

L'apport stratégique de la fonction achat dans l'efficience de l'entreprise industrielle

ATTOU Mohamed

Université Djilali Liabès de Sidi Bel Abbès

Introduction :

A L'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, la gestion dynamique des flux, tant de matières premières, de semi-fini, de pièces de rechange, de composants et de prestations diverses, que financières prend une dimension stratégique

Les achats, les approvisionnements, la logistique concourent aux équilibres fondamentaux d'entreprise, a ses performances, a son développement et a ses orientations. Le jeu de la concurrence est tel que le profit de l'entreprise ne peut alors se réaliser que grâce a des achats parfaitement négociés et réalisés.

Pour de nombreuses entreprises, dont les achats peuvent représenter jusqu'à 70% du chiffre d'affaires, l'amélioration des résultats financiers passe aujourd'hui par les achats.

Quel est donc le levier d'action dont l'entreprise dispose qui ne remet pas en cause son périmètre et ses savoir-faire

Quel est le domaine de gestion qui représente en moyenne tous
Secteur confondus, 70% de ses coûts de revient ?

C'est la fonction achat qui représente une part croissante des coûts de l'entreprise

Dans un monde où les marchés sont de plus en plus ouverts et compétitifs où les achats s'internationalisent où les situations d'approvisionnement les plus confortables sont de fait souvent précaires.

C'est précisément là que réside désormais le champ de progrès.

C'est là aussi que se perd et se gagne le fameux avantage différentiel si vite déterminant dans l'impitoyable sélection en cours.

Le terme anglo-saxon *marketing* qui se traduit généralement par
l'étude des marchés *appliquée* aux achats, se définit comme la recherche permanente de l'adéquation des besoins de l'entreprise aux possibilités des marchés fournisseurs

Les entreprises avaient de plus en plus de mal à vendre et à gagner des parts de marché, elles ont donc cherché à faire des gains ailleurs. D'abord, dans la production, en améliorant la productivité, puis en rationalisant les achats

Les entreprises se sont rendu compte qu'il y avait là un levier sur lequel elles pouvaient agir.

Ce rôle important peut être mis en relief a travers trois éléments , le premier relatif a la part de plus en plus importante des achats dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, le second concerne l'externalisation partiel de la fonction achat ,le troisième consacre a la mise en œuvre des partenariats, une forme appropriée de relation et un instrument de marketing achat

1_ Sur le plan de la part des achats dans le résultat d'entreprise

a) impact des achats dans le chiffre d'affaires :

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance a vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires.

Il y a 40 années (en moyenne une dizaine d'années dans les entreprises industrielles algériennes) la part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles se situaient entre 35 % et 55 % cette part a atteint 60 % puis à 65% en 1995 et continue d'évoluer. Cette part dépasse même largement les 70% pour les entreprises de négoce ou du secteur de la distribution.

Quelques exemples pour mettre en relief ces niveaux : ¹

Essilor	46,3 % pour
81,1 % pour la Redoute	72,4 % pour PSA
entreprises industrielles algériennes	pour les
ENIE 65% CHIALI 68%	

Cela montre à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

b) poids des achats dans le prix de revient :

Les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires; il en est de même pour la composition du prix de revient, c'est-à-dire le poste le plus important dans le prix de revient d'un produit.

De plus, il est clair que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie.

Cela résulte de l'augmentation de la productivité du métier et de la diminution de la marge nette. Par conséquent, la plus grande part du prix de revient résulte des achats de matières et de composants dont la proportion augmente avec l'âge du produit.

Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce c'est-à-dire lorsque le produit est dans sa phase de maturité sur sa courbe de vie.

L'autre incidence des achats sur le prix de revient est due au fait que la fonction achat est en connexion directe avec tous les services de l'entreprise.

A titre d'exemple, la fonction achat est appelée à participer à la diminution du prix de revient d'un produit et donc l'apport est net :

- à la R et D lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur du secteur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale et technique,

- à la proposition de standardisation ou des équivalences de matières premières, composants, sous ensembles...permettant la diminution des items en achat et par conséquent du coût de gestion des stocks,

- à la qualité, en mettant en place des niveaux d' AQL (assurance et niveau de qualité) visant à sécuriser le processus du fournisseur, à la réception qualitative des entrants

- à la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser nos propres procédés (soutien technique, informations sur les conditions préalables...) et le concept de benchmarking

c) impact des gains sur achat au niveau du résultat

Il est aisé d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en consacrant un peu plus de temps pour l'effort d'optimisation des achats

1- Les échos : éditions 2000,2001

Exemple d'un compte de résultat simplifié d'une entreprise industrielle réalisant un chiffre d'affaires d'un million de DA dont la moitié est consacrée aux achats.

	produits	charges
- C A	1.000.000	
- Achat (biens et services)		500.000
- Frais de personnel		350.000
- autres charges (impôts, taxes, amortissements...		50.000
- résultat	100.000	

Si l'objectif retenu pour l'année suivante, de réduction de 5% des achats est atteint (en considérant les autres éléments constants) ; on s'aperçoit que cette diminution a permis d'améliorer le résultat de 25%. (125.000 DA au lieu de 100.000).

Si l'entreprise avait voulu atteindre cet objectif par l'augmentation de son activité, elle aurait dû accroître ses ventes d'environ 25% ; sachant que l'augmentation de l'activité entraîne une augmentation des charges quasi-équivalentes

Ce constat n'a été réalisé que tardivement par les entreprises, (les entreprises algériennes ne réservent à cette fonction que très peu d'intérêt) mais apporte aujourd'hui plus d'importance à la gestion de ce poste de charge (qui est perçu par la majorité des financiers comme un centre de profit à part entière).

Roger Pérotin dans son ouvrage l'entretien d'achat : tactiques et négociation;² établit un comparatif démonstratif de la nouvelle importance des achats. pour une entreprise moyenne ou importante, on admet qu'il y a une équivalence de résultat sur le profit entre :

- un accroissement des ventes de 20%,
- une amélioration de la productivité de 5%,
- un gain de 2% sur les achats. *

De plus, il est bien moins coûteux en moyens, en énergie, de réduire les achats de 2% que d'augmenter les ventes de 20% et surtout une diminution des achats n'entraîne pas de bouleversements importants (investissement, augmentation de personnel...) dans la structure d'une entreprise.

Cela nous permet de dire que pour nos entreprises algériennes, il est plus acceptable et moins problématique de faire des gains de productivité grâce à la restructuration de la fonction achat que de mettre en place des plans sociaux (à cause du manque de compétitivité dû à l'augmentation du prix de revient, non maîtrise du niveau de qualité, de l'évolution technique...).

2 _ Sur le plan de l'externalisation partielle de la fonction achat

Auparavant assurée complètement en interne (Out sourcing), elle est de plus en plus utilisée par les entreprises désireuses d'alléger leurs coûts de structure et ainsi de dégager un surcroît de

2-cité dans le document : optimisation des achats ,groupe Wesford Université Grenoble 2005

productivité .Jusqu'à présent, cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des structures achats car ceux-ci ont pour fonction de gérer ces nouvelles ressources extérieures utilisées dans le processus de création des offres de l'entreprise

L'externalisation peut être abordée en posant deux questions structurantes.

- A quels types d'achats peut-on appliquer cette externalisation ?
- Quelles sont les activités du processus achat-approvisionnement
Concernées par cette externalisation ?

Pour tenter d'éclairer les réponses à ces questions et d'apporter une aide méthodologique au choix de <faire ou faire faire> appliquées aux activités des achats ; il est nécessaire d'utiliser la théorie des coûts de transaction comme grille de lecture pour le choix de l'externalisation³

A) Types d'achats auxquels s'applique l'externalisation (première question)

L'analyse de ces choix (à travers la grille) peut se résumer ainsi :

L'entreprise compare les différentiels de coût de production interne/externe (ΔP) à celui relatif au coût de contrôle interne/externe (ΔG).

Dans cette expression (ΔG) correspond à la différence entre le coût de production en interne et le prix d'achat (coût d'acquisition) sur le marché de l'activité considérée, quant à (ΔG) il correspond à la différence existante entre le coût de coordination en interne de cette activité et les coûts de transactions qu'induirait un appel au marché,

Le raisonnement propose de n'externaliser une fonction ou opération que si $\Delta C + \Delta P > 0$ C'est-à-dire lorsque l'entreprise a épuisé les avantages d'une structure intégrée de production Quelques éléments permettent de cerner les fondements théoriques des coûts de transaction ?

Les coûts de transaction (face à face entre deux agents économiques) peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction et se divisent principalement en deux catégories :

- Les coûts antérieurs correspondant aux phases de recherche d'informations, d'établissement du cahier des charges, recherche du futur partenaire, gestion des offres, élaboration du contrat avec le fournisseur...

Plus les activités visées sont standards, simples du point de vue commercial et technique, plus cette partie du coût sera faible.

- Les coûts exposé interviennent après la signature du contrat; on y trouve en particulier les coûts inhérents à l'application des clauses contractuelles (renégociation, règlement des litiges ...)

Le niveau des coûts de transaction dépend de facteurs propres :

- au comportement des acteurs,
- à la nature des biens et services au centre de l'échange,
- à l'environnement propre à cet échange

3-Richard Calvi: externalisation des activités d'achat:l'apport de la théorie des couts de transaction
CERAG98,11Grenoble ESA 1998

Williamson met l'incertitude au centre des arbitrages entre appel au marché et intégration. L'incertitude prend sa source :

- dans la complexité de la transaction à réaliser,
- dans le risque lié à l'existence ou non d'alternatives à l'échange.

Cette incertitude environnementale se combine aux hypothèses de :

- rationalité limitée des acteurs
- d'opportunisme des acteurs et génère chez ces derniers la perception d'une certaine asymétrie de l'information sur le marché

Un environnement de marché marqué par une forte complexité des échanges et de faibles alternatives augmentera ce sentiment chez les acteurs de la relation.

L'importance des coûts de transactions anticipés par l'agent en charge de l'organisation de la relation, risque de lui faire alors préférer une intégration de l'activité ou opération.

L'auteur mettra encore en avant l'influence de deux autres variables dans le choix d'externalisation :

- la spécificité des investissements à réaliser dans une relation particulière
- la fréquence d'intervention réclamée par l'objet de l'échange (de l'augmentation de la fréquence des relations naît une dépendance réciproque).

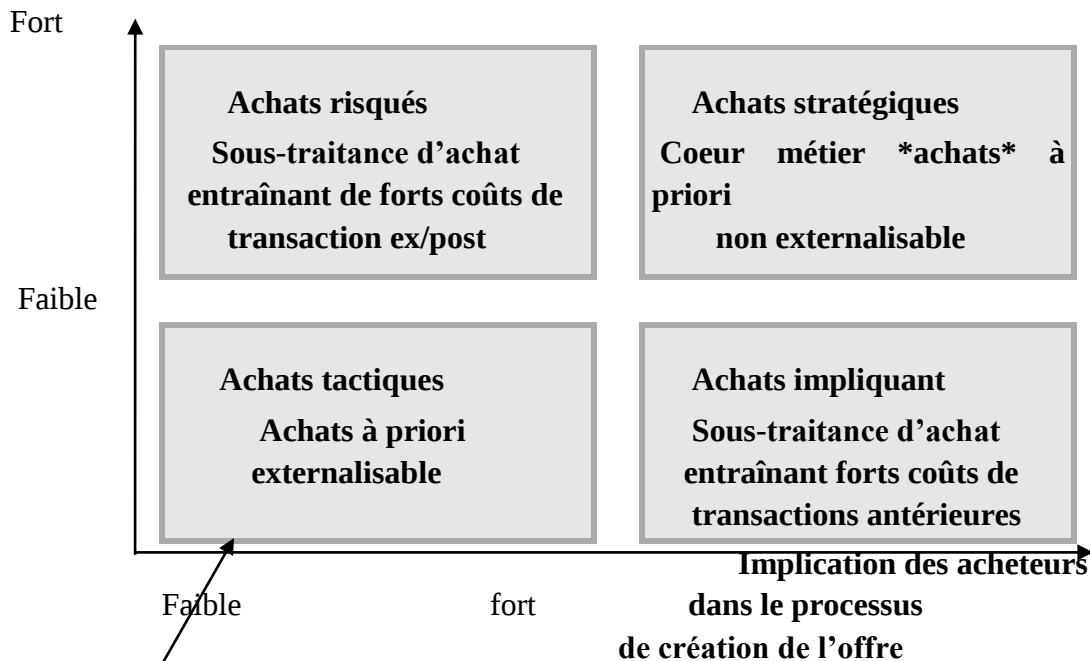
L'auteur identifie les types d'achat peu adaptés a priori à une sous-traitance, car celle-ci devrait induire de forts coûts de transaction.

L'analyse en termes de coûts de transaction sur les choix de sous-traitance d'achat porte sur les caractéristiques suivantes :

Concepts issus de l'économie de sous-traitance	Restriction sur choix de sous-traitance achat
Risque moral	Les achats porteurs d'indication sur les choix technologiques et stratégiques présents et à avenir
Sélection adverse	Les achats portant sur des marchés fournisseurs perfectibles
Actifs spécifiques humains	- les achats <i>*techniques*</i> avec participation de l'acheteur a l'élaboration du cahier des charges. - les achats <i>*lourds*</i> représentant une part importante du coût de revient des produits - les achats commercialement risqués <i>*sur des marchés fournisseurs non concurrentiels et/ou instables*</i>
spécificité temporelle	Les achats complexes d'un point de vue logistique avec forte inter dépendance avec système de production du client et de fournisseur (flux tendus)

Dans l'analyse des types d'achat auxquels s'applique l'externalisation ,il ressort deux dimensions éventuelles

Risques commercial et financier attachés à l'achat



Relatif à des produits ou services :

- ayant de nombreuses sources potentielles sur des marchés stables
- de faible valeur ajoutée ou achetés de façon occasionnelle

Tout d'abord le risque attaché à l'achat commercial, financier ou logistique. Déléguer ses achats ayant un haut niveau de risque induirait de forts coûts de transaction *expost* de façon à contrôler le bon déroulement de ces échanges où l'incertitude génère l'incomplétude des contrats.

L'autre dimension émergente est l'implication de l'acheteur dans le processus de création de l'offre. Plus les acheteurs interviennent en amont du processus décisionnel de création de l'offre, plus ils manipulent des informations sensibles (danger du risque moral) et plus ils développent un savoir-faire organisationnel difficilement redéployable dans une autre relation s'il est confié à un tiers (actif spécifique humain)

C'est donc plutôt le poids des coûts de transaction antérieurs *ex ante* qui rendent ici prohibitifs les choix des sous-traitances d'achats.

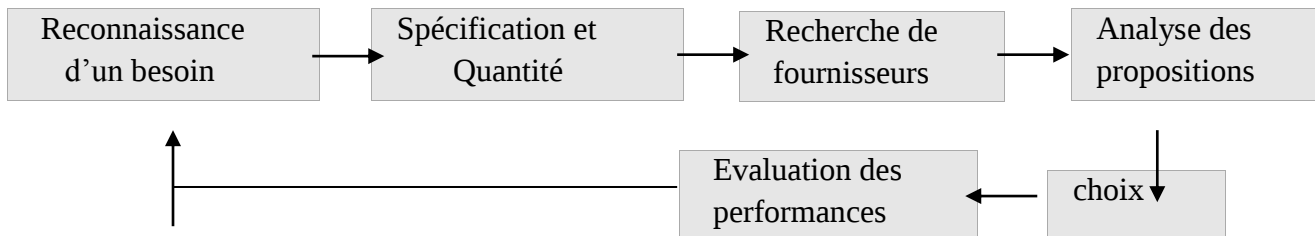
Selon cette grille d'analyse, des achats à la fois *risqués* et *impliquants* pour l'acheteur *achats stratégiques* (tableau ci-dessus) offrent peu d'attrait économiques en terme d'externalisation du fait des coûts de contrôle et de suivi qu'ils induisent. à l'opposé pour les achats dits *tactiques* l'option de l'externalisation s'offre à l'entreprise. Elle doit alors comparer les données organisationnelles internes propres à ces achats avec les données offertes par le marché.

B) Quels types d'activités du processus achat sont concernées par cette externalisation

Nous avons précédemment tenté de répondre à la question : sur quels types d'achats une externalisation paraît rationnelle à l'issue d'une analyse en termes de coût de transaction ?

Mais la fonction d'achat n'est pas constituée d'une activité homogène .et à ce titre on ne peut envisager de sous-traiter certaines activités du processus d'achat approvisionnement et ceci même lorsqu'elles concernent des achats de produits a priori non externalisable selon l'approche précédente, tout particulièrement les achats dits *risqués et impliquants* ?

Pour répondre à cela, il nous paraît tout d'abord nécessaire de présenter le modèle le plus classique de représentation d'une décision d'achat industriel



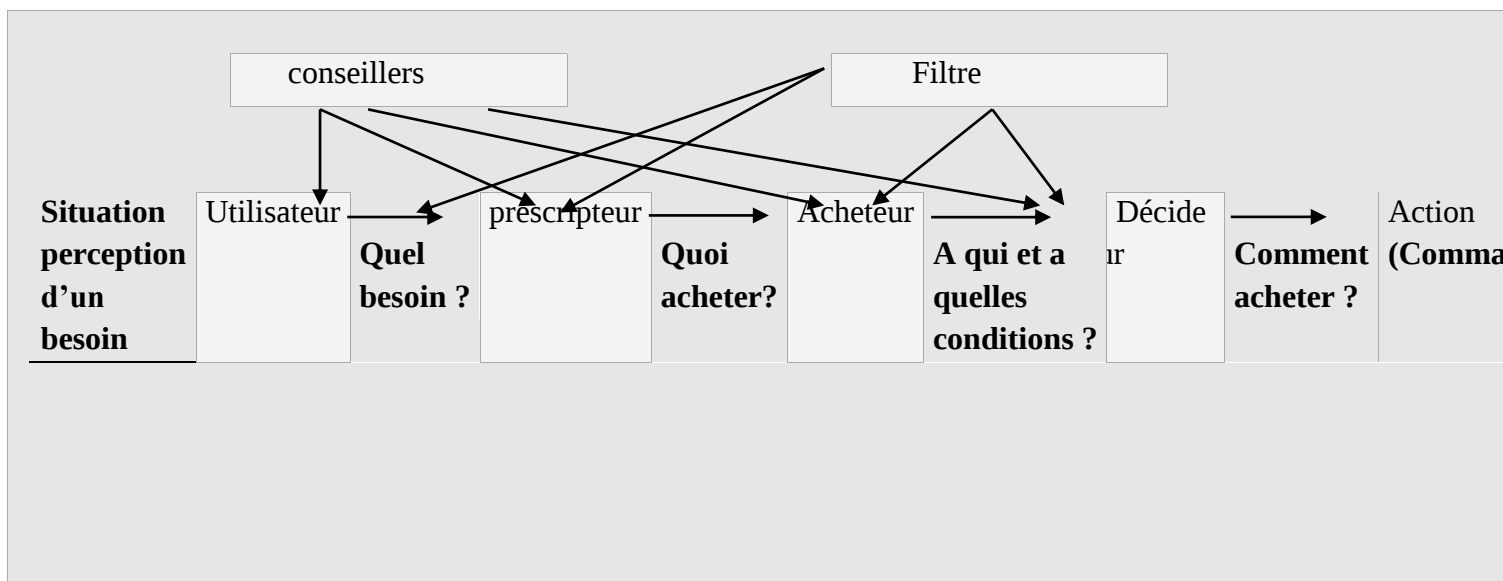
Dans ce modèle linéaire, chaque phase doit être correctement réalisée avant que ne soit entamée la phase suivante.

Les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus.

Différents acteurs forment le centre d'achat *buyer center* c'est l'ensemble des personnes appartenant ou non à l'entreprise qui participent formellement ou non à tout ou partie du processus.

- Les utilisateurs qui recevront les matières premières, pièces de rechange, sous ensembles...et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance du besoin.
- Les prescripteurs qui définissent les spécifications et cahiers des charges techniques relatifs à l'achat.
- Les acheteurs qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat, de sélectionner les fournisseurs et d'assurer la coordination
- Les décideurs qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres de la structure achat (ex délégation pour achat).
- Les conseillers influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités.
- Les filtres sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat (ex transporteurs, informatisation du transport...) par rapport à un ensemble de paramètres.

Cette typologie est utile pour cerner le pouvoir sur l'activité et le pouvoir de coordination que peut avoir le service achat dans le processus d'achat.



Les structures achats des grandes entreprises se sont structurées et différents métiers d'acheteurs ont émergé au sein même de ces organisations.

Une image plus opérationnelle des différentes activités de ce processus, dans le but d'éclairer une démarche de type *make or buy* par activité, nous permet d'identifier trois grands *métiers d'achat* pouvant faire l'objet d'une spécialisation d'acheteurs dans les grandes entreprises:

Le marketing achat-la gestion du porte feuille fournisseur -l'approvisionnement

- Le marketing achat regroupe l'ensemble des activités de direction, de Coordination, d'organisation et de contrôle de la fonction achat. C'est l'acteur en charge du management des achats qui devra notamment piloter le démarrage de l'externalisation.

- La gestion du port-feuille fournisseur concerne :

L'analyse des marchés fournisseurs tant du point de vue commercial que Technologique et la préparation de l'acte d'achat qui est au centre de ce métier.

Ces activités sont a priori difficilement externalisables car agissant sur la création de l'offre de l'entreprise et sont importantes pour les achats *impliquants* ou *stratégiques* y compris le traitement de la commande. L'externalisation est toutefois envisageable lorsque ces achats sont occasionnels et demandent des compétences spécifiques

- Les approvisionnements :

Concernent les activités liées à l'acte d'achat (traitement des commandes) très consommatrices de ressources au sein du service achat et où se trouve le gisement le plus important de la sous-traitance

En fin de compte nous proposons une matrice généralement très utilisée d'aide au choix de l'externalisation des activités du processus d'achat qui synthétise les deux questions structurantes : types d'achats et analyse des activités du processus d'achat approvisionnement.

Types d'achats

occasionnel					externalisation	
tactique					envisageable	
Impliquant			Cœur du		externalisation	
risqué			Processus		partielle	
Stratégique			D'achat		envisageable	
	<u>Création de l'offre</u>				<u>traitement de commande</u>	
	Spécification Du besoin	recherche fournisseurs	choix	négociation et contrôle	administrati on	gestion physique

Activité
du
processus
achat

3, Sur le plan de la mise en place de partenariats :

En termes d'achat, le partenariat est la relation fournisseur acheteur la plus appropriée.

C'est une relation qui permet de rechercher des avantages réciproques

La plupart des auteurs considèrent le partenariat comme étant << un instrument de marketing achat >>

Pour que des relations partenariales s'établissent, il est nécessaire qu'existent au préalable des relations de marketing achat entre les entreprises

La relation partenariale est une réponse stratégique de l'entreprise par rapport à un environnement caractérisé par des positions concurrentielles des fournisseurs. Des dispositions d'apports techniques affichés ou non par d'autres, des besoins de l'entreprise tant au niveau processus, spécification, livraison en juste à temps... pour cela l'acheteur doit présenter une offre attractive en termes de :

- évolution positive du chiffre d'affaires,
- relation de longue durée

Ce qui implique un minimum de fournisseurs par item qui sont appelés *fournisseurs majeurs*.

Les services techniques du client sont indirectement impliqués en matière de conception de la valeur du produit. Le service incoming (contrôle d'entrée) est chargé de donner

l'autorisation de payer le fournisseur après acceptation des produits. Ce service suit en permanence les fournisseurs sur le plan de la qualité.

Lorsque le client et le fournisseur ont des liens réguliers et de longue date, des liaisons efficaces s'établissent entre le service de contrôle final du fournisseur et le service de contrôle d'entrée du client

La direction des achats a donc la responsabilité d'engager, de provoquer, d'inciter les fournisseurs à établir avec elle une politique de partenariat.

La qualité des produits est directement liée à la qualité des relations acheteur fournisseur; il doit s'établir une volonté commune de durer et de progresser ensemble. Obligation de progrès et de transparence comme engagement réciproque, assistance, solidarité, rigueur, professionnalisme... du fournisseur et relation de confiance, exigences clairement formulées par l'acheteur.

Les éléments clés d'un partenariat peuvent être résumés dans un code éthique informel. Son but est de faire découvrir à l'acheteur et au fournisseur leur intérêt commun dans la poursuite des mêmes objectifs.

- Conduite personnelle :

Toutes les relations entre les employés du fournisseur et du client doivent être établies de façon à créditer les entreprises ainsi que les individus en présence (cela dépend de l'état d'esprit à titre d'exemple dans l'entreprise algérienne des informations sur l'homologation des fournisseurs concurrents sont données au fournisseur habituel dans une relation de captivité, les comportements, les tenues vestimentaires, le vocabulaire utilisé... laissent énormément à désirer).

- Objectivité :

L'acheteur et le fournisseur satisferont à l'objectif et à la demande contractuelle ; mais aussi à une obligation morale à terminer un produit pour qu'il donne satisfaction. L'avantage commun est que l'objectif soit atteint et soit accompagné d'une répartition des coûts équitable.

- Définition du produit :

La structure achat fournira une description complète des produits et est moralement obligée de s'assurer que l'ensemble des requêtes soient claires, complètes, correctes et non conflictuelles. a titre d'exemple dans l'entreprise algérienne, il se trouve que le moyen de communication technique par excellence, (spécification technique, cahier des charges, fiche d'exécution...) soit inexistant ou incomplet. Des requêtes des fournisseurs ne font pas l'objet de réponse ou de réponse complète ce qui peut constituer une source d'incompréhension ou de litiges.

- évaluation qualité :

C'est de la responsabilité de l'acheteur d'évaluer les performances de qualité du fournisseur et c'est le droit de ce dernier d'être informé de cette appréciation

Le fournisseur bénéficie de la comparaison entre son niveau de qualité et celui reconnu chez l'acheteur (à condition que les spécifications complètes soient disponibles, les moyens matériels de test existent, le personnel soit qualifié...) afin de chercher ensemble les moyens de les régler.

- Qualité des produits :

Les fournisseurs doivent honnêtement et périodiquement informer les acheteurs des résultats de la qualité constatée sur les items délivrés; des changements relatifs aux innovations, aux problèmes de procès, de transport...qui ne sont pas spécifiés par le fournisseur, peuvent avoir des incidences sur le temps de fabrication du client, sur la qualité du produit final, sur les équipements...Ces types de risques peuvent être énormément réduits quand les conditions de réception techniques sont disponibles au sein de l'entreprise algérienne, ce qui n'est pas encore le cas.

Ces actions correctives mises en œuvre par les contractants sont une démarche faisant la preuve de leur confiance réciproque

Le fournisseur pourra permettre à l'acheteur ou aux personnes désignées par lui, une visite ou formation dans des zones sensibles ou de très haute technicité comme les zones d'inspection, les laboratoires de recherche, certains équipements ou installations...

- aide technique et intégrité :

Le service qualité achat orientera les acheteurs à utiliser les fournisseurs qualifiés et à maintenir à jour la liste en se basant sur leur performance, ce qui permettra d'accroître le chiffre d'affaires entre eux

- sauvegarde de la réputation :

Les deux entreprises s'engagent à ne divulguer aucune information confidentielle les concernant durant la durée du contrat

Chacune d'elles devra éviter de tenir des propos déplacés ou mensonges à l'encontre de l'autre.

Le professionnalisme doit tenir une place primordiale dans les relations de travail ou l'acheteur doit se mettre en valeur par un esprit d'ouverture et d'honnêteté

Le Partenariat est un élément stratégique conformément à certains besoins, leur réalité sur le marché, leurs conditions d'exploitation internes...

C'est seulement dans les conditions qui viennent d'être citées et d'autres, que le partenariat peut se développer et constituer une aide au management de la fonction achat et de l'entreprise

Conclusion

Cette illustration du rôle stratégique du marketing achat dans la performance de l'entreprise est donc conditionné par la recherche d'une baisse continue des coûts qui devrait conduire les entreprises à se recentrer sur le cœur de leur métier par l'utilisation de l'outil d'externalisation et ou d'intégration et dont l'aboutissement permet à l'entreprise de mettre en place des relations partenariales en amélioration de l'efficacité.

La direction des achats a donc la responsabilité d'engager, de provoquer, d'inciter, les fournisseurs à établir avec elle une politique de partenariat.

L'accroissement de cette performance sinon l'évitement de sa dégradation, nécessite de la part des entreprises, l'adoption et la mise en œuvre de la démarche marketing achat pour faire face à l'évolution continue et aux changements au niveau du marché et de l'environnement

Cela nous permet de considérer que pour nos entreprises Algériennes, il est plus acceptable et moins problématique de faire des gains de productivité grâce à la restructuration de la fonction achat que de mettre en place des plans sociaux (à cause du manque de compétitivité

du a l'augmentation du prix de revient, non maitrise du niveau de qualité, de l'évolution technique....)

Références bibliographiques

Andersen Arthur management : comment mesurer la performance des achats L'expansion 1996

Calvi Richard, externalisation des activités d'achats : l'apport de théorie des coûts de transaction CERAG 98.11 Grenoble ESA 1998

.Fenneteau H: les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont. Revue internationale de l'achat volume 12.1992

.Fernex G: optimisation des achats dans les PME université de Grenoble, 2004

Le Moci : les achats dans l'entreprise industrielle n°806.1992

Perrotin R : le marketing achat stratégique et tactique, édition d'organisation

Recherche collective : la mesure de la performance. Ecole supérieure des affaires, université de Grenoble, 2005