

# POUR UNE APPROCHE RENOUVELÉE DE LA SOUS-TRAITANCE EN RÉSEAU : DE LA DÉPENDANCE À LA DÉPENDANCE CROISÉE

**Lionnel GRAND\***

Laboratoire d'économie des transports/MRASH

**Christophe LEYRONAS\*\***

Équipe de recherche sur la firme et l'industrie

## RÉSUMÉ

Cette communication a pour objet l'analyse des relations de sous-traitance en réseau. L'inscription de la sous-traitance dans des réseaux nous permet d'envisager sous un angle nouveau les rapports entre partenaires au travers de la notion de dépendance reformulée ici dans une optique transactionnelle c'est-à-dire s'appuyant sur la position relative des participants (bilatéralité) et sur la spécificité des actifs et de la relation. La mise en évidence à partir de ces éléments de la notion de dépendance croisée nous permet d'esquisser une typologie des relations de sous-traitance en réseau et d'envisager la pluralité des situations. Compte tenu des éléments pré-définis, les situations de dépendance n'ont pas toujours un caractère " négatif " dans la mesure où les entreprises peuvent entreprendre un " ré-équilibre " des relations au travers d'investissements relationnels et ce d'autant plus que la relation s'inscrit dans la durée. Nous appliquons notre réflexion au secteur des transports routiers de marchandises.

**Mots clés :** Sous-traitance, réseau, dépendance croisée, spécificité de la relation, analyse transactionnelle.

---

\* Lionnel Grand est Doctorant en Sciences Economiques ,Chargé d'enseignement à l'Institut d'Etudes Politiques l'université (Université Lyon 2). Principal thème de recherches : les relations de sous-traitance.- Analyse des relations de sous-traitance en transport routier de marchandises, essai de caractérisation, d'appréhension de leurs logiques de développement et de leurs conséquences socio-économiques. Dernières communications: , « *Pour une grille d'analyse des relations de sous-traitance en transport routier de marchandises* », Communication à la 3ème Journée de l'AFIT, Paris, 18 juin 1996. - « *Essai d'analyse des relations inter-entreprises à partir du critère de dépendance croisée. Entre statique et dynamique* », Communication au Séminaire d'Etudes et de Statistiques Appliquées à la Modélisation en Economie, Toulon, 12-14 septembre 1996. 14 p. - en collaboration avec C. Leyronas.

\*\* Christophe Leyronas est Doctorant en Sciences de Gestion (soutenance prévue - décembre 1996). Chargé d'enseignements à Université de Montpellier. Principal thème de recherches : les réseaux d'entreprises. Propriétés et caractérisation des organisations hybrides (frontières, plasticité, etc.), pérennité des réseaux interentreprises, avantages et limites des organisations résilientes pour les PME, concept PME et réseau, modèle d'hétéarchie, etc.. Dernières communications: « *Analyse critique de réseau de petites entreprises. Etude exploratoire* ». IV<sup>e</sup> conférence Internationale de management stratégique, Paris, 2-4 mai 1995, 17 p., « *L'apprentissage relationnel comme élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau* » Conférence Internationale "la connaissance dans la dynamique des organisations productives", Aix-en-Provence, 14-15 septembre 1995, 15 p. - en collaboration avec I. Coudret. « *Hypogroupement et réseau : émergence de stratégie complexe en petite entreprise* » XIII<sup>e</sup> Journée Nationale des IAE, Toulouse, 15-16 avril 1996, 15 p. - en collaboration avec C. Debray.

L'apparition de stratégies d'organisation reposant sur le recours à l'externalisation (Barreyre, 1968) de façon plus ou moins systématique pose la question du couple coordination interne/ externe et donc des frontières de la firme. Force est de constater que depuis une dizaine d'années nombre d'entreprises s'orientent vers de nouvelles formes d'organisation suite à divers mouvements : recentrage sur leurs compétences respectives (Porter, 1982), désintégration verticale ("*downsizing*"), recours à l'externalisation avec mise en réseau (Aoki, 1986), etc.. Face à ce développement, les analyses théoriques restent bien peu développées comme le souligne Y. Morvan, (1991). Dans ces conditions la compréhension, aussi bien du point de vue de la signification de ces évolutions que de leur ampleur, reste problématique. Les difficultés semblent encore accrues compte tenu du polymorphisme des ces organisations : fourniture, sous-traitance, alliance, etc.. Nous avons choisi dans le cadre de cette communication de nous centrer exclusivement sur des relations de sous-traitance<sup>1</sup>.

Si l'on constate une certaine diversité dans ces relations, il semble cependant possible d'organiser cette diversité à partir de la mise en évidence de différentes "*logiques d'intention*" (Marchesnay et Morvan, 1979) : ne pas faire, faire-faire, faire ensemble. Cette première classification a le mérite d'opérer une distinction au niveau de l'intention des acteurs. Elle permet en outre de rapprocher ces modes d'organisation des analyses théoriques relatives aux formes d'organisations marché et hiérarchie et plus largement du *continuum* les reliant. Ainsi les relations de sous-traitance peuvent être nouées dans le cadre de relations de marché ou dans le cadre de formes hybrides. Ces relations peuvent s'instaurer dans une optique de court terme répondant alors à des nécessités d'adaptation conjoncturelle<sup>2</sup> des entreprises. Elles peuvent également être envisagées dans une optique plus stratégique c'est-à-dire envisageant la construction de relation à plus long terme. Deux éléments apparaissent alors en première analyse importants pour caractériser ces relations : la durée et la densité de la relation. Nous constatons cependant que le plus souvent les entreprises mettent en place des processus de réticularisation (*networking*) sans être véritablement dans une structure de réseau (*network*<sup>3</sup>). Cette communication s'inscrit dans le cadre de l'analyse des relations de sous-traitance en réseau c'est-à-dire dans le cadre des relations intermédiaires durables.

Le statut théorique des formes intermédiaires<sup>4</sup>, leurs implications stratégiques et opérationnelles font l'objet de débats scolastiques nombreux et divergents. La divergence majeure est nous semble-t-il liée à la reconnaissance d'une stabilité et d'une viabilité pour ces formes.

---

<sup>1</sup> On peut définir la sous-traitance comme "*l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, tout ou partie, des actes de production et / ou de service dont elle conserve dans tous les cas la responsabilité finale ; le sous-traitant est subordonné au donneur d'ordres et doit notamment respecter ses spécifications présentées, le plus souvent au travers de cahiers des charges, plus ou moins formalisés selon la nature de la relation*"(GRAND, 1995).

<sup>2</sup>On retrouve ici la distinction entre sous-traitance conjoncturelle et sous-traitance structurelle.

<sup>3</sup>A la suite de M.U. PROULX (1991) il est possible de distinguer l'activité de *networking* du *network* c'est-à-dire la circulation des flux dans le système de relations de la structure résultant à terme de la densité des interactions.

<sup>4</sup>Par soucis de simplification nous ramenons la diversité de ces formes à la notion de réseau c'est-à-dire à "*un ensemble spécifique de relations entre un ensemble défini de noeuds, qui peuvent être des personnes ou des organisations*" (MITCHELL,1973) qui permet d'intégrer des éléments formels et informels, marchands et hors marché (LECOQ, 1989).

L'analyse des relations et des rapports entre les acteurs semblent alors au centre de ces questions. Les relations établies entre les acteurs dans le cadre de la sous-traitance en réseau recouvrent différentes dimensions (formelles, informelles, marchandes, hors marché, etc.) et peuvent être appréhendées au travers de plusieurs variables (analyse des contrats, relations pouvoir et de dépendance, etc.). Un certain nombre de théories fournit des concepts et des cadres d'analyse utiles à la compréhension de ces évolutions - théorie de l'agence (confiance et durée de la relation), organisation industrielle (barrières à la sorties, à l'entrée et à la mobilité), coûts de transaction, etc.. Quel que soit le modèle utilisé deux problèmes subsistent. Le premier est relatif au fait que ces grilles de lecture permettent d'expliquer le pourquoi plutôt que le comment des relations. Cela rejoint la remarque formulée par I. Hirtlin (1994) sur la faiblesse relative des analyses concernant le fonctionnement de ces systèmes relationnels. Ce choix nous amène à privilégier l'analyse des dynamiques internes aux organisations et à délaisser la question de l'efficacité comparée des formes d'organisations particulièrement présente dans l'analyse de O.E. Williamson. La question du choix de la forme pour des motifs d'efficacité, de compétitivité économique n'est pas abordée explicitement dans cette analyse. Le second problème est lié aux difficultés d'opérationnalisation et de mesurabilité des cadres proposés. Notre réflexion s'inscrit justement par rapport à cette question en essayant de proposer une typologie dont la variable clé est susceptible de mesure. Nous avons alors choisi d'opérer une analyse de ces relations à partir de la notion de dépendance en raison notamment de sa capacité de synthèse et de possible opérationnalisation.

Nous avons appliqué notre réflexion dans le secteur des Transports Routiers de Marchandises où ces relations apparaissent comme un “*élément intégré de la politique de l'entreprise*” (Chaillou, 1978) et y sont couramment mises en oeuvre. Les entreprises ne limitent plus leurs prestations aux seuls acheminements des marchandises. Elles assurent de plus en plus des activités connexes. Les activités les moins rentables et les plus spécifiques sont alors sous-traitées. Le problème des phénomènes de dépendance est généralement associé aux rapports entre grandes et petites entreprises. L'analyse du problème de dépendance à partir du secteur des transports routiers de marchandises nous paraît particulièrement intéressant en raison d'une part, de l'importance des petites entreprises<sup>1</sup> et d'autre part, de la persistance du "mythe" profondément ancré, dans l'esprit de beaucoup d'acteurs du secteur, d'une dépendance quasi-systématique des petites entreprises. L'analyse à partir de la dépendance croisée permet de montrer que les sous-traitants, des petites entreprises généralement, peuvent considérer sous certaines conditions ce type de relation comme une véritable stratégie de développement. Cette analyse permet en outre d'introduire des nuances et alors de ne plus considérer de façon systématique la dépendance de manière négative. L'instauration de relations de sous-traitance dans le cadre d'une organisation des activités en réseau apparaît alors, sous certaines conditions et modalités, comme une possibilité de "rééquilibrer" les relations interentreprises.

---

<sup>1</sup>Plus de 77% des entreprises de ce secteur ont moins de 5 salariés et 98% moins de 50 salariés, en 1992.

# 1. Essai de reformulation de la notion de dépendance dans une approche transactionnelle

Dans leurs analyses des relations interentreprises J. Houssiaux (1957), Emerson (1962), K. Blois (1972), B. Baudry (1995), etc. font référence au concept de dépendance. Cette notion n'est pas vraiment récente puisqu'on la trouve développée dans les travaux de J.D. Thomson (1967). Ce dernier analyse la dépendance au travers de deux critères, l'essentialité et de la substituabilité des ressources utilisées. En 1974, D. Jacobs aborde le problème de la mesure de la dépendance au travers des facteurs de concentration, d'essentialité et de substituabilité. D'autres auteurs ont repris par la suite ce cadre tels J. Pfeffer et G.R. Salancik (1978) dans un problématique de gestion de la dépendance où M. Marchesnay (1979) dans une analyse des relations groupe-PME, etc.. Malgré des différences de définition ou de hiérarchisation des éléments, il apparaît possible de dégager une définition assez généralement admise de la dépendance : une entreprise est dépendante s'il y a concentration de ses activités envers une autre entreprise, non-substituabilité et essentialité de la relation. Toutefois, il convient d'y ajouter selon nous deux éléments : l'accès au marché et la spécificité de la relation sur laquelle nous allons nous attarder à présent.

## 1.1. Les critères de spécificité de la notion de dépendance

La détermination des spécificités de la relation suppose, d'une part que l'on ait au préalable analysé la nature des actifs mis en oeuvre à partir des cinq catégories d'actifs<sup>1</sup> de O.E WILLIAMSON (1975), et d'autre part que l'on tienne compte de la spécificité de l'organisation mise en oeuvre dans le déroulement de la relation. Dès lors, il apparaît envisageable de distinguer trois niveaux de spécificité de la relation :

- **la spécificité absolue des actifs** c'est-à-dire **l'existence d'offreurs et de demandeurs potentiels**.
- **la spécificité relative des actifs** c'est-à-dire **la spécificité des actifs de l'un au regard de la spécificité des actifs de l'autre** co-contractant.
- **la spécificité de l'organisation**. La relation s'organise autour d'interactions entre les participants. Dans le cadre d'une relation qui s'inscrit dans un processus d'échange durable les acteurs vont développer des *capabilities* et des compétences en commun. Un **apprentissage organisationnel** s'établit alors entre les acteurs. Cet apprentissage permet de mettre en oeuvre des règles de fonctionnement entre les partenaires qui accroissent la " vitesse de convergence " (CREMER, 1986) *i.e.* la flexibilité et la réactivité au travers notamment d'un système de communication efficace. La relation organisée entre les acteurs suppose **l'instauration de procédures<sup>2</sup> / processus** et peut donc être considérée comme étant elle-même un actif spécifique à disposition de deux acteurs. Dans ces conditions la relation

---

<sup>1</sup>Actifs physiques, localisés, de ressources humaines, dédiés et incorporels.

<sup>2</sup>Cette instauration est issue d'un effet d'institutionnalisation résultant de l'inscription de la règle en tant que routine. Cela peut permettre de faire émerger un schéma d'activités (MARCH et SIMON, 1958).

spécifique apparaît comme un investissement et peut s'apparenter à un actif "co-spécialisé" (TEECE, 1988) dans la mesure où il entretient une relation de dépendance mutuelle (KIRAT, 1993).

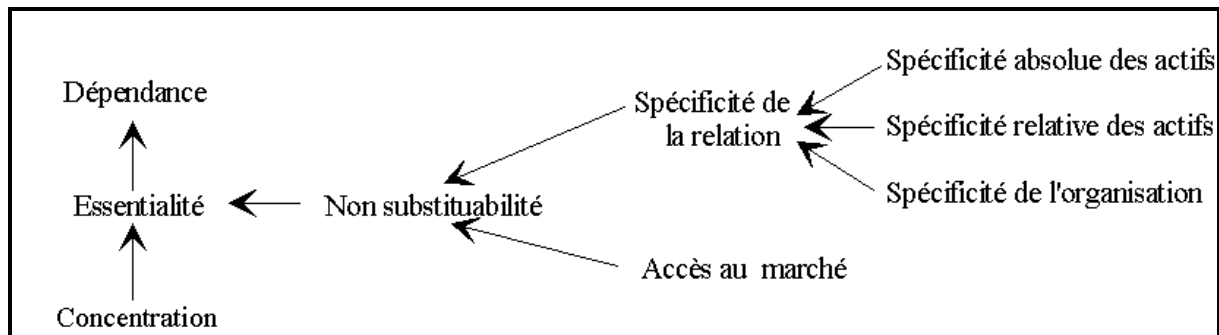
L'ensemble des éléments présenté ci-dessus nous permet d'envisager une synthèse ; laquelle essaie d'organiser les relations entre les variables mises en évidence.

## 1.2. Présentation synthétique des éléments d'analyse de la dépendance

Le critère d'essentialité de la relation est alors mis en avant comme nous pouvons le vérifier sur le schéma ci-dessous :

SCHÉMA N°1

### Eléments d'analyse de la dépendance



Le critère de non-substituabilité d'une relation est déterminé par la spécificité relative et absolue des actifs, la spécificité de l'organisation et l'accès au marché. Ainsi dans le cas où les actifs sont banals, facilement disponible et que la relation est non-spécifique, l'entreprise pourra trouver aisément un autre partenaire. La non-substituabilité est d'autant plus grande que la spécificité des actifs, relative et absolue, et de l'organisation est forte, et que l'accès au marché est faible. La notion d'essentialité tente d'apprécier de manière qualitative la qualité de la relation entre les partenaires. Compte tenu de la difficulté d'appréhension de cette variable, il nous apparaît possible d'en faire une première approximation à partir des critères de concentration et de non-substituabilité de la relation. Une entreprise est alors considérée comme dépendante d'une autre si la relation existante entre les deux partenaires peut être qualifiée d'essentielle. On constate ainsi la nécessaire présence simultanée de ces deux critères. Ce schéma synthétise seulement quelques-uns des éléments caractéristiques de la dépendance.

Par ailleurs, si l'on s'accorde sur le fait que les relations de sous-traitance en réseau permettent de définir un système relationnel<sup>1</sup> et que dans le cadre de l'analyse des systèmes le

<sup>1</sup>Cette approche pose bien sûr la question des rapports entre les notions de réseau et de système. Si l'on s'accorde sur le fait que des éléments forment un système i.e. qu'ils agissent les uns par rapport et sur les autres on a tendance à

tout est la résultante des interactions de toutes les parties alors la nécessité d'une analyse intégrant le point de vue de l'ensemble des partenaires se fait jour. Dans ces conditions la dépendance d'un acteur par rapport à un autre, la dépendance croisée, n'est qu'un élément nécessaire mais pas suffisant à l'appréhension du système. Il faut alors considérer la nécessité d'une analyse multilatérale de la dépendance c'est-à-dire à en premier lieu une analyse à partir de la notion de dépendance croisée et en second lieu de chacune des parties par rapport à l'organisation globale, au réseau. Ce type d'approche nous permettrait de mieux connaître à la fois les relations entre deux partenaires et celles liant l'ensemble de partenaires à l'organisation créée. A défaut d'une analyse multilatérale nous opérons une réduction, qui n'est pas sans implication quant à la portée de notre analyse dans la mesure où elle diminue l'impact de l'organisation réseau c'est-à-dire des effets induits au niveau global au profit d'une simple relation dyadique. Les émergences partielles sont alors mises en avant par rapport aux émergences globales. Cette réduction présente l'avantage de réduire la complexité des phénomènes observés dans un premier temps même si elle obère des phénomènes importants à la compréhension des relations interentreprises avec notamment les effets d'institutionnalisation particulièrement analysés dans le cadre des approches par les conventions. L'intégration d'une analyse bilatérale de la dépendance permet cependant de sortir du cadre préexistant de la dépendance. Elle nous amène à dépasser les chaînes de causalité linéaire pour analyser des interrelations aux sens multiples même si l'étendue des relations analysées est limitée.

Appliquons maintenant cette grille d'analyse au secteur des transports routiers de marchandises.

## **2. Application de la grille d'analyse à la sous-traitance en réseau**

L'ensemble des éléments développés ci-avant nous permet de présenter une typologie des relations de sous-traitance en réseau à partir de quatre cas. Cette typologie permet de rendre compte de l'ensemble des situations réticulaires bilatérales<sup>1</sup>.

---

considérer les relations comme cohérentes et stables. Cela évoque, comme le remarque N. ELIAS (1985, p. LXXI in CORCUFF, 1995, p. 26, "*l'idée d'une entité complètement fermée sur elle-même ou douée d'une harmonie immanente*". Le réseau permet par contre d'intégrer l'idée d'une organisation dont les finalités ne sont pas homogènes. Il est alors possible de concevoir des dissensions entre la finalité du système et celle des acteurs. Le réseau suppose alors des relations complexes entre le tout et les parties.

<sup>1</sup>Cette matrice a fait l'objet d'un pré-test auprès d'une dizaine d'experts du secteur puis a été utilisée dans le cas d'entretiens semi-directifs administrés dans une vingtaine de PME de la région Rhône-Alpes (France).

TABLEAU N°2

**Typologie<sup>1</sup> des relations de sous-traitance en réseau**

<i>Situation relative du DO</i> <i>Situation relative du ST</i>	<i>Indépendant</i>	<i>Dépendant</i>
<i>Indépendant</i>	Réseau lâche	Réseau paradoxal
<i>Dépendant</i>	Réseau hiérarchisé	Réseau partenarial

On constate en outre qu'il est possible d'entrarchitecturer les différentes formes d'organisation décrites dans la matrice. En effet, une entreprise peut combiner l'ensemble des cas. Elle peut avoir des relations de réseau lâche avec un partenaire, des relations de réseau hiérarchisé avec un autre, etc.. De ce point de vue la matrice laisse apparaître des frontières nettes entre les quatre cas analysés alors que nous constatons parfois des situations intermédiaires. Nous allons illustrer successivement l'ensemble des types retenus.

., Le réseau lâche

Le sous-traitant travaille régulièrement avec un donneur d'ordres tout en ne réalisant qu'une faible part de son chiffre d'affaires avec lui. Parallèlement il est en mesure de redéployer facilement ses actifs en raison notamment, de son organisation qui lui permet de développer des relations commerciales avec d'autres clients. Compte tenu de ces éléments son développement peut se faire indépendamment des exigences de ce donneur d'ordres.

Le donneur d'ordres est dans une situation identique. Son indépendance peut s'expliquer par le non-besoin de services spécifiques (d'où un grand nombre de prestataires potentiels), la maîtrise en interne des capacités de cette forme de traction et la non-concentration de ses activités avec ce sous-traitant.

Pour autant et dans la mesure où nous sommes dans le cadre d'une organisation réticulaire, nous considérons qu'une organisation spécifique s'est mise en place entre les deux partenaires. L'ensemble de ces éléments nous permet alors de qualifier le réseau de lâche : les relations entre les partenaires sont d'intensité faible. De telles relations peuvent, par exemple, se déployer entre un sous-traitant ancien salarié du donneur d'ordres avec lequel il entretient des relations régulières. Ce sous-traitant a par exemple créée sa propre entreprise avec l'aide de son ancien employeur. Petit à petit, il a réussi à accroître sa liberté et à se faire une clientèle en propre. Dans la plupart des cas, ces entreprises ont su se développer au-delà de l'artisanat pour intégrer d'autres personnes. Elles ont généralement créé un service commercial.

---

<sup>1</sup>Les cas proposés doivent être vue ici en terme d'idéal type selon l'analyse de M. WEBER ou de configuration dans l'approche de H. MINTZBERG ou de D. MILLER.

### , Le réseau paradoxal

Le sous-traitant réalise une faible part de son chiffre d'affaires avec le donneur d'ordres. La spécificité de ces actifs ne constitue pas un handicap puisqu'il est en mesure de les redéployer sur sa vaste clientèle. Cette spécificité apparaît pour lui comme une "quasi-rente".

Le donneur d'ordres entretient des relations régulières avec le sous-traitant sans qu'il représente une forte part de son chiffre d'affaires. Toutefois, compte tenu de la spécificité des actifs dont il a besoin il est contraint d'accepter ses exigences.

Cette situation est considérée comme paradoxale au regard des approches classiques de la sous-traitance qui sous-entendent toujours l'indépendance du donneur d'ordres. De telles relations peuvent se développer dans le cadre d'utilisation d'un véhicule spécialisé dans une région où le fret est difficile à trouver. Prenons l'exemple du transport de véhicules dans une telle région. Les transporteurs acceptent plus difficilement d'aller dans cette région en raison des difficultés à obtenir du fret en retour. Toutefois, un transporteur qui dispose de fret au départ de cette région est dans une situation dominante. Il n'a de problème pour son voyage aller. Au retour, il peut prendre le fret au donneur d'ordres. En raison de son besoin de fret au retour, le sous-traitant se trouve néanmoins dans une situation délicate. Un comportement trop opportuniste leur serait mutuellement néfaste.

### , Le réseau hiérarchisé<sup>1</sup>

Le sous-traitant réalise un fort pourcentage de son chiffre d'affaires avec un donneur d'ordres. Il ne peut pas essayer de tirer profit de ses actifs car ils sont communs. Les concurrents sont donc nombreux. N'étant pas en mesure d'accéder seul au fret, il est contraint de passer par un intermédiaire pour travailler.

Le donneur d'ordres par contre accède au fret. Il dispose d'un grand choix de sous-traitant. Toutefois, travailler toujours avec le même lui permet d'imposer des éléments ce qu'il ne pourrait faire si le sous-traitant changeait quotidiennement. Parmi ces éléments, on peut souligner l'imposition de logo, d'équipement spécifique...

Nous pouvons illustrer ce type par le cas d'un ancien salarié aidé ou incité par son employeur à s'établir à son compte en échange de fret. Grâce à cette stratégie d'essaimage, le donneur d'ordres peut profiter régulièrement d'un artisan avec lequel il établit un contrat d'exclusivité proche du salariat sans en subir toutes les conséquences<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Cette forme de réseau n'est pas sans rappeler les travaux d'AOKI (1986) sur la firme J et son réseau de sous-traitants quasi-intégré. Malgré l'intégration de relations inter-entreprises, la nature des liaisons entre acteurs restent d'inspiration hiérarchique. Cela nous conduit le plus souvent à qualifier cette forme de firme-réseau.

<sup>2</sup>Le fort degré de subordination professionnelle et économique du sous-traitant envers le donneur d'ordres peut conduire à une requalification du contrat de sous-traitance en contrat de salariat si les juristes considèrent que la relation se caractérise par une subordination juridique.



### , Le réseau partenarial

Le sous-traitant réalise une forte part de son chiffre d'affaires en sous-traitance avec ce donneur d'ordres. Compte tenu de la spécificité de ces actifs, il a des difficultés à trouver des clients.

Le donneur d'ordres a également besoin du sous-traitant pour effectuer ses activités et / ou intervenir dans une zone. Les deux co-contractants ont donc tout intérêt à développer un échange réciproque.

Illustrons nos propos à travers la question de la desserte d'un territoire. Aucune entreprise n'est en mesure de desservir en propre l'ensemble du territoire national. En matière de messagerie, les entreprises s'efforcent par exemple de mettre en place des accords entre des firmes intervenant dans des zones différentes. Ainsi, elles offrent à leur clientèle des services sur un territoire étendu sans avoir besoin de mobiliser directement des capacités en internes. Les deux acteurs ont besoin l'un de l'autre. Ils ont mis en place un organisation spécifique qui implique des *sunk costs*.

### **3. Intérêts et limites de la typologie**

Cette grille d'analyse nous permet de souligner l'existence de relations de sous-traitance autres que la dépendance du sous-traitant. Dans la mesure où l'on intègre le temps c'est-à-dire le fait que la relation puisse être durable, en réseau, la sous-traitance peut alors être considérée d'un point de vue stratégique : en intégrant la recherche de dépendance comme un élément possible de développement pour l'entreprise. Cette analyse rejoint celle développée par Schelling (1960) relative au "*paradoxe du faible*" : *le faible gagne en se liant les mains*" (Friedberg, 1993). Il entre ainsi dans une logique d'engagement (*commitment*) en essayant de rendre prévisible son comportement dans un univers incertain. Il cherche ainsi à privilégier la pérennité de son entreprise au travers de la pérennité du réseau. Ainsi peut-il construire son environnement (enactment) en nouant des liens durables de dépendances. L'entreprise peut inscrire son activité dans ce contexte. Elle peut également chercher à modifier le rapport établi entre les partenaires. En effet l'organisation résilliaire peut lui permettre de modifier sa dépendance en essayant de créer un irrévocabilité de l'engagement de deux acteurs eu égard aux investissements en termes de relation spécifique plus que d'actifs spécifiques. P. Bouvier-Patron (1995) montre qu'une substituabilité des clients par rapport aux fournisseurs est possible dans le cadre d'actifs spécifiques mais très difficile dans le cadre de spécificité de l'activité. Cette non-substituabilité sera d'autant plus forte que les actifs présentent les caractères d'intransférabilité et de non-redéployabilité. Modifier le rapport de dépendance peut donc passer par une recherche d'accroissement de la spécificité de l'organisation. Cela traduit en fait le passage d'une situation de dépendance à une situation de dépendance réciproque. Plus qu'une simple prise en compte de l'intérêt du donneur d'ordre à la relation cette étape suppose, en fait, le passage d'une situation d'interdépendance à une situation d'interaction c'est-à-dire la mise en oeuvre d'un comportement actif (Everaere, 1993). Dans ce cadre le sous-traitant peut chercher à "rééquilibrée" la relation c'est-à-dire à la rendre plus équitable en développant un certain nombre de prestations connexes, au-delà du seul cahier des charges, qui induisent une dimension de service à la demande très importante afin de créer une dépendance de service de la part du donneur d'ordres. Face à la

situation de dépendance, le sous-traitant peut agir sur deux éléments : la spécificité de ses actifs et la spécificité de la relation. On constate en fait que ce dernier a surtout intérêt à renforcer la spécificité de la relation et que la spécificité des actifs n'est qu'un élément susceptible d'accroître son indépendance. Cette remarque nous amène à proposer des démarches stratégiques visant à accroître la spécificité de la relation qui permet alors au sous-traitant de rendre sa prestation plus essentielle pour le donneur d'ordres.

On constate que notamment l'investissement en termes d'innovation organisationnelle (Ménard, 1995) de la part du sous-traitant autorise une diminution de sa dépendance par rapport au donneur d'ordres. Dans ces conditions le développement de spécificité de la relation apparaît comme un élément nécessaire au rééquilibrage de la relation. La singularité ainsi créée autorise l'émergence d'un espace commun lequel est susceptible de créer des barrières à la mobilité du donneur d'ordres. Le réseau parce qu'il repose, entre autres éléments, sur l'émergence de "*stratégie d'organisation, pour des PME y-compris*" (Debray, Leyronas, 1996) est une organisation qui favorise le "rééquilibrage" des relations. Le choix du mode d'organisation des relations est alors une partie intégrante de la stratégie des entreprises. Le réseau est alors de ce point de vue une stratégie paradoxale car s'il renforce dans un premier temps la dépendance il permet de faire émerger les conditions ultérieures de modification des rapports. Cette dynamique suppose alors la durée.

L'ensemble de ces constatations montre qu'il est possible d'envisager des passages entre les différents types, entre les logiques d'intention et les logiques d'action. Il est alors possible d'intégrer dans cette matrice des éléments d'analyse dynamique montrant ainsi que ces formes d'action correspondent à des logiques d'intention qui, bien que différentes, sont néanmoins compatibles entre elles. Cette grille d'analyse nous permet de voir qu'elles sont les évolutions possibles pour des entreprises de petite dimension par rapport aux phénomènes de sous-traitance.

Précisons un dernier point relatif aux différentes limites. Sur le plan théorique soulignons que notre approche se limite à une analyse bilatérale alors que dans le cadre des relations de sous-traitance en réseau, une approche multilatérale pourrait être envisagée. Cette dernière situation nous amènerait à analyser la forme réticulaire comme un mode d'organisation à part entière, au même titre que le marché et la hiérarchie, et non pas comme un élément de la politique de l'entreprise relatif à l'organisation des activités. L'institutionnalisation du réseau pose alors la question de la dépendance à la fois de manière bilatérale c'est-à-dire entre les acteurs du réseau et de manière générale c'est-à-dire entre le réseau institution et les acteurs. Par exemple, un acteur peut avoir des relations d'indépendance par rapport aux autres membres du réseau et être dépendant de cette forme d'organisation.

D'un point de vue méthodologique, la typologie sus développée a fait l'objet d'un pré-test auprès d'un certain nombre d'experts du secteur des transports routiers de marchandises visant à valider sa pertinence. Une vingtaine d'entretiens a été réalisée dans des entreprises de moins de cinquante salariés et a permis une première validation empirique. Toutefois, il serait nécessaire d'envisager une vérification de type quantitatif auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises du secteur.

## Conclusion

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur les relations de sous-traitance appliquée au Transport Routier de Marchandise. La pluralité des relations et la complexité des constructions relationnelles rendent difficiles l'appréhension des relations de sous-traitance et plus spécifiquement le positionnement des frontières de chacun des acteurs, des frontières des entreprises. L'analyse des relations entre les acteurs est à la fois d'ordre qualitative et quantitative. La détermination de la nature des relations fait référence aux nombreux débats relatifs au statut des différents protagonistes : relation interentreprises ou salariat. La réponse apportée au statut des relations dépend le plus souvent des orientations disciplinaires, programmatiques et axiomatiques des recherches. L'analyse quantitative vise, quant-à-elle, à mesurer l'importance des flux d'échange entre les participants. La notion de dépendance nous est alors apparue intéressante dans la mesure où elle permettait une approche synthétique des différentes dimensions du phénomène, au-delà de l'approche des éléments contractuels généralement retenus. On considère que les éléments de définition de la dépendance reformulée au travers de l'analyse transactionnelle permettent une mesure des relations interentreprises. L'objet de cette grille n'est pas seulement la mesure des relations. Elle tente, en effet, d'intégrer une recherche de caractérisation des dites relations. La typologie proposée à partir de la dépendance croisée permet ainsi une différenciation de la nature des relations de sous-traitance à partir d'une variable mesurable, la dépendance.

A travers le critère de dépendance croisée et d'une organisation des activités de sous-traitance en réseau nous avons tenté de relativiser la notion de dépendance généralement associée à la position du sous-traitant. Ce constat s'appuie notamment sur la prise en compte dans les relations entre partenaires de la spécificité des actifs et de l'organisation. L'inscription de la relation dans la durée permet d'envisager la production de compétences distinctives partagées. Ce faisant la position de dépendance du sous-traitant peut alors être analysée de manière bilatérale. Dans ces conditions la nature de la relation dépend du type de relations (réseaux lâche, paradoxal, hiérarchisé, partenarial) nouées. Sous certaines conditions il existe des possibilités de stratégies de rééquilibrage qui s'appuient sur un accroissement de la spécificité des relations interentreprises et sur l'émergence de barrière à la mobilité. A défaut de rééquilibrage on peut cependant envisager que des relations déséquilibrées puissent être stables et durables si l'intérêt individuel et collectif des acteurs convergent. Une entreprise de petite dimension peut très bien accepter une situation de dépendance si elle privilégie le développement et la croissance plutôt que l'indépendance. Dans ces conditions la dépendance peut être un choix délibéré de développement. Dépendance et développement forme alors un couple dont les relations sont encore mal établies.

Notre typologie peut être utilisée comme une grille d'analyse stratégique par et pour le dirigeant. Dans cette perspective la question du passage entre les différents types se pose. Elle supposerait une analyse des mécanismes, des éléments et des conditions d'évolution de la forme d'organisation. Une analyse dynamique permettrait alors d'envisager les possibilités de modifier la forme de la relation. Cela nous amènerait à envisager les processus de formation et de (re)formation des processus d'organisation en réseau et à considérer la forme du réseau comme un choix stratégique.

## Bibliographie

AOKI, M. (1986), "Horizontal vs. vertical information structure of the firm", *American Economic Review*, vol 76/5, p. 971-983.

ARROUS, J. (1981), "La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes. Vers une (re)définition de l'Economie Industrielle", *Colloque Economie Industrielle. Problématique et méthodologie*, Lyon, 19-20 novembre, p. 41-58.

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

BARREYRE, P.Y. (1968), *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Paris, Editions Hachette, 317 p.

BAUDRY, B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, Editions La Découverte, Collection Repères, 125 p.

BLOIS, K. (1972), "Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, vol XX, juillet, p. 253-272.

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

CHAILLOU, B. (1978), *La sous-traitance élément intégré de la politique de l'entreprise. Incidences de la politique industrielle dans les moyennes et dans les grandes entreprises*, Thèse de doctorat, Lyon, 396 p.

COUDERT, I. et C. LEYRONAS (1995), "Analyse dynamique d'un réseau de Petites Entreprises : Identité et plasticité vs. Stabilité et irréversibilité", *IIème Colloque international sur la PME*, Paris, Octobre, 16 p.

CREMER, J. (1986), *Corporate culture: cognitive aspects*, W.P. Laboratoire d'économétrie, Ecole polytechnique, Paris, 46 p.

CORCUFF, P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Editions Nathan, 128 p.

DEBRAY, C. et C. LEYRONAS (1995), "Hypogroupement et réseau : émergence de stratégie complexe en petite entreprise", *XIIIème Journée Nationale des IAE*, Toulouse, 15-17 Avril, 15 p.

DUCHESNE, C. (1991), "Les arrangements inter-entreprises : portée et limites des modèles explicatifs", *Cahier de Recherche IAE NANCY*, n°4, Juin, 47 p.

ELIAS, N. (1969), *La société de cours*, trad. fr., Flammarion, coll. "Champs" (1985), p. 152-153.

EMERSON, R.E. (1962), "Power-dependance relations", *American Sociological Review*, vol. 17, p. 31-41.

EVERAERE, C. (1993), "Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n°19, Octobre, p. 171-202.

GRAND, L. (1995), *Vers une définition de la sous-traitance*, Working Paper, Laboratoire d'Economie des Transports, Lyon.

HOUSSIAUX, J. (1957), "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", *Revue Economique*, n°2, mars, p. 221-247.

JACOBS, D. (1974), "Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.9, p. 45-49.

JACOT, J.H. (Dir) (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Lyon, Editions Presse Universitaire de Lyon, 233 p.

JULIEN, P.A. (dir) (1994), *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Editions Economica, 437 p.

KIRAT, T. (1994), "L'organisation, entre statique et dynamique : une revue critique de la littérature économique", p. 19-72, in JACOT, J.H., (dir), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Economie des Changements Technologiques, Presse universitaire de Lyon, 233 p.

KLEIN, B., R. CRAWFORD et A. ALCHIAN (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol 21, p. 297-326.

LECOQ, B. (1989), "Réseaux et système productif régional. contenu, portée et fondements théoriques du concepts de réseaux", *IRER*, Dossier n°23, 53 p.

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*, p. 697-733.

MARCH, J.G. et H.A. SIMON (1958), *Les organisations*, Traduction française, 1969, Edition Dunod, 253 p.

MARCHESNAY, M. et Y. MORVAN (1979), "Micro, macro, méso", *Revue d'Economie Industrielle*, n°8.

MENARD, C. (1995), "La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion", *Revue d'Economie Industrielle*, numéro exceptionnel "Economie Industrielle : développements récents", p. 173-192.

MITCHELL, J.C. (1973), "Networks, norms and institutions", dans BOISSEVAIN, J. et J.C. MITCHELL (eds.), *Networks analysis. Studies in human interactions*, Mouton, The Hague.

MORVAN, Y. (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Editions Economica, 639 p.

PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978), *The external control of organization, a resource dependance perspective*, Harper & Row.

PROULX, M.U. (1991), "Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique", *Revue Canadienne de Science Régionale*.

SCHELLING, T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

TEECE, D.J. (1988), “ Technological change and the nature of the firm ” in DOSI, G. et alii (eds), *Change in Economic theory*, Londres, Printer Publishers, p. 256-281.

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

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Londres, The Free Press.

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