

- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -
"PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE"

Montpellier
24-25-26 Mai 2000

**Les effets des modifications
dans une relation d'échange industriel :
LES COUTS DE MOBILITE**

LAVASTRE Olivier

Coordonnées du laboratoire de recherche

- **ERFI** (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie) -
Faculté de Gestion et de Droit de l'entreprise (ISEM)
Avenue de la Mer - Espace Richter - Bât E - BP 9659
34054 Montpellier Cedex 1 - France
Tel: 04-67-15-85-03
Fax: 04-67-15-85-20
E-Mail: erfi@isem.univ-montpl.fr

Coordonnées personnelles

LAVASTRE Olivier
Rés. Parc Richter – appt. 166.
176, rue Fructidor.
34000 Montpellier.
Tel: 04-67-20-11-86
E-Mail : lavastre@isem.univ-montpl.fr
olivier.lavastre@voila.fr

Mots clés: coûts de mobilité ; relation d'échange industriel ;
switching costs ; coûts de transaction.

Les effets des modifications dans une relation d'échange industriel : Les COÛTS DE MOBILITE

Quelle entreprise n'entretient pas des échanges avec un partenaire en amont de sa filière industrielle (et/ou commerciale) ?

Quasiment aucune ; en effet, toutes les firmes ont de telles relations avec des partenaires qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs, qu'ils vendent ou proposent des biens et/ou des services.

Mais, pour que les produits et les services (que la firme achète auprès de ses fournisseurs) répondent à ses exigences de production (coût, qualité, quantité, délai, ...), et aux exigences de ses clients, l'entreprise cliente doit nouer des relations avec des partenaires amonts adéquats, satisfaisant ses différents besoins. Par conséquent, cela signifie qu'elle doit (si elle le peut), de façon subie ou volontaire, si la situation l'exige, changer de fournisseur et/ou changer les caractéristiques du produit qu'elle acquiert de son partenaire (nous entendons par "produit" : soit les caractéristiques du produit en lui-même, avec ses services annexes, soit les caractéristiques d'une prestation de service, soit les deux éléments simultanément).

Or, toute modification dans une relation d'échange industriel n'est pas sans conséquence pour les deux partenaires (tant pour l'entreprise cliente, que pour la société vendeuse ; mais dans cette communication, nous nous concentrerons uniquement sur le cas des clients) : cette modification induit des coûts et des conséquences.

Mais, comment peut-on caractériser les effets de telles modifications entre les deux partenaires ? Comment peut-on repérer de tels effets tout au long de la relation d'échange et comment déterminer leurs incidences sur l'entreprise cliente ?

Chercher à répondre à de telles questions présente un réel intérêt pratique puisque la quasi-totalité des entreprises industrielles et commerciales, comme nous l'avons indiqué précédemment, a des relations avec des fournisseurs et peut donc être confrontée à des changements soit de partenaires, soit de produits achetés.

D'un point de vue théorique, le champ d'analyse des effets d'une modification dans une relation d'échange industriel se situe à la croisée de nombreuses disciplines de gestion : management stratégique, marketing industriel, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines,

De même, l'intérêt théorique de notre étude repose sur le fait que les conséquences d'une telle modification n'ont jamais été examinées en étant replacées dans le contexte du déroulement de la relation (en l'analysant durant son évolution, du début à la fin de l'échange industriel). Quelques études se sont, cependant, bien sûr, penchées sur ce sujet : l'économie des coûts de transaction (avec notamment Oliver E. Williamson, 1975, 1981, 1985, 1988, 1999) ou les *switching costs* (développés par Michaël E. Porter, 1980, 1985). Mais, ces deux analyses, comme nous le verrons plus loin, ne permettent pas de répondre en totalité aux questions que nous avons posées.

L'intérêt de cette communication est donc d'étudier de tels effets à supporter pour une firme acheteuse, dans une perspective dynamique, temporelle et complète, tout au long d'une relation d'échange industriel entre cette organisation et son partenaire amont.

Mais pourquoi les concepts déjà existants (comme les coûts de transaction ou les *switching costs*) ne permettent d'expliquer que partiellement les problèmes des conséquences provoquées par un changement de fournisseur sur une firme acheteuse ? Et, comment pourrait-on définir et qualifier plus précisément les conséquences induites par une modification dans la relation d'échange industriel (que nous nommerons coûts de mobilité) ?

C'est ainsi que, pour tenter de répondre à ces questions, dans une première partie, nous allons présenter le concept de coûts de mobilité.

Et dans une deuxième partie, nous allons analyser d'abord la présence de ces coûts de mobilité tout au long du déroulement de la relation d'échange, et ensuite, les conséquences de leur présence sur l'entreprise cliente.

1. De l'existence des coûts de mobilité

1.1. Les antécédents théoriques

Des études ont porté sur ce sujet : l'économie des coûts de transaction (avec notamment Oliver E. Williamson), ou les *switching costs* (développés par Michaël E. Porter).

1.1.1. Les coûts de transaction

L'économie des coûts de transaction "couvre un champ relativement large et possède une application assez étendue. En fait, toute relation, économique ou autre, qui prend la forme d'un problème contractuel (ou qui peut être décrite comme tel) peut être évaluée avantageusement selon les termes de l'économie des coûts de transaction" (Williamson, 1994, p. 349). Ces écrits légitiment donc le fait que nous puissions utiliser cette approche pour notre étude des relations d'échange industriel entre une organisation cliente et ses fournisseurs.

Cette justification est appuyée par d'autres écrits de Williamson ("étant donné la complexité des phénomènes examinés, l'économie des coûts de transaction devrait être souvent utilisée en complément plutôt qu'en remplacement des approches alternatives", 1994, p.38) ; il rajoute même "l'économie industrielle est le champ de spécialisation auquel l'économie des coûts de transaction est le plus étroitement associé" (Williamson, 1994, p. 42).

Bref, ceci justifie pleinement que nous puissions utiliser à juste titre à la fois l'approche des coûts de transaction, celle de Michaël Porter (les *switching costs*) et celle que nous proposons pour analyser les conséquences que doit supporter une organisation qui connaît une modification dans ses relations d'échange industriel.

L'économie des coûts de transaction est "une approche institutionnelle comparative qui propose une étude de l'organisation économique où la transaction est l'unité de base de l'analyse" (Williamson, 1994, p. 37 et p. 349). Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable (Williamson, 1994, p. 19). "*A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of processing or assembly activity terminates and another begins*" (Williamson, 1981, p.1544 ; 1985, p.1 ; 1999, p.1089). Par conséquent, les coûts de transaction sont l'ensemble des coûts associés aux caractéristiques de production *et* de transfert, issues du choix de faire-faire (au lieu de faire soi-même), autrement dit de l'externalisation des activités (et non de l'internalisation).

De nombreux autres auteurs ont donné diverses définitions des coûts de transaction. Citons par exemple, Neimark et Tinker (1987) qui ont écrit que les coûts de transaction incluent tous les coûts de "gouvernance", de régulation engendrés soit par un industriel bureaucrate, soit par un système de marché composé de producteurs indépendants coordonnés par un mécanisme de prix. Arrow (1969, p. 48) définit les coûts de transaction comme "les coûts de fonctionnement du système économique". Williamson les définit rapidement par le fait qu'ils constituent "l'équivalent économique des frictions dans les systèmes physiques" (Williamson, 1994, p. 38).

L'économie des coûts de transaction considère l'entreprise non pas en termes technologiques (comme une fonction de production), mais en terme organisationnel, comme une structure de gouvernance (Williamson; 1999, p. 1090). La gouvernance est "le cadre conceptuel explicite ou implicite dans lequel se situe une transaction (marchés, firmes, et modes d'intermédiaires) (Williamson, 1981, p. 1544).

Les deux grandes catégories de coûts de transaction sont : les coûts *ex ante* (Williamson, 1994, p. 39) et les coûts *ex post* (Williamson, 1994, p. 41).

Les coûts *ex ante* sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord (Williamson, 1994, p. 39). Ils correspondent donc à la phase de mise en place de la relation, et incluent les coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi.

Plus les activités visées sont standards, facilement définissables d'un point de vue technologique, plus les coûts de transaction *ex ante* seront faibles. En effet, les exigences précises sur les contrats seront minimales. Par contre, les coûts *ex ante* des contrats augmentent avec l'ambiguïté de la performance et avec l'incongruence de buts.

Aux coûts de transaction *ex ante*, développés par Williamson, il est possible d'ajouter:

- les coûts de recours à une deuxième opinion pour pallier le désavantage du déséquilibre informationnel (Bowen et Jones, 1986, p. 432).

- Les coûts d'information (Demsetz, 1988).

- Les coûts de savoir-faire (Demsetz, 1998). Ces coûts sont totalement omis dans les travaux de Coase et Williamson.

- Les coûts de négociation à court terme (Milgrom et Roberts, 1991). Selon ces deux auteurs, même si les problèmes des contrats incomplets sont résolus, persisteront des coûts de négociation.

- Les coûts d'influence, qui peuvent être assimilés à du *lobbying organisationnel intra-entreprise*.

Les coûts de transaction *ex ante* constituent des coûts de mobilité importants. Ils seront parmi les dix coûts de mobilité retenus, mais nous les qualifierons de "coûts du contrat".

Les coûts de transaction *ex-post*, appelés aussi, par Williamson lui-même (1994, p. 41), "coûts de contractualisation *ex post*", se décomposent en plusieurs sous-catégories. Certaines d'entre elles n'ont pas été développées par Williamson, mais par des auteurs étudiant les coûts de transaction :

- les coûts de mauvaises adaptations occasionnées par le fait que les transactions se désajustent, selon ce que Aoki nomme la "courbe mobile des contrats" ("*shifting contract curve*") (Aoki, 1983).

- Les coûts de marchandages occasionnés si des efforts bilatéraux sont réalisés pour corriger des divergences *ex post*.

- Les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent.
- Les coûts d'établissement d'engagements sûrs ("*credible commitments*").
- Les coûts d'évaluation *ex post* ("*ex post evaluation*"), liés à l'ambiguïté de la performance (Bowen et Jones, 1986, p. 432). Ces coûts seront plus élevés si la fourniture concerne un service plus qu'un produit (Zeithaml, 1981). Il s'agit de contrôler si le bien et/ou service fourni correspond à ce que les deux partenaires avaient spécifié au début de la relation dans le contrat.

La fréquence des échanges de la relation est un élément important pour évaluer l'importance *a priori* des probabilités de survenance de problèmes de dissonances dans la relation. De même, à l'instar des coûts *ex ante*, les coûts *ex post* sont influencés par la standardisation et la simplicité de l'objet de l'échange : plus l'échange est complexe, plus la probabilité de coûts *ex post* élevés est importante.

A la lecture de différents travaux portant sur les coûts de transaction (entre autres, Williamson, 1975, 1979, 1981, 1985, 1988, 1999 ; Coase, 1937 ; Bowen et Jones, 1986 ; Demsetz, 1988 ; Milgrom et Roberts, 1991), il est possible de définir ces derniers comme l'ensemble des coûts de "gouvernance", de régulation, de structuration de la nouvelle relation d'échange, nouvelle relation qui sera mise en place à la suite d'un changement de fournisseur, ou du moins à la suite d'une modification dans la relation d'échange industriel.

En synthétisant ces travaux, il est possible de dénombrer 13 coûts liés au changement de fournisseur pour une entreprise cliente. Ces treize coûts sont listés en annexe.

1.1.2. Les *Switching Costs*

Michaël E. Porter a étudié les coûts liés à un changement de fournisseur, et à un changement des caractéristiques du produit acheté (1980, 1985), qu'il qualifia de *switching costs* (ce terme fut traduit par "coûts de transfert" en 1982 et par "coûts de conversion" en 1986). Ces coûts font surtout référence aux aspects technique et productif du changement dans l'activité de l'entreprise cliente.

Selon Porter, les coûts de conversion résultent de l'ensemble des effets qu'un changement de fournisseur, par l'intermédiaire de l'introduction d'un nouvel input dans le processus de production de l'entreprise cliente, exerce sur la chaîne de valeur de cette dernière. L'activité créatrice, où est utilisé le produit du nouveau partenaire amont, aussi bien que les activités créatrices de valeur, sur lesquelles il exerce des effets indirects, nécessitent des coûts immédiats de modification.

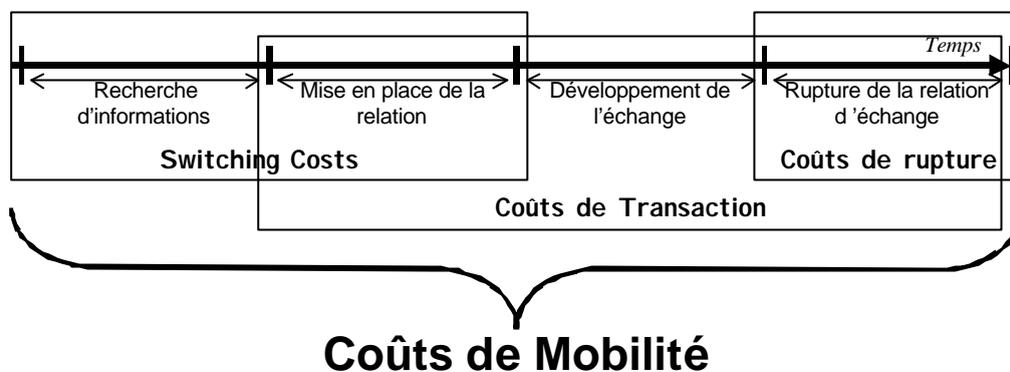
Il est possible de synthétiser les coûts de conversion en deux grandes catégories (l'ensemble des *switching costs*, mentionnées par Porter, sont répertoriés en annexe) :

- les coûts d'un passage à un nouveau fournisseur : l'analyse de ceux-là recoupe, en partie, l'économie des coûts de transaction;
- les coûts d'un passage à un nouveau mode d'exercice de la production ou d'une fonction à l'intérieur de l'entreprise.

Comme le montre le schéma suivant, le champ d'étude de l'économie des coûts de transaction et celui des *switching costs* ne s'intéressent qu'à quelques étapes d'une relation d'échange industriel (qui, comme il le sera précisé dans la seconde partie de cette communication, comprend quatre étapes principales: la recherche d'information sur des fournisseurs potentiels, la mise en place de la relation, le développement de l'échange, et la rupture de la relation)

De ce fait, les coûts de changement ne sont pas replacés dans la dynamique de la relation d'échange industriel, et les coûts liés à la rupture de relation d'échange ne sont pas étudiés en totalité.

Schéma 1 : Place des coûts de transaction, et des switching costs dans une relation d'échange



Pour pallier ce problème, et répondre ainsi à notre problématique, nous allons introduire le concept de coûts de mobilité.

1.2. A une définition des coûts de mobilité

1.2.1. Une définition

Il est possible de définir les coûts de mobilité, dans un contexte très général, comme l'ensemble des conséquences que subit, a subi et subira une entité (un organisme, une personne, une organisation, ... "quelque chose" ou quelqu'un) en cas de modification d'une relation d'échange qu'il entretient avec une autre entité.

Dans le cadre de cette recherche appliquée aux relations client-fournisseur, les coûts de mobilité représentent l'ensemble, des coûts, charges, investissements et conséquences que doit, a du et devra supporter une organisation qui connaît une modification dans une relation d'échange industriel.

La modification dans une relation d'échange industriel peut être provoquée par diverses situations : 1- une modification des caractéristiques du fournisseur, ou un changement pur et simple de fournisseur ; sans changement des caractéristiques du produit (et/ou service) acheté ; 2- un changement des caractéristiques du produit (et/ou service) acheté sans changement des caractéristiques du fournisseur ; 3- et une modification des caractéristiques du fournisseur (ou un changement pur et simple) avec une modification des caractéristiques du produit (et/ou service) acheté (dans cette communication, nous nous concentrerons sur ce dernier cas de figure, qui nous apparaît être le plus riche conceptuellement).

Les exemples de changement des caractéristiques du fournisseur peuvent être les suivants : il peut passer de fournisseur de premier rang à fournisseur de second rang (ceci modifiera la dépendance dans la relation); le centre d'achat du fournisseur peut être modifié (pertes d'effet d'expérience et d'apprentissage) ; le fournisseur peut déménager, changer de politique tarifaire dans ses produits vendus, Toutes ses modifications peuvent avoir aussi des conséquences sur le produit vendu à l'entreprise cliente.

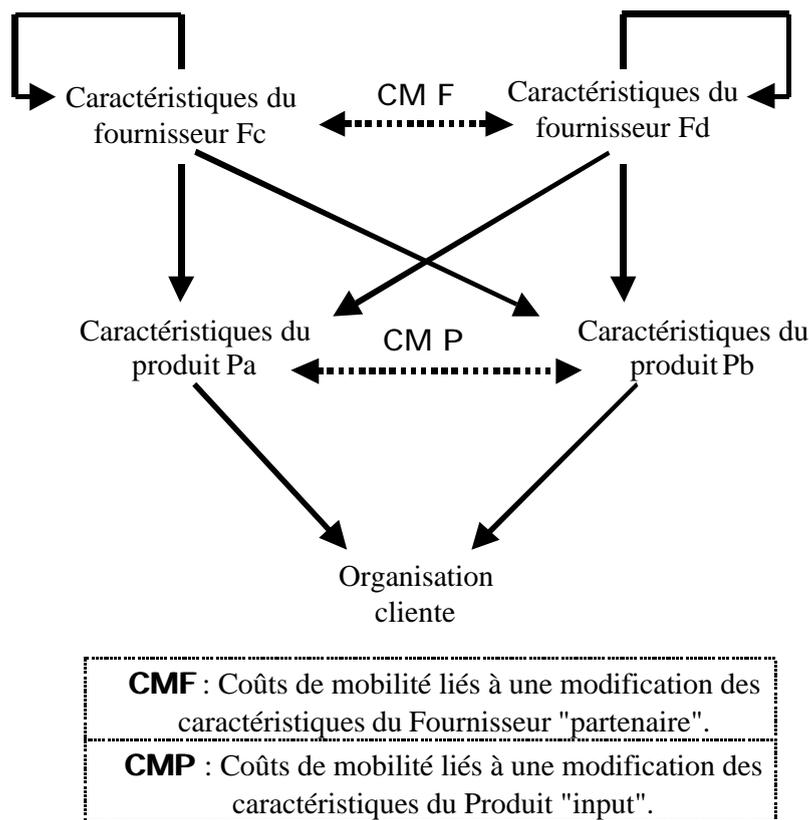
Dans la définition des coûts de mobilité, il est important de tenir compte des caractéristiques du fournisseur, de celles du produit, mais aussi de celles de la relation en elle-même.

Les coûts de mobilité (pour une organisation cliente), d'une relation d'échange avec un fournisseur X, sont des charges, dépenses, investissements :

- que l'entreprise a du, doit et/ou devra supporter si les caractéristiques du produit (de Pa vers Pb), ou celles du fournisseur (de Fc vers Fd) ont changé, changent, et/ou changeront.
- que l'organisation **a du** supporter pour mettre en place la relation avec son partenaire X,
- que l'entreprise **doit** supporter si elle désire développer l'échange avec ce fournisseur X,
- et que l'organisation **devra** supporter pour se séparer de son fournisseur X, afin de pouvoir nouer une nouvelle relation avec X+1 (à moins qu'elle ne décide d'internaliser la production du produit acheté).

Il est, bien sûr, évident qu'une relation d'échange client-fournisseur peut se dérouler sans changement des caractéristiques du produit ni de celles du fournisseur.

Schéma 2 : Représentation schématique des coûts de mobilité



Il est ainsi possible de différencier deux grands types de coûts de mobilité :

- Les coûts de mobilité liés à la "gestion des fournisseurs" : $CM F_c \Rightarrow F_d$: Ils représentent les coûts liés à la gouvernance, à la gestion "contractuelle" de la relation d'échange.

- Les coûts de mobilité liés à la "gestion de l'input" : $CM_{Pa = >Pb}$: Ils représentent les coûts liés aux modifications des caractéristiques du produit qui ont des conséquences, entre autre, sur la production.

Ainsi, deux relations d'échange industriel (entre une organisation cliente et deux fournisseurs), peuvent être représentées sous forme mathématique :

$$CM_t = CM_{0 \Rightarrow Fc} + CM_{0 \Rightarrow Pa}$$

$$CM_{t+1} = CM_{Fc \Rightarrow Fd} + CM_{Pa = >Pb}$$

$\Rightarrow CM_t$ représente la relation qui lie une entreprise cliente avec le fournisseur Fc, le client achète le produit Pa. La firme acheteuse n'ayant jamais eu aucune relation d'échange industriel auparavant, elle noue, pour la première fois, une relation avec un client ($0 \Rightarrow Fc$) qui propose un produit ($0 \Rightarrow Pa$). Ainsi, les coûts de mobilité que devra supporter l'acheteur seront ceux liés à la relation avec le fournisseur Fc ($CM_{0 \Rightarrow Fc}$) avec le produit Pa ($CM_{0 \Rightarrow Pa}$)

$\Rightarrow CM_{t+1}$ représente une évolution de la relation précédente : le client peut changer les caractéristiques du produit (ou changer totalement de produit : de Pa à Pb ; dans ce cas là, il devra supporter les coûts de mobilité : $CM_{Pa = >Pb}$. Le client peut aussi modifier les caractéristiques du fournisseur (ou changer complètement de fournisseur) : de Fc à Fd ; dans ce cas là, l'organisation cliente devra supporter les coûts de mobilité : $CM_{Fc \Rightarrow Fd}$.

1.2.2. Un vocable

Mais, comment légitimer l'utilisation de l'expression "coûts de mobilité" ?

Le vocable "mobilité" possède, selon la plupart des dictionnaires, deux sens. Le premier est la faculté à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer, à se déplacer. Le deuxième sens est l'inconstance et l'instabilité.

Ainsi, l'expression "coûts de mobilité" se justifie par le fait que ces coûts (que cette valeur estimée, ce "prix" du changement dans la relation d'échange) sont engendrés :

- soit par l'incapacité de l'organisation cliente à nouer des relations stables à long terme avec un partenaire amont,
- soit par sa volonté délibérée de rester volatile, libre, en ayant recours au marché lorsqu'elle le désire.

1.2.3. Cinq formes possibles pour les coûts de mobilité

Les coûts de mobilité peuvent revêtir cinq formes différentes.

1- *Des sommes effectivement dépensées* : cette catégorie correspond aux sommes que l'entreprise cliente supporte, "débourse" effectivement et de manière tangible pour nouer des relations avec un nouveau fournisseur. Elle comprend, par exemple, les charges de fonctionnement du centre d'achat (salaires des employés, frais de structure, ...), les coûts de formation de la main d'œuvre aux exigences du nouveau produit,

2- *Des pertes potentielles futures* : il s'agit là plus particulièrement des pertes liées à la rupture d'une relation. Cela concerne principalement les investissements "non amortis, non rentabilisés et non redéployables" issus d'un échange avec le fournisseur précédent. Ces pertes sont potentielles car elles sont à considérer *a priori*, au tout début de la relation, au moment où l'investissement est mis en place. La firme cliente doit prendre en compte l'éventualité d'une rupture précoce, qui lui ferait perdre cet investissement.

3- *Des coûts d'opportunité* : "choisir tel fournisseur, c'est se couper des opportunités alternatives offertes par le marché", opportunités qui peuvent être meilleures à plus long terme.

4- *Des coûts d'image* : si une entreprise décide de changer de fournisseur au profit d'un autre plus concurrentielle, cette décision peut être mal vue de la part de ses consommateurs, si le nouveau partenaire amont a une mauvaise image auprès de cette clientèle. De même, si une entreprise rompt avec son partenaire amont, et si cette décision entraîne la fermeture d'une usine et le licenciement des employés de celle-ci, de mauvaises retombées médiatiques risquent sans doute d'apparaître pour la firme cliente, à l'origine de cette sentence.

5- *Des coûts liés à l'inconnu* : en changeant de fournisseur, l'entreprise cliente se lance dans l'inédit et l'inconnu. En effet, dans la relation d'échange précédente, les membres des deux organisations en présence (centre d'achat pour l'une, et centre de vente pour l'autre) se connaissaient, les procédures étaient maîtrisées, une certaine connaissance commune était apparue, la confiance s'était sans doute établie, des routines s'étaient mises en place. Mais, tous ces éléments favorisant et accélérant l'échange vont être réduits à néant du fait du changement de partenaire et/ou de produit. L'entreprise cliente va alors "se jeter dans l'inconnu" avec un partenaire qu'elle connaît peu.

1.2.4. La construction du concept

Le concept de coûts de mobilité a été construit en se basant sur la littérature et les travaux antérieurs pertinents sur ce thème. C'est sur ces fondations que nous avons élaboré ce concept. En effet, chacune de ces analyses apporte une pierre au concept de coûts de mobilité:

⊗ L'étude de Porter des années 80, définit les coûts liés à un changement de fournisseur comme les coûts engendrés par la recherche d'informations et ceux provoqués par les modifications dans le processus de production de l'utilisation d'un nouveau produit provenant d'un nouveau fournisseur. Les *switching costs* apportent un éclairage sur les coûts de mobilité liés à la production.

⊗ L'étude de l'économie des coûts de transaction, quant à elle, permet de nous apporter une vision plus systémique des coûts liés à un changement de fournisseur. Ces analyses s'intéressent à la régulation de la relation d'échange, donc aux coûts liés à la mise en place de la relation. Les coûts de transaction mettent surtout en lumière les coûts de mobilité liés au contrat de fourniture.

⊗ Les coûts de rupture de la relation d'échange quant à eux sont strictement liés à la rupture de la relation d'échange. Cette rupture peut soit intervenir à tout moment dans le processus de développement de la relation, soit peut être prévue contractuellement dès le début de l'échange. Mais, au début de la relation, les décisions de rupture sont plus faciles à prendre car les coûts de mobilité à supporter sont d'un très faible montant. Il ne faut cependant pas conclure que les coûts de mobilité augmentent à mesure que se développe la relation. De plus, la rupture peut être subie par l'entreprise cliente.

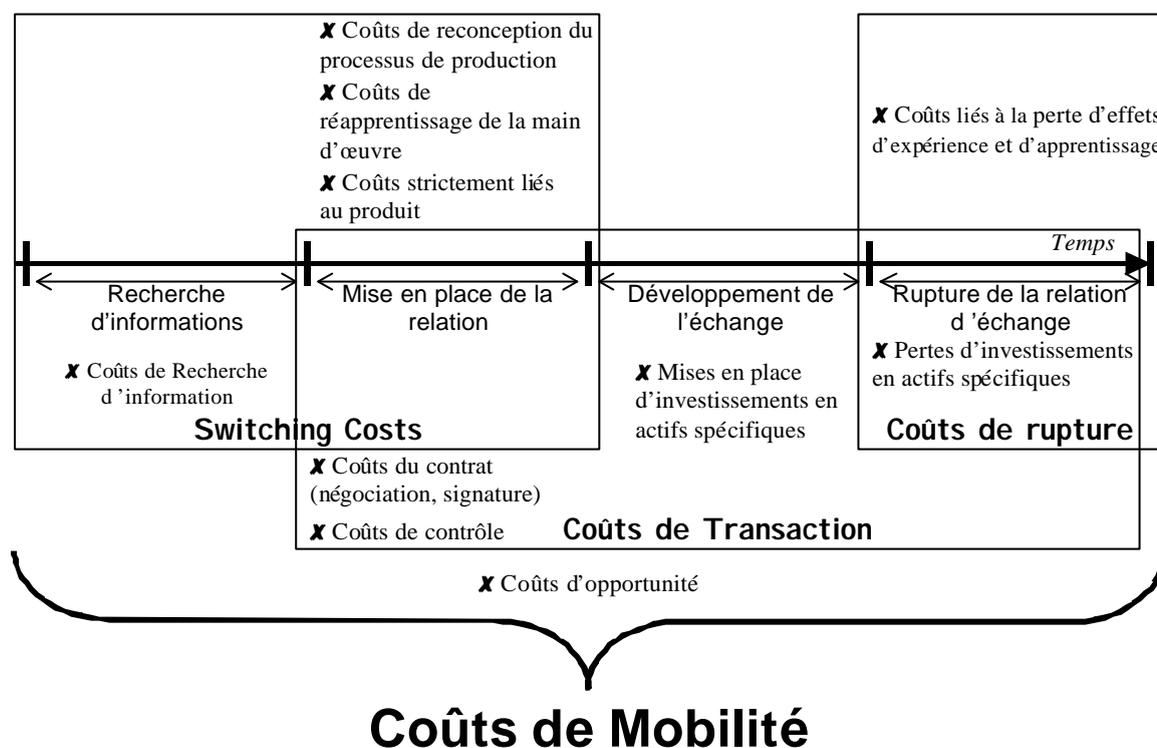
1.2.5. Les dix coûts de mobilité retenus pour l'analyse

C'est ainsi que, à partir des analyses qui précèdent, nous avons recensé plus de trente coûts, liés à une mutation de la relation d'échange (ces trente coûts sont listés en annexe).

Pour une recherche plus pertinente, il est possible de ne retenir que dix coûts de mobilité (que nous jugeons les plus représentatifs).

Dans le schéma suivant, nous les avons replacés dans le déroulement d'une relation d'échange industriel, en précisant à quel corpus théorique ils sont empruntés.

Schéma 3 : Les dix coûts de mobilité retenus placés dans le déroulement de la relation d'échange industriel



2. A leur présence dans la relation d'échange industriel

Après avoir donné une définition des coûts de mobilité, ce concept va être replacé dans le déroulement de l'échange industriel. Nous allons analyser les coûts de mobilité en se plaçant, dans le cadre de cette communication, du côté de l'entreprise cliente.

2.1. Une présence latente durant tout le déroulement de la relation d'échange industriel

Notre analyse prend sa source dès les prémices d'une volonté ou d'une nécessité, pour une firme, de nouer une nouvelle relation d'échange industriel. Cette situation peut provenir de diverses possibilités. Il peut s'agir d'une organisation qui, soit voit apparaître un nouveau besoin industriel, soit désire externaliser une partie de sa production habituelle, soit a été délaissée par son fournisseur habituel. Cela peut également concerner une entreprise qui désire toujours un produit à la pointe de la technologie et qui ne souhaite pas investir dans la recherche & développement, cette entreprise va alors préférer externaliser et ainsi profiter des avancées technologiques d'un fournisseur.

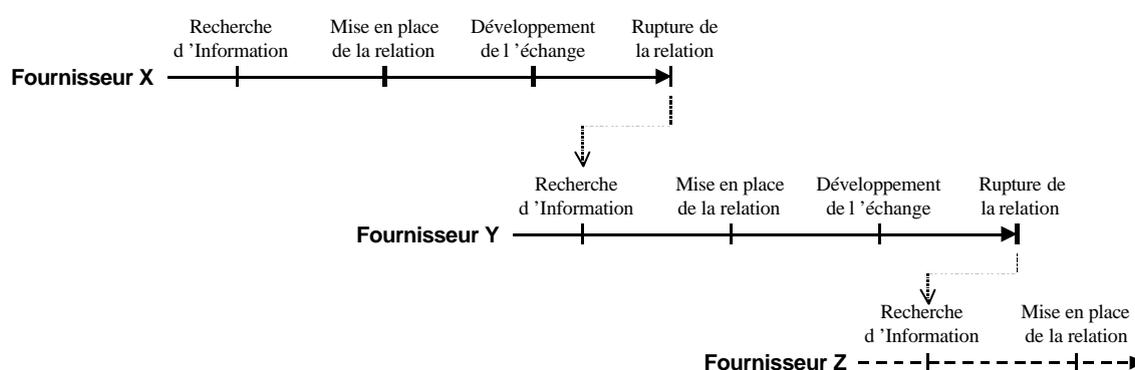
L'analyse s'intéressera aussi à la fin d'une relation d'échange donnée : l'entreprise cliente considérée aura alors le désir ou l'obligation d'abandonner, de changer le partenaire avec lequel

elle a des relations actuellement. En effet, soit les produits achetés ne correspondent plus aux caractéristiques des outputs que la firme fabrique, soit celle-ci a repéré de nouvelles opportunités offertes par le marché, soit la qualité des inputs achetés est en baisse, soit le partenaire amont ne peut plus livrer la quantité demandée par son client.

Selon les principaux courants de Marketing Industriel, une relation d'échange peut se décomposer en quatre étapes (David Ford du groupe *Industrial Marketing and Purchasing*, 1978 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987) : recherche d'informations, mise en place, développement et rupture. A chacune de ces phases, correspondent des coûts de mobilité spécifiques. Chacun d'eux pourra revêtir l'une des cinq formes développées précédemment.

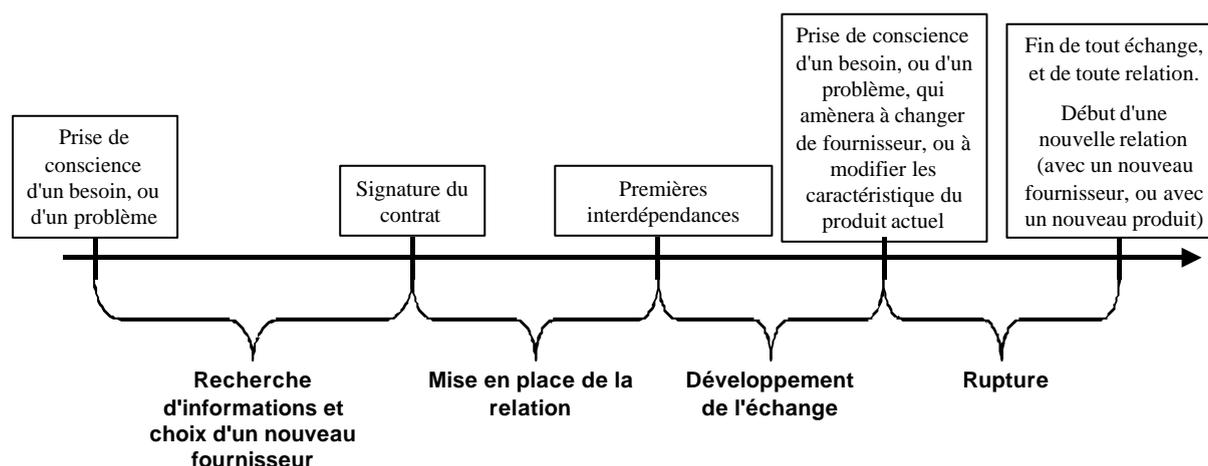
Le schéma suivant représente de façon synthétique trois relations d'échange entre une entreprise cliente et trois de ses fournisseurs successifs.

Schéma 4 : Relations d'échange entre une entreprise et trois de ses fournisseurs



Le schéma suivant précise les faits et les circonstances qui marquent le début et la fin de chaque étape d'une relation.

Schéma 5 : Dates de début et de fin de chaque étape de la relation



Les coûts de mobilité (développés ci dessous) ne deviennent des coûts de mobilité "effectifs" que lors d'un changement de fournisseur (et/ou de produit), autrement dit, lorsqu'il s'agit d'établir à nouveau une relation d'échange avec un nouveau partenaire amont, et/ou avec un produit ayant des caractéristiques différentes du précédent. Avant la modification de la relation d'échange, ce ne sont que des dépenses, des investissements, des "paris" réalisés dans le cadre d'une relation ; ce ne seront des pertes, des dépenses effectives, des coûts, qu'en cas de changement de fournisseur, et/ou de produit.

2.1.1. Les coûts issus de la recherche d'informations sur des sources potentielles d'approvisionnement

Cette phase débute avec l'apparition d'une nécessité ou d'un besoin de changer de fournisseur jusqu'à la période précédant la signature du contrat liant les deux parties, mais avant que ne débute le moindre échange physique de marchandises (et/ou de services) entre les deux firmes.

Ces coûts sont constitués par exemple par les coûts de fonctionnement du centre d'achat (qui nécessite l'emploi de ressources rares : temps, compétences, finance), par les coûts de prospection et de négociation des contrats.

La prospection va porter sur des fournisseurs capables de vendre les produits que recherche l'entreprise. Ces derniers auraient pu déjà être, par exemple, contactés par l'entreprise lors d'une phase précédente d'achat (mais, n'ayant pas été à l'époque retenus).

Le risque perçu de l'achat (Valla, 1978) est un élément important à prendre en considération lors de cette phase. Le risque dans la prise de décision du choix du fournisseur sera en effet indéniable si le produit que l'entreprise désire lui acheter est considéré comme un input stratégique (les deux autres types de produits que distingue Jean-Pierre Valla, sont les produits banals et les produits déterminants dans la production).

Les inputs stratégiques sont des produits qui engagent non seulement le processus de production, mais aussi l'avenir même de l'entreprise cliente ; ils ont en effet des conséquences sur sa structure financière, sur les conditions de travail, et sur la qualité des produits finis. Le choix du fournisseur pour ce type de produit est pris en consultant un grand nombre de participants à l'organisation. En effet, entraînant l'entreprise dans une direction donnée, ils rendent délicat et coûteux tous changements ultérieurs pour cette société, ce qui provoquera des coûts de mobilité encore plus importants.

La négociation de la transaction en elle-même et du déroulement de la relation (notamment en ce qui concerne les délais de paiement, la qualité des produits, les quantités à livrer, les délais de livraison) sera importante lors de cette phase de recherche d'informations.

La négociation d'achat ou de vente en milieu industriel s'apparente à ce que l'on qualifie de "grande négociation" (qui s'oppose à la "petite négociation", où les conditions commerciales sont fixées unilatéralement par le vendeur) dans laquelle les caractéristiques commerciales sont discutées par les deux partenaires à la fois (Dupont, 1990). Le poids de l'entreprise cliente, dans la négociation, sera d'autant plus important que la part de ses achats dans le chiffre d'affaires du fournisseur en question est grande. La négociation aura des conséquences sur la présence des coûts de mobilité pour l'entreprise cliente. En effet, si cette dernière représente une grande part de l'activité de son fournisseur, celui-ci est prêt à prendre à sa charge certains coûts qui interviendront plus tard dans le développement de la relation ; comme les coûts liés à l'achat d'équipements annexes, indispensables pour utiliser le produit de ce partenaire amont.

Les coûts de recherche d'informations diminueront au fur et à mesure que le centre d'achat fonctionnera, au fur et à mesure que l'entreprise aura noué des relations avec différents fournisseurs, et aura ainsi une connaissance croissante de son marché amont. En effet, les membres du centre d'achat acquièrent une expérience et un apprentissage cumulés naissant de la connaissance des fournisseurs potentiels et des procédures d'achats à effectuer (du moins pour les produits achetés régulièrement). De même, le montant de cette catégorie de coûts peut diminuer si l'entreprise a mis en place un système de veille commerciale.

2.1.2. Les coûts créés par la mise en place de la relation

La phase de mise en place de la relation débute juste au moment de la signature du contrat et dure jusqu'aux premiers échanges physiques de produits. Cette mise en place se termine lorsque commencent à apparaître les premières interdépendances entre les deux partenaires (c'est à ce moment que débutera la phase de développement de la relation).

Ainsi, une fois le fournisseur sélectionné, suite à une phase de recherche d'information, apparaît toute une série d'autres coûts de mobilité : ceux engendrés par la mise en place, par l'établissement de la relation et par l'engagement des parties.

Ces coûts sont principalement engendrés par l'acquisition de nouveaux équipements nécessaires au démarrage et au bon déroulement de cette relation d'échange inédite. Ces équipements sont souvent indispensables à l'utilisation des produits du nouveau partenaire amont.

Souvent l'initiative d'investissements, lors de la mise en place de la relation, vient du fournisseur lui-même, posant ainsi des barrières à la sortie pour son client. Ce dernier perdrait, en cas de rupture de la relation, ces investissements (notamment dans le cas d'actifs spécifiques).

Parmi les coûts appartenant à cette phase, l'entreprise cliente doit parfois, en partie (ou complètement), reformuler ses produits, re-former sa main d'œuvre, voire même redéfinir son processus de production et ses dispositions logistiques pour les rendre compatibles avec les caractéristiques du nouvel input. Cette reconception des processus organisationnels peut être minimisée par le strict respect de la part du fournisseur du cahier des charges établi par le client.

Lors de cette phase, la firme cliente a tenté de prévoir, dans les contrats (et ce malgré la difficulté liée à la rationalité limitée), des clauses prévoyant des procédures particulières en cas de problèmes. Le client va aussi prévoir des mécanismes "d'amendes", de pénalités en cas de retard dans les délais de livraison de son fournisseur, des procédures de lutte contre le risque de comportement opportuniste de son partenaire. Mais, l'ensemble de ces mesures représente un coût non-négligeable, qui grève d'autant les coûts de mise en place de la relation et qui constituent donc des coûts de mobilité à part entière.

En outre, parmi ces coûts d'engagement de l'échange, sont présents tous les coûts inhérents à l'installation et à la livraison de l'input du nouveau fournisseur. Ils comprennent, par exemple, les coûts de réglage des machines, de modifications des locaux, de transports des marchandises et de nombreux autres coûts annexes (plus ou moins visibles) eux aussi strictement liés aux spécificités du nouveau produit.

2.1.3. Les coûts engendrés par le développement de l'échange

Cette étape de la relation d'échange suit celle de la mise en place, elle se terminera au moment de la rupture de la relation. Cette phase débute lorsque les premiers échanges et les premières interdépendances apparaissent.

C'est à ce moment là qu'une vraie fidélité peut s'établir. Les deux partenaires n'auront alors plus de velléité de changement, car la confiance et les bénéfices de la relation seront présentes.

Selon Scanzoni (1979), trois éléments caractérisent l'engagement, et donc le développement de la relation d'échange industriel :

- *les inputs* (ressources, informations, éléments émotionnels, liens sociaux, ...) fournis par chacun des partenaires sont nécessaires à l'autre et sont importants en volume.

- *la durabilité de l'échange* : les deux partenaires doivent amortir leurs ressources et leurs investissements ; il leur est donc nécessaire de maintenir durablement la relation.

- *la stabilité des apports* est indispensable pour éviter l'entropie de l'échange physique qui provoqueraient la désagrégation de la relation entre les deux partenaires.

Le développement de la relation passe par des investissements en actifs spécifiques. Ce sont des actifs qui n'auront qu'une très faible valeur en dehors de la relation d'échange considérée ; ils sont donc des actifs non-redéployables. Ainsi, ils constituent d'importants coûts de mobilité en cas de changement de fournisseur.

Une entreprise cliente peut, par exemple, implanter son unité de production tout à côté de celle de son fournisseur, afin de bénéficier d'une baisse des coûts de transport, de stockage et de communication inter-organisationnelle. Elle peut aussi construire une usine spéciale uniquement destinée à sa relation avec tel ou tel fournisseur. Ces deux exemples sont illustratifs des investissements en actifs spécifiques. Et, il est facile d'imaginer les coûts (ou plutôt les pertes nettes d'investissements si ces derniers n'ont pas encore été amortis) que devrait subir l'entreprise cliente si elle venait à rompre la relation prématurément.

Les deux partenaires peuvent aussi décider d'établir un programme de mise au point de nouveaux produits en étroite collaboration. Mais, le risque avec ce type d'investissement est que la firme cliente perde une partie de son savoir-faire qu'elle aurait divulguée à son fournisseur.

Elle peut aussi dans le même ordre d'idée, établir des programmes de développement en commun des produits pour que les inputs que proposera le fournisseur correspondent exactement aux attentes de son client. Cette étape dans le processus de développement de la relation d'échange industriel nécessite des investissements tant en hommes (une partie des membres des deux organisations travaillera ensemble), qu'en matériels (un centre de recherche est indispensable pour ce type de coopération), et qu'en moyens financiers. Mais, cet investissement ne sera bénéfique qu'à long terme (c'est en tout cas ce qu'espèrent les deux parties prenantes).

2.1.4. Les coûts provoqués par la rupture de la relation d'échange

Plusieurs types de rupture peuvent exister : rupture anticipée (prévue par contrat), subie (du seul fait du fournisseur), ou inopinée (imprévue et très rapide, comme par exemple le dépôt de bilan du fournisseur). Selon le cas, le niveau des coûts de mobilité sera différent. Mais, il subsistera tout de même des coûts de mobilité qui sont là et qui restent à chaque changement de fournisseur. Cependant, les pertes d'investissements pourront avoir été prévues et amorties, provisionnées.

C'est surtout à cause de cette catégorie de coûts de mobilité qu'une firme peut hésiter à changer de fournisseur, car la majorité de ces coûts sont les mieux perçus par les gestionnaires (et non pas forcément les plus élevés).

Pour que l'entreprise cliente prenne la décision de changer de fournisseur, les pertes (perçues par les gestionnaires) issues de ce changement soient inférieures aux gains (en terme de prix, de quantité, de qualité du nouveau produit, ...) qu'elle espère obtenir avec son nouveau partenaire amont et/ou de son nouveau produit.

Aussi, pour étudier les coûts de mobilité induits par cette phase, nous allons nous appuyer sur divers travaux, notamment ceux relatifs aux investissements en actifs spécifiques, et ceux concernant les coûts strictement liés à la rupture de la relation.

Les coûts de rupture peuvent être supportés à n'importe quel moment dans le déroulement de la relation d'échange (si la rupture est, par exemple, prématurée). Cependant, ils apparaissent plus souvent au début de la relation. C'est à cette période, en effet, que leur montant est le plus faible, et, de ce fait, l'entreprise a "moins" d'hésitations à rompre la relation. Leur montant étant peu élevé, la firme ne perd quasiment rien si elle stoppe la relation lors de sa mise en place. Le client aura tout de même à supporter à nouveau des coûts liés à la recherche d'informations sur de potentiels fournisseurs.

Les principaux coûts que devrait subir une entreprise lors de cette étape sont ceux engendrés par les pertes des investissements en actifs spécifiques, et par des pertes d'effets d'expérience et d'apprentissage.

Pour synthétiser notre propos intermédiaire, il est possible de présenter un tableau récapitulatif des dix coûts de mobilité retenus pour notre analyse, en fonction de deux grandes séries de caractéristiques : leurs formes possibles et les phases durant lesquelles ils apparaissent.

Schéma 6 : Tableau récapitulatif des coûts de mobilité en fonction de leurs formes et de leurs places dans la relation d'échange

Coûts de Mobilité	Formes possibles					Place dans le déroulement de la relation			
	Sommes effectivement dépensées	Pertes potentielles futures	Coûts d'opportunité	Coûts d'image	Coûts liés à l'inconnu	Recherche d'informations	Mise en place de la relation	Développement de l'échange	Rupture de la relation
1. Coûts de recherche d'informations	X			X	X	X			
2. Coûts de reconception du processus de production	X	X			X		X		
3. Coûts de reformation de la main d'oeuvre	X	X			X		X		
4. Coûts strictement liés au produit et/ou au service acheté	X		X				X		
5. Coûts du contrat	X						X		
6. Coûts de contrôle	X						X		
7. Mises en place d'investissements en actifs spécifiques		X		X			X	X	
8. Pertes des investissements en actifs spécifiques		X							X
9. Coûts liés à la perte d'effet d'expérience et d'apprentissage					X				X
10. Coûts d'opportunité		X	X	X	X		X	X	X

N.B. 1 : Tous ces coûts se "transforment" en coûts de mobilité lors de la rupture de la relation ; autrement dit, ils seront effectivement supportés par l'entreprise cliente, si elle change de fournisseur et/ou de produit.

Jusqu'à la rupture, ces coûts sont des coûts que l'entreprise doit supporter pour son fonctionnement "normal". Mais, ils deviennent des coûts de mobilité (des conséquences induites par un changement de partenaire et/ou dans les caractéristiques du produit) à partir du moment où l'entreprise connaît une modification dans sa relation d'échange, se transformant alors en coûts effectifs

N.B. 2 : Les coûts se situant dans la phase de rupture de la relation sont à supporter à cette période. Mais, comme la note précédente le remarque, les coûts deviennent des coûts de mobilité en changeant de partenaire : toutes les dépenses effectuées avec le fournisseur précédent seront perdues

2.2. Des conséquences de cette présence sur l'entreprise cliente

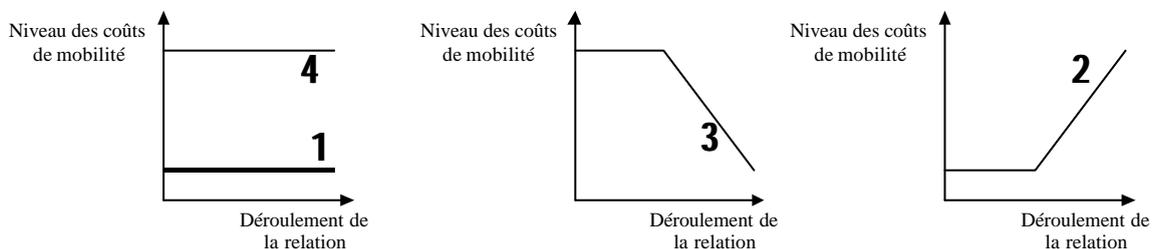
Pour appréhender les conséquences de la présence des coûts de mobilité sur l'entreprise cliente, il est possible de recourir à deux outils complémentaires : une matrice pour caractériser la relation d'échange, et une grille d'analyse pour évaluer les conséquences de la présence des coûts de mobilité.

2.2.1. Une matrice pour qualifier la relation d'échange

La matrice suivante a été construite pour tenter de décrire le type de relation d'échange, qui émergera en fonction du niveau des dépenses (inhérentes à la relation d'échange industriel) à supporter pour l'entreprise cliente.

Schéma 7 : Matrice pour qualifier une relation d'échange industriel

		Niveau des dépenses à supporter une fois que la relation est bien établie	
		Faible	Elevé
Niveau des dépenses à supporter tôt dans le développement de la relation	Faible	Relation Attractive 1	Relation Captatrice 2
	Elevé	Relation Profitable 3	Relation Captive 4



Deux dimensions dans cette matrice sont prises en compte : d'une part, le niveau des dépenses à supporter très tôt dans le déroulement de la relation (cela correspond aux dépenses lors des phases de recherche d'informations et de mise en place de la relation), d'autre part, le niveau des dépenses à supporter une fois que la relation est bien établie (cela couvre les dépenses des phases de développement de l'échange et de rupture de celui-ci).

Ici, le niveau des dépenses est à assimiler à des coûts de mobilité potentiels, autrement dit à supporter (ou à renouveler) en cas de changement de fournisseur, et de ce fait, aussi, en cas d'établissement d'une nouvelle relation d'échange.

C'est ainsi que l'on aboutit à quatre types de relations possibles.

①- Une *relation attractive* peut être caractérisée par de faibles niveaux des dépenses à supporter tôt dans le développement de la relation et une faible masse de dépenses une fois que la relation est bien établie. Cette relation est attractive pour l'entreprise cliente car elle ne prend que peu de "risques" en cas de changement de fournisseur (et/ou des caractéristiques du produit), puisqu'elle aura peu investi dans l'échange.

②- Une *relation captatrice* peut être spécifiée par un faible niveau des dépenses à supporter tôt dans le déroulement de la relation, et par un niveau élevé de dépenses une fois que la relation est engagée. Ce type de relation est "sournois"; en effet, une fois que l'entreprise aura engagé des dépenses pour la recherche d'informations, et qu'elle aura encore engagé des dépenses pour établir la relation avec un fournisseur donné ; le total de ces dépenses est élevé ; ce qui fait qu'elle aura des réticences et des difficultés pour se défaire de ce nouveau partenaire et/ou du nouveau produit acheté.

Pour ce type de relation, le droit à l'erreur dans le choix du fournisseur n'est pas permis, en effet, une fois que la société aura commencé à "investir" dans cette relation, à dépenser pour la mettre en place, il lui sera difficile de la rompre. Elle se retrouve alors bloquée, prisonnière de cette relation.

③- Une *relation profitable* peut être définie par une masse élevée des dépenses à supporter tôt dans le déroulement de la relation, mais un faible niveau de dépenses à supporter une fois que la relation est bien établie. L'entreprise cliente doit beaucoup dépenser pour mettre en place la relation : fonctionnement du centre d'achat, signature du contrat, Mais, une fois que la relation sera mise en place, elle aura peu à dépenser (par exemple, elle n'aura pas besoin de réaliser des investissements en actifs spécifiques). Et le risque de changer de fournisseur (et/ou de produit), à cause d'un mauvais choix, est relativement faible car les dépenses pour la mise en place de la relation ont été élevées ; il est possible de supposer qu'une partie de ce montant ait été destinée à la recherche d'informations, ainsi, le choix effectué en faveur de ce fournisseur (et/ou de ce produit) doit en principe répondre aux exigences de l'entreprise cliente.

De plus, cette relation est profitable, car une fois les coûts supportés au départ, l'entreprise cliente "n'a plus" de dépenses à réaliser.

Mais, ce type de relation est aussi risqué ; en effet, si le fournisseur décide de rompre la relation, le montant des coûts de mobilité pour mettre en place la relation seront à supporter, et l'entreprise cliente devra à nouveau renouer une relation et donc à nouveau avoir à supporter des coûts pour mettre en place une nouvelle relation. Cependant, une partie des dépenses effectuées pour la recherche d'informations ne sera pas perdue puisque l'entreprise cliente a désormais une meilleure connaissance de son marché amont.

④- Une *relation captive* équivaut à des niveaux élevés de dépenses que ce soit celles à supporter tôt que celles à engager plus tard.

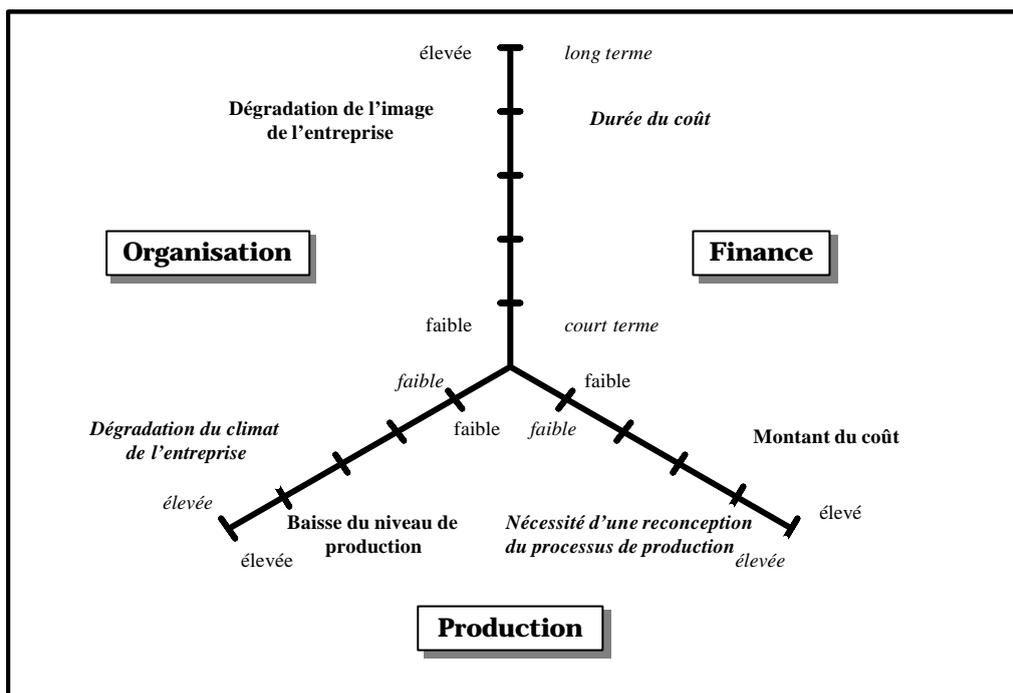
Pour ce type de relation, l'entreprise cliente est liée avec son partenaire dans la mesure où, une fois la relation bien engagée, l'entreprise cliente aura beaucoup investi dans cette relation et il lui sera donc difficile de se séparer de ce partenaire amont, sans avoir à subir des coûts de mobilité élevés.

2.2.2 Une grille d'analyse mesurant les conséquences de la présence des coûts de mobilité selon trois critères : organisation, production, finance

Cette grille d'analyse tente d'évaluer quelles sont les influences de chacun des coûts de mobilité sur l'entreprise cliente.

Ces conséquences sont étudiées selon trois critères : financier, production, organisation. Chaque critère est gradué de 0 à 5 ("plus ou moins grande influence de l'item sur l'entreprise").

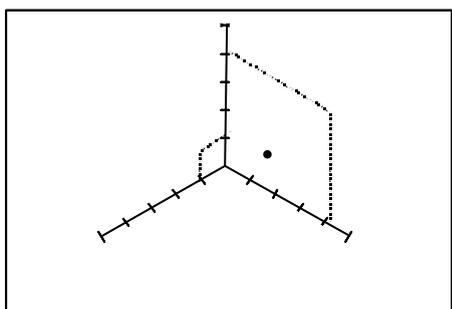
Schéma 8 : Grille d'analyse pour évaluer les conséquences de la présence des coûts de mobilité



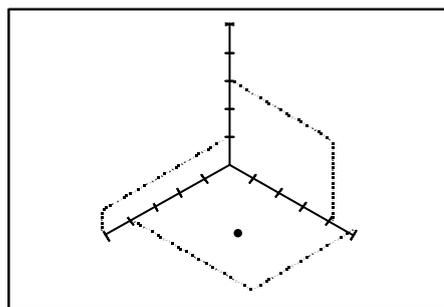
Il sera alors possible de définir chacun des coûts sur cette grille d'analyse en prenant le barycentre (le centre de gravité) de chacun. Nous pouvons ainsi comparer les conséquences de la présence de chacun des coûts de mobilité sur l'entreprise cliente.

Ci-dessous sont présentés quatre exemples de coûts de mobilité traités avec la matrice précédente (le petit point rond noir représente le barycentre).

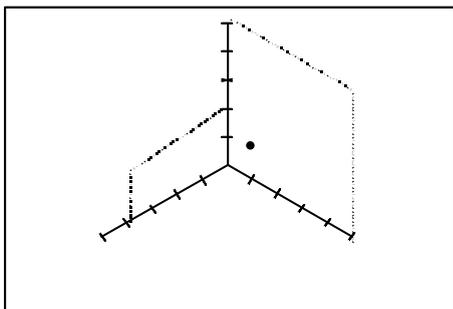
Schéma 9 : Quatre exemples de coûts de mobilité, traités avec la grille d'analyse précédente



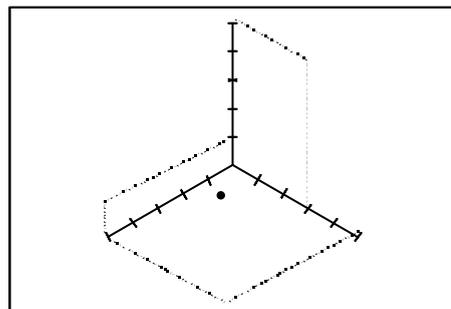
Coûts de recherche d'information



Coûts de reconception du processus production



Coûts liés à la mise en place d'investissements en actifs spécifiques



Coûts liés aux pertes d'effets d'expérience et d'apprentissage

C'est ainsi que l'on peut noter que, si l'entreprise décide de changer de fournisseur (et/ou les caractéristiques du produit acheté), elle aura alors à supporter, par exemple des coûts liés aux pertes d'effets d'expérience et d'apprentissage. Le centre de gravité de ces coûts de mobilité se situant dans le "triangle de la production", avec une attirance vers celui de l'organisation ; il est possible de tirer comme conclusion que les conséquences de la présence de ces coûts portent surtout sur la production de l'entreprise cliente, avec des incidences annexes sur l'organisation (l'aspect financier n'est pas influencé par cette catégorie de coûts).

Il est possible de mener le même raisonnement pour l'ensemble des dix coûts de mobilité retenus. Nous aboutissons ainsi à une typologie des coûts de mobilité, en fonction de leurs conséquences sur l'entreprise cliente. Ceci permet à l'entreprise de mieux appréhender les conséquences qu'aurait son choix de changer de fournisseur et/ou de produit.

Conclusion

L'objectif de cette communication était d'étudier les effets (engendrés par une modification dans la relation d'échange) à supporter pour une firme acheteuse, dans une perspective dynamique, tout au long du déroulement de cette relation entre cette organisation et son partenaire amont.

Pour cela, nous avons introduit un nouveau concept : les coûts de mobilité, qui représentent l'ensemble des coûts, charges, investissements et conséquences que doit, a du et devra supporter une entreprise qui décide de changer de fournisseur (et/ou les caractéristiques du produit et/ou service acheté).

Nous avons donc présenté les coûts de mobilité, puis nous les avons replacés dans la dynamique de la relation d'échange industriel. Ceci a permis de déterminer quatre grands types de coûts de mobilité: ceux issus de la recherche d'informations, ceux créés par la mise en place de la relation, ceux engendrés par le développement de l'échange, et ceux provoqués par la rupture de la relation industrielle.

Nous avons ensuite analysé les conséquences de la présence de ces coûts, grâce à deux outils : une matrice pour caractériser le type de relation d'échange (en fonction du niveau des coûts de mobilité), et une grille d'analyse pour chercher à repérer les conséquences de leur présence sur l'entreprise cliente.

Dans cette communication, nous avons appliqué ce concept dans le cadre des relations d'échange industriel, entre une firme cliente et son fournisseur. Il est cependant possible d'élargir le domaine d'application de ce concept à l'ensemble des relations d'échange quelles qu'elles soient : entreprise / salariés ; entreprise / apporteur de capitaux ; entreprise / territoire; homme / femme ; étudiant / professeur

Bibliographie

- Bowen, D.E. et G.R. Jones (1986), "Transaction Costs Analysis of Service Organization – Customer Exchange", *Academic of Management Review*, Vol. 11, n° 2, p. 428-441.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the firm", *Economica*, N.s. novembre, traduit et repris par "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, n°1, p.133-161, (commentaires de X. Gillis).
- Demsetz, H. (1988), *Ownership Control and The Firm*, Basic Blackwell.
- Dupont, M. (1990), *La négociation : conduite, théorie, application*, Paris, Dalloz.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr et S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, n°2, Avril, p. 11-27.
- Ford, D. (1978), "Stability Factors in Industrial Marketing Channels", *Industrial Marketing Management*, 7, p. 410-422.
- Langlois, R.N. (1992), "Transaction-Cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, n° 1, p.99-127.
- Milgrom, P. et J. Roberts (1991) "Bargaining Costs, Influence Costs and the Organization of Economic Activity", dans J. Alt et K.A. Shelpse (eds.), *Perspective on Positive Political Economy*, CUP.
- Neimark, M. et T. Tinker (1987), "Identity and non-identity thinking, a dialectical critique of the transaction cost theory of the modern corporation", *Journal of Management*, Vol. 13, n°4, p. 661-673.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, traduit en français par : *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, a division of Macmillan Inc., traduit en français par L'Avantage concurrentiel, Paris, Interédition, 1986.
- Scanzoni, J. (1979), "Social exchange and behavioral interdependence", dans R.L. Bargess et T.L. Huston, ed., *Social Exchange in Developing Relationships*, New York, Academic Free Press, Inc.
- Valla, J.-P. (1978), "Une analyse du comportement de l'achat industriel", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 17, p.77-84.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, n°2.
- Williamson, O.E. (1981), "The Modern Corporation, Origin, Evolution, Attributes", *Journal of economic literature*, Vol. XIX, décembre, p. 1537-1568.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) *Les institutions de l'économie*, InterEdition, Paris.
- Williamson, O.E. (1988), "Corporate Finance and Corporate Government", *Journal of Finance*, n°3, juillet, Vol. 43.
- Williamson, O.E. (1999) "Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1087-1108.
- Zeithaml, V. (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", in J.H. Donnlley et W.R. George Eds, *Marketing of services*, p. 191-199, Chicago: American Marketing Association.

Annexe

Liste des 31 coûts de mobilité relevés dans la littérature, et répertoriés

1	Mise en place d'investissement en actifs spécifiques	<i>Williamson</i>
2	Evaluation post-achat, liés à l'ambiguïté de la performance	<i>Williamson</i>
3	Recours à une deuxième opinion lors du choix du fournisseur	<i>Williamson</i>
4	Comportement opportuniste du fournisseur	<i>Williamson</i>
5	Situation de monopole du fournisseur	<i>Williamson</i>
6	Etablissement de règles relationnelles	<i>Williamson</i>
7	Négociation, de contrôle et de réalisation de la transaction	<i>Williamson</i>
8	Coûts <i>ex-ante</i> des contrats	<i>Williamson</i>
9	Coûts <i>ex-post</i> des contrats	<i>Williamson</i>
10	Nécessité d'un arbitrage d'un tiers	<i>Williamson</i>
11	Coûts d'information	<i>Demsetz</i>
12	Coûts de savoir-faire	<i>Demsetz</i>
13	Coûts d'influence	<i>Milgrom et Roberts</i>
14	Identification et vérification des sources d'approvisionnement	<i>Porter</i>
15	Reconception ou reformulation des produits	<i>Porter</i>
16	Réapprentissage de la main d'oeuvre	<i>Porter</i>
17	Changement de rôle de l'utilisateur	<i>Porter</i>
18	Risques d'échec	<i>Porter</i>
19	Investissements pour acquérir les équipements accessoires indispensables	<i>Porter</i>
20	retour en arrière vers le fournisseur initial	<i>Porter</i>
21	Organisation de nouvelles dispositions logistiques	<i>Porter</i>
22	Coûts "psychiques" de rupture	<i>Porter</i>
23	Livraison du nouveau du nouveau produit	<i>Porter</i>
24	Installation du nouveau produit (et/ ou service)	<i>Porter</i>
25	Délais de paiement du nouveau produit (et/ou service)	<i>Porter</i>
26	Variation du prix du nouvel input (et/ou service)	<i>Porter</i>
27	Pertes d'actif spécifiques	
28	Pertes d'effets d'expérience et d'apprentissage	
29	Coûts d'opportunité	
30	Possession du nouveau produit	
31	Coûts cachés de sortie	