



Changement de fournisseur, changement d'input : Quels sont les facteurs influençant leurs conséquences, supportées par les PME clientes ?

Olivier LAVASTRE

Docteur en Sciences de Gestion
- Université Montpellier I - France
ATER - IUT de Perpignan, Université de Perpignan - France

Adresse personnelle
Résidence Les Tuileries de Laroche, appt. 50
19, rue des Tuileries
66 000 Perpignan
France

lavastre@isem.univ-montp.fr

Tél : 04-68-54-69-93

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre en lumière les facteurs influençant les niveaux des conséquences négatives supportées par une PME cliente qui change de fournisseur et/ou d'input, tout au long du déroulement d'une relation d'échange industriel. Pour cela, après avoir exposé notre méthodologie de recherche et de traitements des données (quantitative, avec l'administration d'un questionnaire par le biais de l'Internet et par voie postale), nous allons étudier les caractéristiques des relations d'échange industriel des PME supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité.

Il nous est apparu, après nos traitements statistiques et leurs interprétations, que c'est le comportement de l'entreprise qui est le principal facteur influençant le niveau de ces incidences. Aussi, quelques préconisations managériales peuvent être émises : les gestionnaires se doivent d'adopter une gestion précautionneuse dans la conduite et le choix de leurs relations d'échange industriel, et plus précisément à l'égard des coûts de mobilité.

Introduction

En 1989, Michel Marchesnay écrivait que les PME étaient des espaces de transaction, ouvertes sur leur environnement (Marchesnay, 1989, p.93). De même, en 1992, Richard Langlois démontrait qu'aucune entreprise n'a les capacités nécessaires pour réaliser toutes les activités de sa chaîne de production¹ (Langlois, 1992, p. 108). Ainsi, les PME ont, de part leur nature, des relations d'échange industriel avec des partenaires amont, qu'ils soient fournisseurs ou sous-traitants, afin de se procurer des inputs (biens et/ou services), indispensables à leur fonctionnement et à leur exploitation.

Comment une PME peut-elle améliorer la rentabilité de ses relations avec ses fournisseurs ? Autrement dit, comment peut-elle améliorer les ressources qu'elle acquiert par l'externalisation ? La réponse peut paraître évidente : les entreprises doivent nouer des relations avec des partenaires pertinents répondant à leurs exigences (en matière de qualité, de prix, de quantité, de délais de livraison, ...). Ainsi, choisir un fournisseur implique intrinsèquement de rompre les relations industrielles avec les partenaires inadéquats, ne satisfaisant plus les besoins recherchés par la PME cliente.

Or, toute modification dans une relation d'échange industriel peut engendrer des conséquences positives et négatives, tant pour la société vendeuse que pour la PME cliente. Ces effets bénéfiques peuvent se traduire par des gains de compétitivité, par une réduction des coûts de production ou par des avantages technologiques. Les effets préjudiciables, quant à eux, se traduisent par des coûts de mobilité. Dans le cadre de cette communication, nous nous concentrerons uniquement sur les conséquences négatives que supportent les petites et moyennes entreprises clientes, dans le cas d'achats d'inputs déterminants dans la production (au sens de Valla, 1978²).

Mais, comment définir ces coûts de mobilité ? Et de quoi dépend le niveau de ces conséquences négatives que supporte une PME cliente, qui change de fournisseur et/ou d'input ?

Chercher à répondre à ces deux questions représente un intérêt pratique évident, puisque la quasi-totalité des PME, industrielles et commerciales, ont des relations avec des partenaires amont. Elles peuvent donc être amenées à changer de fournisseur, et donc à supporter des coûts de mobilité. Connaître les facteurs influençant leur portée peut permettre aux dirigeants de PME de mieux gérer et mieux anticiper les conséquences négatives d'une telle modification dans une relation d'échange industriel.

¹ "Our implication of the boundedness of capabilities is that no firm - even the most integrated - has the capabilities necessary for all activities in the chain of production. The result is that firms must link up with other firms" (Langlois, 1992, p. 108).

² Nous ne prendrons donc pas en considération dans notre analyse les deux autres produits que distinguent Valla, à savoir, les produits stratégiques et les produits banals.

D'un point de vue théorique, notre communication présente également des intérêts. Dans un premier temps, les conséquences négatives d'un changement de fournisseur (et/ou d'input) n'ont jamais été analysées en étant replacées dans le déroulement et la dynamique de la relation industrielle. Dans un second temps, nous allons faire appel aux travaux de la Nouvelle Economie Industrielle (par l'économie des coûts de transaction) et à ceux de Michaël Porter (par les *switching costs*), afin de servir de base à l'élaboration du concept de coût de mobilité.

C'est ainsi que dans une première partie, nous allons présenter le concept de coût de mobilité, préalable indispensable à l'étude des facteurs influençant leur portée sur la PME cliente (qui sera menée dans les deux paragraphes suivants). La deuxième partie sera ainsi consacrée à la méthodologie de recherche ; la troisième partie sera, quant à elle, dédiée à l'analyse des facteurs d'influence.

1 - Présentation du concept de coût de mobilité

Les coûts de mobilité représentent l'ensemble des coûts, charges, 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.

1.1 - Les bases théoriques nécessaires à l'élaboration du concept

Les coûts de mobilité sont à distinguer des coûts de transaction (étudiés par la Nouvelle Economie Industrielle, et notamment par Oliver E. Williamson, 1975, 1979, 1981, 1985, 1999) et des *switching costs* (développés par Michaël E. Porter, 1980, 1985).

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 (Williamson, 1996, p. 379³). Les coûts *ex post* (également appelés par Williamson lui-même, "coûts de contractualisation *ex post*" ; Williamson, 1994, p. 41) 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 soit de la lignée de Williamson, ou de Langlois, 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.

³ "*The ex ante costs of drafting, negotiating and safeguarding [en italique dans le texte] an agreement*" (Williamson, 1996, p. 379).

1.2 - Définition

Les coûts de mobilité sont 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.

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 de l'input acquis). Il s'agit là des coûts de rupture, et de toutes les pertes d'investissements spécifiques que supportera l'entreprise.

L'aspect dynamique dans l'apparition et l'évolution des coûts de mobilité doit être considérée comme un élément important. 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 (comme dans l'économie des coûts de 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 ordinaire, mais non mesurable au sens comptable ou financier.

Par une lecture attentive des recherches antérieures (portant notamment 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. Par cette liste, nous avons construit huit coûts de mobilité, représentatifs et synthétiques de l'ensemble. Le tableau suivant présente la construction des huit coûts de mobilité, à partir des trente trois conséquences relevées dans les recherches antérieures.

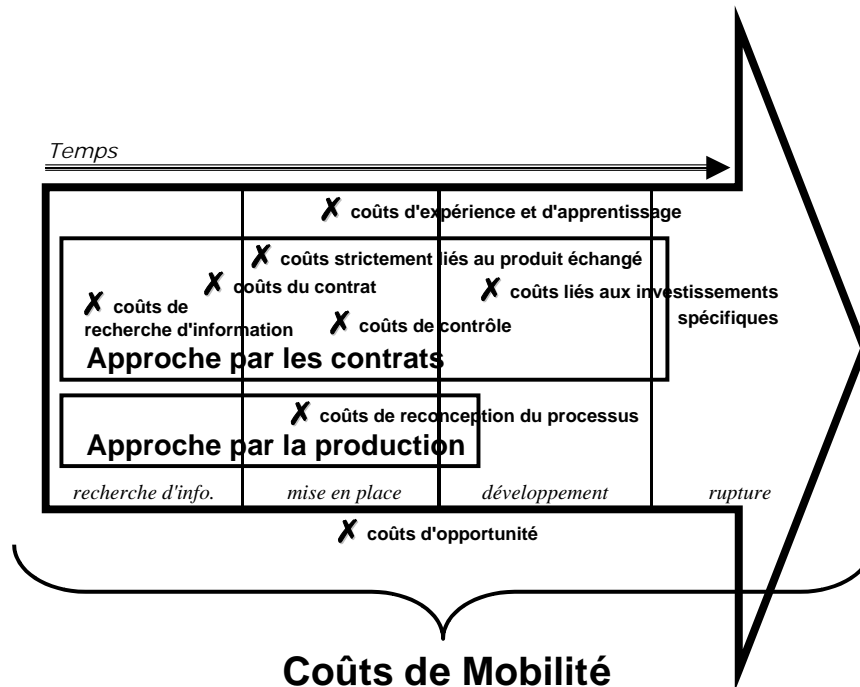
*Tableau 1 : Construction des huit coûts de mobilité
à partir des trente trois conséquences relevés dans les recherches antérieures*

Coûts de mobilité	Conséquences négatives mentionnées par des recherches antérieures
Coûts de recherche d'information	- 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).
Coûts du contrat	- Les coûts d'identification et de vérification des sources d'approvisionnement de l'input (Porter, 1985).
	- 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).
Coûts strictement liés à l'objet de l'échange	- Les coûts de négociation à court terme (Milgrom et Roberts, 1990 et 1988).
	<i>Ces coûts liés au contrat ont totalement été omis dans l'analyse de Michaël E. Porter.</i>
	- 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).
Coûts de reconception du processus dans lequel intervient l'input	- Les coûts liés à la variation des prix de l'input (Porter, 1985).
	<i>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.</i>
	- Le coût d'une reconception ou d'une reformulation du produit pour qu'il corresponde au produit du nouveau partenaire (Porter, 1985).
Coûts d'expérience et d'apprentissage	- Les coûts d'organisation de nouvelles dispositions logistiques (Porter, 1985).
	- Les coûts de possession du nouvel input (évoqués mais non-développés par Porter, 1985).
	- Le coût de recyclage, ou de réapprentissage de la main d'œuvre de l'entreprise cliente, aux exigences du nouvel input (Porter, 1985).
Coûts de contrôle ex post	- 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.
	- Les coûts d'évaluation ex post, liés à l'ambiguïté de la performance, analysés par Bowen et Jones (1986, p. 432).
Coûts liés aux investissements spécifiques	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.
	- 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 l
Coûts d'opportunité	- Les pertes en actifs spécifiques.
	- 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.
Coûts exclus de l'analyse (car jugés non pertinents pour notre étude)	- 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).
	- Les coûts de savoir-faire pour coordonner : l'entreprise est alors considérée comme une unité de coordination (Demsetz, 1988).
	- Les coûts de mauvaises adaptations (Williamson, 1994, p. 41 et p. 350).
	- Les coûts de marchandage (Williamson, 1994, p. 41 et p. 350).
	- Les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance (Williamson, 1994, p. 41 et p. 350).
	- Les coûts psychologiques (et "psychiques") liés à la rupture d'une relation d'échange (Porter, 1985).

1.3 - Coûts de mobilité et relation d'échange industriel

Dans le schéma ci dessous, les huit coûts de mobilité sont replacés dans le déroulement d'une relation d'échange industriel (que nous avons choisi de définir en quatre étapes successives, 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). Ils ont été positionnés dans l'ordre chronologique de leur apparition, et ont été placés dans le courant théorique auquel ils se rapprochent.

Schéma 1 : Les huit coûts de mobilité replacés dans la dynamique d'une relation d'échange industriel

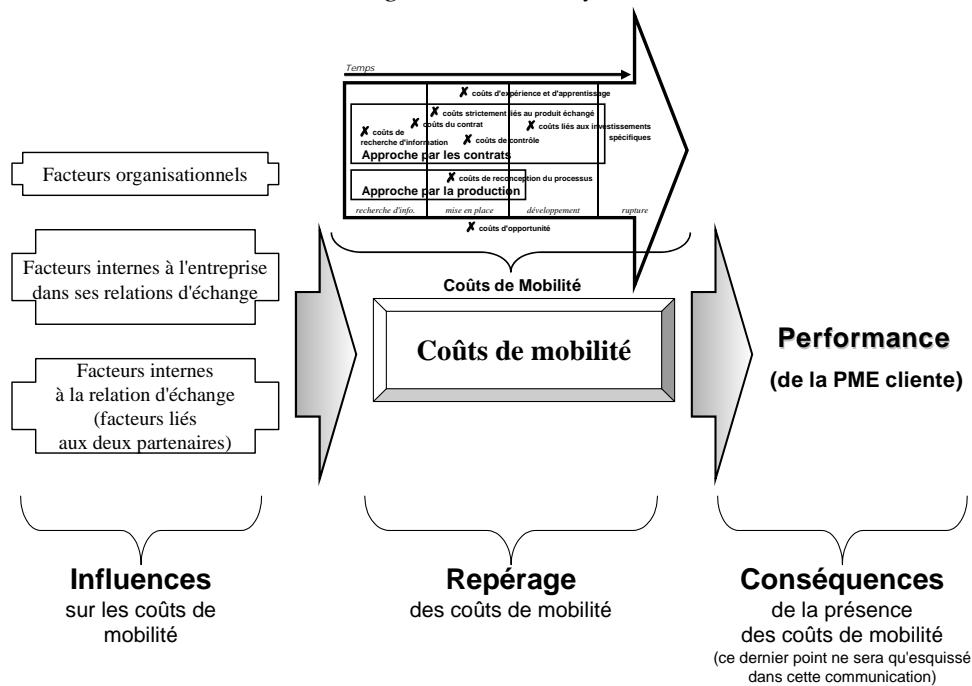


L'analyse que nous menons est tournée vers une logique d'action : comment la PME peut-elle réagir face aux conséquences inévitables d'un changement de fournisseur ? Et, de quoi dépendent ces conséquences ? Tel est la question à laquelle vise à répondre cette communication.

Ainsi, après avoir défini et repérer dans une première partie le concept de coût de mobilité, nous allons tenter, dans la suite de cette communication, de déterminer quels sont les facteurs (développés dans le paragraphe 2.1) influençant le niveau de ces coûts, autrement dit le niveau des conséquences négatives que supporte une PME suite à un changement de fournisseur et/ou d'input. Le schéma suivant permet d'illustrer la logique et le plan de cette communication.

Dans cette communication, nous ne nous chercherons pas à connaître les raisons ni les causes qui poussent une entreprise à changer de fournisseur et/ou d'input.

Schéma 2 : La démarche générale d'analyse de cette communication



2 - La méthodologie de recherche adoptée

2.1 - De la méthode de collecte des informations pertinentes ...

Afin de mettre en évidence les facteurs influençant le niveau des coûts de mobilité supportés par les PME, nous avons adopté une méthodologie quantitative. Un questionnaire a été administré, entre le 25 juillet 2000 et le 10 avril 2001, par le biais de l'Internet - un mail invitait les répondant à se connecter à une page Internet où ils devaient répondre en ligne à notre questionnaire - (2657 questionnaires ont été envoyés par courrier électronique), et par voie postale (300 questionnaires ont été postés par l'intermédiaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Troyes et de l'Aube) ; en outre, afin d'affiner et d'approfondir notre étude, plusieurs (une dizaine) entretiens directs en face-à-face ont été menés.

Notre enquête s'adressait uniquement aux PME. Notre interlocuteur était le dirigeant d'entreprise (qu'il soit propriétaire-dirigeant ou gérant), ainsi que le responsable achat. Quatre vingt seize Petites et Moyennes Entreprises, de tous secteurs d'activité et de toutes zones géographiques françaises, ont pu ainsi être analysées.

Nous avons donc cherché à analyser les facteurs pouvant influencer le niveau des conséquences à supporter en cas de changement de fournisseur et/ou d'input. Les facteurs ainsi étudiés ont été groupés par thème en fonction de leurs caractéristiques :

- Les influences internes au répondant : fonction, sexe, âge, ancienneté dans l'entreprise, expérience dans la fonction, niveau et type de formation.
- Les influences liées aux facteurs organisationnels : secteur d'activité de la PME, date de création, nombre de salariés, montant du chiffre d'affaires, proportion que les achats représentent dans le chiffre d'affaires, volonté d'internaliser la fabrication de l'input, travail en

juste-à-temps, objectifs de l'entreprise, et évolution de la performance la PME mesurée aux travers d'indicateurs subjectifs (performance, effectif, chiffre d'affaires, qualité des produits, motivation, vulnérabilité, réputation, performance du service achat).

- Les influences internes à l'entreprise dans ses relations d'échange industriel, en distinguant celles liées au processus d'achat et de décision d'impartition, celles liées aux pratiques d'achat, celles relatives au choix d'un fournisseur, celles concernant les pratiques de négociation, celles touchant l'aspect contractuel de la relation, celles liées à l'opportunisme, celles relatives à la relation considérée, celles concernant la conception des relations d'échange, celles liées à la prise de conscience des coûts de mobilité.

- Les influences internes à la relation d'échange industriel considérée, en différenciant celles concernant les effets d'apprentissage et d'expérience, celles touchant les investissements spécifiques, celles relatives à la confiance, celles liées aux relations personnelles, celles concernant la dépendance, celles liées aux barrières à la rupture, ainsi que celles relatives à la structure du marché amont.

2.2 - ... Aux traitements statistiques des informations recueillies

Les influences retenues ont pu être opérationnalisées par des questions fermées (179 questions au total), mesurées par une échelle de Likert à sept échelons : "pas du tout d'accord", "pas d'accord", "plutôt pas d'accord", "sans opinion", "plutôt d'accord", "d'accord" et "tout à fait d'accord" ⁴. Nous considérons les échelles de Likert comme des variables nominales qualitatives, ce qui nous a permis d'utiliser un même test statistique pour tous les croisements envisagés. Pour tester la relation entre deux séries de variables qualitatives, nous nous appuyons sur le test du Khi deux (ou test de Khi deux de Pearson).

La formule du Khi deux couramment utilisée est la suivante (Tenenhaus, 1996, p. 33) :

$$\chi^2(X,Y) = n \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^q \frac{(f_{ij} - f_i \cdot f_j)^2}{f_i \cdot f_j}$$

Il s'agit d'un test non paramétrique qui "permet d'évaluer le degré d'indépendance existant entre les modalités croisées de deux variables et teste ainsi si les variations des répartitions proviennent d'un facteur systématique ou d'une simple fluctuation d'effectifs" (Guéguen, 1997).

La principale limite du test du Khi deux porte sur le nombre d'observations effectuées. Il faut que chaque case du tableau de contingence ait un effectif théorique supérieur ou égal à 5. Si ce n'est pas le cas, la valeur du Khi deux risque d'être augmentée exagérément et de produire éventuellement une fausse inférence. Pour éviter ce risque, le chercheur doit augmenter le nombre d'observations ou procéder à des regroupements de modalités (lorsqu'elle celle-ci a un sens et est possible) en s'assurant de leur pertinence. A cette fin, nous avons systématiquement

⁴Nous avons privilégié une échelle à sept catégories plutôt que cinq, nombre couramment pratiqué dans les recherches utilisant un tel outil de mesure. Comme l'ont montré Churchill et Peter (1984), les scores de fiabilité les plus élevés proviennent d'études où le nombre d'items constituant l'échelle est élevé et où le nombre de points de chaque item est grand. Evrard, Pras et Roux (1997, p. 258 et p. 261) ont précisé que le nombre optimal d'items se situe à sept (avec une marge de plus ou deux catégories).

regroupé les modalités "tout à fait d'accord", "d'accord", et "plutôt d'accord" ainsi que les modalités "pas du tout d'accord", "pas d'accord" et "plutôt pas d'accord" afin de pouvoir appliquer les règles de calcul du Khi deux.

Le principe de ce test est de comparer, dans un tableau de contingence, la distribution *observée* (telle qu'elle est issue de l'exploitation des retours de questionnaires) sur un échantillon à une distribution *théorique* correspondant à l'hypothèse que l'on veut vérifier. Le Khi deux permet de tester l'indépendance de deux variables dans un tableau de contingence, autrement dit de savoir, par exemple, si un niveau élevé de coûts de mobilité est lié à telle ou telle variable. Ce test ne constitue pas cependant un indicateur aisé de la force de l'association entre les deux variables, dans la mesure où il n'est pas normé, ce qui ne permet pas de comparer un cas à un autre.

L'examen que nous menons permet de chercher le degré d'association entre deux variables. Par exemple, le fait qu'une PME cliente fasse confiance à son fournisseur a-t-il une influence sur le fait pour celle-ci de supporter des niveaux élevés de coûts de mobilité ? Le test du Khi deux va permettre de répondre à la question : le niveau des coûts de mobilité est-il indépendant de la confiance ? Il sera possible de conclure que la liaison entre les coûts de mobilité et la confiance est significative lorsque le niveau de signification du test sera inférieur à 10 %. Si à l'inverse la valeur est supérieure à 10 %, l'hypothèse d'indépendance sera rejetée. Dans notre recherche, une relation entre deux variables sera jugée significative si le niveau de signification du test du Khi deux est inférieur à 10 %. Autrement dit le pourcentage d'erreurs que les deux échantillons ne soient pas significativement différents est de 10 %. ; il y a donc 90 % de "chances" que les échantillons soient bien significativement différents.

Le tableau ci-dessous donne un exemple des tableaux de contingence que nous avons construit.

Tableau 2 : Exemple de tableau de contingence

		3.18. Est-ce que vous établissez des programmes de conception de produits en commun avec vos fournisseurs ?			Total
		Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	
Niveau faible	Effectif	16	1	7	24
	% par ligne	66,7%	4,2%	29,2%	100,0%
Niveau moyen	Effectif	8	7	7	22
	% par ligne	36,4%	31,8%	31,8%	100,0%
Niveau élevé	Effectif	15	9	26	50
	% par ligne	30,0%	18,0%	52,0%	100,0%
Total	Effectif	39	17	40	96
	% par ligne	40,6%	17,7%	41,7%	100,0%

Valeur du Khi-deux de Pearson : 13.149 ; significatif à : **1.06%**

Par l'utilisation du test du Khi deux, nous souhaitons mettre en évidence des différences significatives entre des groupes d'entreprises ayant certaines caractéristiques selon une certaine variable et ayant d'autres caractéristiques selon une autre variable, en l'occurrence, les entreprises supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité, celles supportant des niveaux moyens et celles supportant des niveaux faibles.

Nous cherchons donc à mesurer les différences significatives entre les PME supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité et celles supportant des niveaux moyens et faibles de ces coûts. Pour cela, nous prendrons en compte de chaque facteur (énuméré précédemment) et calculerons s'il existe une différence significative (valeur du test du Khi deux inférieure à 10 %) entre les trois groupes d'entreprises (celles supportant des niveaux élevés, celles ayant à faire face à des niveaux moyens et celles endurant des niveaux faibles de coûts de mobilité).

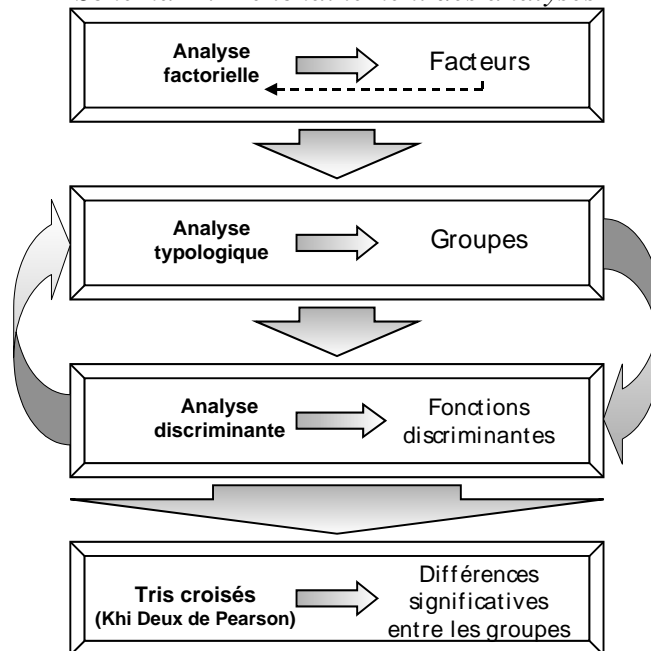
3 - L'étude des facteurs influençant les coûts de mobilité supportés par les PME

3.1 - Présentation générale de l'analyse

Grâce à une première analyse statistique (par l'intermédiaire d'un triple analyse : factorielle, typologique et discriminante ; voir le schéma ci dessous), parmi les quatre vingt seize PME, nous avons pu mettre en évidence trois groupes d'entreprises supportant des niveaux différents de coûts de mobilité :

- 24 entreprises supportent des niveaux faibles de coûts de mobilité.
- Un groupe de 22 PME doit faire face à des niveaux moyens de coûts de mobilité.
- 50 entreprises supportent des niveaux élevés de coûts de mobilité, autrement dit de graves conséquences négatives en cas de changement de fournisseur et/ou d'input.

Schéma 2 : L'enchaînement des analyses



Après avoir obtenu ces trois groupes d'entreprises, en fonction des niveaux de coûts de mobilité à supporter, nous avons effectué des tests non-paramétriques, par l'intermédiaire du test de Khi deux de Pearson, afin de connaître les différences significatives entre les groupes, et donc d'étudier les variables discriminantes.

Après l'examen des tableaux de contingence (que nous ne pouvons présenter dans cette communication faute de place) et des analyses qui précèdent, il apparaît que les entreprises qui supportent des niveaux élevés de coûts ont des caractéristiques et des comportements particuliers (différents de ceux des firmes supportant peu de conséquences en cas de changement de fournisseur et/ou d'input).

Nous avons choisi d'étudier les caractéristiques et les comportements organisationnels spécifiques des entreprises clientes qui supportent des *niveaux élevés de coûts de mobilité*. Au terme de cet examen, il serait alors logiquement possible de tirer les conclusions inverses portant sur les entreprises à *faibles niveaux de coûts de mobilité*.

Il est impossible de décrire les caractéristiques structurelles des entreprises des trois groupes, car aucune différence significative n'existe selon leur secteur d'activité, leur taille, leur âge Ceci est donc un point important de notre recherche : le niveau des conséquences négatives à supporter pour une PME cliente qui change de fournisseur, ne dépend pas de ses éléments structurels, ni organisationnels.

3.2 - Facteurs d'influence liés au choix d'un fournisseur (ou d'un input)

Concernant la recherche et le choix d'un partenaire potentiel, les entreprises "à niveaux élevés de coûts de mobilité" basent leur décision d'impartition sur des éléments informels comme la confiance envers le fournisseur, l'image de ce dernier ou les relations personnelles entretenues avec celui-ci . Ces critères informels sont à distinguer des éléments formels comme le prix, le service ou la qualité de l'input recherché.

De même, ces entreprises choisissent de préférence un fournisseur avec lequel elles viennent d'avoir une relation d'échange (elles pratiquent, de fait, la transformation fondamentale évoquée par l'économie des coûts de transaction, et notamment Oliver E. Williamson, 1971, p. 116). Elles privilégient également un fournisseur qui ne risque pas de dégrader leur image, qui a une bonne réputation dans leur environnement. Le non-respect du cahier des charges n'est pas une condition rédhibitoire dans le choix d'un partenaire.

De part leurs critères de décision, ces entreprises se coupent, par-là, de certains fournisseurs potentiellement plus performants, et se posent des barrières dans leur choix.

Ces entreprises considèrent les négociations comme coûteuses, et de ce fait, sans doute, peu rentables en terme de gains. Ces entreprises, qui sont toutes des PME, considèrent que leur pouvoir est plus grand si elles s'adressent à une entreprise de leur dimension (une PME) qu'à une grande firme.

3.3 - Facteurs d'influence liés aux pratiques d'achat

Dans le cadre de la gestion de leur relation d'échange, elles pratiquent la diversification des sources d'approvisionnement et n'hésitent pas à nouer plusieurs relations afin d'éviter tout risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie donc que les coûts de mobilité ne dépendent pas de la structure de l'entreprise, ni de son organisation, mais bien du

comportement que ces entreprises clientes adoptent dans leurs relations d'échange et par rapport à son fournisseur. Plus elles multiplient le nombre de leur relation, plus les coûts de mobilité augmentent. Cela justifie alors le fait que nous ayons choisi la relation d'échange industriel comme unité d'analyse de notre recherche.

Les entreprises qui supportent des niveaux élevés de coûts de mobilité sont prêtes à faire des efforts commerciaux et financiers (rabais, ristournes, conditions particulières de paiement, allongement de certains délais, ...) pour garder leur fournisseur actuel. Ces gestes peuvent rentrer dans le champ "élargi" des investissements spécifiques à l'échange puisqu'ils seront perdus en cas de changement de partenaire.

3.4 - Facteurs d'influence liés aux investissements spécifiques

Dans ces entreprises, les investissements en actifs spécifiques (évoqués par Oliver E. Williamson, 1994, p. 123-124 ; 1999, 1089) sont présents et revêtent diverses formes. Il peut s'agir d'actifs "matériels" physiques comme l'achat (contraint par le fournisseur) d'équipements accessoires (logiciels, pièces détachées, ...) jugés nécessaires à l'utilisation du nouvel input, d'actifs dédiés pour la transaction, comme l'achat ou la conception de machines spécialement pour une relation, mais également des actifs humains, représentés par la formation spécifique et l'expérience et l'apprentissage des salariés envers un nouvel input.

Ces investissements peuvent également être liés à la mise en place de programmes de conception de produit en collaboration avec leur fournisseur. Ceux-ci sont plus fréquents chez les entreprises qui ont un niveau élevé de coûts de mobilité que chez les autres. Une fois ces investissements établis, il leur est difficile de les récupérer, constituant de ce fait une source supplémentaire de coûts de mobilité.

Ces firmes semblent prudentes et précautionneuses à l'égard des investissements spécifiques : elles sont vigilantes lorsque de tels investissements sont réalisés dans le cadre d'une relation. Néanmoins, ces efforts restent vains en terme de coûts de mobilité. D'autant que, en cas de changement de fournisseur, elles éprouveraient de grandes difficultés à récupérer ces investissements.

3.5 - Facteurs d'influence liés à la gestion de la relation dans la durée

Face au risque latent de la présence des investissements spécifiques, logiquement, ces entreprises considèrent que le fait d'entretenir des relations stables à long terme, et d'acquérir des inputs ayant les mêmes caractéristiques procure plus d'avantages que d'inconvénients. Cela démontre bien que le fait de changer de fournisseur implique des conséquences négatives élevées sur la firme cliente.

Ceci est confirmé par le fait qu'elles se considèrent dépendantes de leur fournisseur. Or, en multipliant les sources d'approvisionnement, en multipliant le nombre de fournisseurs, les risques potentiels de dépendance liés à la présence d'investissements en actifs spécifiques s'accroissent, puisque en multipliant les relations, les PME clientes voient le risque de multiplier les investissements spécifiques à chaque relation.

C'est donc naturellement que ces entreprises entretiennent des relations stables à long terme avec leurs fournisseurs (la durée moyenne de leurs relations est nettement plus longue que celles des entreprises supportant des niveaux moyens et faibles de coûts de mobilité). Pourtant, elles pensent que plus elles seront en relation longtemps avec un fournisseur, plus les conséquences en cas de rupture de la relation seront importantes.

Ainsi, les entreprises ont conscience qu'en changeant de fournisseur, elles supportent des coûts de mobilité ; elles vont chercher à changer le moins possible de fournisseur. Mais, leur comportement est paradoxal car elles pratiquent la diversité de l'approvisionnement, et donc nouent et rompent des relations de façon volontaire, et en conséquence choisissent de supporter des coûts de mobilité.

Il serait donc légitime de penser que si elles restent longtemps en relation avec un fournisseur, c'est qu'elles ne possèdent pas une bonne lisibilité de leur environnement. Or, loin de là, car ces entreprises disposent d'un système de veille commerciale et possèdent une bonne connaissance de leur marché amont (elles connaissent le nombre et les caractéristiques des fournisseurs potentiels).

Ces entreprises font confiance à leur fournisseur, d'une manière générale. Pourtant, elles pratiquent des contrôles *ex post* : elles vérifient que le produit livré correspond bien à celui décidé lors de la signature du contrat, et contrôlent le déroulement de la relation, tel qu'il avait été prévu lors de la mise en place de l'échange. Or, ce contrôle est un coût à supporter pour les entreprises.

La confiance, selon ces PME, se développe d'une part, avec des échanges fréquents et réguliers, et d'autre part, avec l'établissement de relations stables à long terme. Les entreprises qui supportent des niveaux moyens et faibles de coûts de mobilité ont une conception opposée à celle-ci concernant l'apparition de la confiance.

3.6 - Facteurs liés à la rupture de la relation d'échange

Les freins à la rupture d'une relation pour ces entreprises sont nombreux et se situent sur différents plans. Elles hésitent à rompre une relation pour plusieurs raisons : elles craignent d'acquérir une mauvaise réputation dans leur environnement, des logiques stratégiques les en empêchent, elles craignent de rompre sans avoir un autre partenaire en vue. Ce dernier élément constitue l'une des cinq formes possibles des coûts de mobilité (coûts liés à l'inconnu ; les quatre autres formes sont des sommes effectivement dépensées, des pertes potentielles futures, des coûts d'opportunité et des coûts d'image).

Ces entreprises considèrent que leurs fournisseurs adoptent un comportement opportuniste lorsqu'ils savent que la relation ne sera pas reconduite ; ces derniers peuvent par exemple tout faire pour accroître le niveau des coûts de mobilité et tenter de "rendre dépendant" leur client.

Elles ne sont pas prêtes à changer de fournisseur n'importe quand, compte tenu des conséquences à en supporter. Pourtant, elles affirment que le fait de changer systématiquement de fournisseur leur procure plus d'avantages que d'inconvénients.

3.7 - Synthèse des entreprises supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité

Il va de soi que ces entreprises sont celles qui supportent les niveaux les plus élevés dans les huit coûts de mobilité issus de notre analyse (coûts de recherche d'information, coûts du contrat, coûts liés à l'objet de l'échange, coûts de reconception interne dans lequel intervient l'input, coûts d'expérience et d'apprentissage, coûts de contrôle *ex post*, coûts liés aux investissements spécifiques, et coûts d'opportunité). L'ensemble des huit coûts est plus élevé pour ces entreprises que pour les autres, à l'exception des coûts de recherche d'information, pour lesquels les trois groupes d'entreprises (celles supportant des niveaux faibles, celles supportant dans niveaux moyens et celles supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité) connaissent des niveaux élevés.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il n'apparaît aucune différence entre les entreprises supportant des niveaux différents de coûts de mobilité, selon leur taille, leur secteur d'activité, les caractéristiques du répondant (âge, sexe, ancienneté, expérience, type et niveau de formation). Ce sont donc les comportements de l'entreprise dans sa gestion de la relation d'échange industriel qui influencent le niveau des coûts de mobilité supportés.

Ayant analysé les éléments caractéristiques du comportement des entreprises à niveaux élevés de coûts de mobilité, des implications manageriales peuvent être émises, par une analyse *a contrario*, concernant le comportement que devraient adopter les entreprises pour ne pas avoir à supporter de telles conséquences en cas de changement de fournisseur et/ou d'input.

Conclusion

L'objectif de cette communication était de mettre en lumière les facteurs influençant les niveaux des conséquences négatives supportées par une PME cliente qui change de fournisseur et/ou d'input. Pour cela, après avoir exposé notre méthodologie de recherche, nous avons étudié les caractéristiques des relations d'échange industriel des PME supportant des niveaux élevés de coûts de mobilité.

Il nous est apparu, après nos traitements statistiques et leurs interprétations, que c'est le comportement de l'entreprise qui est le principal facteur influençant le niveau de ces incidences. Aussi, les gestionnaires se doivent d'adopter une gestion précautionneuse dans la conduite et le choix de leurs relations d'échange industriel, et plus précisément à l'égard des coûts de mobilité. C'est ainsi, que 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 PME 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 PME 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.

Bibliographie

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

Brandenburger, A. et H.W. Stuart (1996), "Value-based Business Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, n° 1, p. 5-24.

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

Churchill, G.A. Jr. et J.P. Peter (1984), "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, n° 4, p. 360-375.

Cool, K. et J. Henderson (1998), "Power and Firm Profitability in Supply Chains : French Manufacturing Industry in 1993", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 10, p. 909-926.

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

Evrard, P., B. Pras et E. Roux (1997), *Market - Etudes et recherches en Marketing - Fondements Méthodes*, Nathan, 2^{nde} édition.

Fenneteau H. et C. Bialès (1993), *Analyse statistique des données - applications et cas pour le marketing*, Ellipse.

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

Guéguen, N. (1997), *Manuel de la statistique pour psychologues*, Dunod.

Lambin, J.-J. (1990), *La recherche marketing*, Mc Graw-Hill.

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

Marchesnay, M. (1989), "La petite entreprise, espace de transactions", *Connexions*, Vol. 54, n° 2, p. 93-105.

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.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, traduit par *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, traduit par *L'Avantage concurrentiel*, Interédition, 1986.

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

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

Tenenhaus, M. (1996), *Méthodes statistique en Gestion*, Dunod, 2^{nde} édition.

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

Williamson, O.E. (1971), "The Vertical Integration of Production : Market Failure Considerations", *American Economic Review*, Vol. 61, n° 2, p. 112-123.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

Williamson, O.E. (1979), "Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, n° 2, p. 233-261.

Williamson, O.E. (1981), "The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes", *Journal of economic literature*, Vol. 19, n° 4, p. 1537-1568.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, traduit par *Les institutions de l'économie* (1994), InterEdition.

Williamson, O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press inc.

Williamson, O.E. (1999), "Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n° 12, 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.