



HAL
open science

L'équilibre de la sous-traitance en transport routier de marchandises en question. Analyse au travers des théories des organisations

Lionnel Grand

► **To cite this version:**

Lionnel Grand. L'équilibre de la sous-traitance en transport routier de marchandises en question. Analyse au travers des théories des organisations. Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation, 1997, 31 | 1997, pp.31-54. 10.46298/cst.11948 . halshs-01481495

HAL Id: halshs-01481495

<https://shs.hal.science/halshs-01481495v1>

Submitted on 2 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

L'ÉQUILIBRE DE LA SOUS-TRAITANCE EN TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES EN QUESTION : ANALYSE AU TRAVERS DES THEORIES DES ORGANISATIONS

LIONNEL GRAND

LABORATOIRE D'ECONOMIE DES TRANSPORTS
UNIVERSITE LUMIERE LYON 2, ENTPE, CNRS

INTRODUCTION

Le secteur des transports routiers de marchandises se caractérise aujourd'hui par de multiples dysfonctionnements et en premier lieu des prix de traction bas qui ont des répercussions négatives pour les entreprises de ce secteur (défaillances, conditions de travail difficiles...) et pour la collectivité, notamment en matière de sécurité. Les facteurs explicatifs de cette situation sont pluriels. Parmi ceux-ci la sous-traitance, ou du moins certaines formes de sous-traitance, apparaît pour nombre d'experts du secteur (DOBIAS, 1994 ; BERNADET, 1997 ; BESSAY, 1997 ; etc.) comme une des principales explications.

Même si en 1993, seulement un quart du chiffre d'affaires du secteur¹ a été réalisé en recourant à des sous-traitants, toutes les entreprises sont concernées par ce phénomène. Les petites entreprises agissent généralement en qualité de sous-traitant alors que les autres se présentent le plus souvent comme donneurs d'ordres. En 1992, moins de 10 % de ces derniers gèrent d'ailleurs 80 % de la sous-traitance.

Cette répartition des activités entre les catégories d'entreprises explique certainement en partie la vision négative du travail en qualité de sous-traitant et du déséquilibre des relations en faveur du donneur d'ordres. Il est ainsi probable que l'analyse menée par TINARD et TINARD (1984:35), dans le cadre d'une étude sur les relations de sous-traitance industrielle, se retrouve ici : *« l'activité sous-traitance est perçue par les dirigeants et le personnel des entreprises sous-traitantes comme « ingrate » ou « inférieure ». Les sous-traitants se considèrent « à la solde des donneurs d'ordres », s'estiment « exploités » ou « dépendants » ».*

Cette approche nous paraît cependant restrictive par rapport à la réalité. Aussi, sans nier l'existence de telles relations, l'objectif de cet article est d'essayer de relativiser cette vision en soulignant les conditions requises pour qu'une relation de sous-traitance soit équilibrée.

Pour ce faire, il apparaît tout d'abord nécessaire de différencier les relations de sous-traitance. Cette analyse se heurte alors aux difficultés liées au repérage des caractéristiques de ces relations ; difficultés qui s'expliquent par la présence de contrats oraux non explicites et la réticence de certains acteurs à exposer leurs réelles conditions de travail.

Face à ces problèmes, nous avons choisi de construire une approche basée sur une étude empirique² dans le secteur des transports complétée par des enseignements théoriques issus de travaux d'économie et de sociologie des organisations. Le cadre d'analyse ainsi conçu permet de comprendre la complexité et la diversité des relations de sous-traitance en transport en insistant sur leur caractère plus ou moins équilibré et régulier. Et de manière plus générale, cette réflexion apparaît comme une première étape dans la

¹ Sont considérées ici les entreprises de transport routier de marchandises et les organisateurs de transport de fret. Source : Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, OEST (1995a). Signalons que ce pourcentage est relativement stable depuis plusieurs années.

² Des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès d'une trentaine d'entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordres et/ou de sous-traitants en prenant soin d'interroger des entreprises de tailles diverses, réalisant des activités variées (transport de lot, messagerie, transport en citerne, etc.), dans des régions différentes.

perspective d'une analyse de l'efficacité de ce phénomène d'un point de vue collectif.

Avant d'exposer la diversité des formes de sous-traitance, précisons le contexte socio-économique dans lequel elles se développent.

1. UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DIFFICILE

Nombre d'observateurs comme DOBIAS (1994), BERNADET (1997), BESSAY (1997) ou encore SALINI (1997) considèrent que le secteur des transports routiers de marchandises est actuellement en crise. Derrière cette analyse globale se trouvent des situations variées. Certaines entreprises éprouvent des difficultés pour survivre alors que d'autres enregistrent des bénéfices et connaissent une croissance enviable.

Dans ces deux catégories, des entreprises agissent en qualité de sous-traitant et/ou de donneur d'ordres. Il est cependant probable que les sous-traitants se concentrent dans le premier ensemble. Leurs situations précaires les conduisent bien souvent à accepter de travailler dans des conditions difficiles³ et les rendent dépendants de leur « partenaire ».

On s'aperçoit ainsi que le contexte socio-économique n'est pas sans influence sur la nature des relations. Aussi, afin de juger du caractère équilibré (ou non) du rapport de force entre sous-traitants et donneurs d'ordres, il convient de présenter ce contexte en étudiant plusieurs indicateurs comme la structure démographique, le niveau des prix des prestations au regard des coûts, les délais de paiement et des indices relatifs à la situation financière des entreprises.

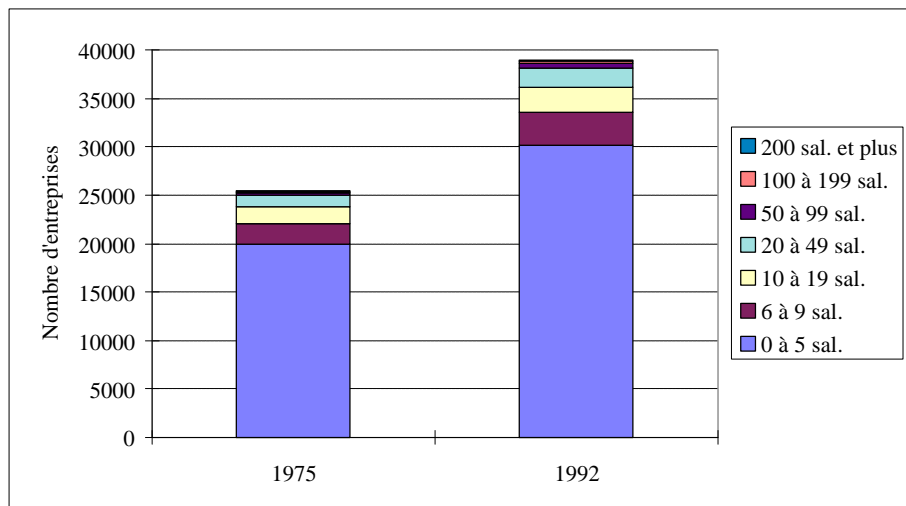
1.1. UNE DEMOGRAPHIE GALOPANTE

Longtemps contingenté, le nombre d'entreprises de transport routier de marchandises a augmenté rapidement au cours de ces deux dernières décennies. Ce secteur se caractérise ainsi aujourd'hui par une pléthore d'entreprises de petites tailles évoluant dans un marché dual (graphique 1).

Si en valeur relative, les entreprises de moins de six salariés représentent un poids relativement constant dans la structure démographique du secteur (environ 75 %), en termes absolus, leur nombre a augmenté de 50 % entre 1975 et 1992 pour dépasser le seuil de 30 000 entreprises à cette date. Dans le même temps, leur chiffre d'affaires tend à se réduire.

³ Sont-ils à l'origine de la crise ou en sont-ils les victimes ? La réponse à apporter à cette question est certainement nuancée. Nous préférons toutefois ne pas prendre part à ce débat.

Graphique 1 - Un nombre croissant de petites entreprises



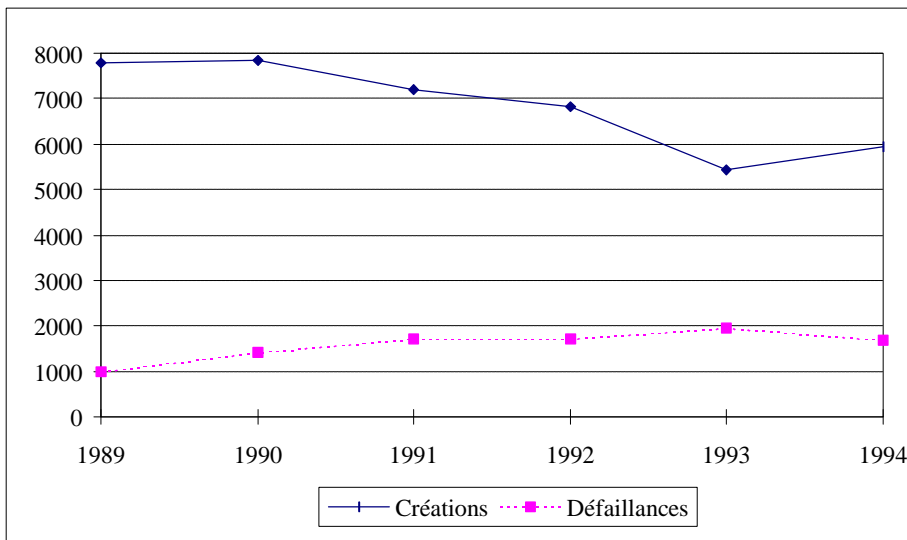
Source : d'après OEST

Ces données attestent de leur situation socio-économique problématique qui se traduit elle-même par la disparition d'une multitude d'entre elles. En effet, bien que les informations relatives aux défaillances d'entreprises ne permettent d'apprécier qu'un cinquième des cessations d'activités (BERNADET, 1997:223) et ne distinguent pas les entreprises en fonction de leur taille, notre analyse du fonctionnement du secteur nous conduit à penser que les petites entreprises sont fortement concernées.

Pour autant, le solde démographique du secteur demeure positif comme il est possible de le vérifier sur le graphique 2.

Malgré une tendance à la réduction des créations d'entreprises, l'attrait pour le métier de transporteur reste élevé. Cet attrait s'explique du point de vue réglementaire et au travers de facteurs socio-économiques. En dépit d'un durcissement des conditions d'accès à la profession (capacité professionnelle, honorabilité professionnelle et capacité financière) les barrières à l'entrée sont faibles, d'autant plus que l'accès au marché est facilité. Parallèlement, même si la culture professionnelle « *caractérisée par une prégnance forte de l'idéologie de la liberté et de l'individualisme forcené* » (DUPUY et al., 1979:209) joue moins que dans le passé, cet élément ne saurait être totalement négligé. Cette idéologie de la liberté est en outre renforcée par les facilités, les incitations à la création d'entreprises de la part de l'Etat, d'entreprises de transport dans le cadre de leur politique d'essaimage, de constructeurs de véhicules industriels, d'établissements financiers, etc..

Graphique 2 - Démographie des entreprises de transport routier de marchandises de 1989 à 1994⁴



Source : d'après Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement et des Transports, OEST (1995b:32)

Ce secteur se caractérise par conséquent par un flot continu de disparitions et de créations d'entreprises⁵. Ce principe de création - disparition est tout à fait naturel en économie de marché, comme l'enseigne SCHUMPETER. Les entreprises dégagant le moins de profit sont éliminées et les plus performantes en tirent avantage en se partageant le marché (entre un nombre de concurrents moindre). Ce processus ne se retrouve toutefois pas vraiment dans le secteur des transports routiers de marchandises. Les entreprises disparues sont remplacées et même « sur-remplacées » par des nouvelles. Peut-on pour autant parler de surcapacité ? La réponse à cette interrogation n'est pas aisée, mais on peut remarquer qu'un nombre élevé d'entreprises est synonyme de nombreux concurrents, ce qui pèse sur les prix de la traction.

⁴ En raison de ruptures dans l'analyse chronologique de ces indicateurs, les données antérieures ne sont pas utilisables.

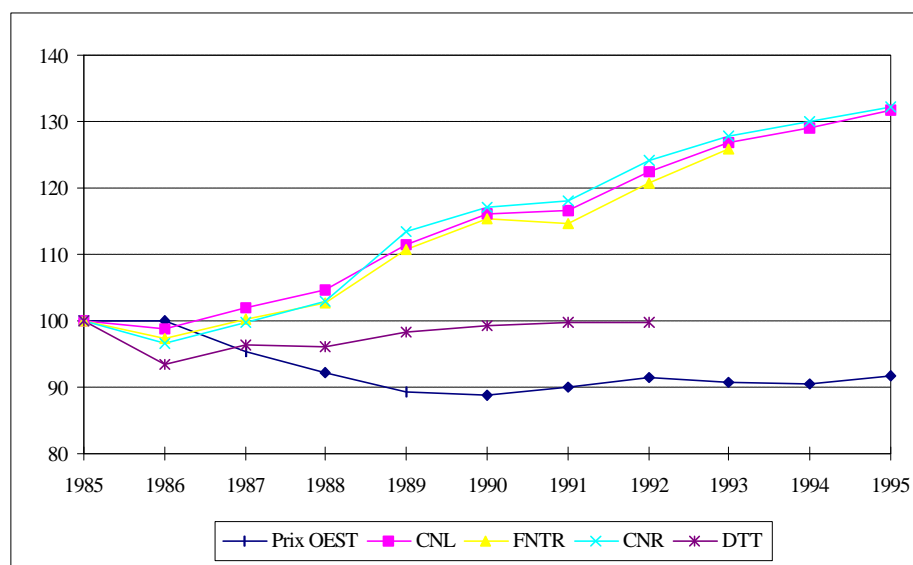
⁵ Ces créations ne correspondent pas dans tous les cas de figure à des ouvertures de nouveaux établissements sans prédécesseur (BRUN, MOURIAUX, 1993).

1.2. UNE CONCURRENCE EXACERBEE

Sur la période 1985-1995⁶, il apparaît en francs courants⁷ que l'indice de prix au véhicule.kilomètre (pour les véhicules supérieurs ou égaux à 17 tonnes et en zone longue) fourni par l'OEST diminue d'environ 10 %. Dans le même temps, les indices de coût du CNL et du CNR croissent de plus de 30 %.

L'écart entre prix de revient (indices CNL, FNTR, CNR et DTT)⁸ et prix de vente (prix OEST) n'a donc pas cessé de se creuser comme l'illustre le graphique 3.

Graphique 3 - Evolution comparée des indices de prix (≥ 17 t, ≥ 200 kms) et de coût au véhicule.kilomètre (savoyarde de 40 t.) de 1985 à 1995 (indice base 100 en 1985)



Source : d'après OEST, CNL, FNTR, CNR, DTT

Des gains de productivité ont bien sûr été réalisés par les entreprises au cours de ces années grâce à une rationalisation de l'exploitation, à un renouvellement d'un matériel de qualité, au développement du réseau

⁶ Les données relatives aux prix de vente ne sont connues qu'à partir de cette année.

⁷ Que la comparaison entre les prix de vente et les coûts soit effectuée en francs courants ou en francs constants, les résultats auxquels nous aboutissons sont bien évidemment identiques.

⁸ Pour une présentation des divergences entre l'indice DTT et les indices professionnels, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de BERNADET (1997).

autoroutier (OEST, 1994), à un meilleur remplissage des véhicules, à une augmentation de la taille du parc, etc. (SALINI, 1995). Le creusement de l'écart entre l'évolution des prix et des coûts ne reflète donc pas nécessairement une détérioration de la santé des entreprises ; mais de nombreuses éprouvent des difficultés à se maintenir en activité.

La pression sur les marges des entreprises est certainement davantage accentuée dans le cadre des relations de sous-traitance. Une étude de l'OEST (LEMARQUIS, 1995) à partir de l'enquête « TRM » montre par exemple que les prix pratiqués dans le cadre de relations de sous-traitance sont de 10 % à 50 % inférieurs à ceux issus de négociations avec les chargeurs industriels ou commerciaux.

Le plus faible niveau des prix de la sous-traitance peut s'expliquer par deux éléments, dont il est difficile de connaître le poids relatif :

- . les prix pratiqués en sous-traitance rémunèrent des services réduits à la traction alors que les prix payés par les chargeurs industriels ou commerciaux comprennent en outre des services connexes, moins externalisés par les transporteurs donneurs d'ordres.
- . les prix pratiqués en sous-traitance expriment un rapport de force généralement favorable au donneur d'ordres qui ponctionne dans tous les cas de figure une commission puisqu'il agit comme intermédiaire.

Dans le même ordre d'idées, l'enquête du Comité National Routier sur la sous-traitance (1996) souligne que plus de 90 % des prix sont inférieurs à 7 francs du véhicule.kilomètre (93,2 % pour les affrètements réguliers et 94 % pour les affrètements occasionnels) alors que le coût de référence d'un tracteur et d'une semi-remorque savoyarde de 40 tonnes est de 7,31 francs au 31 mars 1996.

A cette évolution contraire entre les prix et les coûts de revient des entreprises s'ajoutent de longs délais de paiement (en moyenne à 61 jours et à 73 jours pour les opérations de sous-traitance, en 1995). Ces niveaux moyens déjà inquiétants dissimulent des délais nettement supérieurs et d'autant plus élevés que les relations sont irrégulières. La réalité est donc bien loin des contrats-types qui prévoient que « *le paiement du prix de transport est exigible à l'enlèvement ou à la livraison sur présentation d'une facture ou d'un document en tenant lieu* » (article 17 du contrat général) ou du protocole d'accord interprofessionnel signé par les organisations professionnelles du transport en juin 1992 qui recommande un délai de paiement de 30 jours à la réception de la facture du sous-traitant.

La conséquence mécanique de la conjonction de la baisse des prix, de l'augmentation des coûts et de délais de paiement longs paraît être la

dégradation des résultats des entreprises et donc la faible rentabilité du capital investi dans les prestations de traction. Les sous-traitants sont-ils davantage affectés par ces difficultés ? La réponse à cette interrogation passe par l'analyse des relations de sous-traitance.

2. SOUS-TRAITANT : UNE POSITION DE DOMINE

Les analyses relatives aux relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises (notamment, BOSSIN et PATIER-MARQUE, 1992 ; LOMBARD, 1994) perçoivent en effet généralement le sous-traitant dans une position de faiblesse vis-à-vis de son donneur d'ordres. Parallèlement la situation du donneur d'ordres n'est pas étudiée, mais on peut implicitement considérer qu'il se trouve dans une position de force. Comment expliquer cette situation ?

2.1. UNE EXPLICATION DU DESEQUILIBRE DU RAPPORT DE FORCE : UNE ANALYSE CROISEE DE LA DEPENDANCE⁹

La dépendance comme outil d'analyse

Pour analyser de telles situations, nous nous proposons de partir des travaux de CROZIER et FRIEDBERG (1977) sur le pouvoir. Ces auteurs expliquent qu'une relation de pouvoir peut se comprendre en répondant à deux séries de questions : « *Premièrement, quelles sont les ressources dont chaque partenaire dispose, c'est-à-dire quels sont les atouts qui, dans une situation donnée, lui permettent d'élargir sa marge de liberté ? Deuxièmement, quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle s'inscrit ?* » (p. 63).

La réponse à la première interrogation renvoie « *aux ressources [...] individuelles, culturelles, économiques, sociales dont un acteur peut disposer* », c'est-à-dire « les possibilités qu'il a de diversifier ses domaines d'investissement » (p. 64). Pour comprendre une relation de pouvoir, regarder les ressources dont disposent les acteurs n'est pas suffisant. Encore faut-il que ces ressources soient « *mobilisables dans la relation spécifique et qu'elles soient pertinentes par rapport aux objectifs de l'autre* » (p. 66),

⁹ Pour un développement plus complet de cette grille d'analyse, nous renvoyons le lecteur à GRAND (1997).

autrement dit il convient de tenir compte des contraintes qui s'imposent aux cocontractants pour répondre à la seconde question.

Les éléments nécessaires à la réponse à ces interrogations ne sont pas sans rappeler les réflexions sur la notion de dépendance de THOMSON (1967) complétée par PFEFFER et SALANCIK (1978) et également développée par MARCHESNAY (1979) dans son étude des relations entre firmes individuelles et groupes. Aussi, en reprenant leurs analyses, il apparaît que la dépendance peut se définir sur la base de trois critères :

- . la concentration des activités, c'est-à-dire la part du chiffre d'affaires réalisée avec le cocontractant ;
- . la substituabilité des activités, autrement dit la possibilité de trouver un cocontractant en remplacement. Cet indice est appréhendé par la réponse à des questions du type : « *existe-t-il d'autres échangistes possibles pour ce produit [...] entre lesquels vous avez choisi ? Pourriez-vous éventuellement changer d'échangiste(s) ?* » (MARCHESNAY, 1979:711-712) ;
- . l'essentialité de l'activité, c'est-à-dire le caractère indispensable de l'activité à la survie de l'entreprise. L'indicateur implique la réponse à la question : « *Si votre échangiste refusait de continuer l'échange, ou défaillait, ou décidait de fabriquer lui-même, ou abandonnait la fabrication, ou trouvait (adoptait) une autre technique, etc. cet abandon mettrait-il en cause [...] la survie de l'entreprise ?* » (MARCHESNAY, 1979:712)

Ces critères sont à la fois intéressants et insuffisants pour étudier les relations inter-entreprises. Intéressants car ils permettent de juger de la nature des relations, de mesurer l'intensité de la relation. Mais insuffisants d'un double point de vue. D'une part, la notion d'essentialité est une variable qualitative et subjective, donc difficile à appréhender. Et d'autre part, la notion de dépendance ne permet pas de prendre en considération les caractéristiques des entrants (matériels et immatériels) concourant à l'activité de l'entreprise alors que selon l'approche transactionnelle, les actifs utilisés pour la réalisation d'une activité déterminent certaines des caractéristiques de la relation.

Comment faire face à ces manques ?

Une reformulation de la notion de dépendance

Pour ce qui est de la notion d'essentialité, il semble possible d'en faire une première approximation à partir des critères de concentration et de non-substituabilité. Aussi, contrairement aux travaux précédents, hiérarchisons-

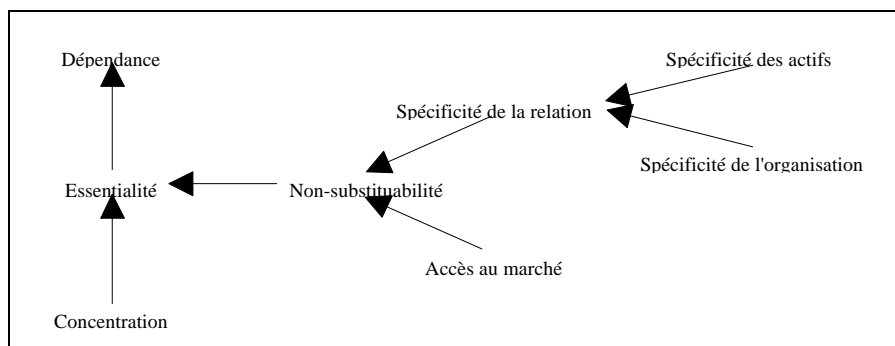
nous ces trois éléments. La variable essentialité devient alors un « mot-relais » dans l'appréciation de la dépendance.

Les développements de WILLIAMSON (1975 ; 1985) à propos de la spécificité des actifs nous apportent une solution quant au second problème. Précisons nos propos. Nous ne considérons pas uniquement le degré de spécificité des actifs, mais plus généralement le degré de spécificité de la relation. Nous distinguons ainsi les actifs spécifiques¹⁰ des organisations spécifiques, c'est-à-dire les capacités, les compétences que les cocontractants développent en commun, synonymes d'un « *apprentissage par les interactions* » (LUNDVALL, 1992) pouvant se traduire par une dépendance mutuelle. Sortir de la relation apparaît alors plus difficile. Les coûts irrécouvrables qu'un tel acte peut engendrer expliquent que la mobilité des partenaires est davantage potentielle que réelle. La mise en place d'une telle relation nécessite cependant du temps. Elle implique donc que les acteurs travaillent régulièrement ensemble. Cette remarque nous conduit à distinguer les relations de sous-traitance qui s'inscrivent dans la durée de celles plus épisodiques.

On constate dès lors que le caractère spécifique d'une relation s'apprécie en fonction de ses possibilités de redéploiement pour un autre usage ou pour d'autres entreprises sans perte de valeur productive. La détermination du degré de spécificité permet par conséquent de mieux apprécier la notion de (non-)substituabilité incluse dans la définition de la dépendance.

Si l'on tient compte de ces nouvelles variables dans la définition de la notion de dépendance, nous sommes conduits à proposer la reformulation suivante de cette notion (schéma 1).

Schéma 1 - Eléments d'analyse de la dépendance



¹⁰ WILLIAMSON distingue les actifs physiques, dédiés, incorporels et de ressources humaines.

Ainsi, une entreprise est considérée dépendante d'une seconde quand la relation qu'elle établit avec elle lui est essentielle, c'est-à-dire difficilement substituable et/ou représentant un pourcentage élevé de son chiffre d'affaires. Il est difficile d'avancer un chiffre à partir duquel on estime que la concentration des activités est synonyme de dépendance, mais il est évident que lorsqu'une entreprise a deux ou trois échangistes et qu'elle réalise 50 % de son activité avec un d'entre eux, elle en est dépendante. La non-substituabilité s'apprécie, quant à elle, à partir de la spécificité de la relation et des possibilités d'accès au marché qui s'apprécient notamment en fonction du nombre de concurrents. La substituabilité sera d'autant plus aisée que la relation n'est pas spécifique et que l'accès au marché est élevé.

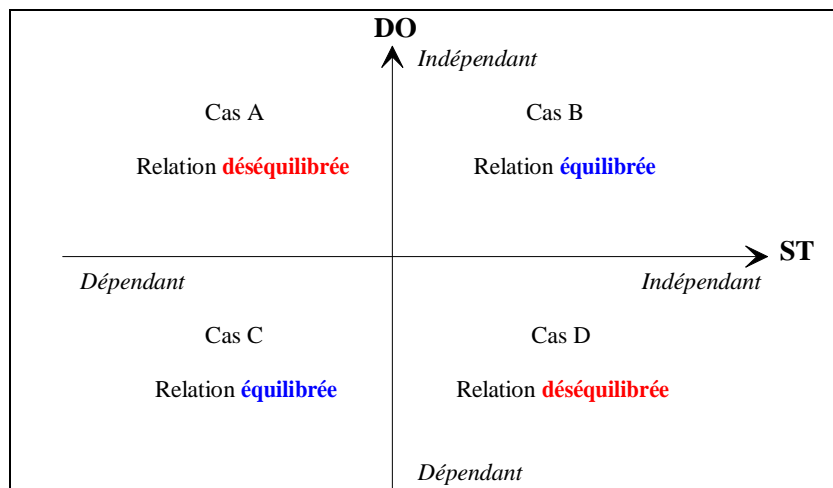
Fort de notre redéfinition de la notion de dépendance, il nous apparaît maintenant possible d'apprécier le caractère équilibré ou déséquilibré des relations de sous-traitance.

Entre équilibre et déséquilibre des relations de sous-traitance

Avant de développer cette question, il convient de préciser que nous pensons que la dépendance des cocontractants doit s'analyser de manière bilatérale, ce qui pose la question de la dépendance éventuelle du donneur d'ordres. Contrairement à de nombreux travaux, nous n'appréhendons donc pas sa situation comme une donnée, mais comme une variable. La dépendance est alors appréhendée de manière croisée.

Dès lors, nous allons considérer qu'une relation est déséquilibrée si les acteurs n'apparaissent pas dans une position identique et équilibrée dans le cas inverse. Quatre cas de figure sont ainsi envisageables (schéma 2).

Schéma 2 - Entre équilibre et déséquilibre des relations



Le caractère déséquilibré de la relation, synonyme d'asymétrie relationnelle (BOUVIER-PATRON, 1995) est présent dans deux situations. Dans ces cas, la domination de l'une des parties empêche l'installation de la confiance. Les possibilités du dominé de sortir de la relation peuvent aussi être limitées et le contraignent à accepter les exigences du cocontractant, autrement dit il est enfermé dans la relation (« *lock-in* » relationnel). Il convient toutefois de souligner qu'une relation asymétrique est certes une relation inégale, mais pas forcément inéquitable. La domination du sous-traitant par un donneur d'ordres ne se traduit pas forcément par des abus sur le plan tarifaire (prix et délais de paiement) ou en matière de conditions de travail même si tel est souvent le cas.

Le cas A, domination du donneur d'ordres, est généralement le seul considéré dans l'analyse des relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises. Cette idée doit être relativisée. D'autres cas de figure sont aussi parfaitement plausibles même si leur fréquence d'occurrence est moindre¹¹. Pour autant, commençons par illustrer le cas habituellement appréhendé dans ce secteur.

2.2. EXEMPLES DE RELATIONS DESEQUILIBREES

Dans ce cadre les relations sont fréquemment gérées par des mécanismes de coordination d'inspiration hiérarchique. Les sous-traitants apparaissent comme quasi-intégrés (AOKI, 1986). L'entreprise donneur d'ordres constitue ainsi un réseau de sous-traitants, réseau organisé par rapport à la firme pivot ou pour reprendre l'expression de BOUVIER-PATRON par rapport à un acteur coordinateur. Cela conduit le plus souvent à qualifier cette forme « d'entreprise en réseau ».

A ce moment-là, le sous-traitant éprouve des difficultés pour trouver du fret auprès de chargeurs industriels ou commerciaux. Il a donc besoin qu'une entreprise lui serve d'intermédiaire. Il réalise en outre un fort pourcentage, si ce n'est la totalité, de son chiffre d'affaires avec lui. Il est dépendant. Le donneur d'ordres est par contre dans une situation diamétralement opposée. Sa situation s'explique par ses possibilités d'accéder au fret en direct, l'existence de multiples partenaires (les actifs dont il a besoin ne sont pas spécifiques, le nombre d'entreprises à même de le satisfaire est donc élevé - compte tenu de la conjoncture, il est certain de trouver une entreprise prête à

¹¹ Les fruits de nos investigations ne peuvent pas être statistiquement considérés comme représentatifs des relations de sous-traitance dans ce secteur, mais notre analyse nous conduit à penser que les cas les plus fréquents sont par ordre décroissant A, B, C et D.

travailler à un prix très faible), mais aussi sa capacité à réaliser en interne l'activité en question.

Les exemples de relations conduites dans de telles conditions sont multiples. Commençons par présenter le cas d'une entreprise de transport frigorifique, l'entreprise F qui travaille en exclusivité pour un transporteur, l'entreprise T. Cette dernière profite de sa situation de quasi-monopole pour imposer ses exigences. L'entreprise individuelle F possède uniquement un tracteur, mais doit veiller à ce qu'il soit toujours en parfait état de fonctionnement. En effet, en cas de problèmes liés à une panne du véhicule, le contrat écrit¹² spécifie que le sous-traitant est tenu de livrer la marchandise dans les délais impartis en se débrouillant seul. Dans le cas contraire, il devra payer une indemnité de retard. Le sous-traitant a également à sa charge l'assurance du véhicule, de la semi-remorque, des marchandises, du hayon arrière et du moteur du frigo. Compte tenu de ses dettes, le sous-traitant est bien sûr obligé de travailler dans les conditions qui lui sont imposées (le mari travaille toute la semaine en rentrant quotidiennement chez lui et la femme le remplace le week-end) pour des prix faiblement rémunérateurs (3,95 F/Km payés à 30 jours fin de mois), même s'ils tendent à s'améliorer.

L'incitation à l'effort du sous-traitant ne se comprend dès lors certainement pas par le niveau de ses rémunérations, contrairement aux principes de la théorie du salaire d'efficience, mais davantage par ses dettes et ses faibles possibilités de trouver un nouveau partenaire en cas de rupture de la relation, autrement dit sa dépendance.

Ce niveau de rémunération est illustratif de l'articulation de deux éléments de compétitivité¹³ antinomiques de certaines entreprises de transport qui combinent des activités de traction et des prestations connexes :

- . un élément de compétitivité basé sur la qualité de service entre le prestataire logistique et le chargeur industriel ou commercial ;
- . un élément de compétitivité basé sur des coûts plus faibles entre ce prestataire et le sous-traitant transporteur.

Ces entreprises donneurs d'ordres réalisent ainsi en propre les prestations les plus rentables et/ou les plus stratégiques et sous-traitent les autres en essayant au passage de prendre une marge substantielle¹⁴.

¹² Ce contrat à durée indéterminée prévoit que l'accord peut être rompu à tout moment avec un préavis, mais sans indemnité. Cette clause ne semble pas abusive puisqu'elle s'applique à chacun des acteurs. Le sous-traitant en usera-t-il ? On peut fortement en douter.

¹³ Ces cas de figure sont développés par MARCHESNAY (1991) cité par PACHE (1993).

Pour d'autres entreprises, on peut considérer que la situation est davantage problématique. Citons le cas de l'entreprise PT qui a passé pour son unique tracteur un contrat écrit de location exclusive de véhicules avec conducteur. Le sous-traitant est payé au voyage sans forcément connaître la rémunération de la prestation qu'il va obtenir de l'entreprise G et dans des délais souvent supérieurs à 60 jours. Même s'il a la possibilité de refuser un fret, le donneur d'ordres le sanctionnera ensuite en refusant de le recharger pendant quelques jours.

Un dernier exemple avec le cas d'un artisan, l'entreprise I qui exécute le transport de colis avec un véhicule de moins de 3,5 tonnes et moins de 14 m³ pour le compte d'un messager, l'entreprise E. Le contrat qui lie les deux entreprises semble, au mieux¹⁵, être un contrat d'adhésion¹⁶. Pour illustrer les conditions de travail de cet individu, signalons simplement quelques pénalités qui peuvent lui être infligées par le donneur d'ordres : si le livreur ne porte pas la tenue du donneur d'ordres, il devra payer la somme de 30 francs, si l'annuaire et le plan du secteur qu'il dessert ne sont pas présents dans le véhicule, il devra s'acquitter de la somme de 50 francs et s'il oublie un enlèvement, le montant s'élève à 300 francs. Le donneur d'ordres peut en outre indirectement bénéficier de la réglementation plus souple qui existe envers les entreprises utilisant de tels véhicules.

Ce dernier cas de figure est à mettre en parallèle avec la situation d'un salarié. Le fort degré de subordination professionnelle et économique d'un sous-traitant envers son donneur d'ordres peut en effet conduire à une requalification du contrat de sous-traitance en contrat de salariat, si la relation se caractérise en outre par une subordination juridique. Tel est souvent le cas des contrats d'exclusivité conclus entre un artisan et un donneur d'ordres, fréquemment d'ailleurs son ancien employeur qui l'a aidé à s'installer dans le cadre de sa stratégie d'essaimage. Les transporteurs qui se trouvent dans ce cas de figure sont bien loin de l'indépendance qui était un des leitmotiv de leur création. Ils apparaissent dès lors normalement

¹⁴ Précisons que la rentabilité d'une traction implique de tenir également compte des possibilités d'obtenir ou non du fret pour le trajet retour. Il est probable qu'un donneur d'ordres préfère conserver un fret moins rémunérateur mais lui évitant un retour à vide et confier à un sous-traitant un fret apparemment mieux payé mais dont le retour sera à vide.

¹⁵ Il n'a souvent même pas la liberté de refuser les conditions de travail, une fois les premiers investissements réalisés.

¹⁶ C'est-à-dire un « contrat conclu entre deux parties dont l'une ne peut en fait discuter les différentes clauses, et n'a que la liberté d'accepter ou de refuser le contenu global de la proposition de convention ». (GUINCHARD, MONTAGNIER, sous la dir. de, 1990:137).

indépendant uniquement sur le plan juridique et dépendant d'un point de vue économique.

Pour autant, les relations de sous-traitance ne se traduisent pas toujours en termes d'abus. Des entreprises agissant de la sorte parviennent à se développer en travaillant dans des conditions socio-économiques et financières saines. Pour atteindre ce résultat, tout en continuant à travailler régulièrement avec un donneur d'ordres, une solution consiste à le rendre dépendant. Deux cas de figure sont alors envisageables : soit elle acquiert son indépendance tandis que le donneur d'ordres devient dépendant, soit les deux entreprises sont dépendantes l'une de l'autre. Le premier cas de figure apparaît de manière relativement exceptionnelle, le second est par contre davantage fréquent et conduit à un équilibrage des relations.

3. UN EQUILIBRE DES RELATIONS SOUS CONTRAINTES

Focalisant notre attention sur les possibilités offertes au sous-traitant, dominé par son donneur d'ordres, pour rééquilibrer la relation, nous allons montrer que cette opportunité dépend souvent du bon vouloir du donneur d'ordres.

3.1. UNE RELATION D'INTER-DEPENDANCE GRACE A LA SPECIFICITE DES ORGANISATIONS

Les variables à l'origine de la mise en oeuvre d'une relation équilibrée sont plurielles. Cette évolution peut par exemple s'expliquer par la mise en place par le sous-traitant d'éléments qui ont un caractère spécifique. Ces éléments rendent ainsi la relation spécifique non pas en raison des actifs, mais de l'organisation que le sous-traitant a su « imposer ». Le donneur d'ordres devient alors à terme dépendant. On peut noter comme le soulignent CORIAT et WEINSTEIN (1995:57) que « *la spécificité des actifs change radicalement la nature des relations entre agents* : la transaction ne peut plus être ni anonyme ni purement instantanée ; il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties ».

Le sous-traitant accentue en quelque sorte lui-même sa dépendance en essayant parallèlement de réduire sa vulnérabilité¹⁷ en créant une irrévocabilité de l'engagement des deux acteurs. Cette analyse rejoint celle développée par SCHELLING (1960) relative au « paradoxe du faible » : « où « gagne » non pas celui qui réussit à garder son comportement futur

¹⁷ Selon PACHE (1996a:15), trois critères de base permettent de mesurer cette vulnérabilité : « le degré de complexité (nombre d'acteurs, de variables et de relations), le degré de turbulence (fréquence et amplitude des perturbations techniques et mercatiques) et le degré d'accessibilité (présence ou non de barrières à l'entrée) ».

imprévisible et à se ménager une marge de manœuvre, mais celui qui, au contraire, la réduit à néant en se liant les mains, rendant ainsi son comportement futur parfaitement prévisible. C'est le pouvoir du faible qui n'a plus d'alternative, de celui qui « ayant brûlé ses vaisseaux » se trouve « le dos au mur » » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977:60). Toutefois, il convient de bien souligner que de telles situations supposent que les cocontractants aient besoin l'un comme l'autre de se coordonner. Et ceci est d'autant plus vrai que la relation et plus particulièrement, l'organisation est spécifique. Les possibilités d'action du sous-traitant apparaissent ainsi limitées à certains cas de figure qui se retrouvent rarement dans la réalité (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993).

Cette évolution se traduit souvent par l'acceptation du donneur d'ordres de mieux rémunérer les prestations de qualité du sous-traitant. Dans ce cas de figure, la sous-traitance n'apparaît pas comme un simple moyen de se défaire de certaines activités peu « rentables ». Elle peut aussi être considérée comme un moyen de développement réciproque des cocontractants. De tels changements permettent-ils pour autant une évolution vers une logique de « qualité totale », c'est-à-dire de l'ensemble des partenaires ? Répondre à cette interrogation n'est pas facile. Néanmoins, il apparaît indéniable que la politique consistant à mal rémunérer les sous-traitants (leur survie n'est alors que temporaire) est incompatible avec cette philosophie.

L'exemple d'une entreprise de messagerie (l'entreprise D) qui noue des relations régulières à caractère partenarial avec son donneur d'ordres (l'entreprise S) peut être pris pour illustrer ce changement de conditions de travail dans le temps. Le sous-traitant en question dispose aujourd'hui de neuf véhicules et assure dans la zone qu'il dessert environ 30 % du chiffre d'affaires de son donneur d'ordres. Il n'en a pas toujours été ainsi. Au début de leur relation, au milieu des années 80, l'entreprise D comptait un seul véhicule, celui du dirigeant qui était mis à la disposition exclusive de l'entreprise S. Le sous-traitant était totalement dépendant de son donneur d'ordres.

Au début des années 90, l'entreprise donneur d'ordres cherchant à externaliser ses activités de traction pour centrer ses efforts sur l'offre de prestations connexes (construction d'un entrepôt de stockage et de distribution), Monsieur D a su profiter de l'occasion pour proposer de nouveaux services à son client. Il a ainsi investi dans de nouveaux véhicules et embauché du personnel. La gestion de l'entreprise devenant en outre de plus en plus lourde, il lui paraissait difficile de continuer à réaliser lui-même des tractions. Il est alors devenu gestionnaire à part entière de son entreprise. Son activité ne s'est toutefois pas limitée à une simple gestion administrative

et sociale de la société. Il a su tirer parti de ses connaissances, acquises en qualité de conducteur, en assurant lui-même la gestion de la collecte et de la distribution des colis dans une zone déterminée. Son expérience lui ayant permis de rationaliser les activités dont il avait la charge, il obtient désormais des gains de productivité supérieurs à ceux que le donneur d'ordres réalisait avec ses propres véhicules. La mise en place par le sous-traitant d'une organisation spécifique apparaît ainsi source d'une plus grande assurance de maintien de la relation pour le sous-traitant que la seule spécificité des actifs.

On constate que la relation conclue au départ sur la base d'une simple externalisation d'activités a peu à peu évolué vers une externalisation de fonctions, ce qui a permis au sous-traitant d'accroître le degré de dépendance de son donneur d'ordres. Il a donc réussi à mettre son donneur d'ordres en confiance.

A l'inverse des relations déséquilibrées, dans le cadre de relations équilibrées, les échanges peuvent, selon AXELROD (1984), s'établir dans un climat de confiance ou de réciprocité. Cette situation implique néanmoins souvent que les cocontractants se partagent les coûts irrécouvrables et que la substituabilité bilatérale soit faible. La mise en place de rapports équilibrés nécessite aussi pour certains auteurs que la relation s'inscrive dans la durée. En fait, nous estimons que cette condition n'est pas forcément requise. Les relations peuvent être équilibrées sans que cet élément intervienne. La théorie des jeux considère uniquement la durée comme une variable incitative à la coopération et pas nécessairement comme un élément équilibrant les rapports. La coopération entre les deux joueurs peut se traduire par des relations déséquilibrées. Cette situation peut être le produit d'un non-choix (dépendance élevée) pour le dominé, à moins qu'il ne la préfère compte tenu de sa forte valorisation du futur. Ainsi, AXELROD (1984:176) souligne que « *la loyauté des transactions est garantie non pas par la menace d'un procès, mais plutôt par la perspective de transactions avantageuses pour les deux parties à l'avenir* ». D'autre part, les partenaires peuvent souhaiter ne pas construire leur relation dans la durée pour éviter par exemple tout problème de « *lock-in* ».

3.2. UN NECESSAIRE ACCORD DU DONNEUR D'ORDRES

Quoi qu'il en soit, dans la plupart des cas de figure, il est vraisemblable que le donneur d'ordres a lui-même accepté de se trouver en situation de dépendance¹⁸. Au moins deux éléments peuvent influencer cette décision :

¹⁸ A moins qu'il n'ait pas eu conscience qu'il était en train de perdre son indépendance.

- . les contraintes en termes de ressources peuvent le conduire à concentrer ses actifs et ses moyens sur les activités les plus rentables et/ou les plus stratégiques ;
- . parallèlement, le différentiel de coûts de coordination peut influencer dans cette direction. La gestion d'une relation de type hiérarchique passe généralement par l'autorité ou la hiérarchie qui implique des coûts (notamment de surveillance et de contrôle) supérieurs à ceux mis en oeuvre dans le cadre de relations partenariales basées sur la confiance. L'entreprise est-elle toutefois pleinement consciente de ces coûts ?

Ainsi, avant d'inscrire la relation sur un plan plus équilibré, le donneur d'ordres a certainement pris soin d'analyser à la fois le comportement du sous-traitant dans le cadre des relations qu'il a antérieurement nouées avec lui (ou que d'autres ont pu établir), et de se renseigner sur ses compétences.

Le fait que l'entreprise sous-traitante soit certifiée peut être un élément qui joue dans ce sens. RAVIX et ROMANI (1996) soulignent d'ailleurs que l'adoption par une entreprise d'un système d'assurance-qualité et sa certification ont une incidence directe d'une part, sur son mode de fonctionnement et d'autre part, sur le type de relation qu'elle est susceptible d'entretenir avec d'autres¹⁹. Cependant, à l'heure actuelle, il est difficile de juger de cet impact dans le secteur des transports routiers de marchandises, ne serait-ce qu'en raison du faible nombre d'entreprises concernées par ce processus. Le signal qualité semble dans ce secteur être davantage d'ordre réputationnel (ORLEAN, 1995). Pour CORIAT et GUENNIF (1996:13), cette réputation est elle-même issue de l'expérience de la relation. Ces auteurs précisent que « *l'expérience est [...] au cœur du maintien de la relation de confiance* ».

Nous considérons dès lors, contrairement aux théoriciens de l'économie des coûts de transaction, que la relation entre les cocontractants peut s'instaurer par le biais de mécanisme de confiance^{20: 21}. Il semblerait en effet que la

¹⁹ D'autres dispositifs comme les guides, les classements, etc. peuvent, comme le précise KARPIK (1996), favoriser l'instauration de relations de confiance.

²⁰ Même si les acteurs n'ont pas forcément un comportement opportuniste. Selon WILLIAMSON, le simple fait qu'ils puissent agir de la sorte empêche la mise en oeuvre de toute relation basée sur la confiance.

²¹ CORIAT et GUENNIF (1996:11) définissent ce comportement de confiance comme « un acte par lequel l'un (au moins) des partenaires renonce à la possibilité de comportements opportunistes, dans l'attente ou l'espoir d'un bénéfice supérieur, immédiat ou de plus long terme à celui qui résulterait d'un comportement opportuniste ».

confiance²² puisse jouer un rôle important dans certaines relations. Elle permet notamment, « *de transformer les engagements problématiques en engagements crédibles* » (KARPIK, 1996:527). L'opportunisme ne constituant qu'une menace potentielle, la confiance fait partie intégrale du contrat dans le sens où elle le rend possible. Aussi, rejoignons-nous les travaux de la théorie de l'agence²³ qui traitent cet élément comme un mécanisme incitatif basé sur la réputation et l'ancienneté des relations. Compte tenu de ces renseignements, le donneur d'ordres est en mesure d'accepter ou de refuser le développement de telles relations. Le sous-traitant a donc certainement tout intérêt à mettre en avant des éléments permettant au donneur d'ordres de s'informer sur sa qualité de service, ses compétences, etc.. En l'absence de tels renseignements, les risques de comportement opportuniste de la part du donneur d'ordres sont plus élevés. Le sous-traitant sera également tenté d'adopter une telle attitude en raison du risque qu'il encourt lui-même. Le résultat peut ainsi apparaître sous-optimal pour les deux acteurs. Les problèmes soulevés par les risques de « sélection adverse » et d'« aléa moral » peuvent influencer négativement les caractéristiques de la relation.

Même si le risque d'opportunisme est bien réel, il est progressivement assumé et réduit. CORIAT et GUENNIF (1996:11) écrivent à ce sujet qu'il n'y a pas un « *saut dans le vide, la confiance se construit pas à pas, au fur et à mesure que les transactions se multiplient, se développent* ».

Pour autant, cette modification n'est pas forcément irréversible à plus long terme. La confiance a « *la propriété d'être révocable* » (CORIAT, GUENNIF, 1996:11). En effet, si la confiance est un mécanisme de coordination qui joue un rôle important dans ce cas de figure, l'autorité n'a pas totalement disparu. Ces deux mécanismes se complètent l'un l'autre²⁴. Ainsi, « *même lorsque la confiance soutient l'échange, l'autorité est susceptible à tout moment de se déployer et de renvoyer les contractants à l'épreuve marchande [ou moins équilibrée].[...] même une relation de longue durée sera rompue si le*

²² A la suite des travaux de BIDAULT et JARILLO (1995:116), il est possible de distinguer la confiance morale (qui correspond au sentiment que l'autre aura un comportement honnête et non pas opportuniste) de la confiance technique (le sentiment de compétence de son co-contractant pour réaliser la prestation).

²³ Pour une présentation de cette théorie, nous renvoyons le lecteur à CHARREAUX (1987).

²⁴ BRETON et WINTROBE (1982, cité par CHARREAUX (1991:15)) ont une approche quelque peu différente. Ils avancent que « *les relations entre supérieurs et subordonnés [donneurs d'ordres et sous-traitants] sont gouvernées par des relations d'échange fondées sur la confiance (ou sur la loyauté) et que le rôle de l'autorité qui s'appuie sur les structures formelles n'est qu'accessoire* ».

contractant assujetti manque à ses obligations contractuelles ou n'est plus compétitif » (BAUDRY, 1994:58).

Cette possibilité de rééquilibrage des relations paraît certes intéressante pour le sous-traitant en question. Mais, ne risque-t-elle pas d'accroître la dualisation du secteur ? Dans l'automobile, le partenariat s'est par exemple traduit par une concentration et une hiérarchisation des sous-traitants. Ceux de premier rang bénéficient de relations plus durables et de meilleures informations quant à leurs perspectives de développement. Par contre, les sous-traitants de second rang n'ont pas obtenu ces avantages. Ils sont ainsi plus fortement affectés en cas de baisse d'activité. Les inconvénients de la position de sous-traitant sont alors reportés en aval (GORGEU, MATHIEU, 1990). PACHE (1996b) oppose ainsi les entreprises insérées dans un « réseau de compétences » à celles incluses dans un (des) « réseau(x) de dépendance ».

CONCLUSION

La conduite de nombreux entretiens auprès d'entreprises de transport couplée à une réflexion plus théorique sur les relations inter-entreprises a permis de concevoir un cadre d'analyse instructif pour repérer et étudier les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises.

Bien que les formes de sous-traitance les plus fréquentes se développent en faveur du donneur d'ordres, cette approche a permis de constater d'une part, que sous-traitance ne rime pas toujours avec dépendance unilatérale (favorable au donneur d'ordres) et d'autre part, que dans certains cas le sous-traitant est en position de force par rapport à son donneur d'ordres. Bien entendu cette dernière situation est plus rare, mais pas inconcevable.

En fait, bien souvent le sous-traitant ne cherche pas à dominer la relation. Il se satisfait d'une relation équilibrée. Cette situation peut aussi d'ailleurs s'avérer avantageuse pour le donneur d'ordres. Tel est par exemple le cas lorsque ce dernier parvient à répondre aux attentes de ses clients tout en focalisant ses propres activités sur les plus rentables et/ou stratégiques et donc en externalisant les autres. Chacun pouvant d'ailleurs dans certaines situations se présenter en qualité de donneur d'ordres et dans d'autres en qualité de sous-traitant.

Pour autant, on peut se demander si de telles relations se traduisent positivement du point de vue de la collectivité. La réponse à cette interrogation supposerait une analyse approfondie. Mais, il apparaît au premier abord que le bilan de la sous-traitance est négatif d'un point de vue macro-économique. Les relations dominées par le donneur d'ordres,

certainement les plus développées, influencent et/ou autorisent des prix de traction en baisse. En corollaire, elles engendrent une dégradation des situations socio-économiques et financières des entreprises sous-traitantes, des faillites d'entreprises synonymes d'accroissements du nombre de demandeurs d'emplois, des conditions de travail délicates liées à la recherche de gains de productivité ne permettant souvent pas de respecter la réglementation et ayant des conséquences néfastes en termes de sécurité du travail et routière, une détérioration des relations sociales dans les entreprises donneurs d'ordres avec une réduction ou un non-renouvellement des effectifs roulants, etc..

Quoiqu'il en soit, la politique régulatrice actuellement suivie ne semble guère permettre de contrebalancer cette tendance. N'est-elle pas plus « virtuelle »²⁵ que réelle ? La mise en oeuvre d'une politique plus opérationnelle nécessiterait sans doute de répondre à plusieurs interrogations comme préciser le rôle exactement joué par la sous-traitance dans cette situation. Agit-elle comme une cause première ou comme un facteur révélateur voire amplificateur des problèmes ? Parallèlement, il conviendrait, semble-t-il, de se demander si une hausse des prix du transport permettrait de résoudre les problèmes actuels ou si elle n'en engendrerait pas d'autres.

Autant de questions auxquelles il est difficile de répondre lorsque l'on sait que le développement de nos sociétés occidentales est en partie fondé sur la multiplication des échanges, l'élargissement des marchés, etc. et donc une logique de prix de transport bas.

BIBLIOGRAPHIE

AOKI M. (1986) Horizontal vs. vertical information structure of the firm. **The American Economic Review**, vol. 76, n°5, pp. 971-983.

AXELROD R. (1984) **Donnant donnant. Théorie du comportement coopératif**. (Traduction française, 1992) Paris, Odile JACOB, 235 p.

BAUDRY B. (1994) De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance. **Sociologie du Travail** n°1, pp. 43-61.

BERNADET M. (1997) **Le transport routier de marchandises. Fonctionnement et dysfonctionnements**. Paris, Economica, 323 p.

BESSAY G. (sous la direction de) (1997) **Routiers. Les leçons d'un conflit. Comment en éviter un autre**. Paris, IFRET, 230 p.

²⁵ Cette expression est empruntée à IFRET (1997:1).

BIDAULT F., JARILLO J.C. (1995) La confiance dans les transactions économiques. In BIDAULT F., GOMEZ P.Y., MARION G. **Confiance, entreprise et société**. Paris, Eska, pp. 109-123.

BOSSIN P., PATIER-MARQUE D. (1992) **Les entreprises auvergnates de transport face à la sous-traitance**. Lyon, Laboratoire d'Economie des Transports, DRE Auvergne (pour le compte de), 101 p.

BOUVIER-PATRON P. (1995) Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseurs. **Economies et Sociétés**, Série Dynamique technologique et organisation, n°2, pp. 51-68.

BRETON A., WINTROBE R. (1982) **The logic of bureaucratic conduct**. Cambridge University Press.

BRUN F., MOURIAUX M.F. (1993) **Subsistance ou développement. Deux logiques de la création d'entreprise**. Noisy Le Grand, Centre d'Etudes de l'Emploi, 56 p.

CHARREAUX G. (1987) La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature. In CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et MONTMORILLON (de) B. **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise**. Paris, Economica, pp. 19-55.

CHARREAUX G. (1991) Un prolongement de la théorie de l'agence : la théorie des transactions informelles. **Problèmes Economiques** n°2223, pp. 15-24.

Comité National Routier (1996) **Enquête sur la sous-traitance**. Paris, CNR/ STRATE, 14 p.

CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995) **Les nouvelles théories de l'entreprise**. Paris, Le Livre de Poche, 218 p.

CORIAT B., GUENNIF S. (1996) **Incertitude, confiance et institution**. Communication au colloque de l'ADSE : « La confiance en question ». Aix-en-Provence, 22-23 mars 1996, 23 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) **L'acteur et le système**. Paris, éditions du Seuil, 444 p.

DOBIAS G. (1994) **Contrat de Progrès pour le transport routier de marchandises**. Commissariat Général du Plan. Rapport du groupe présidé par Georges DOBIAS. 13 p. + annexes.

DUPUY F., THOENIG J.C., THOMAS-DUPUY D. (1979) **L'impact de l'action administrative sur les marchés de transport de fret**. INSEAD, Fontainebleau, 230 p.

FRIEDBERG E. (1993) **Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.** Paris, éditions du Seuil, 413 p.

GORGEU A., MATHIEU R. (1990) **Partenaire ou sous-traitant ? Qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'armement aéronautique.** Centre d'Etudes de l'Emploi, 93 p.

GRAND L. (1997) **Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises.** Thèse de doctorat, Université Lumière - Lyon 2, 373 p.

GUINCHARD S., MONTAGNIER G. (sous la direction de) (1990) **Lexique de termes juridiques.** 8^{ème} édition, Paris, Dalloz, 517 p.

IFRET (1997) Accords virtuels pour régulation virtuelle. **Point Info IFRET** n°34, p. 1.

KARPIK L. (1996) Dispositifs de confiance et engagements crédibles. **Sociologie du Travail**, Vol. 38, n°4, pp. 527-550.

LEMARQUIS D. (1995) Des prix en sous-traitance plus bas et plus resserrés. **Note de Synthèse de l'OEST**, juin, 4 p.

LOMBARD J. (1994) **Entrepreneurs de transport dans le Nord de la France. De la création à...** Villeneuve d'Ascq, rapport INRETS n°180, 153 p.

LUNDEVALL B.A. (ed.) (1992) **National systems of systems : towards a theory of innovation and interactive learning.** Londres, Pinter Publishers.

MARCHESNAY M. (1979) La dépendance des firmes individuelles : Un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes. **Economies et Sociétés**, Série Sciences de Gestion n°1, pp. 697-733.

MARCHESNAY M. (1991) Stratégie des petites et moyennes entreprises. In ARENA R., BANDT (de) J., BENZONI L., ROMANI P.M. (éds) **Traité d'économie industrielle.** Paris, Economica, pp. 458-467.

Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, OEST (1995a) **Les entreprises de transport. Enquête Annuelle d'entreprises. Année 1993**, Paris, 217 p.

Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement et des Transports, OEST (1995b) **Bilan social annuel du transport routier de marchandises. Observation sociale des transports.** Paris, 46 p.

OEST (1994) **La déréglementation du transport routier de marchandises. Essai de bilan.** Document de travail, Paris, 51 p.

ORLEAN A. (1995) La confiance : un concept économique ? **Problèmes Economiques** n°2422, pp. 7-14.

PACHE G. (1993) La petite entreprise de transport dans les réseaux logistiques : panacée ou pis-aller ?. Communication au Congrès International Francophone de la PME : **Compétitivité des PME et marché sans frontières**, Carthage, pp. 428-437.

PACHE G. (1996a) Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration. **Revue Internationale PME**, Vol. 9, n°1, pp. 7-20.

PACHE G. (1996b) L'entreprise en réseau entre mythes et réalités. **Gestion 2000**, Vol. 12, n°1, pp. 33-50.

PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978) **The external control of organisation : a resource dependence perspective**. Harper.

RAVIX J.T., ROMANI P.M (1996) Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle. **Revue d'Economie Industrielle** n°75, numéro spécial « Normalisation et organisation industrielle », pp. 275-290.

THOMSON J.D. (1967) **Organizations in action**. Mc. Graw Hill, New York.

TINARD C., TINARD Y. (1984) **Définition et pratique de la sous-traitance**. Paris, ESC Paris, 53 p.

SALINI P. (1995) **Economie politique du transport routier de marchandises**. Paris, Celse, 203 p.

SALINI P. (1997) La part des choses. Histoire, géographie des flux, réglementation, économie. In ARTOUS A., SALINI P. **Comprendre l'industrialisation du transport routier. Une modernisation contradictoire**. Paris, éditions Liaisons, pp. 11-96.

SHELLING T.C. (1960) **Stratégie du conflit**. (Traduction française, 1986), Paris, Presses Universitaires de France, 312 p.

WILLIAMSON O.E. (1975) **Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications**. New York, The Free Press, 286 p.

WILLIAMSON O.E. (1985) **Les institutions de l'économie**. (Traduction française, 1994), Paris, InterEditions, 404 p.