Le concept de coût de mobilité
- Synthèse des conséquences d'un changement dans une relation d'échange industriel client-fournisseur -

Olivier LAVASTRE

Docteur en Sciences de Gestion
ERFI - Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie -
Université Montpellier I

ATER à l'I.U.T. de Perpignan
Université de Perpignan.
E-Mail : lavastre@isem.univ-montp1.fr

Résumé

Comment caractériser les conséquences que supporte une entreprise qui connaît une modification dans une de ses relations d'échange industriel, suite à un changement de fournisseur et/ou d'input, tout au long du déroulement de cette relation ? C'est à cette question que vise à répondre cette communication.

Pour se faire, nous pouvons faire appel à des recherches antérieures, comme les coûts de transaction, ou les *switching costs*. Malheureusement, ces deux *corpus* ne considèrent la relation d'échange industriel que sous certains angles (respectivement, sous l'angle contractuel, et de la production) ; en outre, le vision dynamique et temporelle de l'échange est négligé dans ces travaux. Pour pallier ce manque, il est nécessaire d'élaborer un nouveau concept : celui de coût de mobilité.

Les coûts de mobilité représentent l'ensemble des coûts, charges, investissements et conséquences que supporte, a supportés et supportera une entreprise qui connaît une modification dans une relation d'échange industriel, tout au long du déroulement de celle-ci.

Les coûts de mobilité visent à adopter une approche dynamique et stratégique de la relation d'échange industriel (de sa mise en place à son extinction), et à adopter une approche intégrative, à savoir tenir compte de l'ensemble des plans d'analyse possible d'une relation d'échange industriel.

Les coûts de mobilité sont ainsi à considérer comme des outils de gestion, susceptibles de devenir un argument dans les stratégies et les décisions d'externalisation.

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

Introduction

Pourquoi une entreprise modifie-t-elle une de ses relations d'échange industriel, en changeant de fournisseur et/ou d'input ? Une telle question renvoie à ses intentions stratégiques : réduction de ses coûts d'approvisionnement, amélioration de ses ressources extérieures, évolution dans les rapports de force, de dépendance et de confiance réciproque, recentrage des activités sur ses compétences de base, nouvelle stratégie d'externalisation.

Ainsi, en terme de logique d'action, l'entreprise sera amenée à nouer des relations avec des partenaires amonts pertinents, répondant à ses attentes stratégiques. Par conséquent, cela signifie qu'elles devront (si elles le désirent et si elles le peuvent), si la situation l'exige, changer de fournisseur et/ou changer les caractéristiques de l'input recherché.

Or, toute modification dans une relation d'échange industriel n'est pas sans conséquence pour les deux partenaires, tant pour la société vendeuse que l'entreprise cliente, objet de notre recherche.

Comment caractériser les conséquences que supporte une entreprise qui connaît une modification dans une de ses relations d'échange industriel, que cette modification provienne d'un changement de fournisseur et/ou d'input, tout au long du déroulement de cette relation ? C'est à cette question que vise à répondre cette communication. Nous ne chercherons donc pas ici à connaître les raisons d'un changement de fournisseur et/ou d'input, ni même à étudier les gains engendrés par une telle modification. Nous nous placerons dans le cas d'une entreprise cliente, acquérant des biens déterminants dans sa production (au sens de Valla, 1978 ; occultant ainsi de l'analyse les achats de biens stratégiques et banals).

Cette question présente des intérêts pratiques puisque la quasi-totalité des entreprises, qu'elles soient industrielles ou commerciales ont des relations avec des fournisseurs et peuvent donc être confrontées au besoin ou à la nécessité de changer de partenaire amont et/ou d'input. De plus, connaître les conséquences à supporter en cas de modification d'une relation d'échange permet, à une firme, de mieux préparer et anticiper ce changement de fournisseur et/ou d'input. Les gestionnaires auront alors conscience des conséquences négatives qu'ils seront amenés à supporter.

Les intérêts théoriques de notre communication résident dans l'approche intégrative visant à tenir compte de l'ensemble des plans possibles d'analyse d'une relation d'échange industriel, "touchés" par un changement de fournisseur et/ou d'input. La vision dynamique de l'échange, tout au long du déroulement de la relation, est mise en avant.

L'intérêt théorique de notre étude repose également sur le fait que les conséquences d'un changement de fournisseur et/ou d'input n'ont jamais été examinées en étant replacées dans le contexte dans l'évolution de la relation (du début à la fin de l'échange industriel).

De nombreuses études, et non des moindres, se sont, cependant, penchées sur ce sujet : l'économie des coûts de transaction (menée par la Nouvelle économie Institutionnelle, et notamment Oliver E. Williamson) ou les *switching costs* (développés par Michaël E. Porter).

Mais pourquoi les deux notions précédentes (coûts de transaction ou *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 au questionnement général de cette communication, dans une première partie, nous allons présenter l'élaboration du concept de coûts de mobilité. La seconde partie présentera les coûts de mobilité permettant de mettre en exergue les conséquences d'une modification dans une relation d'échange industriel.

1 - La construction du concept de coût de mobilité

La conceptualisation des coûts de mobilité va passer par une analyse critique de la littérature (avec l'étude des coûts de transaction et des *switching costs*), pour ensuite dépasser les travaux existants et proposer une définition.

1.1 - Les bases théoriques existantes

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 [1] . 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).

L'objectif de cette approche est de minimiser les coûts de transaction en affectant à chaque relation une structure de gouvernance adéquate.

En reprenant, approfondissant et adaptant les travaux précurseurs de Ronald H. Coase (1937)[2], Oliver E. Williamson décompose les coûts de transaction en deux catégories : des coûts *ex ante* et des coûts *ex post*.

---

[1] "*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).

[2] En 1937 (rééditée en 1993), dans "*The Nature of The Firm*", Coase utilise l'expression de "*cost of using the price mechanism*" ("coût d'utilisation du mécanisme des prix"), et de "*marketing costs*" (1993, p. 29 ; traduit "hâtivement", en 1987, p.155, par "les coûts de transaction du marché"). Ce n'est qu'en 1960, que Coase emploie

Les coûts *ex ante* sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. 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 minimes. Par contre, les coûts *ex ante* des contrats augmentent avec l'ambiguïté de la performance et avec l'incongruence de but.

Suite aux travaux de Oliver E. Williamson, d'autres chercheurs ont ajouté de nouvelles catégories de coûts de contractualisation *ex ante*. Citons par exemple : 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 totalement négligés dans les travaux de Coase et Williamson (Demsetz, 1998) ; les coûts de négociation à court terme (Milgrom et Roberts, 1991) , et les coûts d'influence, qui peuvent être assimilés à du *lobbying organisationnel intra-entreprise*.

Les coûts de transaction *ex-post*, également appelés, par Oliver E. Williamson "coûts de contractualisation *ex post*" (1994, p. 41), sont engendrés par le fonctionnement des structures de gouvernance

Il est possible de distinguer différentes sources de coûts *ex post* : les 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 marchandages occasionnés si des efforts bilatéraux sont réalisés pour corriger des divergences *ex post* ; l'établissement d'engagements sûrs ("*credible commitments*") ; l'évaluation *ex post* ("ex post *evaluation*"), lies à l'ambiguïté de la performance (Bowen et Jones, 1986, p. 432).

A la lecture de différents travaux portant sur les coûts de transaction (entre autres, Williamson, 1975, 1979, 1981, 1985, 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 "governance", 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.

---

pour la première fois l'expression consacrée de "coûts de transaction", dans son article "*The Problem of Social Cost*".

1.1.2 - Les *switching costs*

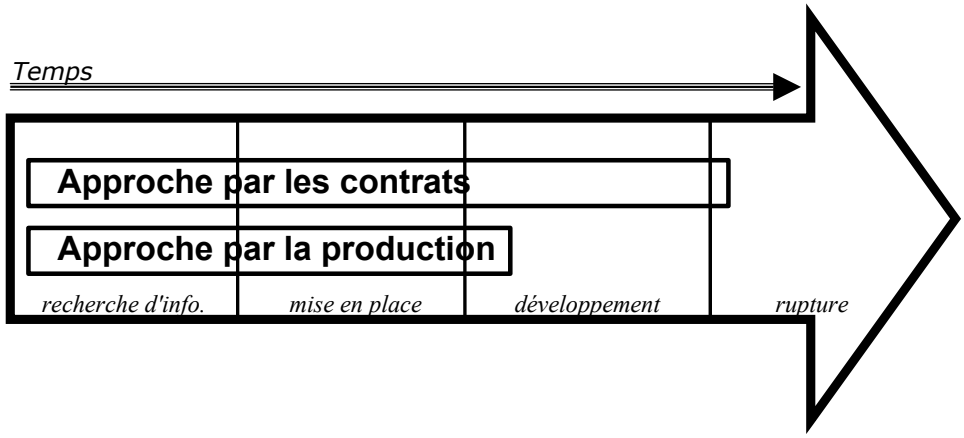
Cette analyse, menée par Michaël E. Porter (1980 et 1985), fait essentiellement référence aux aspects technique et productif dans l'activité de l'entreprise cliente.

Les *switching costs* (ou coûts de conversion, ou coûts de transfert) 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.

Si les deux corpus théoriques évoqués précédemment sont présentés dans un schéma, il est visible qu'ils ne peuvent répondre à notre question de départ, puisque leur analyse ne porte que sur certains éléments de la relation d'échange industriel, ne la considérant ni dans sa globalité, ni dans la diversité des angles d'analyse.

Or, dans le cadre de cette communication, nous cherchons à adopter une vision dynamique et globale de la relation. Cette vision nous sera rendue possible par l'utilisation des coûts de mobilité.

Schéma : Analyse d'une relation d'échange par deux approches théoriques



1.2 - L'élaboration du concept de coût de mobilité

1.2.1 - La définition

Les coûts de mobilité représentent l'ensemble des coûts, charges, investissements et conséquences que supporte, a supporté et supportera une entreprise qui connaît une modification dans une relation d'échange industriel, tout au long du déroulement de celle-ci.

Les coûts de mobilité sont donc latents et potentiels tout au long de la relation. Ce sont des coûts supportés par l'entreprise pour le déroulement normal d'une relation.

Ils ne deviennent "effectifs" que lors d'un changement de fournisseur, autrement dit, lorsqu'il s'agit d'établir à nouveau une relation d'échange avec un partenaire amont inédit et/ou avec un nouvel input. Avant la modification de la relation, ce ne sont que des dépenses, des investissements, des "paris" réalisés dans le cadre d'un échange ; ce ne seront des pertes, des dépenses effectives, des coûts, qu'en cas de changement de fournisseur, et/ou d'input.

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 partenaire amont, sans changement des caractéristiques de l'input. Le fournisseur peut, par exemple, passer de fournisseur de premier rang à fournisseur de second rang (ceci modifiera la dépendance dans la relation, et donc les conséquences à supporter en cas de changement) ; le centre d'achat du fournisseur peut être modifié (d'où des pertes d'effet d'expérience et d'apprentissage) ; le fournisseur peut déménager, changer de politique tarifaire dans ses outputs, ... Toutes ses modifications peuvent également avoir des conséquences sur le produit vendu à l'entreprise cliente.

2- un changement des caractéristiques de l'input sans changement des caractéristiques du fournisseur ; Le produit (bien et/ou service) peut connaître un évolution de ses particularités techniques, de son prix, de sa qualité, des délais de livraison, de son image auprès des clients de l'entreprise cliente et de sa technologie.

3- une modification des caractéristiques du fournisseur (ou un changement pur et simple) avec une modification des caractéristiques du produit (et/ou de service) acheté(s).

Dans la définition des coûts de mobilité, il est important de tenir compte des caractéristiques du fournisseur, de celles du produit, mais également de celles de la relation en elle-même, avec notamment une modification de la concurrence du marché amont de l'entreprise cliente, du poids économique de l'entreprise cliente, de son pouvoir de négociation, de ses pratiques d'achat (apparition d'un centre d'achat), de sa stratégie d'achat.

Des modifications des "méta-règles" peuvent intervenir, avec notamment de nouvelles législations contractuelles, ou concernant le produit en lui-même.

Les coûts de mobilité sont des coûts, charges et conséquences :

- que l'entreprise cliente a supportés pour mettre en place la relation avec son partenaire actuel ; il s'agit là des coûts de recherche d'information et de mise en place de la relation.
- que l'entreprise cliente supporte, si elle désire poursuivre et développer l'échange avec ce fournisseur ; cela correspond aux coûts de développement de la relation, et aux coûts liés à la gestion du fournisseur et de l'input : délais de livraison, de paiement, la gestion "quotidienne" et courante de la relation, cadeaux commerciaux, ... afin d'éviter l'entropie de la relation.
- que l'entreprise supportera pour se séparer de son fournisseur actuel afin de pouvoir nouer une nouvelle relation avec un partenaire inédit (à moins qu'elle ne décide d'internaliser la production du produit acheté) . Il s'agit là des coûts de rupture, et de toutes les pertes d'investissements spécifiques que supportera l'entreprise.

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

- Les coûts de mobilité liés à la "gestion des fournisseurs", comprenant les coûts liés à la gouvernance et à la gestion "contractuelle" de la relation d'échange.
- Les coûts de mobilité liés à la "gestion de l'input", représentant les coûts liés aux modifications des caractéristiques du produit qui ont des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise.

Les coûts de mobilité peuvent prendre diverses formes : des sommes effectivement dépensées, des pertes potentielles futures, des coûts d'opportunité, des coûts d'image et des coûts liés à l'inconnu. Ils interviennent également à différents moments de la relation d'échange.

L'aspect dynamique dans l'apparition et l'évolution des coûts de mobilité doit être considérée comme un élément important ; a titre d'exemple, une décision en début de relation peut produire des effets tout au long du déroulement de l'échange.

Il est également important de comprendre que les coûts de mobilité sont évalués relation par relation (chaque relation étant considérée séparément), l'unité d'analyse choisie n'étant pas la transaction mais la relation d'échange en elle-même.

L'approche adoptée, à l'instar de celle des coûts de transaction, vise à une portée heuristique. Les coûts de mobilité n'ont pas vocation (en l'état actuel de la recherche) à être mesurées directement d'un point de vue comptable. Il est cependant possible de construire des indicateurs et des outils d'évaluation indirects. Ces coûts doivent être considérés comme un concept interprétatif et évaluable de façon ordinale, mais non mesurable au sens comptable ou financier.

1.2.2 - Un concept distinct des bases théoriques

Les coûts de mobilité doivent être considérés comme un concept à part entière se distinguant des notions étudiées par des travaux antérieurs.

Les coûts de transaction se concentrent sur l'aspect contractuel des échanges industriels. Les coûts *ex ante* sont liés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. Les coûts *ex post* sont associés à la gestion de la relation contractuelle une fois l'échange débuté. Une approche temporelle a été introduite dans les travaux de Langlois (1992) portant sur les coûts de transaction dynamiques. Cependant que l'analyse des coûts de transaction soient de la lignée de Williamson, ou de Langlois (1992), elle se focalise uniquement sur l'aspect juridique, l'établissement et le fonctionnement de la relation d'échange. Elle se distingue par-là de l'étude des coûts de mobilité qui vise à prendre en considération l'ensemble des aspects d'une relation, tout en adoptant une vision temporelle de l'échange.

Les *switching costs* représentent l'ensemble des effets de l'introduction d'un nouvel input sur la chaîne de valeur de l'entreprise cliente. La relation d'échange est alors vue uniquement lors de la mise en place de l'échange, pour le cas d'un input (en occultant le fournisseur de l'analyse) et en terme d'activités. C'est en cela que les *switching costs* se différencient des coûts de mobilité, puisque ces derniers considèrent à la fois le partenaire amont et l'input comme composantes d'une relation, tout en tenant compte de son déroulement dans le temps.

Les coûts de changement, habituellement évoqués en marketing industriel, se distinguent des coûts de mobilité par leur non prise en compte de l'aspect temporel de la relation d'échange. De notre concept, à la différence de ces coûts, émergent des stratégies d'impartition et des décisions délibérées dans les comportements des gestionnaires. En outre, notre unité d'analyse est la relation d'échange industriel, contrairement aux coûts de changement qui ne tiennent compte que de l'extinction de la relation.

Henri Savall et Véronique Zardet (1995) définissent "les *coûts cachés* [en italique dans le texte] comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que : budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord. Par symétrie, les *coûts visibles* [en italique dans le texte] désignent toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans ces mêmes systèmes d'information. [...] Les coûts cachés se caractérisent par leur forte puissance à expliquer la *qualité* [en italique dans le texte], plus ou moins bonne, *de fonctionnement* [en italique dans le texte] d'une organisation. [...] L'expression « coûts cachés » doit être considérée comme un *raccourci de l'expression coûts-performance caché* [en italique dans le texte], en ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût. [...] Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation : dysfonctionnements => régulations => coûts cachés" (Savall et Zardet, 1995, p. 125-126).

Les coûts de mobilité ne sont pas assimilables directement aux coûts cachés. Cependant, la méthodologie et la démarche pour les repérer pourraient reprendre celles évoquées par Henri Savall et Véronique Zardet : trouver des indicateurs et des méthodes pour évaluer des coûts qui ne sont pas pris en compte par la comptabilité.

1.2.3 - Le choix du vocable "mobilité"

Le vocable "mobilité" possède, selon la plupart des dictionnaires, deux sens :

1- Le premier est la faculté à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer de place ou de position.

2- Le second sens est l'inconstance et l'instabilité ; la mobilité revêt alors le caractère de ce qui change rapidement d'aspect ou d'expression.

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

- soit par l'incapacité de l'entreprise 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.

Les entreprises incapables de nouer des relations stables à long terme, et celles désirant rester totalement libres, sont deux extremums idéaux types.

Nous avons trouvé l'utilisation de l'expression "mobilité", dans d'autres disciplines et d'autres contextes. Le sens premier et originel de l'expression est le même, mais la signification est différente.

En 1982, Michaël E. Porter a étudié les "*mobility barriers*" (1982, p. 147), que l'on peut traduire par "barrières à la mobilité" (cette analyse a été reprise par Caves et Ghemawat en 1992). "Les « *mobility barriers* » [sont] des facteurs qui dissuadent les firmes de passer d'un groupe stratégique à un autre" (Porter, 1982, p. 147).

En sociologie et en gestion des ressources humaines, la mobilité sociale représente le changement de catégories à l'intérieur d'une classification fondée sur l'activité professionnelle et le niveau ou genre de vie qui s'y rattache.

En biologie, la mobilité caractérise le caractère de certains microbes capables de se déplacer par leurs propres moyens.

Dans le langage militaire, la mobilité stratégique est la capacité d'une unité ou d'un véhicule à se déplacer en utilisant tous les moyens de communications disponibles. La mobilité tactique est, quant à elle, la capacité d'un véhicule d'évoluer en combattant sur un terrain varié.

1.2.4 - La latence des coûts de mobilité et la dynamique de la relation d'échange

Comme nous l'avons précisé dans la définition des coûts de mobilité, ils sont présents de façon latente et potentielle tout au long de la relation d'échange industriel, ne devenant "effectif" que lors d'un changement de fournisseur et/ou d'input.

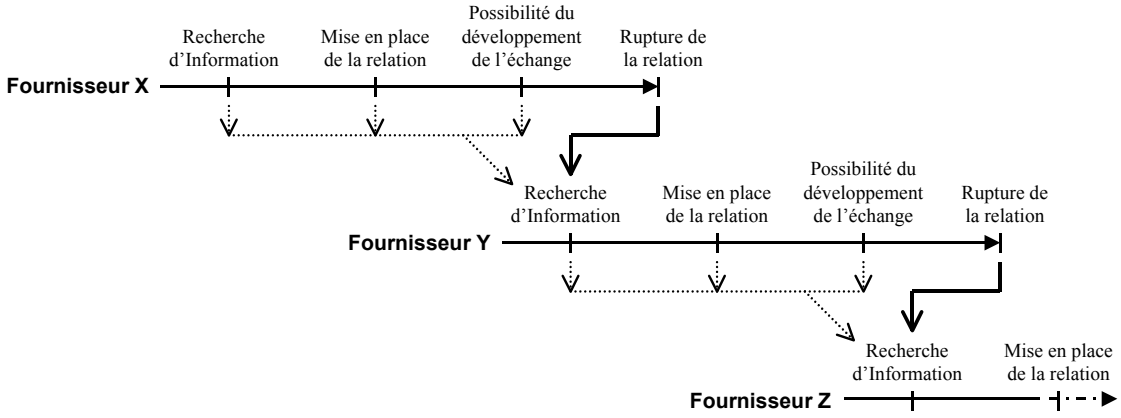
Après une analyse critique de la littérature, essentiellement en marketing industriel (Robinson et Faris, 1967 ; Sheth, 1973 ; Barreyre, 1997 ; Choffray et Lillien, 1978 ; Ford, 1984 ; Woodside et Vyas, 1987 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987), nous avons choisi de

caractériser le déroulement d'une relation d'échange industriel en quatre étapes. A chacune d'entre elles, correspondent des coûts de mobilité spécifiques :

- Une phase de recherche d'information sur des sources potentielles d'approvisionnement.
- Une phase de mise en place de la relation.
- Une phase de développement de l'échange.
- Et, la phase de rupture de la relation industrielle.

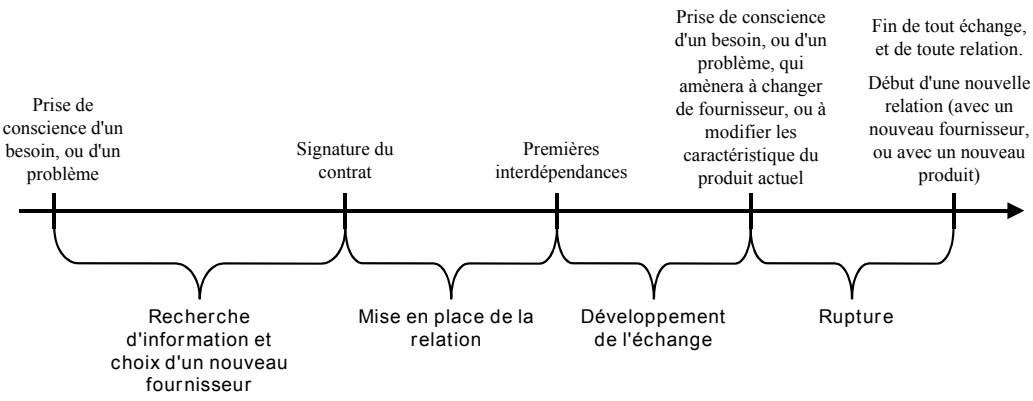
Le schéma suivant représente de façon synthétique et pédagogique trois relations d'échange entre une entreprise cliente et trois de ses fournisseurs. Ce schéma est le même en cas de changement d'input. Les flèches en trait plein représentent le déroulement "normal" (sans rupture prématurée) d'une relation d'échange ; alors que les flèches en pointillées évoquent les cas possibles d'une rupture prématurée de la relation d'échange.

Schéma : Représentation de relations d'échange
entre une entreprise cliente et trois de ses fournisseurs



Le schéma suivant représente une relation d'échange entre une organisation cliente et un de ses fournisseurs. Sont indiqués les faits qui permettent de dater et de préciser avec exactitude les débuts et fins des différentes étapes de la relation.

Schéma : Faits et actes permettant de repérer les débuts et fins
de chacune des quatre étapes d'une relation d'échange industriel.



Il n'existe pas de coupure nette entre les relations : l'entreprise est sans cesse en contact avec des partenaires amont ; elle peut en outre être à l'affût de nouveaux fournisseurs et de nouvelles potentialités d'impartition, et elle ne doit pas hésiter à changer si la situation l'exige. Au fur et à mesure qu'elle entretient des échanges avec son environnement sa connaissance s'accroît.

2 - Les huit coûts de mobilité retenus pour l'analyse

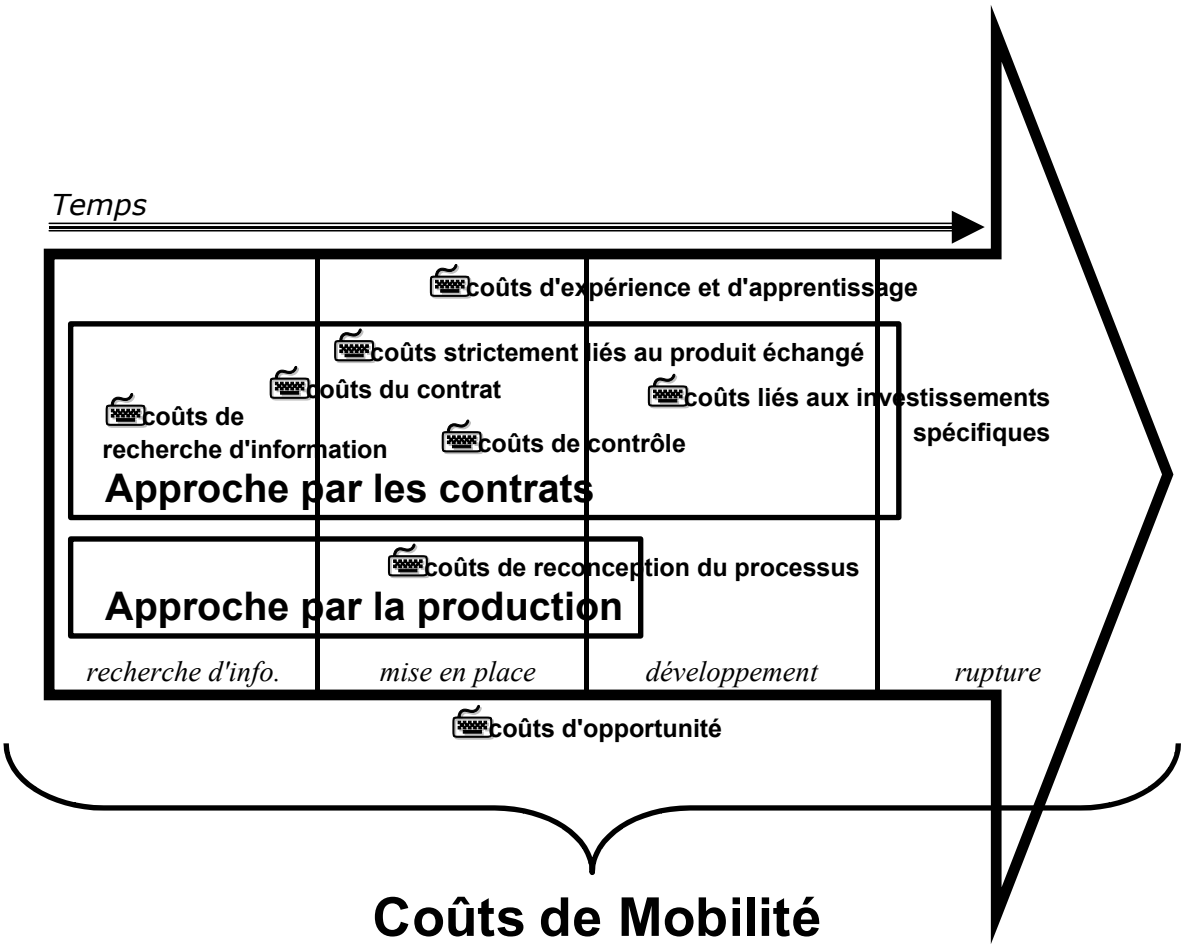
Après une lecture critique des recherches antérieures (portant entre autre sur l'économie des coûts de transaction, sur les *switching costs*, et sur les relations interentreprises menées en marketing industriel), trente trois conséquences issues d'un changement de fournisseur et/ou d'input, assimilables à des coûts de mobilité, ont été relevées.

Suite à une analyse de cette liste, nous avons construit huit coûts de mobilité, représentatifs et synthétiques de l'ensemble.

Dans le schéma ci dessous, ces huit coûts sont replacés dans le déroulement d'une relation d'échange industriel. Ils ont été positionnés dans l'ordre chronologique de leur apparition. Chacun est, en outre, placé dans le courant théorique auquel il se rapproche.

Dans la suie de notre communication, nous allons développer chacun de ces coûts de mobilité.

Schéma : Les huit coûts de mobilité replacés
dans la dynamique d'une relation d'échange industriel



2.1 - Les coûts de recherche d'information

Ces coûts interviennent, principalement, dans la phase de recherche d'information, à l'occasion de la recherche d'un nouveau fournisseur et/ou d'un nouvel input. Ils peuvent également être présents tout au long du déroulement de la relation, si l'entreprise cliente a un système de veille commerciale, ou si elle recherche continuellement de nouvelles opportunités d'impartition.

Ils incluent les coûts suivants évoqués par la littérature :

- Les coûts d'influence interne des acteurs de l'entreprise cliente (Milgrom et Roberts, 1990 et 1988, p. 453-454).

- Les coûts d'information sur les coûts de management (Demsetz, 1988).

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

- Les coûts d'identification et de vérification des sources d'approvisionnement de l'input (Porter, 1985).

Ces coûts sont tous ceux à supporter lors de la phase de recherche d'information, à l'exception des coûts liés au contrat (négociation, signature ...). Ils comprennent donc les charges de fonctionnement du centre d'achat et les frais de prospection d'un nouveau partenaire et/ou d'un nouvel input. Comme l'écrivait Williamson (1994, p. 327), "un coût manifeste est celui de fournir de l'information".

La prospection peut se faire grâce à la lecture de revues professionnelles, la participation à des salons spécialisés, le bouche-à-oreille entre partenaires, la consultation de plates-formes Internet, l'aide d'une chambre consulaire ou l'adhésion à des associations regroupant les acteurs d'un même secteur industriel.

Ces coûts dépendent de la structure du marché amont (le nombre de fournisseurs potentiels), des pratiques d'achat (avec notamment la présence éventuelle d'une liste de fournisseur avec lesquels l'entreprise cliente travaille de manière préférentielle) et de la stratégie d'impartition (privilégiant un *turn over* régulier des fournisseurs ou l'établissement de relations à long terme). Ils diminuent au fur et à mesure que l'entreprise cliente a des relations avec des fournisseurs, grâce à la croissance de sa connaissance du marché amont. Il restera cependant toujours des coûts à supporter, comme ceux liés au fonctionnement du centre d'achat.

Les coûts de recherche d'information sur des partenaires potentiels peuvent être réduits par l'utilisation d'Internet. En effet, depuis quelques années, de nombreux sites proposent soit des listes d'entreprises (avec coordonnées complètes et sites Internet), soit de mettre directement en relation les deux partenaires potentiels.

La mise en place de plates-formes Internet spécifiques à certains secteurs industriels (notamment dans l'automobile) permet de mettre en contact clients et fournisseurs. De telles plates-formes permettent aux clients de communiquer instantanément en ligne les spécifications techniques pour l'input recherché, et les fournisseurs intéressés peuvent répondre directement en ligne à cette demande. Des gains de temps et de prospection apparaissent alors.

Si une entreprise, alors qu'elle est déjà en relation avec un fournisseur, continue à chercher un autre partenaire amont, ses coûts de recherche d'information rentreront dans les coûts de la future relation d'échange (en t+1).

2.2 - Les coûts du contrat

Ces coûts interviennent à la fin de la phase de recherche d'information, une fois que le fournisseur et/ou l'input a été choisi, et juste avant la mise en place de la relation.

Ils peuvent s'assimiler aux coûts de transaction *ex ante* étudiés par Williamson.

Ils sont liés à la préparation, à la négociation et à la signature de contrat de fourniture. Une analyse juridique de la relation d'échange industriel permet de mettre en lumière les enjeux des négociations et les conséquences que peut impliquer un choix de fournisseur inadéquat pour la suite d'une relation.

Ils reprennent les coûts déjà évoqués par la littérature, présentés ci dessous :

- Les coûts de rédaction d'un accord (Williamson, 1994, p. 39).
- Les coûts de négociation (Williamson, 1994, p. 39 ; Milgrom et Roberts, 1990).
- Les coûts de garantie d'un accord (Williamson, 1994, p. 39).
- Les coûts de négociation à court terme (Milgrom et Roberts, 1990 et 1988).

Ces coûts liés au contrat ont totalement été omis dans l'analyse de Michaël E. Porter.

Ces coûts comprennent ainsi les charges engagées dans la négociation et la signature des contrats (avec d'éventuels frais d'avocat).

2.3 - Les coûts strictement liés à l'objet de l'échange

Ces coûts interviennent au moment de la livraison, de l'installation et de l'utilisation du nouvel input.

Lorsqu'une entreprise cliente choisit d'acheter auprès de son fournisseur actuel, ou auprès d'un autre partenaire amont, un nouveau produit ayant des spécifications techniques nouvelles et/ou particulières, elle aura à supporter des coûts de mobilité. En cas de

changement d'input, les coûts suivants seront à supporter par l'entreprise cliente, en plus des coûts de mobilité liés à la gestion des fournisseurs :

- Les coûts de livraison et d'installation : coûts de transport, d'installation, de réglage et de modifications des locaux.
- Les coûts de fonctionnement.
- Les coûts liés au financement et au paiement de l'input.
- La variabilité du prix ou la disponibilité relative du produit : cela concerne les pièces détachées, le service après vente, la maintenance et la réparation. A titre d'exemple, compte tenu des pertes envisagées, une entreprise cliente ne peut se permettre d'attendre pendant plusieurs jours qu'un réparateur mandaté par le fournisseur vienne réparer une machine en panne.
- Les coûts directs d'utilisation de l'input : consommation en eau, électricité, gaz, s'il s'agit d'une machine, nombre de personne nécessaire pour faire fonctionner ce nouvel équipement, si ce nombre est supérieur à celui de l'équipement précédent.
- Les acquisitions de matériels indispensables à l'utilisation du nouvel input.

Les coûts strictement liés à l'objet de l'échange reprennent donc les coûts suivants déjà analysés par des recherches antérieures :

- Les coûts de livraison du nouvel input du nouveau partenaire (Porter, 1985).
- Les coûts d'installation du nouvel input (Porter, 1985).
- Les coûts financiers (les délais de paiement) du produit (Porter, 1985).
- Les coûts liés à la variation des prix de l'input (Porter, 1985).

Williamson, par son analyse contractuelle de la relation d'échange, ne tient pas compte de telles conséquences en cas de changement de fournisseur et/ou d'input.

2.4 - Les coûts de reconception du processus dans lequel intervient l'input

Ces coûts comprennent l'ensemble des coûts de reconception du processus de production de l'entreprise cliente, si le produit acheté nécessite des corrections dans la chaîne de fabrication de l'entreprise cliente. Ces coûts incluent donc l'ensemble des conséquences

induites (essentiellement sur la production) par l'introduction d'un input arrivant avec de nouvelles spécifications techniques.

Ils reprennent les coûts suivants déjà évoqués par la littérature :

- Le coût d'une reconception ou d'une reformulation du produit pour qu'il corresponde au produit du nouveau partenaire (Porter, 1985).
- Les coûts d'organisation de nouvelles dispositions logistiques (Porter, 1985).
- Les coûts de possession du nouvel input (évoqués mais non-développés par Porter, 1985).

Les coûts de possession d'un nouvel input peuvent intervenir lorsque l'entreprise cliente, en changeant de fournisseur, s'expose aux pratiques d'un nouveau partenaire, pouvant refuser par exemple de supporter des stocks importants, les transfèrant alors à son client.

2.5 - Les coûts d'expérience et d'apprentissage

Ces coûts sont liés à l'acquisition (et à la perte) d'expérience et d'apprentissage, à la suite d'un changement de fournisseur et/ou d'input.

Les routines, les apprentissages, les procédures et les processus particuliers, qui s'étaient mis en place entre une entreprise cliente et son fournisseur et/ou son input, seront (en partie) perdus à la suite d'un changement de partenaire et/ou de produit acheté, et seront à reconstruire et à développer dans le cadre d'une nouvelle relation d'échange.

Notre analyse de la dynamique de la relation d'échange est mise en évidence au travers de ces coûts puisqu'ils concernent toutes les expériences et les apprentissages qui vont peu à peu se mettre en place et se développer dans le cadre d'une relation entre un client et son fournisseur, et entre un client et un produit particulier.

Les connaissances communes et l'apprentissage engendrés par l'échange industriel peuvent également être considérés comme des éléments spécifiques à une relation d'échange avec un fournisseur donné, à l'image des actifs idiosyncrasiques développés par l'économie des coûts de transaction.

La courbe d'expérience permet de diminuer les coûts unitaires. Or, le fait de changer de fournisseur et/ou d'input, de rompre une relation qui était durable, annihile les effets bénéfiques de l'expérience issus d'une longue relation d'échange.

En cas d'impartition, le risque certain est qu'en changeant de partenaire, une firme cliente perde totalement et inévitablement les gains de l'expérience acquis auparavant. Un nouvel interlocuteur impliquera des reformulations de produits, des changements dans le processus de production, avec des réapprentissages de la main d'œuvre : d'où la perte de l'expérience. Qui plus est, si l'entreprise cliente a beaucoup investi pour mettre au point sa stratégie de volume, les investissements ne seront plus rentables, et la firme sera alors en grandes difficultés. C'est donc là qu'apparaît une nouvelle facette des coûts de mobilité.

Ces coûts représentent ici un réel enjeu stratégique pour la survie de l'entreprise. Il est alors nécessaire de bien appréhender au préalable les évolutions possibles de l'entreprise, pour prévoir par exemple une stratégie de volume, et alors choisir le fournisseur adéquat.

L'expérience permet de diminuer les coûts unitaires de produits. Or, le fait de changer de fournisseur, de rompre une relation durable, annihile totalement les effets bénéfiques d'une longue relation d'échange.

Il est possible de conclure que les effets d'expérience, traditionnellement admis pour les activités de production, peuvent également s'appliquer aux relations d'échange avec les fournisseurs. L'entreprise cliente parvient ainsi à obtenir des coûts réduits dans les activités où elle entretient des relations durables avec ses fournisseurs anciens.

A côté de l'effet d'expérience, il est possible d'intégrer l'effet d'apprentissage ; lui aussi est dépendant de la stabilité à long terme de la relation d'échange d'une entreprise avec ses fournisseurs.

Cet effet correspond à une baisse des coûts unitaires obtenue par l'amélioration des pratiques, au fur et à mesure que l'expérience cumulée augmente, et au fur et à mesure que la relation d'échange entre une firme cliente et son fournisseur dure dans le temps. Le métier, lié à une relation propre, apparaît alors difficilement accessible et transférable à un autre échange avec un partenaire différent.

L'origine de ce phénomène peut correspondre à des progrès dans la maîtrise des compétences technologiques, organisationnelles, manageriales, et des procédures de communication et de transfert entre les deux cocontractants. Les effets de dimension et les effets d'apprentissage, constitutifs de l'effet d'expérience, jouent simultanément dans la réduction des risques d'apparition des coûts de mobilité.

L'expérience et l'apprentissage peuvent apparaître entre les deux organisations (entre le centre de vente du fournisseur et le centre d'achat du client), ou entre l'input acheté et les utilisateurs de l'entreprise cliente.

Ces coûts d'expérience et d'apprentissage ont été déjà évoqués en partie dans la littérature par :

- Le coût de recyclage, ou de réapprentissage de la main d'œuvre de l'entreprise cliente, aux exigences du nouvel input (Porter, 1985).
- Les coûts engendrés par le changement du rôle de l'utilisateur du produit (Porter, 1985).
- Les coûts liés à la perte de l'expérience, et de l'apprentissage.

2.6 - Les coûts de contrôle *ex post*

Ces coûts concernent l'évaluation de l'échange, une fois que la relation est établie et que la livraison de l'input a débuté.

Il s'agit de contrôler la bonne mise en place de la relation, son fonctionnement correct, et de vérifier que l'input livré est bien celui qui avait été décidé lors de la signature du contrat de fourniture. Il peut s'agir également du fonctionnement des structures de résolution des conflits.

Ces coûts sont inspirés des coûts d'évaluation *ex post*, liés à l'ambiguïté de la performance, analysés par Bowen et Jones (1986).

Les coûts de contrôle *ex post* peuvent être divisés en différentes sous catégories, selon leurs origines : un marchandage, une mauvaise adaptation des caractéristiques de l'input, le fonctionnement des structures de gouvernance, l'établissement d'engagements sûrs et l'évaluation *ex post* du produit.

2.7 - Les coûts liés aux investissements spécifiques

Ces coûts sont liés à la mise en place et à la perte des investissements spécifiques, tels qu'ils ont été développés par l'économie des coûts de transaction.

Ces investissements peuvent être des investissements de site, en actifs matériels physiques, en actifs humains ou en actifs dédiés à la transaction. Il ne s'agit pas uniquement

d'actifs concrets et tangibles, pouvant être également des actifs immatériels, comme la mise en place de processus de création de produit en commun entre le client et le fournisseur.

Un actif est dit spécifique lorsque sa valeur d'usage avec un partenaire donné est supérieure à sa valeur d'échange. Il n'y a alors pas re-déployabilité de l'actif en question, et des problèmes de dépendance peuvent émerger entre les deux partenaires.

Williamson (1979, 1981, 1985, 1999) étudie les actifs et investissements en actifs spécifiques. Mais, il les examine uniquement et seulement à l'occasion de la mise en place de la relation. Par exemple, un entrepreneur hésitera à nouer des relations avec un fournisseur si celui-ci exige que son client fasse des investissements coûteux.

Pourtant, ces ressources idiosyncrasiques peuvent être perçues comme des freins à la rupture d'une relation d'échange, comme des coûts de mobilité à part entière. Ainsi, un gestionnaire hésitera à changer de fournisseur s'il a réalisé, pour cette unique relation, des investissements coûteux (et surtout si ces investissements sont non redéployables et non encore "amortis"). Ces actifs peuvent être par exemple : un échange de données informatisé, la construction d'une unité de production (ou de stockage) proche géographiquement de l'usine du fournisseur, la mise en place d'une interface pour le développement en commun des produits à destination de l'entreprise cliente.

Cet aspect des investissements spécifiques à la transaction (*TSI : Transaction Specific Investments*) a été évoqué par Lohtia et Krapfel (1994). Le but de leur étude était de développer et de tester un modèle de relation entre vendeur et acheteur. Ce modèle tentait de mesurer l'impact des TSI réalisés par le vendeur sur les perceptions de l'acheteur concernant les avantages qui dériveraient des investissements de l'acheteur au profit du vendeur.

Dans un autre article (Lohtia, Brooks et Krapfel, 1994), ces auteurs ont cherché, au travers de la littérature existante, à mieux comprendre les dimensions des actifs spécifiques à la transaction (*TSA : Transaction Specific Assets*), et les relations qu'ils entretiennent avec les six grands types de *TSA* définis par Williamson (1985, 1999), à savoir : le site, les actifs matériels, les actifs humains, les actifs dévoués, la réputation et le temps.

La perte d'investissements en actifs spécifiques constitue ainsi une catégorie de coûts de mobilité directement issue de la rupture de la relation d'échange. La nature de ces coûts est quelque peu particulière, car ce sont en réalité des pertes futures potentielles (en cas de changement de partenaire amont) que devra supporter l'entreprise cliente.

Ces coûts liés aux investissements spécifiques reprennent en partie des coûts déjà évoqués par des recherches antérieures :

- Les coûts d'engagement sûrs ("*credible commitments*", Williamson, 1994, p. 41 et p. 350).

- Les investissements pour acquérir de nouveaux équipements accessoires, nécessaires et indispensables à l'utilisation des produits du nouveau fournisseur (Porter, 1985). Ces investissements, contrairement aux autres, à supporter dès la mise en place de la relation. Ils peuvent également être considérés comme des coûts strictement liés à l'objet de l'échange.

- Les pertes en actifs spécifiques.

2.8 - Les coûts d'opportunité

La dernière catégorie de coûts de mobilité est constituée par les coûts d'opportunité. Ils ont diverses sources : la non-mobilité dans les choix d'impartition, l'internalisation de l'activité, les risques d'échec d'une relation, la volonté de changer régulièrement de fournisseur et/ou d'input.

Ainsi, peuvent être distingués les coûts d'opportunité liés à la décision de ne pas modifier une relation d'échange (et ainsi s'exclure - même momentanément - de meilleures alternatives présentes sur le marché) et ceux liés à une décision de développer une relation stable dans le long terme. De ce fait, la non mobilité constitue un coût d'opportunité et par-là même un coût de mobilité.

Ces coûts d'opportunité reprennent des coûts déjà évoqués par la littérature :

- Les risques d'échec de la relation (Porter, 1985).

- Les coûts d'un retour en arrière au fournisseur initial, en cas d'échec de la relation ; ce sont des coûts de retrait prématuré (Porter, 1985).

- Les coûts liés à la perte d'un savoir-faire que l'entreprise a divulgué à son fournisseur.

- Les coûts d'opportunité : ne pas profiter des potentialités d'impartition proposées par le marché.

- Les coûts de non mobilité : rester avec un fournisseur et/ou un input particulier(s).

- Les coûts cachés de sortie, adaptés de Porter (1980, 1985).

Conclusion

Dans cette communication, nous avons cherché à conceptualiser les conséquences que supporte une entreprise cliente qui connaît une modification dans une de ses relations d'échange industriel. Pour se faire, après avoir présenté et utilisé les bases théoriques existantes (coûts de transaction, *switching costs*, déroulement d'une relation d'échange industriel), nous avons élaboré le concept de coût de mobilité, et présenter les huit coûts utiles et pertinents pour répondre à notre question de départ.

Il est apparu dans nos recherches que le niveau et le type de coûts de mobilité supportés par les entreprises clientes dépendent exclusivement (au regard des variables prises en compte) de leur comportement dans leur gestion de la relation d'échange avec leur fournisseur. Quatre types de comportement d'entreprises clientes (en fonction des coûts de mobilité qu'elles supportent) peuvent être distingués.

- Un comportement réactif émergent est caractéristique des firmes ne prenant conscience de la présence des coûts de mobilité qu'une fois la relation établie et faisant alors leur possible pour tenter de les minimiser.
- Un comportement pro-actif émergent est typique des sociétés preneuses de risques dans la gestion de leur relation, mais parvenant à ne supporter que des niveaux relativement faibles de coûts de mobilité.
- Un comportement pro-actif délibéré est spécifique aux entreprises prenant toutes les précautions pour ne pas supporter d'importants coûts de mobilité et ainsi garder une certaine liberté dans leur décision d'externalisation.
- Un comportement réactif délibéré est particulier aux entreprises ne consacrant que peu de moyens à l'établissement et à la gestion d'une nouvelle relation, et ne prenant aucune précaution à l'égard des coûts de mobilité élevés à supporter.

Les coûts de mobilité sont ainsi à considérer comme de véritables outils de gestion, susceptibles de devenir un argument dans les stratégies et les décisions d'externalisation. Le praticien se doit d'adopter une analyse précautionneuse face à eux. Il peut, selon le comportement de sa firme et celui de son fournisseur, faire et voir évoluer les niveaux et les types de coûts de mobilité auxquels il sera confronté. Ces conséquences doivent être gérées et considérées tout au long du déroulement de la relation d'échange, de sa mise en place à son extinction.

Bibliographie

Aoki, M. (1983), "Managerialism Revisited in the Light of Bargaining-Game Theory", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 1, p. 1-21.

Barreyre, P.-Y. (1997), "Achat industriel", dans *Encyclopédie de la Gestion*, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre, Economica, 2ème édition, p. 1-15.

Bowen, D.E. et G.R. Jones (1986), "Transaction Costs Analysis of Service Organization – Customer Exchange", *Academic of Management Re*view, Vol. 11, n° 2, p. 428-441.

Caves, R.E. et P. Ghemawat (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 1, janvier, p. 1-12.

Choffray, J.M., et G.L. Lillien (1978b), "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 42, n° 2, p. 20-31.

Coase, R.H. (1993), "The Nature of the Firm (1937)", in *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development*, Williamson O.E. et S.G. Winter (eds.), Oxford University Press, p. 18-33.

Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, n° 4, N.s., novembre, p. 386-405 ; traduction française "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, (1987), n°1, p. 135-157.

Demsetz, H. (1988), *Ownership Control and The Firm*, Basic Blackwell.

Dwyer, F.R., Schurr P.H. et S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2, p. 11-27.

Ford, D. (1984), "Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets", *Industrial Marketing Management.* Vol. 13, n° 2, p. 101-112.

Langlois, R.N. (1992), "Transaction-cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, n° 1, p. 99-127.

Lohtia, R. et R.E. Krapfel (1994), "The Impact of Transaction-specific Investments on Buyer-seller Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 9, n° 1, p. 6-16.

Lohtia, R., C.M. Brooks et R.E. Krapfel (1994), "What Constitutes a Transaction-specific Asset ? An Examination of the Dimensions and Types", *Journal of Business Research*, Vol. 30, n° 3, p. 261-271.

Milgrom, P. et J. Roberts (1990) "Bargaining Costs, Influence Costs and the Organization of Economic Activity", dans J. Alt et K.A. Shelpse (eds.), *Perspective on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, p. 57-89.

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.

Milgron, P. et J. Roberts (1988), "Economic Theories of the Firm : Past, Present, and Future", *Canadian Journal of Economics, Revue Canadienne d'Economique*, Vol. 21, n° 3, p. 444-458.

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.

Robinson, P.J., C.N. Faris et Y. Wind (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Alleyn and Bacon Inc.

Savall, H. et V. Zardet (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 3ème édition.

Sheth, J.N. (1973), "A Model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 4, p. 50-56.

Valla, J.-P. (1978), "Une analyse du comportement de l'achat industriel", *Revue Française de Gestion*, n° 17, p. 77-84.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, a division of Macmillan, Inc., 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. (1999) "'Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1087-1108.

Woodside, A.G. et N. Vyas (1987), *Industrial Purchasing Strategies : Recommendations for Purchasing and Marketing Manager*, Lexington Books, Chapitre 9, p. 167-191.