de la logistique et des achats dans la stratégie de l'entreprise est largement reconnue comme un moyen de réduire les coûts, de pénétrer de nouveaux marchés et d'améliorer le service au client.

- **Les problèmes typiques liés aux achats en PME**

L'un des principaux problèmes existants pour les PME est le manque de ressources aussi bien financières qu'humaines ou technologiques.

La clé de leur succès est dès lors la capacité de coordonner le travail avec ces ressources limitées (Kowalkowski et al., 2013). Les petites entreprises doivent également chercher et profiter de ressources externes à l'entreprise et disponibles dans leur environnement. Le potentiel d'une entreprise dépendra de sa capacité à combiner ces ressources externes avec ses ressources internes.

5.3. Le profil d'un acheteur en PME

Santiago Fornaguera (2008) explique que la fonction achats s'est fortement professionnalisée. Le travail d'un acheteur repose sur la collaboration avec les fournisseurs pour réellement apporter une valeur ajoutée aux clients internes.

5.3.1. Les compétences-clés des acheteurs

Selon William Ramarques (2011), il faut différencier les acheteurs selon la taille de l'entreprise. Dans les moyennes entreprises, l'acheteur fait partie d'un service très structuré, sa responsabilité est beaucoup mieux définie et il est spécialisé sur une activité, un métier. Dans une petite entreprise, il lui est déjà confié plus de responsabilités. Dans une TPE, il est multitâche.

Par ailleurs, l'acheteur est un connaisseur de plus en plus fin des outils informatiques dédiés à sa fonction, une part de la valeur ajoutée de l'achat étant de produire des tableaux de bord, des ratios et d'informatiser les procédures. C'est une personne de réseau qui garde le contact avec ses clients internes. En entreprise, les clients internes sont chaque personne ou service ayant un besoin qui déclenche le processus d'achat.

L'acheteur doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux achats : gestion du suivi des commandes, des stocks, des budgets. Il doit également pouvoir répondre aux attentes spécifiques des différents départements de l'entreprise : vente, marketing, développement, production, logistique.

Toujours dans un souci de maîtrise des coûts, il recherche les fournisseurs, puis choisit les produits selon des critères définis avec les services de vente ou de production (qualité, coût, délai de livraison ...). Il négocie les conditions d'achat et d'approvisionnement en liaison avec les services logistiques. Enfin, l'acheteur doit connaître au mieux les caractéristiques des fournisseurs et des produits. Mais il lui faut surtout suivre les évolutions du marché, entrer en relation avec les fournisseurs potentiels et rester à l'écoute des dernières innovations. Pour ce faire, il pratique la veille achat en analysant les tendances du marché des achats et des fournisseurs : une somme parfois considérable d'informations à organiser, pour une utilisation optimale.

L'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation. Il est dernièrement celui qui contribue à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats durables.

5.3.2. Les facteurs d'influence de l'acheteur

Selon Webster et Wind (1972), aucun autre modèle similaire ou actualisation n'ayant été réalisée depuis, l'acheteur fait partie d'un groupe, d'une société et celle-ci aura également un impact sur sa façon d'acheter. Ils ont mis en valeur deux rôles différents influant sur la demande d'achat.

- **Les utilisateurs**

Ils sont ceux qui formulent le besoin et qui utiliseront le produit acheté. Ils ont, le plus souvent, exercé une influence décisive sur le processus d'achat au cours de la phase de reconnaissance des besoins. Ils seront les mieux à même d'évaluer les biens acquis au cours de leur utilisation et pourront, de ce fait, jouer un rôle important dans le maintien de la relation client-fournisseur.

- **Les prescripteurs**

Ils se situent au sein de l'entreprise et peuvent prendre la forme d'un service comme la R&D et le service design ou à l'extérieur de celle-ci qui peuvent être des experts techniques, des bureaux d'études ou des sociétés d'engineering.

L'acheteur doit en effectuant son achat se baser sur les demande de chacun et répondre aux besoins exprimés par ces deux catégories de demandeurs.

- **Les conseillers**

Ils influencent le processus et la décision d'achat en suggérant des critères de sélection de produits ou de fournisseurs ou en communiquant des informations de nature à influencer ce choix. S'il est relativement aisé de déceler les utilisateurs et prescripteurs dans une situation d'achat donnée, il est généralement difficile d'appréhender les conseillers et leurs influences relatives sur la décision d'achat car ce type de rôle résulte, pour une large part, des structures informelles de l'entreprise cliente. Les conseillers peuvent être au sein de la société, des collègues ayant plus d'expérience, les clients internes dont on a parlé plus tôt et qui ont leurs

propres attentes ou encore les commerciaux de la société qui peuvent conseiller certains choix par rapport aux demandes des clients finaux.

- **Les acheteurs**

Ils sont les membres de l'organisation qui ont, de façon formelle ou informelle, la charge de définir les conditions d'achat et de sélectionner les fournisseurs.

- **Les décideurs**

Ils sont ceux qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès d'un fournisseur, que ce pouvoir leur soit attribué de façon formelle, ou de manière informelle par réduction du degré de liberté de l'acheteur. Les décideurs peuvent être les acheteurs et/ou les gérants.

Toujours d'après Webster et Wind (1972), l'influence des personnes remplissant ces rôles-types variera selon le stade du processus d'achat auquel on se situe. Ils concluent en expliquant que les prescripteurs et acheteurs exerceront une grande influence sur le choix du produit et que les décideurs et acheteurs auront une action plus importante sur la sélection du fournisseur. Les conseillers eux, interviennent à toutes les étapes conduisant à l'achat.

6. Résumé de la littérature :

L'état de l'art m'a permis de mieux cerner les différentes notions liées à ma question d'étude et à mes différentes questions de recherche évoquées dans l'introduction. Ces notions reprennent les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME, la définition de la fonction achat en PME, le profil type d'un acheteur en PME ainsi que les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat.

Voici un résumé de la littérature en rapport avec chaque point afin de mettre en évidence les notions théoriques que je vais par la suite pouvoir confronter avec les résultats de mon étude.

- **La fonction achat en PME**

Dans ces structures, comme le disent Gadde et Hakansson's (2001), « *l'achat est généralement non défini comme une tâche spécifique et particulière dans la petite entreprise* ».

Malgré que cette tâche soit considérée comme non spécifique dans les PME car les acheteurs sont également amenés à assumer d'autres fonction, Ulaga et al. (2002) nous expliquent que la fonction des achats est une des plus cruciales au sein d'une entreprise parce qu'elle est à la fois impliquée en amont et en aval du processus de production ou de l'activité commerciale. En amont du processus, la fonction consiste en la recherche des meilleurs fournisseurs. En aval, au niveau des coûts et du résultat une fois l'achat réalisé, la fonction des achats participe à la performance globale de l'entreprise.

Le rôle de la fonction achat est de réaliser les achats en conformité avec la stratégie de l'entreprise pour éviter des coûts inutiles, de rechercher et de développer des relations profitables avec des fournisseurs.

Cette description de la fonction achat en PME faite par Gadde et Hakansson's (2001) m'a servi de point de départ pour déterminer si la fonction d'achat en PME qu'ils décrivent est la même que celle décrite par les acheteurs et si cette fonction a évolué depuis cette date et si oui, sous quels aspects.

- **Le rôle de l'acheteur en PME**

Il faut différencier les acheteurs selon la taille de l'entreprise selon William Ramarques (2011). Dans les moyennes entreprises, l'acheteur fait déjà partie d'un service structuré, sa responsabilité est beaucoup mieux définie et il est spécialisé sur une activité, un métier. Dans

une petite entreprise, il lui est déjà confié plus de responsabilités. Dans une TPE, il est multitâche.

Dans une société, l'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation tout en répondant aux besoins internes de l'organisation. C'est ce que je vais pouvoir vérifier et actualiser grâce aux témoignages des acheteurs interviewés lors de l'étude.

- **Les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME**

D'après Jaouen (2010), les PME soulignent la sécurité opérationnelle des fournisseurs couvrant la qualité et la livraison, ainsi que les capacités de service et de résolution de problèmes. Le prix est un élément mineur. Ils sont des clients extrêmement fidèles, qui rencontrent rarement des fournisseurs, mais parviennent toujours à maintenir des relations de confiance avec eux. La fiabilité ainsi que la réactivité et la flexibilité du partenaire est essentielle.

La flexibilité permet de réduire le délai de livraison, même si les commandes ont été placées à la dernière minute. Souvent, les PME connaissent des besoins d'approvisionnement urgents, résultant d'une planification inadéquate ou d'une commande urgente des clients.

Ford et al., (2006) déclarent : Les offres se composent d'une combinaison de produits, de services, de conseils et de livraison à un coût particulier."

Du point de vue des fournisseurs, les facteurs de succès pour la gestion des relations en B2B et particulièrement vis-à-vis des PME (Ulaga et al., 2002) sont les suivants : accès précoce aux nouveaux projets de clients et connaissances disponibles ; réponse rapide aux demandes des clients ; fournir des solutions aux besoins du client et offrir des promesses ; développer une relation ; gérer les projets du début à la fin.

- **Les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat**

Pour comprendre et appréhender de façon pertinente les stratégies en termes d'achat des petites et moyennes entreprises, il faut tout d'abord s'intéresser aux gens qui ont fondé ces petites sociétés et qui les gèrent au quotidien.

Julien et Marchesnay (2015) expliquent qu'il faut prendre en compte l'idée que les dirigeants de PME et TPE sont mus par des visions variées, parfois profondément divergentes d'un

fondateur à l'autre, et que ces visions auront des conséquences marquantes sur la stratégie et l'évolution de leur entreprise.

Les chefs de petites entreprises sont des acheteurs réactifs, informels et autodidactes qui affichent un haut niveau de fidélité envers leurs fournisseurs. La personnalité des dirigeants de PME, et en particulier leurs valeurs personnelles et leurs buts, sont indissociables des objectifs poursuivis par l'entreprise et influence les comportements organisationnels et stratégiques des entreprises.

Lors de mon étude je vais tâcher de comprendre s'il y a une influence du fondateur sur l'acheteur et si oui dans quels cas. Je vais également mettre l'accent sur les critères qui sont amenés à être modifiés lorsqu'il y a une influence du fondateur.

Grâce aux informations mentionnées ci-dessus, j'ai pu confronter les résultats de mon analyse aux critères recensés dans la littérature. J'ai dès lors pu développer dans la conclusion les différents points en décrivant les similitudes avec les recherches préalables mais également mettre en évidence les divergences et de cette manière, actualiser l'état de l'art concernant les comportements d'achat en PME.

7. Étude empirique

7.1. Entretiens individuels semi-directifs

La méthodologie choisie pour récolter les données nécessaires à mon analyse est l'organisation d'entretiens semi-directifs. Lors de ces entretiens, je prendrai le rôle d'intervieweur.

La raison pour laquelle j'ai choisi de réaliser les interviews moi-même est que, par ce moyen je souhaite que tout au long de l'entretien les acheteurs se sentent en confiance et non jugés. Pour cela, j'explique mon intérêt pour la fonction qu'ils occupent, que je réalise mon travail de fin d'étude et que les résultats de mon travail ne serviront pas à un objectif commercial. De cette manière je veux les amener à avoir un discours le plus ouvert, complet et détaillé possible.

En endossant le rôle d'intervieweur, je réalise l'étude avec un budget également réduit, celle-ci ne me coûtant que le carburant et du temps. Ce critère de gratuité m'a également dirigé vers cette décision de mener personnellement les interviews.

L'entretien semi-directif est la technique choisie car elle me permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Ce guide d'entretien basé sur des éléments repris de la revue de littérature se compose principalement de questions ouvertes.

Comme l'explique Tiphaine Godfroid (2012), l'entretien commence par un rappel de l'étude et de son déroulement, ensuite les thèmes et sous thèmes sont abordés sous la forme de questions ouvertes. Chaque question correspondant à un objectif de compréhension précis. L'intervieweur doit rester neutre et objectif et ne doit jamais donner ses opinions personnelles. La seule manière d'intervenir est d'utiliser des techniques de reformulation.

Lors de l'entretien avec les acheteurs, j'avais comme matériel mon GSM, qui a servi à enregistrer l'intégralité des entretiens afin de pouvoir les retranscrire et procéder à leur analyse. J'avais également comme support mon guide d'entretien et de quoi noter afin de pouvoir rebondir lors de la conversation. Mon but pendant chaque entretien est de laisser à chaque acheteur la possibilité de développer tout en orientant son propos, les différents thèmes étant intégrés dans le fil de la discussion avec l'interviewé en rebondissant sur certains points grâce aux notes prises.

L'idée est de poser des questions ouvertes et de pousser la discussion jusqu'à ce qu'aucun nouveau critère ne vienne à l'esprit de l'acheteur. Pour cela, chaque interview a duré entre 30 minutes et 1h10 en fonction de chaque acheteur et de leur facilité à exprimer leurs pensées.

Les retranscriptions de ses entretiens ont ensuite été analysées une par une et ce, de manière à mettre en évidence les différents thèmes ou mots clés pour permettre ensuite l'interprétation des données.

Le nombre d'interviews réalisées dépend des informations récoltées jusqu'à la saturation théorique. Cela signifie que plus aucun nouveau critère n'est mis en évidence et ne vient enrichir la théorie lors des entretiens. Après 12 entretiens dont les 4 derniers sans nouvelles informations, j'estime avoir atteint ce seuil de saturation théorique.

Ensuite, l'analyse des différents entretiens a été ensuite mise en parallèle avec les éléments relevés dans la revue de littérature.

7.2. L'objectif des entretiens

L'objectif de ces entretiens est de répondre à la question centrale de ce mémoire qui est la question d'étude suivante :

- Quelles sont les variables qui influent sur les comportements d'achat dans les PME ?

Afin de répondre en détail à cette question, celle-ci est déclinée en plusieurs questions de recherche :

- Qu'est-ce que la fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME ?
- Quelles variables entrent en compte lors de la décision d'achat dans une PME ?
- Quelles sont les variables les plus déterminantes dans le processus d'achat en PME ?
- L'acheteur est-il le seul décideur dans le processus d'achat en PME et quels sont les facteurs d'influence sur la décision ?

7.3. L'échantillon

Dans le but de sélectionner les répondants à mon enquête, j'ai fait appel à mon réseau et à celui de mes connaissances. J'ai choisi de procéder de cette manière car d'une part, en tant que commercial, les PME représentent une majorité de ma clientèle et d'autre part, certaines de mes connaissances occupent la fonction d'acheteur ou connaissent directement des gens correspondant à mes critères d'échantillonnage. Avant de prendre contact, je vérifiais que la société rentrait bien dans le cadre de mon étude, c'est-à-dire correspondre aux critères légaux définissant une PME. Cette vérification a permis d'effectuer un tri et d'assurer que la demande

d'entretien serait bien pertinente. Voici la manière dont je formulais ma demande, la plupart du temps par téléphone :

« Dans le cadre de mon mémoire en Sciences de Gestion, je réalise une étude de marché sur les achats en PME. Pour cela, je souhaite planifier avec vous un entretien individuel pour en connaître un peu plus sur vos habitudes en matière d'achat.

Les données recueillies seront confidentielles et totalement anonymes. »

Ces personnes étaient tout à fait libres d'accepter ou de refuser ma demande.

Elles étaient pour certaines des connaissances et pour d'autres, il s'agissait d'une première rencontre.

Voici l'échantillon d'acheteurs, acheteuses en PME qui a été sondé lors de cette étude :

Répondants	Sexe	Ancienneté dans la fonction	Secteur	Équivalent temps plein
Répondant 1	F	25	Industrie	40
Répondant 2	M	1,5	Événementiel	2
Répondant 3	M	2	Industrie	21
Répondant 4	F	5	Bricolage	50
Répondant 5	F	2,5	Bâtiment	9
Répondant 6	M	17	Liqueurs	1
Répondant 7	M	0.5	Boissons fruitées	2
Répondant 8	M	7.5	Alimentaire	4
Répondant 9	M	3	Matériaux de construction	11
Répondant 10	F	3	Industrie	20
Répondant 11	M	4	Immobilier	15
Répondant 12	M	19	Alimentation animale	70

Figure 2 : l'échantillon

Afin d'obtenir des réponses les plus diversifiées et représentatives possibles, j'ai contacté des acheteurs de différents secteurs d'activités, ayant une ancienneté dans la fonction variée et occupant leur fonction dans des PME de tailles différentes comme décrit ci-dessus. L'abréviation ETP correspond à équivalent temps plein et désigne le nombre de personnes occupées par la société ramenée à un horaire plein temps.

Ma demande d'interview a été envoyée à une trentaine d'acheteurs et les personnes interviewées sont celles qui ont répondu et accepté de fixer un rendez-vous. Certains ont également répondu positivement à ma demande mais sans réussir à fixer une plage horaire compatible. Les répondants se situent géographiquement dans la zone Namur-Binche-Mons-Nivelles. Les interviews ont été réalisées aussi bien sur le lieu de travail des acheteurs qu'à leur domicile en fonction de leur convenance personnelle. Mon objectif étant de favoriser un lieu de rencontre calme, dans lequel le répondant se sent à l'aise et où il se sent libre de parler ouvertement.

7.4. Guide d'entretien

Mon guide d'entretien est élaboré et structuré dans le but d'obtenir des réponses à mes questions de recherches. Ce guide est construit avec des questions ouvertes, chacune ayant pour objectif d'apporter des réponses supplémentaires sur un thème de recherche défini.

Le but de l'entretien est de laisser parler librement l'interviewé tout en le cadrant à travers le guide aux thématiques voulues.

Vous retrouverez mon guide d'entretien à l'annexe n°1 page 64.

8. Présentation des résultats

Cette présentation des résultats est basée sur les différents thèmes repris dans le guide d'entretien et obtenue sur base des retranscriptions fidèles et intégrales des interviews. Ces retranscriptions permettront une analyse de contenu thématique et inter-interviews. Les faits principaux mis en évidence dans ce chapitre seront détaillés par la suite dans la conclusion. Abordons maintenant ces différents thèmes en reprenant les réponses données par les acheteurs interrogés.

8.1. La fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME

Le premier thème introduit avec les acheteurs lors des interviews est leur vision de la fonction achat et le rôle qu'ils occupent dans la société. Soulevons les premiers mots qui leur viennent à l'esprit lorsqu'on parle d'achat. Dix acheteurs sur les douze consultés ont un critère qui leur vient directement et spontanément à l'esprit et celui-ci est le prix. Voici la manière dont ils décrivent leur quotidien :

(Interviewé n°1) « *ça c'est globalement un rôle d'acheteur, on a des demandeurs qui sont nos clients internes pour lesquels on doit intervenir en achat et, basé sur ce qu'ils nous demandent, on doit dans les meilleurs temps, les meilleurs prix obtenir ce qu'ils désirent* »

(Interviewé n°6) « *je fonctionne fort quand même à l'humain, à la proximité, à la convivialité, à la rencontre mais au-delà de ça après je me pose et puis je regarde je compare je regarde un petit peu la concurrence et tout avec internet ; maintenant c'est devenu assez facile et puis je regarde un petit peu la qualité de service qui est proposée quoi au-delà du prix voilà la qualité du produit évidemment et puis la qualité du service, de l'après-vente etc. et voir un petit peu comment ça fonctionne, de la livraison, de la flexibilité, des délais de paiement enfin de tous ses machins là quoi* »

Les douze s'accordent tout de même pour dire que leur travail en tant qu'acheteur est complexe car c'est une fonction variée qui les amène d'un côté à discuter en interne afin de bien cerner les besoins et d'un autre côté à rencontrer divers fournisseurs afin de répondre aux demandes internes. La partie de la fonction dirigée vers les fournisseurs repose sur une combinaison de critères qui déterminent le choix et ce sont ces critères qui seront abordés dans le thème suivant.

La description que les acheteurs font de leur fonction est en cohérence avec la théorie abordée par Gadde et Hakansson's (2001). Les acheteurs interrogés ne se limitent pas à une seule

fonction. Ils sont amenés à occuper de nombreux postes au quotidien, ce qui fait de la fonction achat une tâche non spécifique au sein des PME.

Malgré cette faible spécificité de la fonction achat, les experts interviewés s'accordent pour dire que ce poste est un élément crucial pour le bon fonctionnement de la société.

Dans ce thème, j'aborde également avec eux l'évolution qu'ils peuvent imaginer pour la fonction qu'ils occupent. Deux acheteurs jugent que la fonction ne sera pas amenée à évoluer.

(Interviewé n°1) « je pense globalement continuer à travailler de la même manière parce que finalement dans l'achat il n'y a pas grand-chose qui change. Il y a une demande, il y a une offre, si elle répond aux attentes, ça va aboutir à un achat. Après il y a ce côté relationnel qui intervient très régulièrement. Si pour un même article je peux avoir le même prix chez l'un chez l'autre et dans les même délai forcément c'est le côté sympathique qui va jouer, ça forcément. On se doit dans un premier temps de ne tenir compte que de la partie prix, délai, qualité et ensuite si tout est identique bah ça va se jouer plus au relationnel »

Ces deux acheteurs font partie d'entreprises de plus grande taille et ont également plus d'expérience dans la fonction. Pour eux, les achats sont et resteront basés sur trois critères centraux que sont le prix, la qualité et les délais.

Dix acheteurs estiment que leur rôle d'acheteur va changer avec les années. Ce changement prend les formes suivantes en fonction des acheteurs :

Trois d'entre eux pensent que la digitalisation va modifier leur manière de travail.

(Interviewé n°10) « au niveau du processus d'achat par exemple, qu'on puisse faire très rapidement, il y a déjà des fournisseurs qui travaillent avec des sites internet mais il y a des autres, c'est peut-être une petite partie mais ça nous aide beaucoup, voilà que les systèmes soient intégrés entre 2 systèmes informatiques des sociétés, ils sont intégrés l'un avec les autres pour qu'on puisse régler les achats rapidement, avoir accès à un devis, parfois même sous forme automatique »

Ces trois acheteurs en question font partie de plus petites structures et ont en moyenne trois ans d'expérience dans la fonction d'acheteur. L'évolution de la fonction passe pour eux par une plus grande digitalisation du processus d'achat.

Pour les sept autres, la croissance de la société où ils travaillent va les amener à revoir leur manière de faire leurs achats.

(Interviewé n°7) « *on aura atteint une taille qui nous permettra d'avoir un pouvoir de négociation beaucoup plus fort et on arrivera par le pouvoir de négociation à avoir des prix plus bas et c'est quand même important sur du long terme pour avoir une rentabilité correcte et avoir une entreprise qui a une rentabilité au final c'est quand même aussi le but d'une entreprise* »

Dix acheteurs ont donc le sentiment que la fonction qu'ils occupent va évoluer et ils ont chacun une idée propre de la manière dont cette évolution va prendre forme. L'évolution de leur fonction découle d'une réponse à un changement. Soit un changement interne à la société dû à sa croissance propre soit un changement de l'environnement externe à la société et spécifique à leur secteur d'activité respectif.

8.2. Les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME

Le second thème est axé sur la récolte et la compréhension des différents critères qui interviennent lors de la décision d'achat, premièrement en demandant aux acheteurs de citer les critères auxquels ils accordent de l'importance lors de leurs choix de manière spontanée et ensuite de manière assistée via une liste de critères établie sur base de la revue de littérature.

Lors de l'analyse des retranscriptions, j'ai mis en évidence les différents critères cités dans chaque entretien. Ensuite, une analyse inter-interviews sera réalisée et des comptages effectués pour référencer le nombre d'apparition de chaque critère. Dans chaque variable, des sous thèmes seront mis en évidence sur base des discours tenus par les acheteurs et ce, pour approfondir l'analyse.

Je vais maintenant présenter les variables mises en évidence par les acheteurs lors des différents entretiens que j'ai mené dans ces PME wallonnes de tailles différentes et aux activités variées.

- **Le relationnel**

Quand ils parlent du relationnel, douze acheteurs sur les douze parlent de la relation de confiance qui peut s'installer avec un fournisseur et influencer leur décision. Pour eux, la confiance est quelque chose qui passe par le ressenti au premier contact mais également qui se construit sur la durée et qui permet d'entretenir une relation stable sur du long terme avec un fournisseur.

(Interviewé n°2) « *Ce n'est pas la première fois qu'on fait affaire avec quelqu'un qu'on peut avoir confiance mais c'est quand on a eu des soucis et quand on a eu plusieurs interventions qu'on sait si on peut vraiment compter sur quelqu'un oui ou non donc établir une relation de confiance, oui c'est important avec un fournisseur* »

(Interviewé n°9) « *Un fournisseur qui veut devenir mon partenaire et qui fait le nécessaire pour l'être je vais avoir beaucoup plus de plaisir à travailler avec plutôt qu'avec un fournisseur qui veut juste faire du volume* »

La confiance est un point qu'il faut entretenir sur la durée et qui permet une meilleure collaboration au quotidien mais attention de ne pas la rompre car c'est alors la collaboration qui peut prendre fin.

La confiance passe également par bon un contact avec le commercial du fournisseur pour sept des douze acheteurs. Ce contact, il prend plusieurs formes et les acheteurs l'attendent sous la forme d'une visite (quatre sur les sept), d'un appel (deux sur sept).

(Interviewé n°5) « *C'est très important parce que au moins eux viennent nous visiter, nous demandent si on est content avec les produits si on a besoin d'autres choses, ils viennent présenter parfois des nouveautés et j'aime les fournisseurs qui prennent parfois un peu de nos nouvelles aussi* »

(Interviewé n°6) « *C'est quand même toujours plus agréable d'acheter ou de donner de l'argent ou une partie de son argent à quelqu'un que tu connais ou du moins avec qui il y a une espèce de sympathie de sentiment favorable* »

C'est un élément qui permet de les rassurer et qui leur permet également de savoir que quelqu'un sera là pour les épauler en cas de problème pour cinq des sept acheteurs mentionnant ce contact avec le commercial.

Mais attention que la confiance est quelque chose de fragile pour deux des douze acheteurs.

(Interviewé n°3) « *La confiance pour moi c'est que quelque chose que si tu l'as gagné bah tu risques juste de la perdre* »

La confiance se gagne sur le long terme mais il suffit de peu pour que cette relation de confiance soit réduite à néant.

Trois acheteurs sur les douze nuencent tout de même leur position par rapport au critère du relationnel et de la confiance.

(Interviewé n°1) « *On a un peu plus d'affinité avec certains qu'avec les autres mais ça ne doit jamais être une comment je vais dire, ça ne doit jamais être la raison du choix d'un fournisseur* »

(Interviewé n°3) « *Le facteur confiance c'est bien de l'avoir mais je pense que pour moi ça joue moins dans ma décision parce qu'il faut quand même rester objectif* »

Malgré l'importance de la relation de confiance avec le fournisseur, ils restent objectifs et ne se basent pas uniquement sur ce critère lors de leur décision. Ces trois acheteurs qui donnent cette nuance au critère du relationnel font partie de trois PME de plus grande taille.

- **Les délais de livraison**

Onze acheteurs sur douze parlent de ce critère que je peux diviser en deux grands thèmes. Premièrement, le temps d'attente en lui-même avant de recevoir la marchandise et deuxièmement, le respect du délai annoncé.

Voici ce que pensent trois des douze acheteurs du délai de livraison en tant que tel et qui concerne le nombre de jours nécessaire à la livraison de ce qu'ils ont commandé.

(Interviewé n°3) « *Ça peut jouer si un fournisseur peut fournir certaines pièces dans 2 semaines et l'autre dans 1 mois, la décision peut être portée sur les 2 semaines parce que c'est urgent* »

(Interviewé n°11) « *le fait de pouvoir avoir une livraison le plus rapidement possible c'est clairement un avantage pour nous si notre fournisseur peut livrer plus rapidement. Pour moi c'est un critère important hormis le prix c'est de pouvoir être livré dans un délai très rapide* »

Il est très important pour eux que le délai annoncé ne soit pas trop long car ils favorisent des délais plus courts dans la mesure du possible afin de pouvoir se montrer réactif auprès de leur propre clientèle.

Voici maintenant ce que huit des douze acheteurs pensent du respect du délai annoncé.

(Interviewé n°3) « *Si on sait que c'est un élément qui va entrer en ligne de compte dans la production, la oui les délais seront extrêmement importants à respecter* »

(Interviewé n°9) « *je préfère qu'on rajoute une semaine et être sûr plutôt que d'essayer de donner le meilleur délai possible et de ne pas le respecter au final. Ça va me coûter cher et ça va créer un client qui n'est pas content. Je préfère entendre dire que ça sera livré en 5*

semaines et que c'est livré en 4 plutôt que de dire ça sera livré en 3 semaines et finalement en 4. Moi j'ai un client content, il s'attendait à 5 et il l'a en 4 »

Ils sont également très regardant par rapport au respect des délais annoncés car un retard de marchandise prend directement beaucoup d'ampleur et a un impact significatif sur leur production ou leur planning. Une machine sans matière première ou une équipe sur chantier sans matériaux représente pour les sociétés un coût important.

- **Le prix**

Parmi les douze acheteurs interviewés tous citent le prix. Il y a ceux pour qui le prix est un facteur déterminant et d'autre pour qui il n'est qu'un critère parmi d'autres. Avoir le meilleur prix ressort des interviews comme le point central lié à la décision d'achat malgré qu'il soit pour sept des douze acheteurs un critère à ne pas considérer sans prendre en compte d'autres critères. Pour certains, il s'agit de respecter un budget bien déterminé (six sur douze) et pour d'autres, (quatre sur douze) c'est de surveiller son niveau de trésorerie pour ne pas mettre à mal leur structure.

(Interviewé n°3) « Si le prix est trop élevé oui c'est une raison pour laquelle on ne continue pas la discussion »

(Interviewé n°7) « C'est quand même important sur du long terme pour avoir une rentabilité correcte et avoir une entreprise qui a une rentabilité au final c'est quand même le but d'une entreprise »

(Interviewé n°8) « On est encore une jeune entreprise et donc on regarde aux finances »

La négociation sur le prix est un élément primordial pour neuf acheteurs sur douze car il touche directement à la trésorerie de la société et c'est pour la préserver autant que possible qu'il est important de pouvoir négocier et de comparer avant de se décider sur un achat.

Pour sept des douze acheteurs, le prix est à relativiser et à mettre en comparaison avec d'autres critères quels que la qualité pour trois des sept en question ou encore le relationnel pour un acheteur parmi les sept.

(Interviewé n°4) « Je serais plus prête à mettre un prix plus haut pour une bonne qualité »

(Interviewé n°7) « Le prix est bien sur une donnée qu'on doit prendre en compte mais ce n'est pas la donnée principale à laquelle on doit regarder »

(Interviewé n°10) « *ce n'est pas toujours une réflexion carrée parce que ça peut être un peu plus cher mais qu'il y a déjà une bonne relation avec le fournisseur* »

Le prix est pour ces sept acheteurs un élément qui intervient dans leur prise de décision mais sans toutefois être le critère qui est le plus important. L'importance du prix dans la prise de décision est atténuée lorsque les partenaires potentiels peuvent faire valoir la qualité de leurs produits et la relation qu'ils ont avec l'acheteur.

- **La réponse à un besoin**

Pour quatre acheteurs sur les neuf interrogés, il est aussi important de pouvoir choisir un interlocuteur qui peut répondre à leur(s) besoin(s).

(Interviewé n°2) « *Il doit savoir répondre je vais dire, aux demandes des clients, voir si ça répond bien à nos attentes* »

(Interviewé n°8) « *J'aime autant avoir un fournisseur qui me dit mais non n'achetez pas ça, regardez avec ça vous avez assez pas besoin d'une Porsche, vous avez assez avec une brouette* »

Les acheteurs évoquent que les achats qu'ils réalisent sont toujours liés à un client interne et qu'il faut que le fournisseur puisse répondre à ce besoin tout en rentrant dans les critères propres à l'acheteur.

- **La qualité**

Le critère de la qualité est un élément que chaque acheteur a cité lors des entretiens. Lorsqu'ils citent la qualité, ils entendent la qualité propre du produit qu'ils doivent acheter ce qui se traduit par la durabilité du produit pour six parmi les douze et le fait que le produit correspond à la qualité attendue pour cinq des douze.

(Interviewé n°1) « *Si le fournisseur ne respecte pas une qualité demandée ça peut engendrer des soucis au niveau de la production, on ne peut pas se permettre de rater des productions sur une mauvaise qualité qui ne correspond pas à celle qu'on a demandée.* »

(Interviewé n°3) « *Je pense que quand on a un article de bonne qualité qui fonctionne et qui remplit les attentes bah on est très content et on est peut-être parti pour du plus long terme* »

(Interviewé n°8) « *La qualité oui c'est recevoir ce qu'on a demandé, ça correspond à la qualité qu'on avait vu et commandé et un produit durable dans le temps* »

La qualité peut avoir une répercussion importante sur leur activité car la mauvaise qualité engendre des problèmes de production et un produit de mauvaise qualité ne permet pas de réaliser un produit fini qualitatif.

Pour cette raison, certains d'entre eux, six sur douze, sont prêts à accepter un prix plus élevé au profit d'une meilleure qualité du produit acheté. Le prix reste pour eux un élément fondamental mais ils mettent en relief le niveau de prix avec un autre critère qui est la qualité.

(Interviewé n°2) « *Je vais devoir regarder sur quelque chose qui va durer beaucoup dans le temps, donc autant je vais payer peut-être un petit peu plus pour dire d'avoir une qualité supérieure* »

(Interviewé n°4) « *C'est un bon produit et parfois ça vaut la peine de mettre un prix plus cher pour un produit qui a une bonne qualité* »

(Interviewé n°10) « *Il faut mieux faire un certain investissement au niveau qualité. Si tu achètes des articles qui n'ont pas la qualité, normalement ils peuvent avoir une durée plus limitée donc forcément après moi je dois recommander* »

Les incidents qui peuvent survenir en production dus à un produit de mauvaise qualité ont un impact financier pour l'entreprise et lors de la revente au client final, également sur son image de marque. Ces six acheteurs préfèrent choisir une qualité supérieure pour éviter ces problèmes quitte à payer initialement le produit plus cher.

- **La quantité**

Six des douze interrogés citent la quantité comme critère. Ce critère est important pour eux car si la quantité n'est pas respectée ils peuvent également s'attendre à des répercussions dans leur organisation. Les acheteurs déclinent ce critère de la quantité en trois familles.

La première, pour deux acheteurs sur les six qui mentionnent ce critère, concerne le respect des quantités demandées.

(Interviewé n°1) « *Si on passe des commandes et que généralement on reçoit le double de la quantité qu'on commande ça ne m'intéresse pas* »

(Interviewé n°7) « *C'est parfois compliqué d'obtenir exactement les quantités qu'on veut* »

Ces deux acheteurs attendent du fournisseur qu'il livre les quantités convenues car il s'agit de commandes uniques ou pour un produit ayant une très faible rotation.

La deuxième, pour quatre des six, est de pouvoir commander les quantités dont ils ont besoin car de trop grosses commandes immobilisent de la trésorerie.

(Interviewé n°2) « *Je dois savoir prendre la quantité dont on a besoin* »

(Interviewé n°5) « *La quantité c'est important aussi parce que euh je vais pas acheter trop parce que je ne veux pas dépenser trop, pour ne pas qu'il y ait trop en stock parce qu'il y a le coût du stockage, le coût des marchandises qui, entre temps, ne servent à rien dans le stock* »

Pouvoir acheter et recevoir la quantité juste est aussi important car la sortie de trésorerie est alors limitée et conforme à ce qui était prévu par l'acheteur pour combler le besoin interne.

La troisième, pour un acheteur, est de faire varier la quantité comme pouvoir de négociation auprès des fournisseurs.

(Interviewé n°9) « *on essaye toujours de rassembler, ça nous permet de gérer un peu et d'avoir une influence auprès du fournisseur, pour pouvoir négocier en tant que grossiste, si on dit bonjour j'ai besoin de 5 palettes ou bonjour j'ai besoin de 5 camions, on sent tout de suite l'intérêt qui est différent* »

Au plus il peut grouper ses achats et commander en plus grande quantité, au plus il peut susciter l'intérêt du fournisseur. L'intérêt du fournisseur par rapport au volume annoncé va permettre à l'acheteur en question de tirer les prix vers le bas.

- **Le service**

Onze acheteurs sur douze abordent le service comme un critère important lors de leur prise de décision. Le service prend plusieurs aspects comme le conseil, le SAV, le support technique ou encore la possibilité de stockage.

(Interviewé n°4) « *Rien de pire que voilà que d'effectuer un achat et d'être mal servie je trouve que voilà le service est très important* »

(Interviewé n°8) « *Ça se passe bien, le prix est correct, le service est correct je pense qu'une fois qu'on a trouvé quelqu'un de bien dans son domaine ça ne sert à rien de vouloir changer tous les 6 mois de service* »

Pour les acheteurs interviewés, le service est une combinaison de plusieurs éléments qui sont importants car ils permettent une bonne fluidité et une bonne collaboration au quotidien.

Le conseil, pour six d'entre eux :

(Interviewé n°2) « *Je vais toujours vers quelqu'un pour lui demander de me conseiller quelqu'un qui connaît le produit et qui peut me conseiller* »

(Interviewé n°3) « *Ce qui est aussi bien c'est le conseil euh je ne suis déjà pas fort technique pour ainsi dire et quand on doit demander offre pour réparation ou amélioration machine c'est quand même bien qu'il y a des professionnels qui puissent te conseiller ce qui est le meilleur à faire pour adapter ou réparer une machine* »

(Interviewé n°8) « *J'attends ce type de conseil j'attends de me faire guider par le fournisseur. je trouve ça hyper important et j'apprécie et j'attends d'être guidé par le fournisseur* »

Les acheteurs ne sont pas forcément spécialistes dans tous les produits qu'ils sont amenés à acheter pour répondre aux besoins de l'entreprise. Ils attendent alors de pouvoir être conseillés par des personnes capables de les guider vers la solution dont ils ont besoin.

Le service après-vente pour deux acheteurs :

(Interviewé n°3) « *C'est bien d'avoir quelque chose à bon prix mais s'il y a un souci avec et qu'il n'y a pas de service après-vente et qu'il faut racheter par exemple et qu'il n'y a pas moyen de réparer ou quoi que ce soit* »

(Interviewé n°9) « *le service après-vente c'est important aussi, l'intervention garantie ça peut valoir la peine de prendre le temps d'être sûr que la société se bouge quand il y a un problème* »

Le support technique et l'assistance en cas de problème pour quatre acheteurs :

(Interviewé n°1) « *Techniquement les fournisseurs doivent être à même de nous aiguiller en tous cas sur des solutions* »

(Interviewé n°6) « *Il faut essayer même de te décarcasser pour trouver une solution quoi* »

(Interviewé n°9) « *Un fournisseur partenaire s'il y a un problème, il va être présent, il va nous assister, il va gérer le problème avec nous donc ça c'est très, très important.* »

Le stockage, pour un d'entre eux :

(Interviewé n°5) « *Je dois attendre plus longtemps mais pour avoir du bon et on a un distributeur qui lui accepte de stocker certaines choses pour nous il nous garantit qu'il y a toujours du stock pour certains de nos produits que nous avons en commande chez eux.* »

Pour deux des onze acheteurs qui citent ce critère, le niveau de service est également à mettre en parallèle avec le niveau de prix que l'acheteur peut accepter. Certains sont prêts à accepter un niveau de prix supérieur de la part d'un fournisseur à condition que la qualité du service soit à la hauteur.

(Interviewé n°1) « *On peut parfois avoir des meilleurs prix mais où on n'a pas le service derrière, on a pas la qualité et ça c'est pas le moins cher à tout prix* »

(Interviewé n°6) « *Je regarde un petit peu la qualité de service qui est proposée quoi au-delà du prix voilà* »

Le service permet aux acheteurs de se sentir rassurés lors de leur décision d'achat car ils savent qu'ils peuvent compter sur le fournisseur pour les conseiller, les guider, assurer un support technique et un suivi des plaintes éventuelles. Le service est un élément qui intervient avant l'achat sous la forme de conseils, pendant l'achat en assurant un bon suivi de la commande et après l'achat en assurant le service après-vente.

- **La communication**

La communication, citée par sept des douze acheteurs, intervient aussi bien dans le contexte de collaboration au quotidien que lors de la gestion de problème lorsque ça arrive. La communication est pour eux un point crucial.

La communication au quotidien est un critère de choix pour sept acheteurs :

(Interviewé n°3) « *La moindre des choses c'est de donner un feedback à ton client. Parce que quand je suis acheteur ça m'énerve énormément de courir après eux pour en savoir plus* »

(Interviewé n°5) « *J'aime aussi quand ils répondent aussi parce que parfois il y en a qui ne répondent pas aux emails lorsque je commande de la marchandise et que je pose des questions, surtout les commerciaux et c'est quand même d'une extrême importance* »

(Interviewé n°7) « *À la fin on veut que le job soit bien fait quoi on attend que les gens soient vraiment à l'écoute de leur client* »

Pour ces sept acheteurs, il est important de pouvoir compter sur une personne à leur écoute et qui peut leur répondre rapidement lorsqu'ils ont besoin d'information.

La communication concerne également la gestion des problèmes pour deux des sept acheteurs :

(Interviewé n°1) « *On doit parler de ce problème avec le commercial ou avec des gens de la partie technique du côté du fournisseur qui viennent sur place et qui nous expliquent un peu la cause du problème et là il y a une communication qui s'établit et petit à petit on essaie de trouver des compromis* »

La communication avec les fournisseurs permet aux acheteurs de s'assurer d'être entendu et compris par leur interlocuteur mais également de pouvoir discuter à propos de certains points d'amélioration. La communication est également un point sur lequel les acheteurs peuvent gagner du temps car ils ne souhaitent pas devoir sans cesse relancer afin de recevoir une réponse à leurs demandes.

- **La flexibilité**

Pour dix des douze acheteurs, la flexibilité est à prendre en compte. Elle prend différentes formes, la réactivité et la capacité d'adaptation à un changement de la demande.

Celle qui revient le plus régulièrement, neuf fois parmi les dix acheteurs qui citent le critère de la flexibilité est la réactivité :

(Interviewé n°5) « *Je pense que c'est super important parce que sinon moi des fois je peux avoir aussi des imprévus et je peux avoir besoin de la marchandise assez rapidement donc ça c'est aussi pour faire face aux imprévus c'est important* »

(Interviewé n°7) « *On est plutôt au stade de Start up qui du coup bouge très rapidement qui doit prendre des décisions de manière très rapide et qui a besoin de partenaires qui soient vraiment réactifs* »

(Interviewé n°12) « *il suffit qu'on se trompe sur quelque chose qu'on aurait peut-être oublié de prévoir et voilà qu'on s'aperçoit à la dernière minute et il faut qu'on trouve une solution* »

La réactivité d'un fournisseur est importante car c'est pour les acheteurs la possibilité de s'adapter rapidement à une demande imprévue ou à un oubli. Les acheteurs étant dans la plupart des cas multitâches, il n'est pas surprenant que des oublis surviennent et que l'acheteur doivent passer commande en urgence pour honorer une commande client.

Le second est la capacité de s'adapter à un changement dans la commande pour deux d'entre eux :

(Interviewé n°2) « *À un moment donné en effet on veut changer à la dernière minute des choses et là je vais voir s'il est flexible au niveau de changer la commande* »

(Interviewé n°3) « *Tu donnes un coup de fil ils adaptent la commande, ils adaptent la date d'intervention* »

Les PME ont tendance à devoir se montrer flexibles vis-à-vis de leur clientèle et les acheteurs ont donc les mêmes attentes par rapport à leurs fournisseurs.

- **L'innovation**

Certains acheteurs, ils sont cinq sur les douze interviewés, aiment acheter des produits innovants leur permettant également de proposer des produits nouveaux à la clientèle de leur société.

(Interviewé n°2) « *Il n'y a rien à faire, dans le divertissement la chose qui marque le plus c'est l'innovation* »

(Interviewé n°5) « *Personnellement je suis ouverte aux nouveautés donc pour moi ça a quand même une grande importance parce qu'il faut s'adapter au marché. Le marché évolue tout le temps et il faut vraiment s'y adapter* »

L'innovation est pour les acheteurs la garantie de proposer un produit attractif pour les clients finaux mais également la possibilité de suivre l'évolution de leur marché.

- **La sécurité du produit**

Deux acheteurs mentionnent également ce critère lors des entretiens. Ce critère intervient lorsque les produits achetés sont amenés à être par la suite en contact direct avec le client ou utilisés par celui-ci.

(Interviewé n°2) « *C'est une question de sécurité. Donc là c'est pour mettre le client en sécurité également* »

(Interviewé n°4) « *Les produits étaient bloqués à la frontière parce qu'ils n'étaient pas conformes enfin ils étaient bloqués aux douanes parce ce qu'ils n'étaient pas conformes voilà il n'y a pas toutes les notions de sécurité sur les emballages donc voilà ça m'apprendra à vérifier aussi ce qu'il y a sur les emballages et pas seulement le produit en lui-même* »

En fonction des secteurs d'activités, les acheteurs sont amenés à faire attention aux normes de sécurité des produits qu'ils choisissent. En accordant de l'importance à ces normes, ils se protègent de problèmes qui pourraient survenir lors de l'utilisation des produits par les clients finaux.

- **La proximité**

Pour six des douze acheteurs interrogés, la proximité peut simplement émaner d'un désir de travailler localement mais aussi la possibilité d'avoir une solution proche en cas d'imprévu ou encore par simple facilité.

(Interviewé n°5) « *Souvent ce n'est pas évident je vais dire parce que le fait que ce soit loin c'est ça aussi qui implique qu'il faut s'y prendre bien à l'avance par rapport au transport surtout* »

(Interviewé n°6) « *J'essaye de travailler d'abord avec du local ou des gens que je connais* »

(Interviewé n°7) « *C'est plus facile au niveau du service si on a le moindre souci on a juste à rouler 1h et on est chez le partenaire et on peut discuter* »

(Interviewé n°7) « *Une proximité pour le service pour le service après-vente de manière générale quoi et pour la rapidité de réaction, la proximité a beaucoup d'avantages à offrir* »

Les acheteurs doivent régulièrement pouvoir réagir face à des imprévus ou des demandes urgentes pour offrir leur meilleur service à leurs clients. La contrepartie est qu'ils ont besoin pour cela de partenaires locaux et plus proches pouvant faire face à ces demandes venant des PME et auxquelles il faut pouvoir répondre rapidement.

- **Les conditions de paiement**

Trois acheteurs ont abordé ce critère lors des entretiens. Celui-ci permet de faire un dernier tri avant de prendre leur décision finale et également de préserver la trésorerie de la société.

(Interviewé n°11) « *ça veut dire qu'on doit avancer tout ce qui est financier donc forcément si on peut payer à 90 jours c'est-à-dire qu'on peut payer le fournisseur bien moins longtemps avant la vente et donc c'est une force d'avance qui est réduite pour nous et c'est aussi un effort propre qui est réduit* »

Les délais de paiement plus longs négociés par les acheteurs permettent aux sociétés de préserver un besoin de trésorerie réduit en percevant les revenus de leurs ventes avant même de devoir payer leurs fournisseurs lorsque les délais de paiement négociés sont très longs.

- **La notoriété**

La notoriété est citée par quatre acheteurs et se décline pour eux en deux éléments, celle du fournisseur et celle du produit en question.

(Interviewé n°4) « *Si je n'ai jamais entendu parlé de ce produit et que je ne connais pas la marque je n'aurai pas vraiment confiance je vais avoir des doutes* »

(Interviewé n°5) « *Mon client final, je préfère qu'il voie quelque chose qu'il connaît, par exemple des marques très connues plutôt que rien d'inscrit sur le produit* »

(Interviewé n°10) « *la réputation c'est de la société, je me renseigne pour savoir un peu l'image. Parce que quand tu demandes à quelqu'un qui connaît le fournisseur normalement tu as direct un feedback si c'est une société qui est respectueuse* »

La notoriété d'un fournisseur ou d'un produit permet d'un côté aux acheteurs de se rassurer par rapport aux choix qu'ils doivent effectuer et d'un autre côté de servir d'argument de vente vis-à-vis du client final.

- **L'éthique**

Pour les deux acheteurs en question, le critère éthique prend toute son importance car le choix qu'ils doivent poser lors de l'achat doit respecter leurs valeurs et l'image que leur entreprise doit véhiculer.

(Interviewé n°6) « *Les critères de bon sens restent un peu d'actualité quoi après tu peux y ajouter avec ta vision de manager des critères éthiques, un gars qui ne défend pas les mêmes valeurs ça ne fonctionnera jamais* »

(Interviewé n°7) « *Si une décision va profondément en désaccord avec une de nos valeurs alors on laisse tomber* »

Le respect d'un code éthique correspond à une vision, des valeurs qu'a l'entreprise en interne et ce code éthique sert également de vitrine de vente dans la communication de la PME vers sa clientèle.

- **La régularité**

Les deux acheteurs qui mentionnent ce critère attendent d'un partenaire d'avoir la capacité de faire face à leurs demandes.

(Interviewé n°7) « *Avoir un partenaire qui sait nous livrer de manière régulière et sans problème est aussi quelque chose sur lequel on met de la valeur* »

La régularité d'un fournisseur est pour eux la possibilité de pouvoir répondre tout au long de l'année à leurs besoins. Si un fournisseur ne sait pas couvrir les besoins, c'est l'organisation de la PME qui se retrouve impactée.

- **Le respect du personnel**

Ce critère est cité par un des huit acheteurs et il estime qu'un patron qui ne respecte pas ses employés ne peut pas respecter sa clientèle.

(Interviewé n°8) « *Le contact qu'ils ont avec leur personnel j'ai déjà vu des entreprises où on est là que de cinq minutes qu'on se rend compte que le chef crie sur le personnel qu'il aboie et c'est un truc que je ne supporte pas et ce genre d'entreprise ce genre de chose quand je le vois j'avoue que j'ai beaucoup de mal à travailler avec ces gens-là. Vraiment la relation patron employé, ouvrier, ça me paraît hyper important* »

Pour cet acheteur, à partir du moment où le patron d'un partenaire potentiel se permet de manquer de respect à son personnel c'est forcément qu'à un moment ou un autre la société ne se gênera pas pour manquer de respect vis-à-vis de son client qui est l'acheteur.

Avant de passer au thème suivant, voici un tableau récapitulatif des critères énoncés par les acheteurs au cours des entretiens individuels. L'ordre des variables est aléatoire et correspond à l'ordre dans lequel ces variables sont apparues au cours des entretiens successifs.

Critères\Entretiens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
relationnel, confiance	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Délais, livraison	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Prix, couts	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Réponse à un besoin	x	x			x			x				
Qualité	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Quantité (respect de la)	x	x	x		x		x		x	x		
Service, suivi de la demande, support, SAV, conseil	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Communication	x	x	x		x		x	x		x		
Flexibilité		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Innovation		x		x	x					x		x
Sécurité du produit		x		x								
Proximité, local			x		x	x	x	x				
Conditions de paiement			x			x					x	
Notoriété du fournisseur, de ses produits				x	x					x	x	
L'éthique						x	x					
Fiabilité, régularité, capacité, stabilité							x			x		
Respect du personnel								x				

Figure 3 : recensement des critères de décision d'achat cités lors des entretiens

Ce tableau permet d'avoir une vision claire sur les critères qui interviennent dans la prise de décision de chaque acheteur interrogé. Sur cette base, on constate facilement que la décision d'achat en PME est complexe et que de six à douze critères interviennent systématiquement dans cette décision en fonction de l'acheteur.

D'après les résultats récoltés, le sexe de l'acheteur n'interfère pas dans les variables entrant en compte dans le processus d'achat. L'analyse des retranscriptions m'a permis néanmoins de constater que les acheteurs expérimentés se focalisent principalement sur les trois critères que sont le prix, le délai et la qualité alors que les acheteurs moins expérimentés prennent plus de critères en compte lors de la décision d'achat.

8.3. Les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat

Le troisième thème concerne les facteurs d'influence des acheteurs. Lors de ce thème, l'acheteur m'explique s'il consulte ou non des collègues, des supérieurs ou le dirigeant lors de son choix pour passer commande.

Quatre acheteurs peuvent passer des achats selon leurs propres critères de décision sans devoir consulter un collègue ou un supérieur.

Les huit autres acheteurs ont la possibilité de lancer des commandes pour des achats quotidiens sans consulter d'autres personnes car ils gèrent la société.

(Interviewé n°1) « *peut-être pour des petits montants on peut lancer des commandes mais pas sur des gros montants et certainement pas si on parle d'investissement ou de changement machines qui sont quand même au niveau prix bah beaucoup plus important qu'un simple achat* »

(Interviewé n°7) « *quand c'est des commandes de tous les jours, pour la production non. De toute façon n'a pas beaucoup de sens parce que ça va plus ralentir les opérations donc pour ce genre de décision non je n'ai pas besoin d'avoir son accord* »

Pour les plus gros montants et des achats ponctuels, non répétitifs, ils doivent alors consulter le dirigeant.

Lors de cette consultation, les huit acheteurs me décrivaient également les différents critères susceptibles d'être abordés dans cette discussion et dans quels cas ces critères pouvaient être revus ou non. Il ressort également chez ces huit acheteurs que les critères mis en avant par le fondateur sont pris en considération.

(Interviewé n°1) « *la négociation finale sera faite par l'acheteur responsable et là il changera probablement de fournisseur s'il a pu faire diminuer ses prix ou obtenu des meilleures conditions de livraison* »

(Interviewé n°10) « *je ne peux pas trop suivre le critère prix et que je dois vraiment suivre le critère de la qualité de l'article parce qu'il faut vraiment quelque chose de très durable, là, voilà forcément je ne peux pas niveler par le critère prix, les autres critères qu'on a cités et là mon critère de choix va changer forcément. Je ne peux pas peut-être dans certains cas regarder tellement au prix ou dans le cas où le délai de livraison est important* »

En plus d'être pris en considération, ils peuvent mener à un changement dans la décision finale au détriment des critères initialement choisis par l'acheteur lorsque les avis diffèrent.

La partie ci-dessus concerne l'envoi d'une commande. Le fait de consulter des collègues, un supérieur ou le fondateur pour le choix d'un nouveau fournisseur a également été discuté.

Les mêmes quatre acheteurs qui pouvaient choisir seuls lors de la décision de passer commande peuvent également choisir un nouveau fournisseur selon leurs propres critères de décision sans devoir consulter un collègue ou un supérieur car ils sont les dirigeants de la PME.

Les huit autres acheteurs sont obligés d'avoir une approbation pour pouvoir débiter la collaboration avec un nouveau partenaire. Lors de cette conversation avec leur collègue ou supérieur ou le gérant, les huit acheteurs me décrivaient également les différents critères susceptibles d'être abordés dans cette discussion et dans quels cas ces critères pouvaient être revus ou non.

(Interviewé n°1) *« si le contact se passe bien et qu'on ressent une possibilité de fonctionner, on l'intégrera lors d'une prochaine demande de prix »*

(Interviewé n°8) *« en discute ensemble en mangeant le midi ah bah tiens, j'ai reçu un devis pour tel produit voilà les différences voilà les avantages, lui est sympa, lui n'est pas sympa, lui est plus cher lui est moins cher lui est de la région, lui est solide »*

(Interviewé n°10) *« je me suis renseigné et il m'a immédiatement dit que ce fournisseur n'était pas respectueux avec ses engagements et que la communication n'était pas correcte et je ne suis même pas partie dans la base de demander un devis. J'ai consulté mon collègue et j'accepte bien »*

(Interviewé n°11) *« on parle forcément du prix, on parle de la notoriété qu'on connaît du fournisseur et puis de l'attrait du produit. Au niveau du produit en lui-même et des qualités qu'il a »*

De la même manière que lors du processus de commande, lors du choix d'un nouveau partenaire, c'est l'avis de la personne consultée qui sera prédominant dans la décision finale.

8.4. Les critères de décision sources de déceptions pour les acheteurs

Le quatrième et dernier thème abordé avec les acheteurs concerne leurs déceptions et expériences professionnelles. Dans la continuité du troisième thème, celui-ci est abordé de manière à comprendre quels critères ont fait que certains choix n'étaient pas conformes à leurs attentes. Neuf acheteurs ont bien voulu partager avec moi certaines de leurs déceptions et expériences.

Pour quatre acheteurs, la déception découle d'une relation qui se détériore ou qui est carrément rompue.

(Interviewé n°1) *« on est parfois déçu parce qu'on a parfois construit une belle relation avec le fournisseur et puis par circonstance il y a des modifications d'organisation chez eux qui fait que ça ne suit plus si bien au niveau de la commande »*

(Interviewé n°7) *« je n'avais pas assez de connaissance sur les prix à ce moment-là mais ils nous faisaient fois trois sur les prix normaux du marché et on se rendait pas compte parce qu'on était dans une urgence mais après en regardant en arrière je me dis que c'était impossible que le discours de la personne tienne la route »*

Une relation nécessite un investissement commun sur du long terme et lorsque celle-ci vient à changer, l'acheteur se sent forcément déçu et trahi par son fournisseur.

Pour trois acheteurs la déception intervient au niveau du respect des délais de livraison.

(Interviewé n°3) *« c'était le problème à plusieurs reprises de ne pas tenir leur parole c'est-à-dire oui on va vous livrer ce jour-là au plus tard, rien livrer et en plus il faut encore courir derrière »*

(Interviewé 5) *« je me suis rendu compte vraiment de l'importance que ça avait de bien faire arriver la marchandise à temps pour les ouvriers parce que eux sans ça ne savent pas travailler »*

Le travail quotidien de la société dépend parfois de la bonne livraison et du respect des dates qui avaient été annoncées par le fournisseur. Sans livraison le jour prévu, c'est toute l'organisation de la PME qui est mise à mal sans toujours avoir la possibilité de trouver une alternative.

Pour deux acheteurs, la déception a été au niveau de la qualité du produit acheté.

(Interviewé n°8) « *il y a eu du matériel qui n'était pas de qualité c'est déjà arrivé, recevoir du matériel qui n'était pas celui qu'on nous avait décrit aussi* »

Leurs expériences sont diverses et variées en fonction de la taille de la PME, de son secteur d'activité mais malgré ces différences, ce sont trois critères qui sont qui ont causé leur déception : la relation, le respect des délais de livraison et la qualité du produit.

(Interviewé n°1) « *à part avoir euh un fournisseur de secours je ne vois pas d'autres solutions, peut-être placer des commandes plus tôt mais c'est déjà le cas donc quand on a des commandes qui sont stratégiques* »

(Interviewé n°4) « *comme quoi le relationnel malgré qu'on puisse avoir une très bonne affinité avec le fournisseur limite amical parce que c'était un fournisseur de longue date bah il faut toujours faire attention* »

(Interviewé n°12) « *ce qu'on met en place voilà c'est de souvent demander un échantillon pour être sur du produit qu'on veut. À base de l'échantillon on peut donner confiance et dire voilà c'est réellement ce qu'on veut* »

Ces critères cités par les acheteurs dans ce thème sont ceux sur lesquels ils sont devenus plus attentifs suite à leurs expériences d'achat. Ils ont par rapport à ce vécu et ces situations adapté leur processus de décision. Ces expériences négatives ont été aussi bien vécues par des acheteurs expérimentés que par ceux qui le sont moins. On peut remarquer que les critères à la base de ces déceptions sont ceux cités par au minimum onze des douze acheteurs interrogés et qu'ils sont identifiés par ces mêmes acheteurs comme étant des critères importants dans leur processus de décision. Lorsque ces critères que sont la relation, le délai de livraison et la qualité du produit ne sont pas en accord avec les attentes de l'acheteur, ils deviennent une source de déception.

9. Conclusion

9.1. Analyse des points marquants

Lors de cette conclusion, je vais mettre en relation les résultats recueillis lors de mon étude et ceux présents dans la revue de littérature. Pour cela, je vais reprendre les quatre thèmes déjà évoqués et détailler les similitudes et les divergences entre la théorie existante et les nouvelles données.

9.1.1. La fonction achat et le rôle de l'acheteur en PME

La première partie de cette première question de recherche concernait les caractéristiques de la fonction achat en PME. Gadde et Hakansson's (2001) expliquent que la fonction achat en PME est généralement non définie comme une activité spécifique dans les PME. Les acheteurs sont amenés à assumer d'autres tâches que l'achat au sein de la société. Selon Ulaga et al. (2002), la fonction achat est cruciale en PME car elle est aussi bien active en amont du processus de création de valeur de la société qu'en aval, sur les marges dégagées par la gestion des coûts.

La seconde partie de cette première question de recherche avait pour vocation de mieux comprendre le rôle de l'acheteur en PME. D'après William Ramarques (2011), au plus la taille de l'entreprise augmente, au plus l'acheteur voit sa fonction d'achat se spécialiser. Dans une TPE, il est multitâche, dans une petite entreprise, il se voit confier plus de responsabilités et dans une moyenne entreprise, il se spécialise sur son activité.

Les acheteurs décrivent leur fonction de la manière suivante : ils reçoivent une demande de la part de leurs collègues, de la production et doivent ensuite traduire ce besoin vis-à-vis des fournisseurs. Pour répondre au mieux à ce besoin, ils rencontrent des fournisseurs, découvrent des produits et négocient les prix quelle que soit la taille de la PME.

Les acheteurs sont unanimes sur la question, et rejoignent les propos de William Ramarques (2011). Neuf des douze interviewés occupent la fonction achat à côté d'autres tâches. Et trois seulement occupent la fonction achat à temps plein.

Pour les TPE qui représentent cinq des douze acheteurs consultés, l'acheteur est bien souvent amené à gérer des tâches annexes aux achats comme la comptabilité ou la gestion des stocks mais aussi des tâches totalement différentes comme la représentation commerciale de la société, certaines étapes de la production et la livraison des articles commandés.

Dans les PME de petites tailles, que l'on peut délimiter entre 10 et 25 personnes sur base des interviews réalisées et qui dans cette étude concernent quatre sociétés, l'acheteur voit la fonction qu'il occupe se recentrer autour des achats malgré qu'il occupe toujours les fonctions annexes aux achats comme le suivi des stocks et le paiement des factures fournisseurs.

Les acheteurs de TPE et de petites PME sont moins expérimentés et abordent un plus grand nombre de critères dans leur processus de décision. Cette décision est basée sur une combinaison plus complexe de critères pour arrêter leur choix.

Dans les sociétés de taille moyenne et qui correspondent à la tranche haute des PME en termes de personnes employées, plus de 40 personnes dans cette étude, l'acheteur voit sa fonction être clairement définie. Trois des douze acheteurs de l'étude sont dans ce cas. Ils occupent la fonction d'acheteur à temps plein ce qui leur permet également de pousser leurs recherches plus loin. J'entends par là qu'ils consultent au minimum trois fournisseurs pour chaque demande ce qui n'est pas régulièrement le cas parmi les acheteurs des deux catégories ci-dessus. Les acheteurs de ces sociétés de taille moyenne gèrent un plus grand nombre de fournisseurs et parfois même plusieurs pour un même produit de manière à répartir le risque. Ces acheteurs sont également dans le cadre de cette étude ceux qui ont une plus longue ancienneté dans la fonction. Ce qui ressort des interviews de ces trois acheteurs c'est que la décision finale est basée sur trois critères : le prix, la qualité et le respect des livraisons. Si plusieurs fournisseurs répondent de la même manière à leurs attentes sur ces trois critères, ils sont alors départagés par la relation de confiance qu'ils ont construite avec l'acheteur.

9.1.2. Les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME

Ma deuxième question de recherche concernait les variables entrant en compte lors de la décision d'achat en PME. L'état de l'art mentionne différents critères qui sont pris en compte par les acheteurs de PME lors de leur prise de décision.

Ceux que détaillent Jaouen (2010) sont la qualité, la livraison, le service, le prix, la relation de confiance, la fiabilité, la flexibilité et ceux décrits par Ulaga et al (2002) sont l'accès précoce aux nouveaux projets, les connaissances disponibles, les réponses rapides, fournir des solutions, la relation et la gestion de projet.

Dix-sept critères de décision différents (cfr Figure 2) ont été cités lors de l'étude menée auprès de douze acheteurs de secteurs d'activités variés et occupant leur fonction dans des PME de tailles variées également (cfr p28).

Je vais considérer les critères aillant été mentionnés au moins six fois sur douze comme critère influent dans le processus de décision d'achat en PME. Je recense donc huit critères sur dix-huit au moins mentionnés par la moitié des acheteurs interrogés et qui sont donc **les variables les plus déterminantes pour l'acheteur en PME lors de sa décision d'achat**. Ceux-ci sont **la relation** (12/12), **la livraison** (11/12), **le prix** (12/12), **la qualité** (12/12), **le service** (11/12), **la flexibilité** (10/12), **le respect de la quantité** (7/12) et **la communication** (7/12).

Les résultats obtenus se rapprochent de ceux observés par Jaouen (2010) lors de son étude. Tous les critères mis en évidence par son étude sont repris par au moins la moitié des acheteurs consultés lors de mon étude. Les résultats de l'étude réalisée par Ulaga et al (2002) sont également repris par mon étude mais ne sont pas cités par au moins la moitié des douze acheteurs consultés à l'exception de la relation et des connaissances disponibles, des réponses rapides et de fournir des solutions que les acheteurs abordent comme des sous points faisant partie du service.

Par rapport à ces résultats, je constate tout de même que d'autres critères sont cités par les acheteurs et ne figurent pas dans les études existantes. Il s'agit du respect des quantités et la communication.

Dans un environnement changeant et instable dans lequel évolue la PME. La communication s'avère donc jouer un rôle prépondérant dans la décision d'achat. Celle-ci le rassure et lui permet de savoir qu'un interlocuteur est disponible pour répondre à ses demandes rapidement. La communication pour les acheteurs est aussi un gain de temps car ils n'apprécient pas devoir courir après un fournisseur pour obtenir une réponse.

En ce qui concerne le respect des quantités, ce facteur a un impact dans la décision des acheteurs car les sociétés où ils travaillent sont amenées à gérer le quotidien avec une trésorerie limitée et que s'ils ne font pas attention en immobilisant trop de trésorerie dans du stock, c'est la santé financière de la PME qui s'en voit directement impactée.

Peu importe la taille de la PME ou le rôle de l'acheteur, le critère démographique du sexe ne permet pas de dégager des différences dans les critères de choix ayant une influence lors de la décision d'achat.

9.1.3. Les facteurs pouvant influencer l'acheteur dans sa décision d'achat

La troisième question de recherche abordée lors de cette étude s'intéressait aux facteurs qui peuvent influencer l'acheteur dans sa décision d'achat. Un point abordé avec les acheteurs est l'impact de leur collègues et supérieurs dans leur processus de décision. Selon Julien et Marchesnay (2015), les visions variées des dirigeants de PME quant à l'évolution de leur société ont des conséquences sur la stratégie de leur entreprise. Les chefs de PME sont des acheteurs réactifs, informels et autodidactes qui affichent un haut niveau de fidélité envers leurs fournisseurs.

Quatre des douze acheteurs interrogés sont également fondateur de la société et n'ont donc de compte à rendre à aucun supérieur. En ce qui concerne les huit autres, ils doivent tous référer au dirigeant lorsque que l'achat sort du cadre des besoins quotidiens où qu'ils doivent faire appel à un nouveau fournisseur. Le fondateur de la société leur donne soit des directives soit il reprend la main sur le dossier qu'il va conclure lui-même.

Lorsque leurs supérieurs respectifs formulent des remarques, les acheteurs suivent les directives reçues. Ces directives sont axées sur trois critères qui sont : le prix, la livraison et la qualité. Pour l'acheteur, suivre ces critères donnés par un supérieur équivaut à revoir le choix qui était établi dans le cas où celui-ci ne correspond pas aux critères émis par leur supérieur.

Les données recueillies sur ce thème vont donc dans le même sens que l'explication donnée par Julien et Marchesney (2015). Sur base des explications récoltées auprès des acheteurs, on peut conclure qu'effectivement dans les structures que sont les PME, la vision et la stratégie du dirigeant de l'entreprise ont un impact sur la décision d'achat. Ce sont les critères de décision du dirigeant qui dominant dans ce processus de choix.

Ce travail pourra servir de base de travail pour la communauté scientifique et toutes autres personnes intéressées d'étudier le comportement d'achat B2B dans les PME. Il leur offrira le moyen de compléter la littérature existante en la matière tout en ajoutant la zone géographique qu'est la Wallonie aux zones déjà étudiées.

9.2. Recommandations

Les résultats montrent qu'un acheteur en PME occupe plusieurs fonctions. Un conseil général que cette étude me permet d'adresser aux acheteurs est de grouper les tâches liées aux achats à un moment de la journée ou de la semaine. De cette manière, l'acheteur est concentré dans une tâche et ne s'éparpille pas en devant réfléchir à leurs différentes fonctions simultanément, ce qui facilite la concentration et limite les erreurs.

Les résultats de l'étude soulignent les critères suivants comme étant les plus déterminants pour les acheteurs en PME. Voici les conseils qui y sont liés et que les acheteurs peuvent mettre en place afin de s'assurer qu'un fournisseur réponde bien aux critères attendus :

La relation : la relation entre la PME et le fournisseur doit être une relation durable qui ne se limite pas à l'envoi de commandes et à la réception de marchandises. Chaque partie doit ressortir gagnante de la relation commerciale qui les lie. L'idée n'est pas de travailler dans une situation de dominant et dominé mais de travailler sur un pied d'égalité en développant un partenariat dans lequel l'acheteur doit investir de manière continue pour créer une solution d'approvisionnement viable sur le long terme.

L'acheteur peut également demander au fournisseur de développer de nouveaux projets avec lui. Le fournisseur se sentira valorisé de la confiance qui lui est accordée et investira en retour dans la relation.

Il est primordial pour l'acheteur de veiller à ce que les factures soient payées à temps malgré la gestion difficile de la trésorerie dans ces petites structures. Une facture payée en retard aura tendance à dégrader la relation et à freiner l'investissement dans cette relation du côté du fournisseur.

La livraison : comme nous avons pu le vérifier, les délais de livraison ont un impact sur l'organisation de la PME. Afin de recevoir la marchandise à temps, un contrat annuel peut être établi, sur base duquel l'acheteur réalise en fonction de ses besoins des appels de livraison. Il peut aussi être intéressant de demander à son fournisseur la mise en stock d'une quantité minimum de certaines références pour prévenir toute rupture d'approvisionnement.

Un plus pour éviter ce genre de tracas est de prévoir les commandes à plus long terme. Le fournisseur a alors la possibilité de produire dans des périodes creuses et de constituer un stock qui sera disponible rapidement en cas de besoin.

Le prix : pour réduire les coûts, les PME peuvent faire jouer la concurrence entre différents fournisseurs. L'acheteur doit être à l'écoute du marché pour connaître quels sont les besoins des clients de son entreprise et surtout quels sont les fournisseurs proposant des solutions adaptées. Pour cette raison, l'acheteur doit sans cesse être dans une démarche de "sourcing" consistant à rechercher de nouveaux fournisseurs capables de répondre à ses besoins présents et futurs tout en intégrant les contraintes relatives au marché. Le but de cette recherche continue est d'établir une base de données étoffée des fournisseurs potentiels de l'entreprise, celle-ci étant prête à être utilisée pour chaque consultation.

S'il s'agit d'un produit standardisé, l'acheteur peut également se renseigner auprès d'autres entreprises de son secteur d'activité dans le but d'obtenir de meilleures conditions tarifaires en mettant en commun leurs volumes et en passant une commande groupée auprès du fournisseur.

La qualité : comme les acheteurs l'ont expliqué, ce critère est important pour eux car il peut avoir un impact direct sur leur production et le produit final que la PME propose à la vente. Afin de s'assurer de la bonne qualité du produit acheté, les acheteurs peuvent faire la demande aux fournisseurs de mettre à disposition les certifications de qualité auxquelles ils répondent. De manière plus concrète, l'acheteur peut demander la réalisation d'un échantillon ou d'une production test dans le but de valider la qualité définitive du produit. L'acheteur peut proposer au fournisseur potentiel de visiter les installations pour que celui-ci visualise l'impact qu'un problème de qualité peut avoir.

Le service : cette variable est importante pour les acheteurs lorsqu'ils ont besoin de support ou simplement d'une réponse. Ce point est difficile à évaluer avant de passer commande chez un fournisseur. L'acheteur peut se renseigner auprès d'autres entreprises déjà clientes afin de se faire une première impression de ce que représente la notion de service chez un fournisseur potentiel. L'acheteur peut également demander à être conseillé et guidé afin de juger de la qualité des conseils qu'un fournisseur peut lui apporter avant de concrétiser son achat.

Le service est décrit par les acheteurs comme étant également la possibilité de recevoir des conseils de la part d'un fournisseur. À ce titre, l'acheteur peut négocier auprès du fournisseur qu'une formation soit planifiée pour améliorer la connaissance technique et la productivité du personnel qui utilisera le produit choisi.

La flexibilité : ce critère est important pour les acheteurs en PME car ils doivent régulièrement faire face à des imprévus ou des urgences. L'acheteur doit rechercher des fournisseurs prêts à

s'adapter aux changements de demande ou à répondre dans les brefs délais imposés par la PME. En s'intéressant au processus de production du fournisseur, l'acheteur peut également mieux comprendre de quelle manière celui-ci est capable de s'adapter pour répondre aux attentes parfois changeantes des PME. L'acheteur est alors capable de choisir le fournisseur le plus à même de s'adapter à ses besoins. La recherche d'un fournisseur proche géographiquement peut également améliorer la flexibilité et la réactivité en réduisant le temps de transport.

Le respect des quantités : ce critère ne faisait pas partie des résultats des études précédentes sur le sujet. Si les acheteurs mentionnent maintenant ce critère c'est parce qu'ils ont conscience que la gestion de la trésorerie est importante pour la PME. L'acheteur doit être en recherche d'un partenaire capable de s'adapter aux volumes moins élevés proposés par les PME. Dans le cas où aucun fournisseur potentiel ne sait répondre à la demande, l'acheteur peut envisager d'établir un contrat sur une base annuelle pour augmenter les volumes proposés. Ce contrat peut prévoir des livraisons à intervalles réguliers et une facturation à la livraison afin de préserver la trésorerie de la société.

La communication : ce point est important pour les acheteurs en PME car il leur permet de se sentir écoutés et compris. La communication doit se faire dans les deux sens. L'acheteur doit être clair sur ses exigences et en contrepartie, le fournisseur doit être transparent par rapport à ce qu'il peut réaliser. L'acheteur doit avec ce fournisseur déterminer au préalable quels seront les canaux de communication utilisés, avec quel interlocuteur et dans quel contexte. Par exemple, par téléphone avec le commercial en cas d'urgence ou simplement par mail avec le service interne pour une commande. Si ces canaux sont bien définis, la communication au quotidien est fluidifiée.

Lors des entretiens, certains acheteurs évoquent que l'évolution de leur fonction passera par la digitalisation. L'acheteur peut prendre des initiatives dans ce sens et demander au fournisseur que le nécessaire soit fait pour que les systèmes informatiques respectifs soient liés. De cette manière d'un côté, les informations concernant les besoins de la PME sont visibles par le fournisseur et de l'autre côté, les disponibilités de production et les délais de livraison sont consultables en toute transparence par l'acheteur.

En respectant ces différents conseils, l'acheteur en PME s'assure de réaliser son achat dans un cadre bien défini pour les deux parties concernées. Il limite par la même occasion les répercussions que le non-respect d'un ou plusieurs critères peut engendrer au sein de l'organisation de la PME.

9.3. Limites

La revue de la littérature et cette étude démontrent que les dirigeants ont un impact dans le processus décisionnel. Pour comprendre l'impact qu'ils ont sur le choix des variables expliquant le comportement d'achat en PME, il faudrait également réaliser une étude auprès des dirigeants de PME. Faute de temps et d'argent, cette étude n'a pas été réalisée.

Un frein supplémentaire lors de la réalisation de l'étude est la difficulté d'obtenir des rendez-vous et de convenir d'une date et d'un endroit calme pour réaliser les entretiens. De plus la zone géographique à couvrir qui est la Wallonie est assez vaste et cette étude se limite donc à des acheteurs se situant dans la zone Namur-Binche-Mons-Nivelles.

9.4. Voies de recherches futures

Malgré les comparaisons intéressantes entre les résultats recueillis lors de cette étude et la littérature existante sur le sujet, ces résultats récoltés auprès de l'échantillon sondé ne sont pas significatifs et statistiquement généralisables à la population étudiée. Une piste d'étude est la réalisation d'un modèle Logit dans le but de tester la pertinence des variables extraites de mon étude. Le modèle de la régression logistique permet de relier l'apparition ou la non-apparition d'un événement au niveau des variables explicatives. La variable binaire serait alors l'apparition d'un critère dans la décision d'achat (oui ou non) en fonction des années d'expériences de l'acheteur ou de la taille de la société qui seraient dans ce cas les variables explicatives.

Un test de ce type peut par exemple permettre de savoir si le fait qu'un fournisseur corresponde à un critère déclenche ou pas l'acte d'achat chez l'acheteur en PME. Ce test de régression linéaire sur des différents critères via un modèle Logit permettrait donc de déterminer quelles variables sont effectivement explicatives du comportement d'achat en PME.

La réalisation d'une étude qualitative en B2B est cependant plus complexe qu'en B2C. Le nombre de répondants disponibles est fortement réduit et certaines entreprises n'ont pas la permission de divulguer des informations de ce type. En considérant une marge d'erreur de 5% dans les résultats, il faudrait interroger 2500 acheteurs actifs en PME pour obtenir des résultats représentatifs de la population. Cette étude demanderait alors énormément de temps et de budget pour être menée à bien mais permettrait de mieux comprendre le comportement d'achat de ces entreprises qui représentent un potentiel d'achat non négligeable.

Cette étude démontre également que le dirigeant d'entreprise a un rôle à jouer dans le processus de décision d'achat chez les PME. Une étude analysant la personnalité des dirigeants et l'impact que celle-ci peut avoir dans le processus d'achat peut être réalisée afin de compléter les résultats de mon étude.

10. Bibliographie

Leenders, M. R., Nollet, J., & Ellram, L. M. (1994). Adapting purchasing to supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(1), 40. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/232589996?accountid=12156>

Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K., & Peters, M. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: Une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, (199), 51-72. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220815798?accountid=12156>

Ayadi, S. (2009). Externalisation et création de valeur au sein de la « supply chain » : L'entreprise étendue. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 44(236), 85-93,11-12. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220819016?accountid=12156>

Trehan, N. (2014). La fonction achats de demain : Analyse prospective par la méthode PM. *Revue Management & Avenir*, (70), 153-170. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1690249559?accountid=12156>

Marchesnay, M. (2015, Nov). La petite entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue Française De Gestion*, , 319-331. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.3166/RFG.144.107-118>

- Müller, J. (2004). Les déterminants de la performance de la fonction achat industriel: Définitions, tests et implications. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 39(208), 111-124. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220854508?accountid=12156>
- Söderberg, L., & Bengtsson, L. (2010). Supply chain management maturity and performance in SMEs. *Operations Management Research*, 3(1-2), 90-97. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.1007/s12063-010-0030-6>
- Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009). Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking*, 16(5), 702-723. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.1108/14635770910987878>
- Skarpová, L., & Grosová, S. (2015). The application of business network approach for small and medium enterprises (SME) with regard to their buying behavior. *Journal of Competitiveness*, 7(3) doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.7441/joc.2015.03.05>
- Ellegaard, C. (2009). The purchasing orientation of small company owners. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3), 291-300. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.1108/08858620910939831>
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 133-153. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/89210255?accountid=12156>
- Johnson, A (2011). Le processus d'achat dans le milieu industriel.
- Perrotin, R & Soulet de Brugière, F (2007). Le manuel des achats. *Editions Eyrolles*

Leroy, C. (2012). « [Les Achats dans les PME : Comment augmenter la rentabilité d'une entreprise sans augmenter son chiffre d'affaires ?](#) » Prélevé du site [www.portail-des-pme.fr](#)

le 18/12/17

SPF économie, PME, classes moyennes et énergie (2016). « Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants. » issu du site du SPF économie le 29/07/18

Tremblay, C (2016). « La fonction achat/approvisionnement dans les PME : une source de profitabilité sous-estimée ». Texte tiré du site [www.dpme.ca](#) le 18/12/17

Coutant, C (2014). « La fonction achat : qui se cache derrière un acheteur ? » Texte prélevé du site [www.netpme.fr](#) le 18/12/17

Champeyrol, C (1993). « Les achats » éditeur : Presses Universitaires de France - PUF (1 Oct. 1993)

Bruel, O et Ménage, P (2014). « Politique d'achat et gestion des approvisionnements » 4^{ème} édition, éditions Dunod

Kindermans, M (2005). « Les PME innovent aussi dans leurs achats. » tiré du site [www.lesEchos.fr](#) le 18/12/17

La rédaction (2017). « Panorama de la fonction achats » tiré du site internet [www.decision-achat.fr](#) le 19/12/17

Euréal 2010. Centre Européen d'Expertise en Evaluation, fiche technique entretien semi-directif

Georges, C (2017) « ROI de la fonction achats, la performance de l'acheteur » tiré du site [Décisionachat.fr](#) le 21/05/18

Wajnszok, O (2017) « Les principaux indicateurs achats » tiré du site [Décisionachats.fr](#) le 21/05/18

Wajnszok, O (2015) « Piloter avec un tableau de bord » tiré du site [Décisionachats.fr](#) le 21/05/18

Godfroid, T (2012) séminaire Université de Lorraine « Préparer et conduire un entretien semi-directif »

Thiétart, R.A., (2003), Méthodes de recherche en management, 2e édition, Dunod

Rivière, R (2008), article « Notre fonction s'est considérablement professionnalisée » extrait du site [décision-achats.fr](#) le 01/08/18

11. Annexes

11.1. Guide d'entretien

Phase d'introduction.

Tout d'abord je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet interview.

Je tiens tout de même à préciser quelques informations à propos de cet entretien. Premièrement, les résultats resteront confidentiels ! Votre nom, prénom et toutes les coordonnées que vous nous avez fournies resteront secrètes. Vous serez codé sous forme d'un numéro.

Lors de cet entretien, la conversation sera enregistrée dans le but unique de pouvoir réécouter les différentes informations que vous nous aurez fournies et de permettre une meilleure analyse.

Êtes-vous d'accord jusqu'à présent ?

Je vais maintenant globalement resituer le sujet.

Je mène une étude qualitative auprès des personnes qui occupent la fonction d'achat dans une PME.

Phase de centrage du sujet

Si vous êtes prêt, je vous propose que l'on commence par parler de vous et de la fonction que vous occupez :

J'aimerais que vous m'expliquiez ce que représente pour vous la fonction achat ? Pourquoi ?

Lorsque qu'on vous parle d'achat, quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

- Pourquoi ceux-là ?

Qu'est-ce qui vous a motivé à exercer un poste d'acheteur ?

Comment percevez-vous le rôle d'acheteur aujourd'hui ?

Imaginez-vous dans une dizaine d'années, toujours actif à votre poste, votre travail sera-t-il le même qu'aujourd'hui ?

- Pourquoi, pourquoi pas ?
- Comment imaginez-vous votre fonction dans 10 ans ?
- Comment vos besoins auront-ils évolués ?
- Considérez-vous avoir d'autres besoins d'ici 10 ans ?
- Comment pensez-vous devoir vous adapter ?

Phase d'approfondissement

Nous allons parcourir ensemble différents critères entrant en compte lors de vos décisions d'achat.

Étant dans un contexte d'étude qualitative, pouvez-vous commencer par me citer des critères qui ont de l'importance pour vous et leur attribuer une gradation entre aucune importance et une extrême importance ?

-
-
-
-
-
-

Maintenant que vous m'avez cité spontanément certains critères, nous allons en parcourir d'autres et certains que vous avez peut-être déjà évoqués.

Pouvez-vous m'indiquer pour chaque critère du tableau ci-dessous l'importance que vous leur accordez lors de votre processus d'achat ?

<i>Importance</i>	<i>Aucune importance</i>	<i>Faible importance</i>	<i>Moyenne importance</i>	<i>Grande importance</i>	<i>Extrême importance</i>
<i>Attributs</i>					
<i>Flexibilité</i>					
<i>Qualité</i>					
<i>Prix</i>					
<i>Innovation</i>					
<i>Personnalisation</i>					
<i>Création de valeur</i>					
<i>Service</i>					
<i>Confiance</i>					

Maintenant nous allons de nouveau parcourir ensemble ces différents critères et j'aimerais savoir pourquoi vous leur accorder ce niveau d'importance.

Lorsque que vous devez passer une commande, consultez-vous vos collègues et/ou votre supérieur ?

- A chaque décision
- Très régulièrement
- Souvent
- A l'occasion
- Jamais

Pourquoi consultez-vous ou non vos collègues et/ou supérieur pour ce type de décision ?

Quels sont les points abordés lorsque vous les consultez ?

Quels critères dans le choix que vous aviez établi sont susceptibles d'être adaptés ou revus suite à l'avis de vos collègues, supérieurs et pourquoi ?

Vous avez par exemple cité tel critère, ...

Lorsque que vous devez choisir un nouveau partenaire, consultez-vous vos collègues et/ou votre supérieur ?

- A chaque décision
- Très régulièrement
- Souvent
- A l'occasion
- Jamais

Pourquoi consultez-vous ou non vos collègues et/ou supérieur pour ce type de décision ?

Quels sont les points abordés lorsque vous les consultez ?

Quels critères dans le choix que vous aviez établi sont susceptibles d'être adaptés ou revus suite à l'avis de vos collègues, supérieurs et pourquoi ?

En tant qu'acheteur, quelles déceptions avez-vous vécues par rapport à des choix que vous aviez effectués ?

- Pourquoi ?
- En quoi n'était-ce pas en lien avec vos attentes ?
- Comment avez-vous réagi pour surmonter cette déception ?
- Ces déceptions vous ont-elles permis d'adapter votre prise de décision ?
 - Si oui, comment ?

Certaines de vos expériences professionnelles vous ont-elles incité à adapter vos critères de décision ?

- Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Pourquoi vous ont-elles poussé à vous adapter ?
- Vos critères de décision ont-ils évolué suite à ces expériences ?

Données sociodémographiques

Sexe :

Age :

Fonction :

Années d'ancienneté dans la fonction :

Taille de l'entreprise :

Conclusion

Voilà, nous sommes arrivés à la fin de l'entretien. Je vous remercie pour votre participation.