

RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE EN TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES UNE STRATEGIE DE DOMINATION ?

Lionnel GRAND

Attaché de recherche

Laboratoire d'Economie des Transports

MRASH

14, avenue Berthelot

F-69363 Lyon CEDEX 07

E-mail : Lionnel.Grand@let.mrash.fr

Les entreprises de transport routier de marchandises recourent de façon croissante à une politique d'externalisation de certaines de leurs activités. En 1992, près de 28 % du chiffre d'affaires total des entreprises de ce secteur a été réalisé en faisant appel à des sous-traitants, (soit environ 60 milliards de francs) alors que moins de 26 % l'était de la sorte en 1984¹.

Quels sont les déterminants de cette attitude ? Quelles sont les activités concernées ? Ces interrogations rejoignent la problématique du « make or buy » développée par nombre d'auteurs et en premier lieu R.H. COASE (1937). Sur la base des travaux théoriques de multiples auteurs (citons simplement COASE, 1937 ; BARREYRE, 1968 ; WILLIAMSON, 1975, 1985 ; PORTER, 1986) complétés par une analyse du secteur des transports routiers de marchandises en général et plus particulièrement des relations de sous-traitance (GRAND, 1996 ; GRAND et LEYRONAS, 1996), nous nous proposons de nous interroger sur les variables explicatives du développement de la sous-traitance dans ce secteur et sur leurs spécificités éventuelles. Cette question nous semble particulièrement intéressante dans la mesure où la sous-traitance ne présente pas que des avantages pour les entreprises de ce secteur (concurrence déloyale, risques accrus de faillites, etc.) et la collectivité. En outre, si des actions doivent être prises en vue de réguler le phénomène, il est tout d'abord nécessaire d'en appréhender les causes, ce qui n'a que rarement été effectué dans ce secteur².

Répondre à cette problématique implique de tenir compte à la fois de facteurs externes (l'environnement socio-économique et réglementaire au sein duquel les entreprises évoluent) et internes (relatifs à la gestion de l'entreprise).

¹ Les données disponibles après 1992 sont difficilement utilisables en raison d'un changement de définition des activités transport en 1993, introduisant une rupture dans la série statistique.

² A notre connaissance, la seule étude relativement complète sur ce sujet en France a été effectuée par Pascal CUSSY (1993).

Présentons rapidement le contexte environnemental du secteur avant de focaliser notre attention sur les déterminants internes de cette prise de décision. On peut caractériser ce secteur par sa structure atomisée et duale, la situation socio-économique des entreprises qui le compose et une réglementation forte mais peu efficace. En effet, il compte en 1994 guère moins de 36 000 entreprises dont plus des trois-quarts ont moins de cinq salariés. La majorité d'entre-elles est d'ailleurs contrainte de travailler en qualité de sous-traitants et bien souvent de réaliser des prestations banales et peu rentables. De ce fait, nombreuses sont les entreprises qui éprouvent de graves problèmes de trésorerie alors que d'autres disposent de capacités financières importantes, ce qui leur permet de focaliser leurs activités sur des créneaux plus rentables et/ou plus stratégiques.

Après cette brève présentation de la situation du secteur des transports routiers de marchandises, il convient d'étudier les déterminants internes de la réponse à la question du faire ou du faire faire. Dans ce but, nous allons distinguer les éléments de portée stratégique générale et les causes liées à la recherche d'économie de coûts de fonctionnement.

I. Des opportunités de développement

L'organisation des entreprises doit de moins en moins être considérée comme une donnée mais au contraire comme une variable, c'est-à-dire être capable de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Dans le domaine des transports, ces changements sont perceptibles d'un point de vue quantitatif et/ou qualitatif (évolution vers des prestations de plus en plus complètes comme l'entreposage, la gestion des stocks, la préparation des commandes au-delà de la traction c'est-à-dire l'acheminement des marchandises). Dans ce cadre en mutation continue, la nécessaire adaptation des entreprises passe par une alternative entre essayer de réaliser toutes les activités (satisfaire toutes les contraintes et/ou exigences des clients) ou en abandonner certaines (ne pas répondre en propre à toutes les demandes). En réalité, quelle que soit la solution retenue, la coopération avec d'autres entreprises est bien souvent indispensable.

La politique du faire faire peut cependant s'expliquer par deux logiques différentes et souvent complémentaires. Dans un cas de figure, les entreprises cherchent à satisfaire les demandes en fonction de leurs capacités en termes de volume et de spécialité. Et dans l'autre, elles s'efforcent de recentrer leurs activités sur les plus rentables et/ou les plus stratégiques.

A/ A la recherche de flexibilité

De manière générale, on peut considérer que la flexibilité « *caractérise la possibilité pour une organisation de s'adapter à son environnement* » (COHENDET et LLERENA, 1990, p. 148).

Plus précisément, notre attention va porter sur la flexibilité externe³.

Cette question ne se pose bien évidemment que dans le cadre d'un environnement perturbé. Aussi, avant d'étudier les manifestations de cette politique dans le cadre de ce secteur, précisons la nature du contexte dans lequel cette recherche de flexibilité va s'organiser.

1°) Un environnement perturbé

Divers paramètres attestent du caractère relativement incertain de l'environnement futur des entreprises de ce secteur :

1. le contexte institutionnel et réglementaire est source d'incertitude en raison des nombreuses questions dont il fait l'objet (le sens d'évolution de la politique communautaire, des mesures prises en matière d'environnement, etc.) ;
2. l'état de la concurrence inter- et surtout intra-sectorielle qui peut engendrer des gains comme des pertes de parts de marché ;
3. les variations du niveau et des caractéristiques de la demande pour le secteur des transports pris dans son intégralité (la conjoncture économique se répercute sur le secteur des transports) ou plus précisément du secteur des transports routiers de marchandises ;
4. les écarts entre les prévisions de trafics et les trafics réellement constatés ou plus généralement les difficultés à anticiper correctement les aléas de la demande, des prix, etc. ;
5. la faible voire l'absence de flexibilité interne des entreprises ;
6. le manque d'information des dirigeants des entreprises.

Les entreprises compensent ainsi leur non-flexibilité interne et l'incertitude environnementale en reportant sur l'extérieur leur besoin de flexibilité, c'est-à-dire par un recours à des prestataires extérieurs. Tout ou partie des variations quantitatives et qualitatives de la demande, des prix, de la réglementation, etc. sont ainsi assumées par d'autres entreprises.

³ Patrick COHENDET et Patrick LLERENA (1989, p. 7-8) distinguent la flexibilité externe de la flexibilité interne. La première est définie, pour une technologie donnée, comme la « *manière dont le décideur peut gérer les informations en provenance de son environnement pour s'adapter aux modifications de ce dernier* » et la seconde, comme la « *flexibilité incorporée dans les équipements de la firme (ou plus généralement dans l'organisation de la firme)* ».

2*) Les formes de flexibilité en transport routier de marchandises

Pour distinguer les formes de flexibilité, étudions successivement les relations impliquant des actifs non spécifiques et celles requérant des actifs spécifiques⁴.

2.1. Flexibilité et actifs non spécifiques

Confronté à une demande accrue de transport, ne nécessitant pas d'actifs spécifiques, le donneur d'ordres peut choisir de faire appel à l'extérieur, autrement dit de profiter de la flexibilité externe que lui procure la sous-traitance sans anticiper sa décision. Compte tenu des caractéristiques de ces actifs, il dispose généralement d'un grand nombre de « partenaires » potentiels prêts à le satisfaire à tout instant.

Les avantages sont évidents pour l'entreprise donneur d'ordres. Non seulement elle écarte les pointes d'activité sans avoir besoin d'embaucher pour une courte période et parvient ainsi à satisfaire des clients dont les exigences nécessitent beaucoup de souplesse et de capacité d'adaptation, mais en outre, elle substitue un contrat commercial à un contrat de travail. La souplesse dans la gestion de la force de travail est augmentée (DAVIS-BLAKE et UZZI, 1993). Et surtout, un contrat de cette nature lui permet de transférer à une autre entreprise les risques liés aux incertitudes et aux fluctuations des activités, sans au demeurant toujours rémunérer ce risque (FERRARY, 1994). La sous-traitance apparaît ainsi comme un moyen de flexibiliser de manière externe des emplois déqualifiés et peu intéressants pour l'entreprise mais, aussi des emplois nécessitant un savoir-faire particulier et souvent davantage protégés (salaires plus élevés, moins de risque de licenciement, etc.) (BOYER, 1986 ; BRUHNES, 1989 ; MORIN, 1994).

2.2. Flexibilité et actifs spécifiques

Face à un problème technique lié par exemple à un défaut d'équipement, le donneur d'ordres a intérêt à faire appel aux concours extérieurs. Ainsi va-t-il résoudre son handicap technique, voire compenser son retard, en profitant des connaissances et des expériences du sous-traitant. On peut assimiler cette relation de sous-traitance de spécialité à une recherche de flexibilité. L'entreprise donneur d'ordres est alors dispensée d'investir dans du matériel spécifique et de la main d'oeuvre compétente pour son utilisation. Elle limite donc les problèmes soulevés par une éventuelle irréversibilité des investissements.

A cet intérêt que constitue le report des difficultés techniques sur l'autre partie, il faut ajouter les avantages en termes de facilité d'adaptation aux variations de la demande de ces actifs spécifiques. Ce point ne sera pas développé puisque ces avantages sont proches de ceux avancés dans le paragraphe relatif aux actifs non spécifiques. Il convient néanmoins de préciser que le caractère spécifique de la relation engendre des contraintes plus aiguës dans la gestion de cette flexibilité que dans le cas pré-cité. La substituabilité des actifs matériels voire humains est plus délicate.

Quoi qu'il en soit, face à une variation de la demande de ces actifs ou à une politique d'« évitement de spécialité »⁵, le problème du donneur peut semble-t-il se ramener à une même question : le prix maximal qu'il est prêt à payer pour maintenir une option disponible dans le futur⁶, autrement dit sa flexibilité d'action (WOLFF, 1992). En fonction de l'appréhension de l'environnement futur, le donneur d'ordres va chercher à se constituer dès à présent un portefeuille de sous-traitants ou attendre d'avoir plus d'informations sur l'avenir.

Ces développements montrent que la flexibilité peut être recherchée par des entreprises en faisant appel à des sous-traitants pour faire face à des problèmes de capacité et/ou de spécialité. Il est néanmoins évident que les déterminants des relations de sous-traitance ne se limitent pas à la recherche de quelle que forme de flexibilité que ce soit. A l'opposé, on peut dans certains cas considérer que la souplesse acquise de la sorte dans la gestion de l'entreprise n'est pas suffisante. Certaines entreprises poussent leur logique de report des contraintes plus loin. Elles vont parfois jusqu'à changer totalement leur organisation et recentrer leurs activités. Alors l'appel à des concours extérieurs est souvent nécessaire voire indispensable.

B/ Une réponse face au recentrage des activités

De multiples entreprises de transport éprouvent des difficultés à se maintenir en activité. Les plus concernées sont généralement celles qui ne développent pas des activités annexes à la traction ou ne sont pas positionnées sur un (des) créneau(x) porteur(s). Il est évident que toutes les entreprises de transport routier de marchandises ne souhaitent pas ou ne peuvent pas

⁴ Un actif est considéré comme spécifique lorsqu'il nécessite un investissement à l'occasion d'une transaction particulière et que cet investissement est difficilement (ou n'est pas) redéployable sur une autre activité (WILLIAMSON, 1975, 1985).

⁵ En comparaison à l'« évitement de capacité » (MARCHESNAY, 1969).

⁶ Ce problème s'analyse habituellement à partir des modèles de valeur d'option (WEISBROD, 1964 ; HENRY, 1974 ; COHENDET et LLERENA, 1989 ; FAVEREAU, 1989).

orienter de la sorte leur exploitation. Pour autant, de nombreux éléments les incitent à passer ce cap et donc à recentrer leurs activités.

1*) Une nécessaire sélection des investissements

Trois facteurs principaux expliquent le besoin de rationalisation des investissements des entreprises de transport :

1. Les chargeurs industriels ou commerciaux sont de plus en plus exigeants sur la qualité des services qu'ils attendent des transporteurs. Sur un plan technique, quatre déterminants apparaissent : la rapidité, la ponctualité, la sécurité des livraisons et la nature du système de circulation des informations associées aux diverses étapes des prestations assurées pour le transporteur. Parallèlement, ces clients accordent une attention croissante aux aspects transactionnels de ce service. Cette composante de la qualité est déterminée par la capacité de l'entreprise de transport à proposer une large gamme de services, à s'adapter aux besoins spécifiques du client et sa capacité d'initiative.
2. D'un point de vue général, les prix des activités de traction sont faibles et évoluent, jusqu'à une date récente, de manière inverse aux coûts. Cette constatation explique la faible rentabilité du capital investi dans ce type de prestations.
3. Les entreprises de transport routier de marchandises à l'instar des entreprises de nombreux secteurs disposent rarement des ressources nécessaires au financement de leurs projets de développement. Elles se heurtent souvent à un double obstacle. D'une part, leur taille relativement réduite leur interdit l'accès au marché boursier. D'autre part, les possibilités de financement par prêts bancaires sont restreintes par la faiblesse des fonds propres de ces entreprises.

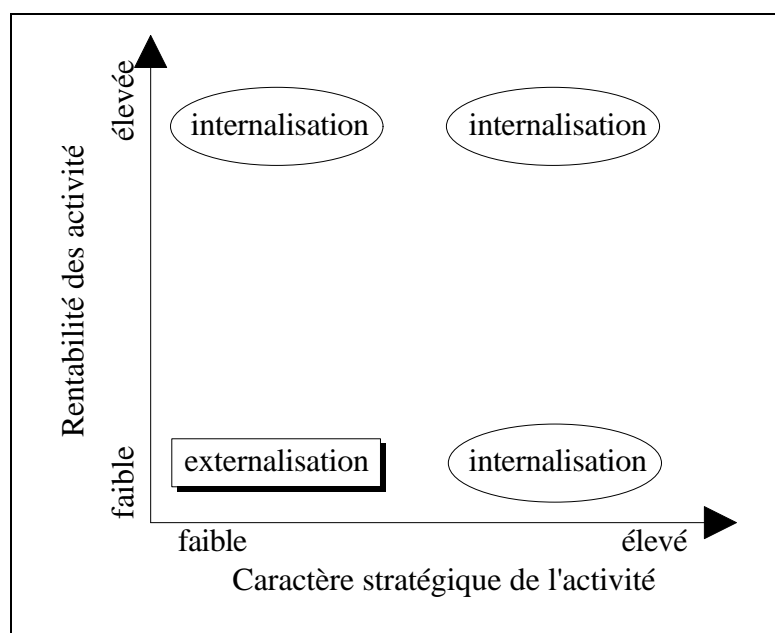
Cette recherche de prestations de qualité implique des investissements de plus en plus coûteux que se soit pour l'offre d'une grande diversité de services et/ou pour la mise en oeuvre d'installations onéreuses comme des entrepôts nécessitant du matériel spécialisé, des équipements EDI, etc.. Parallèlement, les charges financières de ces entreprises contraignent leurs possibilités de développement. Ainsi, en dépit des facilités de certaines pour accéder en direct au marché et de la stabilité de diverses relations qu'elles entretiennent avec les chargeurs, une sélection de leurs investissements et donc des activités à développer et à sous-traiter (ou à abandonner) s'impose. Comment choisir les activités en question ?

2*) Le choix des activités à développer en interne et en externe

L'analyse de l'avantage concurrentiel de M. PORTER (1986) s'avère intéressante pour expliquer le choix des activités internalisées et externalisées. Il montre que l'entreprise doit se spécialiser dans les activités de la « chaîne de valeur » pour lesquelles elle dispose d'un « avantage concurrentiel ». Les autres activités sont externalisées. Ainsi, les activités les plus rentables et/ou les plus stratégiques⁷ sont internalisées et les autres externalisées.

La logique de fonctionnement des entreprises de transport peut ainsi être résumée à partir du schéma suivant :

Schéma 1 - Externalisation vs. internalisation des activités



Les entreprises donneurs d'ordres cherchent à « se repositionner à l'interface des expéditeurs et des destinataires de marchandises, en aval et en amont des chaînes de valeur » (PACHE, 1996, p. 11). Ils apparaissent de plus en plus comme des organisateurs de la chaîne de transport : « ils préfèrent utiliser leur savoir-faire organisationnel pour concevoir de nouvelles prestations enrichies, quitte à recourir aux actifs traction d'agents extérieurs pour les séquences intermédiaires d'acheminement » (PACHE, 1996, p. 12). Aussi, « plutôt que de posséder un ensemble d'outils de production ou de distribution physique, [les firmes donneurs d'ordres] [...] se donnent les moyens de les mobiliser auprès de partenaires [plus ou moins]

⁷ Toger REVE (1990, p. 139) considère que « the strategic core of a firm is represented by assets of high specificity which are necessary to attain the firm's strategic goals. [...] The strategic core is the raison d'être of the firm, defining its economic rationale within an industry ».

soigneusement sélectionnés, créant ainsi des réseaux de compétence » (PACHE, 1996, p. 10). Ainsi, les grandes entreprises optent pour une politique de recentrage sur les activités hors traction pure afin d'éviter un excès de différenciation qui nuise à leurs compétitivités. Et les petites entreprises centrent, généralement sans l'avoir choisi, leurs activités sur la partie traction. En réalité, les activités de traction apparaissent d'autant plus sous-traitées que l'entreprise est de grande taille, sauf cas particuliers⁸.

Pour autant, les activités de traction sont étroitement liées aux activités connexes. Elles sont interdépendantes et donc à la fois essentielles et secondaires (PACHE, 1994) dans une prestation de transport. Quel que soit le niveau de complexité, de qualité de service des prestations des entreprises de transport, les activités de traction apparaissent soit en tant que bien final (lorsque la prestation se limite à l'acheminement de la marchandise), soit en tant que bien intermédiaire, c'est-à-dire comme facteur de production (lorsque des prestations annexes à la traction sont développées).

Dans ce contexte, la sous-traitance n'est pas un phénomène recherché en tant que tel, mais apparaît en réponse à un différentiel de rentabilité selon les activités et/ou dans une optique stratégique. Cette réflexion est loin d'être exhaustive. De multiples autres aspects liés au repositionnement des entreprises semblent intéressants pour comprendre le recours à la sous-traitance pour certaines activités. Le recentrage de leurs activités est synonyme de spécialisation dont les avantages sont bien connus depuis A. SMITH (1776) et D. RICARDO (1821), le développement de prestations annexes à la traction semble aussi constituer un facteur de plus grande pérennité des contrats avec les chargeurs industriels et commerciaux (BOSSARD Consultants et ASLOG, 1992), etc..

Toutefois, on peut se demander si cette politique est plus coûteuse qu'avantageuse pour l'entreprise donneur d'ordres. Cette interrogation nous conduit alors à étudier les coûts de fonctionnement des entreprises donneurs d'ordres et sous-traitant et leur différentiel de coûts.

II. Une volonté de réduction des coûts de fonctionnement

La sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau (CHANEL-REYNAUD, 1980). Une relative nouveauté réside cependant, peut-être dans les motifs de son développement. L'intérêt

⁸ Des entreprises choisissent de ne pas développer une politique de sous-traitance. Plusieurs facteurs peuvent les y conduire : les inconvénients de ce mode d'organisation (certains considèrent par exemple que le travail exécuté par les sous-traitants est de moins bonne qualité), les exigences des chargeurs industriels ou commerciaux (sous-traitance interdite), les obligations liées à la certification qualité (une entreprise certifiée ne doit sous-traiter qu'à des entreprises elles-mêmes certifiées), l'image de marque de la firme (volonté de montrer qu'elle n'abuse pas des autres entreprises), etc..

économique prendrait-il le pas sur l'intérêt technique ? On s'aperçoit en effet que nombre d'entreprises éprouvent le besoin de réduire leurs coûts de fonctionnement. Le travail en sous-traitance peut alors dans certaines conditions être une solution.

Pour essayer d'appréhender l'ampleur du gain issu du développement de cette forme de relations inter-entreprises, il nous paraît intéressant d'essayer de répondre à plusieurs questions : existe-t-il un différentiel de coûts entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ? Ce différentiel est-il favorable au donneur d'ordres ou au sous-traitant ? Quelles sont les raisons de ce différentiel ? Pour ce faire, il semble pertinent de distinguer les coûts de fonctionnement d'une entreprise entre coûts de transaction et coûts de production.

A/ A la recherche d'une minimisation des coûts de transaction

Aussi, allons-nous expliquer, en nous référant à la théorie néo-institutionnaliste, dans quelles conditions, les agents économisent des coûts de transaction en faisant appel à des sous-traitants. Parallèlement, nous montrerons que les formes de sous-traitance développées dans le secteur des transports routiers de marchandises ne sont pas toujours en adéquation avec cette théorie.

1°) La fréquence, le degré d'incertitude et de spécificité des actifs déterminent la forme de gouvernement⁹ (governance) efficace

Cette approche considère le degré d'efficacité des formes de gouvernement en fonction du coût de transaction. Ce dernier peut être décomposé en coûts *ex ante* (la recherche d'un compromis entre les agents - la négociation, la rédaction, la signature et la sauvegarde du contrat) et en coûts *ex post* (les coûts d'organisation, de supervision, de révision, de renégociation du contrat par rapport à l'accord initial ou par rapport à un accord considéré comme meilleur). Ces coûts fluctuent en raison des hypothèses comportementales de l'auteur (rationalité limitée et opportunisme des individus) et de la nature des transactions, appréciées en fonction de leur fréquence, leur incertitude et la spécificité des actifs requis¹⁰.

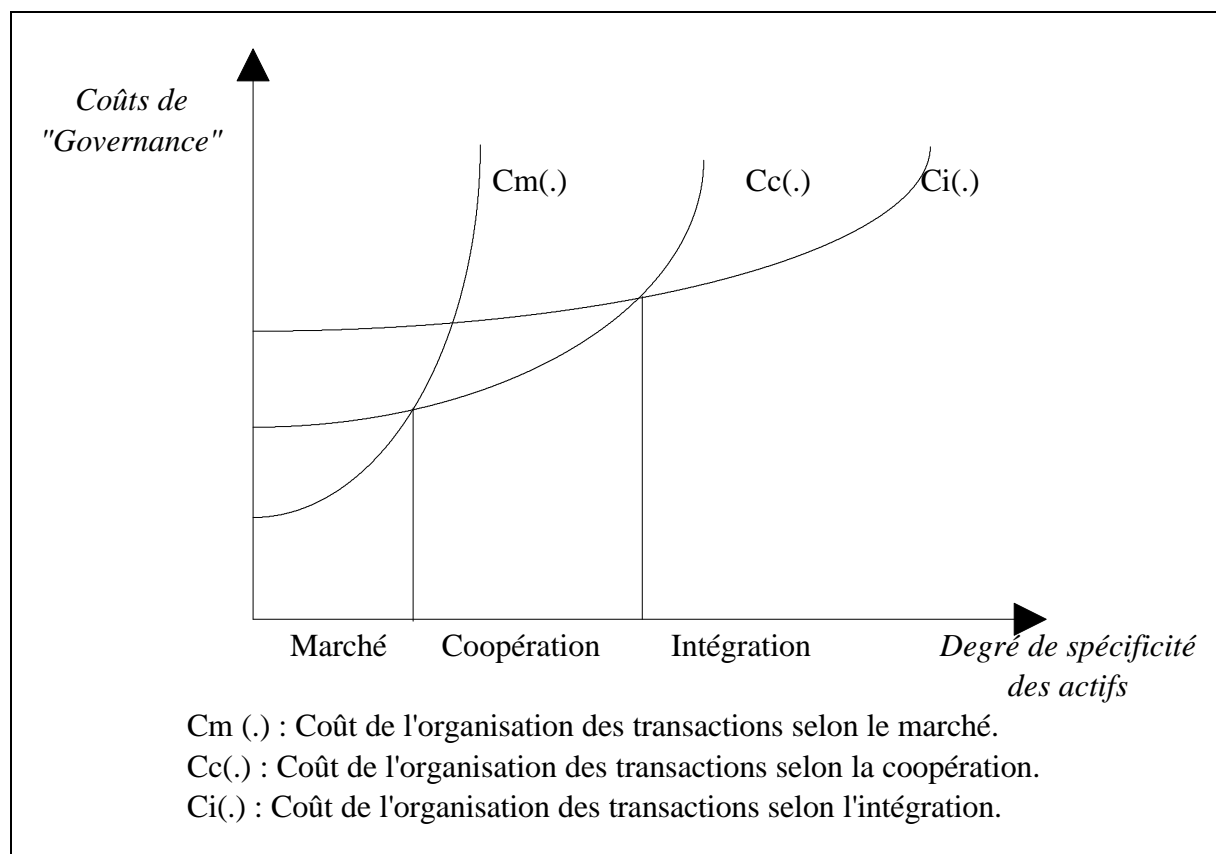
Fort de ces éléments, ce courant estime que chaque structure de gouvernement ne doit apparaître qu'en fonction de certaines natures de transactions (et non dans n'importe quel cas de figure). En focalisant notre attention sur la variable discriminante des transactions (la

⁹ Pierre-Yves GOMEZ (1996) souligne que l'étymologie et le bon sens conduisent à traduire la notion de « governance » par « gouvernement ».

¹⁰ Pour une présentation complète de ce courant, nous renvoyons le lecteur notamment, aux travaux de JOFFRE (1987), BROUSSEAU (1989, 1993), BAUDRY (1993), EVERAERE (1993), CORIAT et WEINSTEIN (1995).

spécificité des actifs), le schéma suivant permet de synthétiser les conditions d'efficacité maximum de chaque forme de gouvernement.

Schéma 2 - Structures de gestion efficaces, spécificité des actifs et coûts de transaction chez O.E. WILLIAMSON



Source : d'après O.E. WILLIAMSON (1991, p. 284) cité par J.L. RULLIERE et A. TORRE (1995, p. 229).

Cette analyse laisse apparaître que plus les actifs sont spécialisés, plus les coûts de transactions augmentent et plus le recours à une structure de gouvernement spécialisée comme les formes hybrides ou très spécialisées comme la hiérarchie est justifiée. Ainsi, selon cette théorie, les relations de sous-traitance n'ont lieu de se développer que lorsque les actifs sont moyennement spécifiques et quand les transactions sont fréquentes.

Cette conclusion ne semble toutefois pas être en adéquation avec les caractéristiques des relations de sous-traitance que nous avons développées (GRAND, 1996). Suite à une enquête conduite auprès d'une vingtaine d'entreprises, il nous a en effet été permis de repérer dans le secteur des transports routiers de marchandises, des relations de sous-traitance quelle que soit la fréquence des transactions et le degré de spécificité des actifs. C'est pourquoi, une réflexion

critique sur la pertinence de l'analyse williamsonienne dans le cadre de ce secteur est nécessaire avant de conclure sur l'intérêt de la prise en considération d'autres éléments comme facteurs explicatifs de la sous-traitance.

2*) Une analyse discutable ?¹¹

Cette inadéquation entre les types de relations de sous-traitance et cette approche peuvent avoir plusieurs explications. Tout d'abord, les développements des formes que nous avons constatés (GRAND, 1996 ; GRAND et LEYRONAS, 1996) ne sont pas forcément aussi efficaces dans toutes les conditions. L'analyse de O.E. WILLIAMSON pourrait alors être correcte. Il est en fait difficile de statuer sur l'exactitude de cette remarque en raison des interrogations relatives à l'analyse de l'économie des coûts de transaction.

2.1. Une interprétation discutable des formes de gouvernement selon la nature des transactions

1. O.E. WILLIAMSON pose comme hypothèse que le risque d'opportunisme des individus est systématique. Dès lors, la confiance ne peut pas apparaître et les coûts de transaction augmentent dans le cadre du marché et de la coopération. Aussi, l'intégration doit la plupart du temps être préférée à toutes autres formes de gouvernement. Cependant, nombre de relations inter-entreprises se développent en dehors de cette hypothèse comportementale. Nous avons en effet montré que la confiance prend une place importante dans le cadre de certaines relations de sous-traitance (GRAND, 1996). On peut dès lors se demander si cette hypothèse ne doit pas être reconsidérée ou du moins nuancée.

2. L'approche des formes intermédiaires par O.E. WILLIAMSON est relativement ambiguë. Dans ces premiers travaux, il ne réfléchit que sur les formes polaires (firme et marché). Il introduit dans son ouvrage de 1985 les formes hybrides tout en demeurant contradictoire quant à leur rôle.

En raison de l'instabilité de ces formes intermédiaires, liée aux perturbations externes et internes, les formes polaires demeurent les formes dominantes de la répartition des activités. Les structures intermédiaires apparaissent alors pour lui comme une catégorie d'étude non pertinente. Doit-on en conclure que les relations de sous-traitance sont des relations instables ? Constituent-elles une étape conduisant à des relations de marché ou à une

¹¹ Pour un développement plus complet de cette analyse nous renvoyons le lecteur à (GRAND, 1997).

(ré)intégration des activités ? Cela ne semble pas correspondre à la tendance constatée jusqu'à présent (GRAND, 1996), bien qu'il soit difficile de juger de l'évolution à plus long terme.

Outre ces critiques générales sur l'analyse de O.E. WILLIAMSON, la question de la mesure des coûts de transaction et donc de l'efficacité de chaque forme est soulevée.

2.2. Une mesure problématique des coûts de transaction

Le concept de coûts de transaction semble difficilement opérationnel. Nombre de coûts sont des coûts d'opportunité dont la mesure est délicate, même si une connaissance intuitive est souvent envisageable.

Ce problème est parfaitement illustré par les difficultés rencontrées pour fonder empiriquement cette théorie. B. BAUDRY (1993, p. 88-90) rappelle, à juste titre, en faisant référence à G. WALKER et L. POPPO (1991, p. 66) que « *les études empiriques n'ont pas comparé les coûts de transaction à l'intérieur de la firme aux coûts de transaction entre l'organisation et les fournisseurs extérieurs, et ce, sous des degrés comparables de spécificité des actifs* ». De même, lors de nos entretiens, aucune entreprise n'a mis de manière explicite cet élément en avant. L'efficacité de chaque forme est donc difficilement appréciable.

H. GABRIE et J.L. JACQUIER (1994, p. 144) ont une position plus critique à l'égard de ce concept. Ils le considèrent « *trompeur et inutile* ». Ils vont jusqu'à affirmer que « *bien que ses thèses soient toutes basées sur la notion de coûts de transaction, il [O.E. WILLIAMSON] entend par là des coûts qui généralement n'ont rien à voir avec sa propre définition des coûts de transaction* ». Ils pensent ainsi que les entreprises cherchent avant tout à minimiser les coûts de production.

Les coûts de transaction jouent-ils un rôle plus ou moins important que des coûts d'autres natures comme les coûts de production dans le choix entre faire et faire faire ? La réponse à cette interrogation n'est pas aisée. Toutefois, il semblerait que les coûts de production ne soient pas à négliger dans l'explication de cette décision. Certains auteurs comme G. WALKER et D. WEBER (1984) estiment même que ces coûts ont un poids déterminant. J. De BANDT (1995) considère quant à lui, que cette approche est difficilement transposable à des activités de service¹² au sein desquelles les écarts de coûts de production jouent un rôle central pour le choix entre des formes d'organisation.

¹² Parmi celles-ci on peut classer le transport.

En nous intéressant, comme le suggèrent ces auteurs, aux coûts de production, nous allons chercher à savoir s'ils constituent un déterminant important dans le recours à la sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises.

B/ Une volonté de réduction des coûts de revient

En quittant la sphère de l'échange et en entrant dans celle de la production, la sous-traitance peut, semble-t-il également, être perçue comme un moyen de réduction des coûts pour l'entreprise donneur d'ordres : une économie de coûts de revient.

Afin d'apprécier l'ampleur de ce gain et d'expliquer de quelle(s) manière(s) cette entreprise peut l'obtenir, nous allons analyser le différentiel de coûts de production entre cette entreprise donneur d'ordres et une qui agit en qualité de sous-traitant. Dans cette perspective, distinguons les coûts de ce sous-traitant lorsqu'il respecte la réglementation de ceux issus de la fraude.

1°) Une organisation moins coûteuse

Les coûts de revient des entreprises sous-traitantes sont globalement inférieurs à ceux des entreprises donneurs d'ordres. Etudions les principaux postes de coûts et expliquons les raisons de ces écarts.

1.1. Des rémunérations moins élevées

Les avantages sont perceptibles à la fois du point de vue des charges sociales et des salaires. Les entreprises sous-traitantes, souvent de petites tailles, sont par exemple exonérées de diverses taxes comme la taxe professionnelle.

Parallèlement, les salaires des sous-traitants sont généralement moins élevés que ceux des entreprises donneurs d'ordres. Les chiffres permettant d'illustrer nos propos nous font défaut. Mais, nous pouvons avoir une idée de son importance en comparant l'excédent brut d'exploitation des entreprises individuelles et des sociétés et quasi-sociétés. En 1993, il est inférieur à 4 000 millions de francs pour les premières et voisins de 7 000 millions de francs pour les secondes (INSEE, OEST, 1995). Sachant que les dirigeants des entreprises individuelles ne perçoivent pas de salaires, et que leur rémunération vient en déduction du profit brut courant avant impôts et non directement de la valeur ajoutée brute (comme dans le

cas des salaires versés par les sociétés et quasi-sociétés), il est vraisemblable que les « artisans » soient moins rémunérés que les salariés.

1.2. Une structure allégée

Les sous-traitants étant le plus souvent de petites entreprises, il est probable que leurs frais de structure soient relativement réduits par rapport aux entreprises donneurs d'ordres dont les effectifs sont généralement supérieurs.

D'une part, les infrastructures immobilières et mobilières sont limitées. Le siège social de l'entreprise est fréquemment implanté au domicile du sous-traitant, les équipements réduits à un Minitel, un téléphone et une télécopie. Le matériel informatique est souvent encore plus sommaire. D'autre part, leur organisation commerciale et administrative est restreinte, si ce n'est inexistante. Le personnel payé par l'entreprise est généralement réduit. Par contre, divers protagonistes peuvent intervenir dans son fonctionnement dans le cadre de rapports non marchands. Le bénévolat, la convivialité ou la culture familiale jouent davantage. Il n'est pas exceptionnel que la partie commerciale de l'exploitation soit par exemple assurée par la femme du chauffeur « artisan », laquelle se contente de rechercher du fret sur Minitel. Il échappe ainsi à de nombreuses obligations (comme la présence de délégués du personnel, d'un comité d'entreprise, etc. qui peuvent augmenter les coûts de revient).

1.3. Des coûts du matériel et de fourniture élevés

Si une entreprise achète en grande quantité et/ou régulièrement des véhicules, elle peut espérer des prix plus avantageux qu'une qui ne réalise cette transaction qu'épisodiquement. Il en est de même pour l'acquisition de fournitures comme le carburant, les pneumatiques, etc.. On peut également penser que la gestion d'un important parc de véhicules est synonyme d'économies d'échelles, notamment pour l'entretien.

Ce pouvoir de négociation auprès des constructeurs de véhicules industriels et des fournisseurs d'approvisionnements est moindre pour les entreprises disposant d'une flotte réduite, ce qui se traduit par des coûts de revient accrus pour les sous-traitants, plus souvent dans cette position, que les donneurs d'ordres.

Le fait que le coût de ce poste soit défavorable au sous-traitant ne supprime généralement pas l'intérêt de la sous-traitance, d'autant qu'ils acceptent souvent d'être peu payés.

1.4. Un mauvais calcul des coûts de revient... et des sorties du secteur difficiles

Le calcul du prix de revient n'est généralement pas difficile à établir¹³. Cependant, nombre de petits transporteurs (et pas seulement les « artisans ») éprouvent des difficultés pour réaliser correctement cet exercice. Non conscient de leur erreur, ils acceptent des tarifs insuffisants eu égard à leurs charges. Avant qu'ils se rendent compte de leur manque à gagner, le laps de temps risque d'être relativement long... et bénéfique aux donneurs d'ordres.

En outre, leur décision de poursuivre leurs activités est souvent prise sous contrainte. Les investissements qu'ils ont effectués et les emprunts qu'ils ont contractés (avec parfois une hypothèque prise sur leur maison ou celle de leurs parents), les forcent à continuer. Aussi, acceptent-ils des prix très bas¹⁴ ne serait-ce que pour accroître leur chiffre d'affaires.

Compte tenu de tous ces éléments, le différentiel de coûts de revient entre le donneur d'ordres et le sous-traitant semble être positif pour le premier. Pour autant, face à leurs faibles rémunérations, ces coûts sont parfois encore insuffisamment bas pour leur permettre de survivre. Travailler dans l'illégalité s'avère alors bien souvent nécessaire pour continuer à exister.

2*) *Un report de la fraude*

M. BERNADET et J.C. LASSERRE soulignaient en 1985 (p. 151) que « *ce qui est sous-traité c'est moins le fret lui-même que la fraude qu'il implique* ». Cette remarque ne s'applique vraisemblablement pas à toutes les formes de sous-traitance, mais plus particulièrement à celles laissant apparaître un déséquilibre de la relation en faveur du donneur d'ordres.

Néanmoins, quelle que soit la forme de la relation, il est difficile de prouver que les entreprises sous-traitantes violent davantage que les autres entreprises la réglementation. Tout au plus, peut-on mettre en avant des éléments qui nous incitent à considérer de la sorte la logique de certaines entreprises de transport dans le recours à la sous-traitance et faire état du gain potentiel du donneur d'ordres. Deux éléments principaux nous poussent vers cette conclusion :

¹³ Du moins en ce qui concerne les petites entreprises.

¹⁴ Selon une enquête du Comité National Routier (1996), plus de 90 % des opérations sous-traitées sont facturées à un prix inférieur au seuil de rentabilité : les prix sont inférieurs à 7 francs du véhicule.kilomètre alors que le coût de référence d'un tracteur + semi-remorque de type savoyarde de 40 tonnes est de 7,34 francs.

1. les entreprises donneurs d'ordres forcées, notamment par la concurrence, à accepter du « mauvais » fret, s'en défaussent sur leurs sous-traitants. Le gain est alors double : elles rendent service à leurs clients (les fidélisent, conservent leurs images d'entreprises respectueuses de la réglementation vis-à-vis de leurs clients et de l'administration) et obtiennent un bénéfice en ponctionnant une commission sur les contrats de transport qu'elles établissent avec leurs sous-traitants.

2. de nombreuses dispositions réglementaires ne sont pas respectées (temps de conduite et de repos, surcharge des véhicules, limites de vitesse, etc.). Le rapport DOGUET du Conseil National des Transports (1990) souligne par exemple, qu'en 1988 les durées de conduite journalières sont excessives dans 10,7 % des journées analysées et les temps de repos journaliers sont insuffisants pour 23,7 % des cas étudiés.

Ainsi, en dépit de l'absence de vérification empirique, notre analyse du fonctionnement du secteur nous conduit à considérer l'existence d'une liaison entre le travail en qualité de sous-traitant et le non-respect de la réglementation.

L'intérêt de telles pratiques illicites se comprend parfaitement quand on se réfère à l'ouvrage de M. BERNADET (1997). Dans ce dernier, l'auteur montre que des fraudes simultanées sur le poids chargé, la vitesse des véhicules et le temps de travail peuvent permettre la réalisation de gains de productivité illicites de 13 % à 15 %.

Pour autant, on peut s'interroger sur l'ampleur effective de l'économie de coûts de fonctionnement réalisée en recourant à la sous-traitance. A cet égard, soulignons simplement la présence d'éventuels « coûts cachés » de transaction (SAVALL et ZARDET, 1989), de coordination ou de production. Ces derniers liés par exemple à la rotation du personnel (des sous-traitants), la non-qualité ou la moindre qualité, etc. peuvent supprimer l'ensemble des gains réalisés par ailleurs. L'intérêt d'une forme de sous-traitance consistant à réduire au minimum les coûts peut ainsi être annihilé ou diminué (CHALOS, 1995). Cependant, comme il s'agit de coûts cachés, le donneur d'ordres n'en est pas conscient. Il ne peut donc en tenir compte ni dans son choix entre faire et faire faire, ni dans la détermination du prix à payer au sous-traitant.

Conclusion

L'analyse des déterminants de la sous-traitance conduit à s'intéresser aux raisons du « faire ou faire faire ». L'appréhension de ces éléments est difficile. Les théories économiques comme

l'économie des coûts de transaction apporte, au mieux, une explication partielle de ce phénomène. Divers autres facteurs dont le différentiel en termes de coûts de production, la recherche de flexibilité ou la volonté de (re)centrage des activités doivent être retenus. Il semble néanmoins possible de considérer que ces éléments s'inscrivent souvent dans une même logique à savoir le report sur autrui des coûts et des contraintes de fonctionnement ; recherche qui ne se ramène pas toujours à ce qui est bien mais à ce qui est mieux. Le donneur d'ordres peut en effet espérer profiter de la situation du sous-traitant. Toutefois, cette sous-traitance peut prendre différentes formes.

Ces facteurs permettent davantage d'expliquer les motivations des individus lors de l'instauration de telles relations que la nature de ces relations¹⁵. Cependant, on peut penser que la sous-traitance « d'exploitation », qui se traduit par le développement de relations très contraignantes pour les sous-traitants, s'explique davantage par le report des contraintes en matière de coûts de production et plus précisément de la fraude que par d'autres critères.

Si notre analyse est exacte, il semblerait alors qu'il soit possible d'opposer les causes « normales » de la sous-traitance (flexibilité, recentrage des activités, recherche d'économies licites) aux causes « anormales » (sous-traitance de la fraude). Les premières causes sont généralement celles avancées lors de l'étude des déterminants de la sous-traitance dans quelque secteur que se soit. Peut-on par contre considérer que le secteur des transports routiers de marchandises est plus particulièrement affecté par les causes « anormales » que les autres secteurs. Ces causes sont-elles spécifiques à ce secteur ? Une analyse comparée de la sous-traitance dans divers secteurs serait nécessaire pour répondre avec certitude à ces interrogations.

Bibliographie

- BANDT, (de) J. (1995), *Services aux entreprises. Informations, produits, richesses*, Economica, Paris.
- BAUDRY, B. (1993), *Contrat, autorité et confiance : une étude des mécanismes de coordination dans la relation de sous-traitance*, Thèse, Université P. Mendès-France.
- BARREYRE, P.Y. (1968), *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- BERNADET, M. et J.C. LASSERRE (1985), *Le secteur des transports. Concurrence. Compétitivité*, Economica, Paris.
- BERNADET, M. (1997), *Le transport routier de marchandises. Fonctionnement et dysfonctionnements*, Economica, Paris.

¹⁵ A cet effet, une analyse de la position relative des co-contractants est préférable (GRAND, 1996 ; GRAND et LEYRONAS, 1996).

- BOSSARD Consultants et ASLOG (1992), *Enquête sur la sous-traitance des prestations logistiques*. Synthèse des résultats.
- BOYER, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris.
- BROUSSEAU, E. (1989), « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction » in *Revue Française d'Economie* vol. 4, n°4, automne, p. 123-166.
- BROUSSEAU, E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BRUHNES, B. (1989), « La flexibilité de la main d'oeuvre dans les entreprises : étude comparée de quatre pays européens » in *La flexibilité du marché du travail. Nouvelles tendances dans l'entreprise*, OCDE.
- CHALOS, P. (1995), « Quand faut-il faire le choix d'externaliser ? » in *L'Expansion Management Review*, mars, p. 23-28.
- CHANEL-REYNAUD, G. (1980), *Le rôle et la place de la sous-traitance dans le capitalisme contemporain : nouvelle approche et essai d'évaluation quantitative*, Thèse, Université de Nice.
- COASE, R.H. (1937), « The nature of the firm » *Economica N.S.* vol. 4, nov., p. 386-405.
- COHENDET, P. et P. LLERENA (1990), « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise » in *Revue d'Economie Industrielle* n°51, p. 141-165.
- COHENDET, P. et P. LLERENA (1989), « Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme : un survey ». p. 7-71 in COHENDET, P. et P. LLERENA (eds.), *Flexibilité, information et décision*, Economica, Paris.
- Comité National Routier (1996), *Enquête sur la sous-traitance*, CNR/ STRATE, Paris.
- Conseil National des Transports (1990), *Contrôles de la réglementation dans les transports routiers*, Rapport du groupe de travail présidé par André DOGUET, Paris.
- CORIAT, B. et O. WEINSTEIN (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris.
- CUSSY, P. (1993), *La sous-traitance dans le secteur du transport routier de marchandises*, Thèse, Université de Caen.
- DAVIS-BLAKE, A. et B. UZZI (1993), « Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors » in *Administrative Science Quarterly* vol. 38, juin, p. 195-223.
- EVERAERE, C. (1993), « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson » in *Revue Française d'Economie* vol. 8, n°3, été, p. 149-203.
- FAVEREAU, O. (1989), « Valeur d'option et flexibilité : de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale », p. 121-182 in COHENDET, P. et P. LLERENA (eds.), *Flexibilité, information et décision*, Economica, Paris.
- FERRARY, M. (1994), « Dualisme du marché du travail de la firme. Investissements de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux » in *Revue Française d'Economie* vol. 9, n°4, automne, p. 85-135.
- GABRIE, H. et J.L. JACQUIER (1994), *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Economica, Paris.
- GOMEZ, P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
- GRAND, L. (1996), *Pour une grille d'analyse des relations de sous-traitance en transports routiers de marchandises*, Communication à la 3^{ème} journée de l'AFIT, Paris, 18 juin.
- GRAND, L. et C. LEYRONAS (1996), *Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée*, Communication au 3^{ème} Congrès

- International Francophone de la PME : « Stratégie et croissance des PME », Trois-Rivières, octobre.
- GRAND, L. (1997), *Approche critique de l'analyse williamsonienne des relations inter-entreprises. Application au secteur des transports routiers de marchandises*, Communication au colloque : « Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy - Luxembourg, mai.
- HENRY, C. (1974), « Option values in the economics of irreplaceable assets » in *Review of Economic Studies*, p. 89-104.
- INSEE, OEST (1995), *Les comptes des transports en 1994*, INSEE Résultats n°409, Economie Générale n°113.
- JOFFRE, P. (1987), « L'économie des coûts de transaction », p. 79-102 in CHARREAUX, G., COURET, A., JOFFRE, P., KOENIG, G. et B. MONTMORILLON (de), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris.
- MARCHESNAY, M. (1969), *Analyse dynamique et théorie de la firme (Contribution à une théorie générale de l'entreprise)*, Thèse, Université de Paris.
- MORIN, M.L. (sous la direction de) (1994), *Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail*, Commissariat Général du Plan, CEJEE, Université de Toulouse 1.
- PACHE, G. (1994), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.
- PACHE, G. (1996), « Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration » in *Revue Internationale PME* vol. 9, n°1, p. 7-20.
- PORTER, M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Trad. fr., InterEditions, Paris, 1992.
- REVE, T. (1990), « The firm as a nexus of internal and external contracts », p. 133-161 in AOKI, M., GUSTAFSSON, B. et O.E. WILLIAMSON, *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications, Londres.
- RICARDO, D. (1821), *Les principes de l'économie politique et de l'impôt*, Trad. fr., 1993.
- RULLIERE, J.L. et A. TORRE (1995), « Les nouvelles formes de coopérations inter-entreprises » in *Revue d'Economie Industrielle*, numéro exceptionnel « Economie industrielle : développements récents », 1^{er} trimestre, p. 215-246.
- SAVALL, H. et V. ZARDET (1989), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica.
- SMITH, A. (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Les grands thèmes*, Gallimard, Paris, 1976.
- WALKER, G et L. POPPO (1991), « Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs » in *Administrative Science Quarterly* vol. 36.
- WALKER, G. et D. WEBER (1984), « A transaction cost approach to make-or-buy decisions » in *Administrative Science Quarterly* vol. 29, n°2, juin, p. 373-391.
- WEISBROD, B.A. (1964), « Collective-consumption services of individual-consumption goods » in *Quarterly Journal of Economics*, août, p. 471-477.
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *Les institutions de l'économie*, Trad. fr., InterEditions, Paris, 1994.
- WILLIAMSON, O.E. (1991), « Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives » in *Administrative Science Quarterly* vol. 36, juin, p. 269-296.
- WOLFF, S. (1992), *Accords inter-entreprises et flexibilité : éléments théoriques et application au secteur*, Thèse, Université Louis Pasteur.