



LES CONSEQUENCES SOCIALES DE LA SOUS-TRAITANCE

SYNTHESE

Daniel DEBATTISSE
Nathalie MATTIUZZO

SEPTEMBRE 1997

CDAT **B**
11710

Eurosiris

60/62, rue d'Hauteville - 75013 PARIS - Tél. : (33) 01 44 79 91 30 - Fax : (33) 01 47 70 11 93 ou (33) 01 44 79 91 21

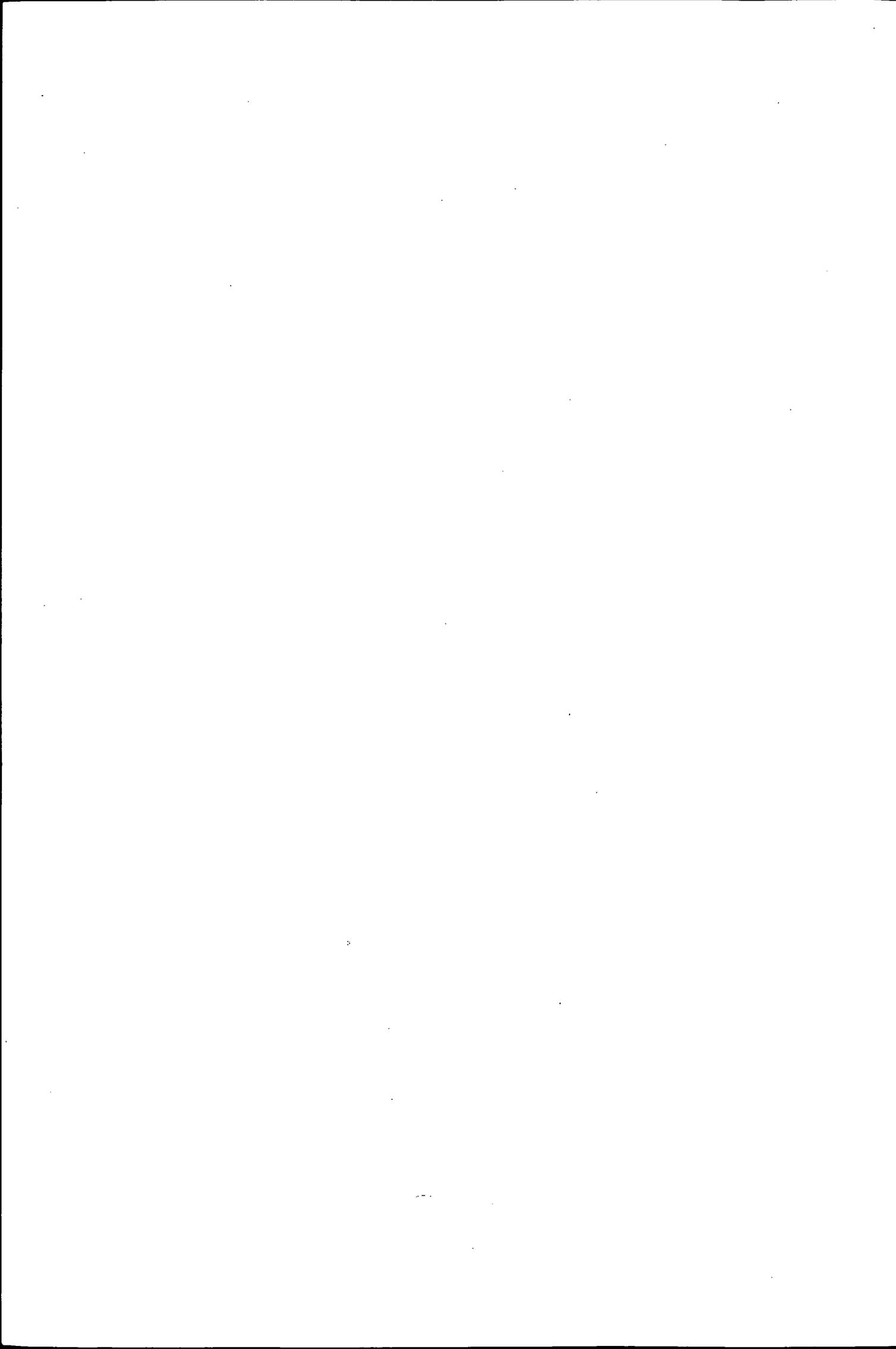
Services généraux : 20/24, rue Martin Bernard - 75013 PARIS - Tél. : (33) 01 53 62 70 00 - Fax : (33) 01 53 62 70 62

S.A. au capital de 250 000 F - R.C. Paris B 378 715 809



EUROSIRIS est un bureau d'études spécialisé en transport, logistique et aménagement du territoire. Ses compétences dans les domaines de l'analyse des stratégies logistiques des firmes, des stratégies de localisation et des systèmes de transport se déclinent sous deux formes principales : les études spécifiques pour un client ou un groupe de client et les études "multi-clients" commercialisées par EUROSTAF, société spécialisée du groupe.

Les informations qui suivent sont issues d'une étude menée conjointement par EUROSIRIS (Nathalie MATTIUZZO, Brigitte BLANCHARD, Madjid YACINE), Lionel GRAND (LET) et Daniel DEBATISSE, chercheur au CEREM-Forum (unité mixte du CNRS - Université Paris X) pour le compte de la DTT et du SES. Son objectif est d'analyser "les conséquences sociales de la sous-traitance dans le transport routier de marchandises". Elle repose, pour partie, sur des entretiens menés auprès d'entreprises du secteur et auprès d'observateurs ou d'organismes professionnels. Ces entretiens ne prétendent pas à l'exhaustivité ou à la représentativité statistique mais permettent d'approcher la réalité de la sous-traitance dans vingt entreprises du secteur routier de marchandises.



AVANT PROPOS

La sous-traitance constitue une donnée majeure du transport routier de marchandises.

La conjoncture de plusieurs facteurs concourt à son existence et à son importance. On pourra citer :

- la surcapacité du secteur en nombre d'entreprises et en nombre de camions ⁽¹⁾ ;
- un fort dualisme avec 80 % des entreprises présentant un effectif de 0 à 5 salariés ;
- une crise économique ;
- une activité parfois saisonnière et sensible aux à coups conjoncturels ;
- des déséquilibres sur certaines relations, liés notamment à la non homogénéité économique et démographique du territoire national mais aussi à la structure des entreprises de transport (de petite taille donc rarement présentes commercialement dans plusieurs points du territoire) ;
- une diversification de l'offre de certains transporteurs qui sont progressivement devenus des logisticiens et qui ont fait le choix d'externaliser une partie de leur activité.

Elle est parfois décrite comme principale source des difficultés du secteur. On parle alors de "mauvaise sous-traitance" uniquement liée à des motifs financiers, au développement des marges et à une volonté de transférer certaines contraintes (personnels, parcs, contraintes réglementaires) sur d'autres intervenants. Elle est parfois prônée comme outil indispensable sur un marché instable où l'activité est difficilement lissable pour des raisons conjoncturelles (pointes saisonnières) ou plus structurelles (relations déséquilibrées, volatilité de la clientèle).

Terme générique, la sous-traitance recouvre donc des situations fort différentes traduisant et induisant des rapports de force, des conditions de travail, des formes de recours à l'extérieur très divers.

Utilisée dans le cadre de pointes d'activité conjoncturelles ou de trafics déséquilibrés, elle permet à certaines entreprises de lisser leur activité, à d'autres d'optimiser le taux d'utilisation du matériel, à d'autres encore de se diversifier.

Utilisée dans une logique purement financière, elle peut aller jusqu'à prendre la forme de ce que certains appellent du "faux salariat", induire une forte dégradation des conditions de travail pour les tractionnaires mais aussi, en corollaire, une dégradation des relations sociales dans les entreprises donneuses d'ordre, voire une réduction ou un non renouvellement de leurs effectifs.

(1) de 1990 à 1994 :

- le nombre d'entreprises de TRM a enregistré une baisse de 1,6 %,
- le parc a enregistré une baisse de 4 %,
- la capacité en tonnes du parc a enregistré une baisse de 0,17 %,
- tandis que les tonnages transportés ont enregistré une baisse de 12,7 %.

Cette sous-traitance renvoie alors directement au phénomène de surcapacité d'offre du secteur qui fait qu'un nombre important d'entreprises n'ont pas ou peu d'accès au fret, ce qui les rend dépendantes d'un nombre limité de donneurs d'ordre et ne leur confère qu'un faible pouvoir de négociation tarifaire.

C'est également ce type de sous-traitance conjuguée à un contexte concurrentiel particulièrement âpre qui induit des situations d'extrême précarité et des comportements quasi suicidaires entraînant le secteur dans une spirale de recherche de gains de productivité illicites et de non respect des réglementations sociales et de sécurité.

De toute évidence, c'est l'ensemble des acteurs de la chaîne de transport qui concourt à cette situation. Si les chargeurs ont poussé à la baisse des prix de transport, les transporteurs et les commissionnaires (qui ont, dans leur majorité, une activité transport) ont également largement participé au développement de ce phénomène, par des stratégies de sous-traitance en cascade et parfois par des aides à la création d'entreprises.

Dès lors, une des questions posées par les évolutions réglementaires actuelles ⁽¹⁾ qui visent à un "assainissement" du marché et à une amélioration des conditions de travail, réside dans l'impact de leur application sur un secteur dual, structurellement et fonctionnellement déséquilibré.

(1) Outre celles posées par leur application sur le terrain.

1. ANALYSE DE LA SOUS-TRAITANCE AU TRAVERS DES INDICATEURS EXISTANTS

Peu d'indicateurs permettent, à ce jour, d'identifier la sous-traitance de manière fine. Les données disponibles émanent principalement du SES (Ministère des Transports) et concernent la sous-traitance confiée. Le taux de sous-traitance ⁽¹⁾ confié peut ainsi être analysé pour chaque NAF et pour chaque tranches d'effectifs. Il n'est pas identifié, en revanche, par types de transport exercés par les entreprises d'un même code NAF.

En outre, l'absence de données suivies sur les prix de la sous-traitance (connu pour la seule année 1993) ne permet pas d'identifier dans les évolutions, les effets prix et les effets volumes.

La nouvelle enquête véhicules fournira des données sur la sous-traitance reçue pour laquelle peu d'indicateurs existent à ce jour. Des informations émanent également d'études ponctuelles (études CNR notamment).

1.1. Le recours à la sous-traitance des entreprises de TRM et de collecte de fret terrestre et fluvial

En 1993, le secteur du TRM et de la collecte de fret a eu recours à l'extérieur à hauteur de 28 % de son chiffre d'affaires. Ce taux global masque d'importantes disparités selon l'activité (identifiée au travers du code NAF), il s'établit :

- à 52,85 % du chiffre d'affaires global des entreprises de collecte de fret ;
- à 13,19 % du chiffre d'affaires global des entreprises du TRM ; 15,9 % pour la zoné longue et 12,6 % pour la zone courte.

En 1995, (données non comparables en raison d'une modification de la nomenclature intervenue en 1993), le taux de sous-traitance s'établit à 15 % pour le TRM inter urbain, à 13,57 % pour le TRM de proximité et à 57,1 % pour la collecte de fret.

- En matière d'évolution, le taux de sous-traitance confié pour le code collecte de fret a progressé de 1986 à 1990 (+ 3,5 % de 1986 à 1988 puis + 2,2 % de 1988 à 1990) pour atteindre près de 60 % en 1990. Cette période est suivie d'une diminution de la part du recours à l'extérieur dans le chiffre d'affaires sur l'année 1990-1991 (- 5 %) puis d'une stabilisation en 1992 pour un niveau (56,65 %) peu différent de celui enregistré en 1986.

Depuis, les résultats de 1993, 1994, 1995 semblent confirmer cette tendance à la stabilisation.

- Concernant le transport de zone longue (puis inter urbain), le taux de sous-traitance a cru de manière régulière de 1986 à 1991 (+ 22 % sur la période) pour entamer ensuite une période de stabilisation voire de décroissance jusqu'en 1995.

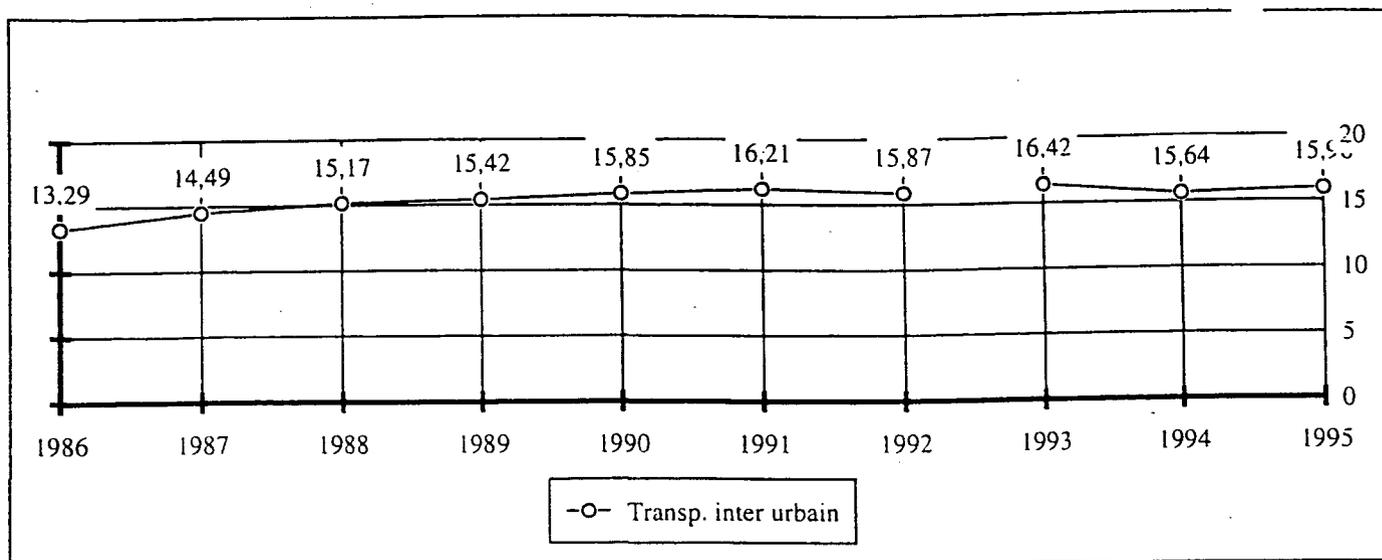
(1) Chiffre d'affaires sous-traitance / chiffre d'affaires total.

° La part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires total a connu une évolution plus heurtée pour le transport de zone courte (puis de proximité) avec une alternance de périodes de croissance et de décroissance : croissance de 1986 à 1988 (+ 21,6 %) puis réduction du taux de sous-traitance de 1988 à 1991 (- 15,8 %). La période 1992-1994 semblent constituer, à nouveau, une période de croissance du recours à l'extérieur (mais données peu comparables) tandis que 1995 marque une décroissance pour atteindre un taux de sous-traitance légèrement inférieur à celui de 1988.

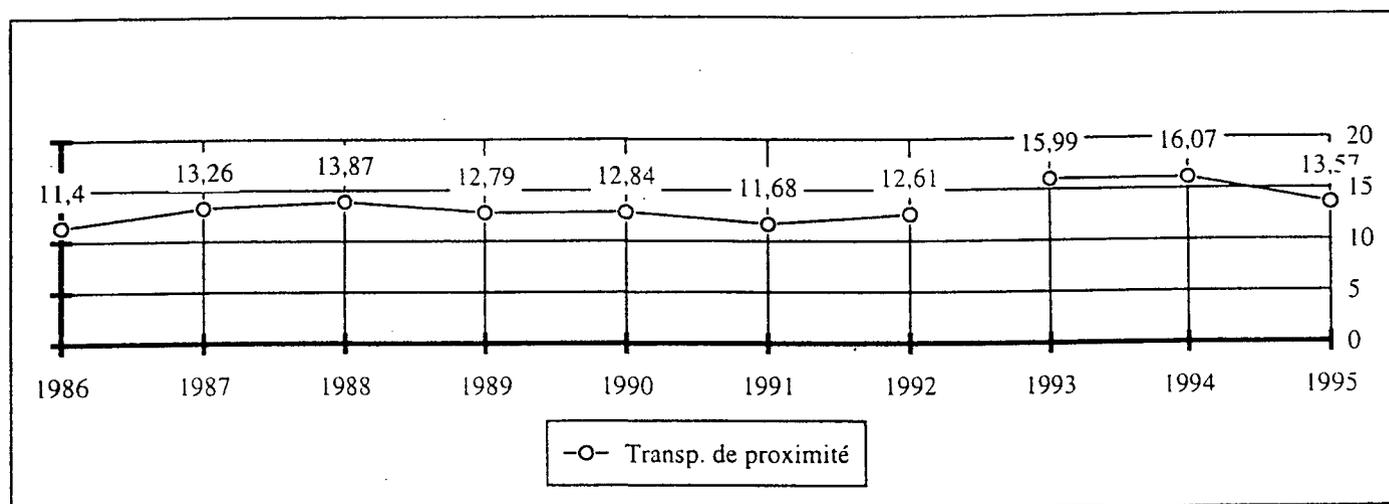
Au final, quel que soit l'activité considérée, les toutes dernières années sont marquées par une stabilisation des taux de sous-traitance tandis que les années 1986-1988 et, dans une moindre mesure selon les codes, 1988-1991 constituaient des périodes de croissance du recours à l'extérieur.

Evolution du taux de sous traitance du transport inter urbain

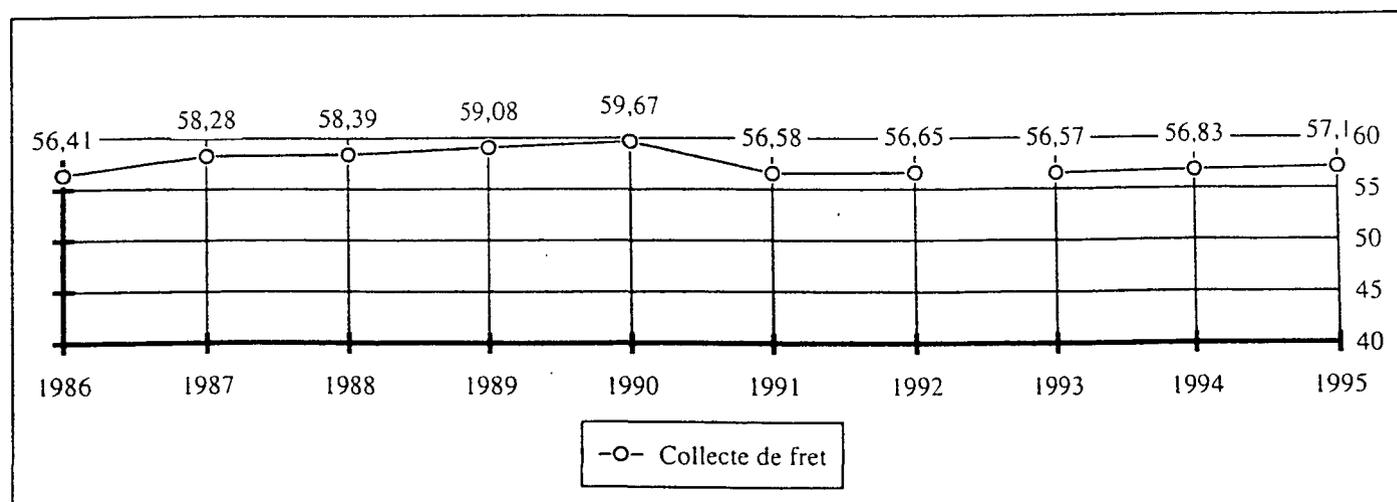
7



Evolution du taux de sous traitance du transport de proximité



Evolution du taux de sous traitance de la collecte de fret



Cette stabilisation des taux de sous-traitance (effets volumes et effets prix non identifiables) rend compte de l'ensemble du secteur. Elle ne reflète, en ce sens, que partiellement la réalité les entreprises réduisant leur recours à la sous-traitance pouvant compenser, totalement ou en partie, celle qui l'augmentent. Elle ne préjuge par ailleurs pas des évolutions concernant les pratiques de sous-traitance.

1.2. Recours à la sous-traitance selon la taille des entreprises

1.2.1. Recours à la sous-traitance selon la taille pour les entreprises de TRM

L'observation des données relatives aux taux de sous-traitance par tranche d'effectifs montre :

- que le recours à l'extérieur n'est pas le seul fait des entreprises de grande taille,
 - qu'il existe néanmoins un effet de taille, le taux de sous-traitance augmentant avec les effectifs.
- Quelle que soit l'année, le taux de sous-traitance pour les entreprises de zone longue de moins de cinquante salariés s'établit ainsi à un niveau inférieur ou égal à 15 % alors qu'il est toujours supérieur à 15 % pour les entreprises de plus de cinquante salariés et atteint même 25 % pour celles de plus de 200 salariés ⁽¹⁾.

En matière d'évolutions, ce sont, en revanche, les entreprises de taille inférieure à 20 salariés qui présentent la plus forte croissance du taux de sous-traitance (+ 40 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés, + 57 % pour celles de 6 à 9 salariés, + 18 % pour les entreprises de plus de 200 salariés et décroissance du taux de sous-traitance pour celles de 50 à 99 salariés).

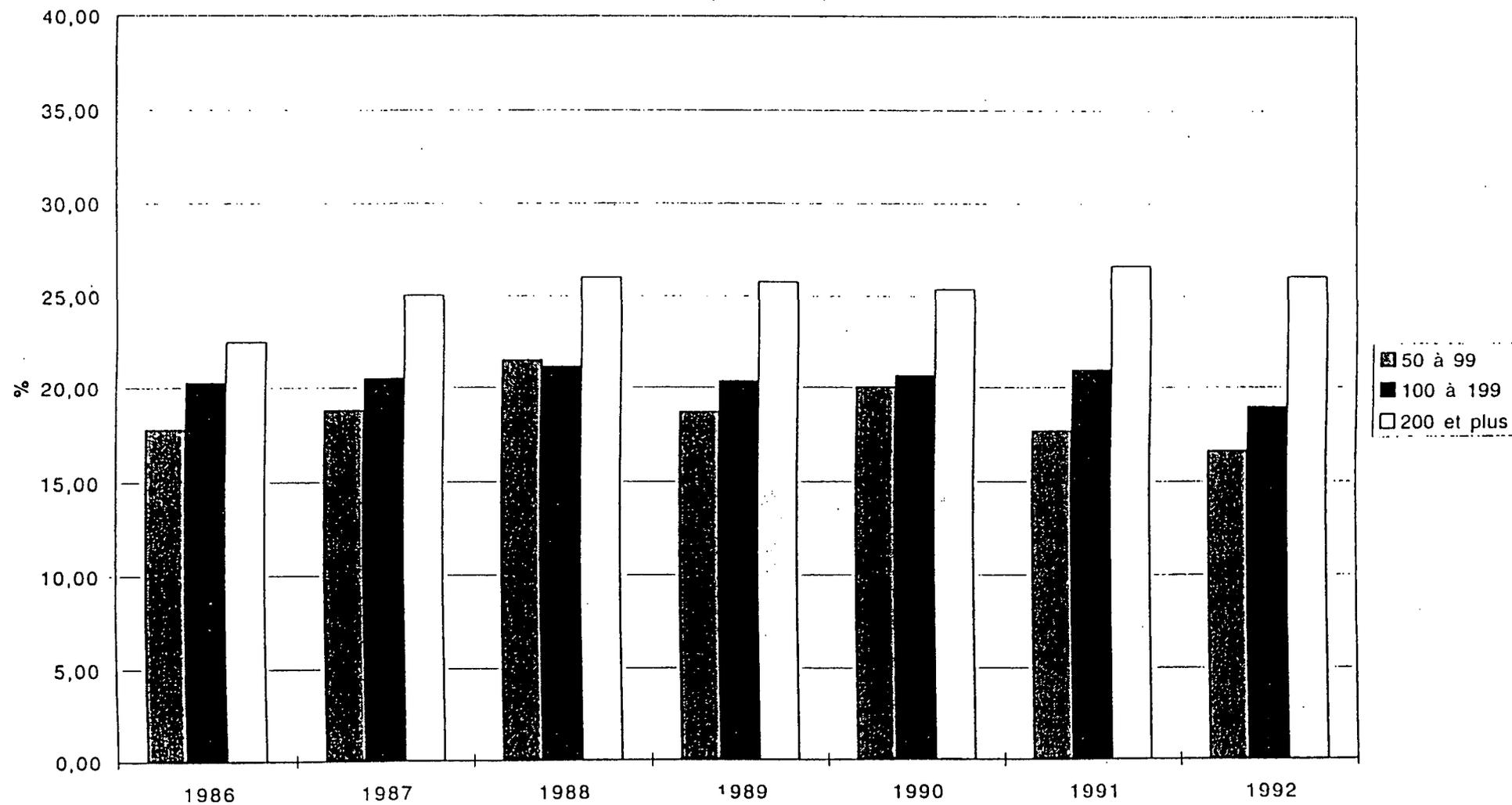
◦ Concernant les entreprises de la zone courte, le taux de sous-traitance est toujours inférieur à 20 % pour les entreprises de moins de cinquante salariés alors qu'il dépasse toujours 20 % pour les entreprises plus grandes et atteint 25 % pour les entreprises de plus de 200 salariés. Là encore, ce sont les entreprises de 10 à 50 salariés qui ont enregistré les plus fortes hausses du taux de sous-traitance (+ 14 % pour les entreprises de 20 à 49 salariés, + 40 % pour celles de 10 à 19 salariés, taux de sous-traitance stable pour les entreprises de 50 à 99 salariés, + 13 % pour celles de 100 à 199 salariés et décroissance du taux de sous-traitance pour les entreprises de plus de 200 salariés).

Une des explications à cet effet de taille réside dans les politiques de diversification de l'offre menées majoritairement par les entreprises de tailles moyenne et grande dont la culture tend à se rapprocher de celle d'organismes de transport ou de prestataires logistiques. Prégnance de la culture "transporteur", faiblesse des effectifs sédentaires et des outils techniques et/ou financiers de la diversification ou stratégies de polarisation sur une activité peuvent parallèlement expliquer la plus faible utilisation de la sous-traitance par les entreprises de plus petite taille.

(1) On notera que la réglementation limite normalement la sous-traitance à 15 % du chiffre d'affaires. Au-delà certaines entreprises peuvent choisir ou être automatiquement inscrite dans le code collecte de fret. Cette possibilité explique qu'un grand nombre de commissionnaires exerce une véritable activité transport pour une part (qui demeure notable) de leur chiffre d'affaires.

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE DES ENTREPRISES DE TRM (ZONE LONGUE)

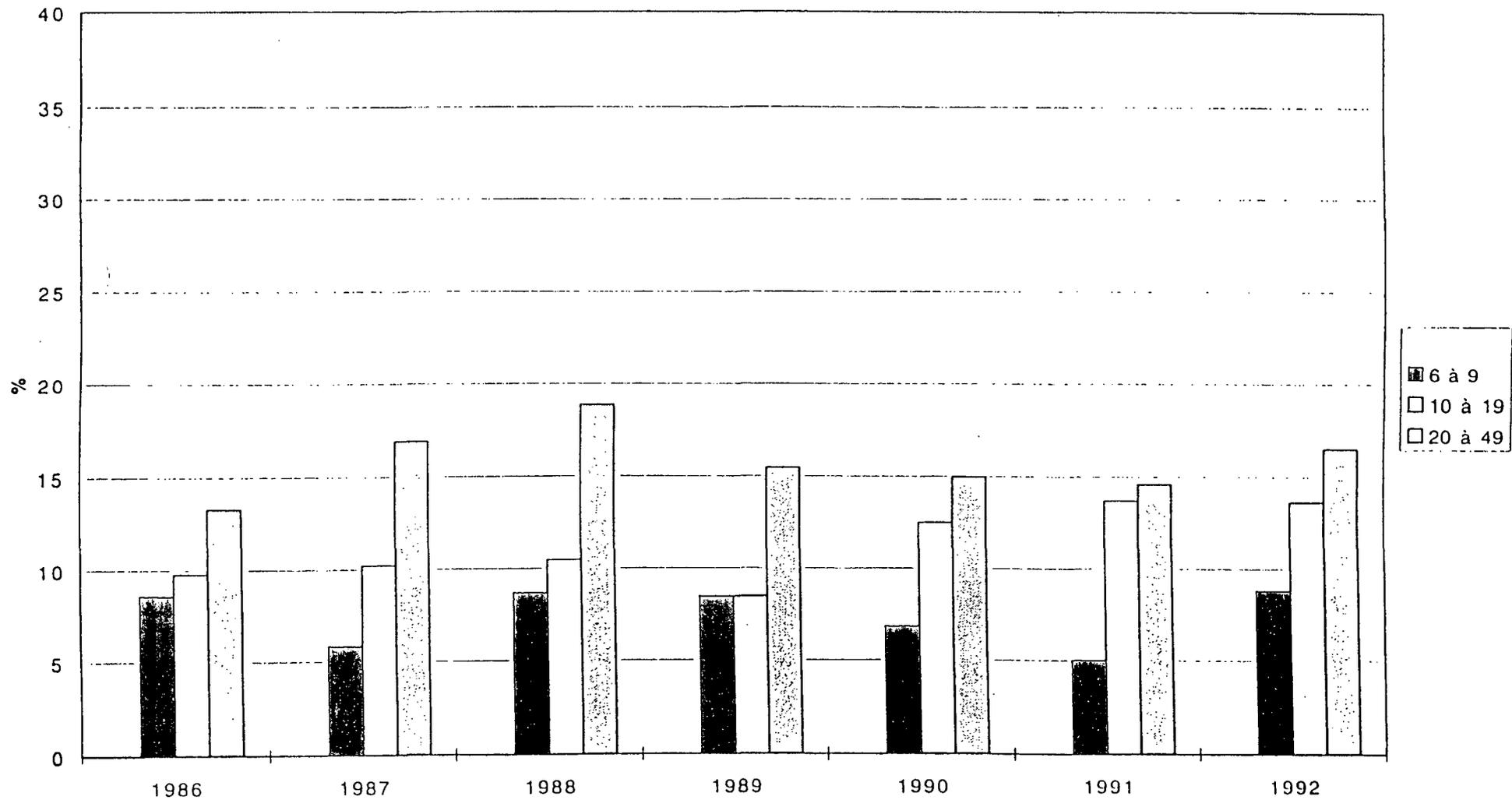
(Tranche d'effectif supérieure à 50)



Sources : SES

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE DES ENTREPRISES DE TRM (ZONE COURTE)

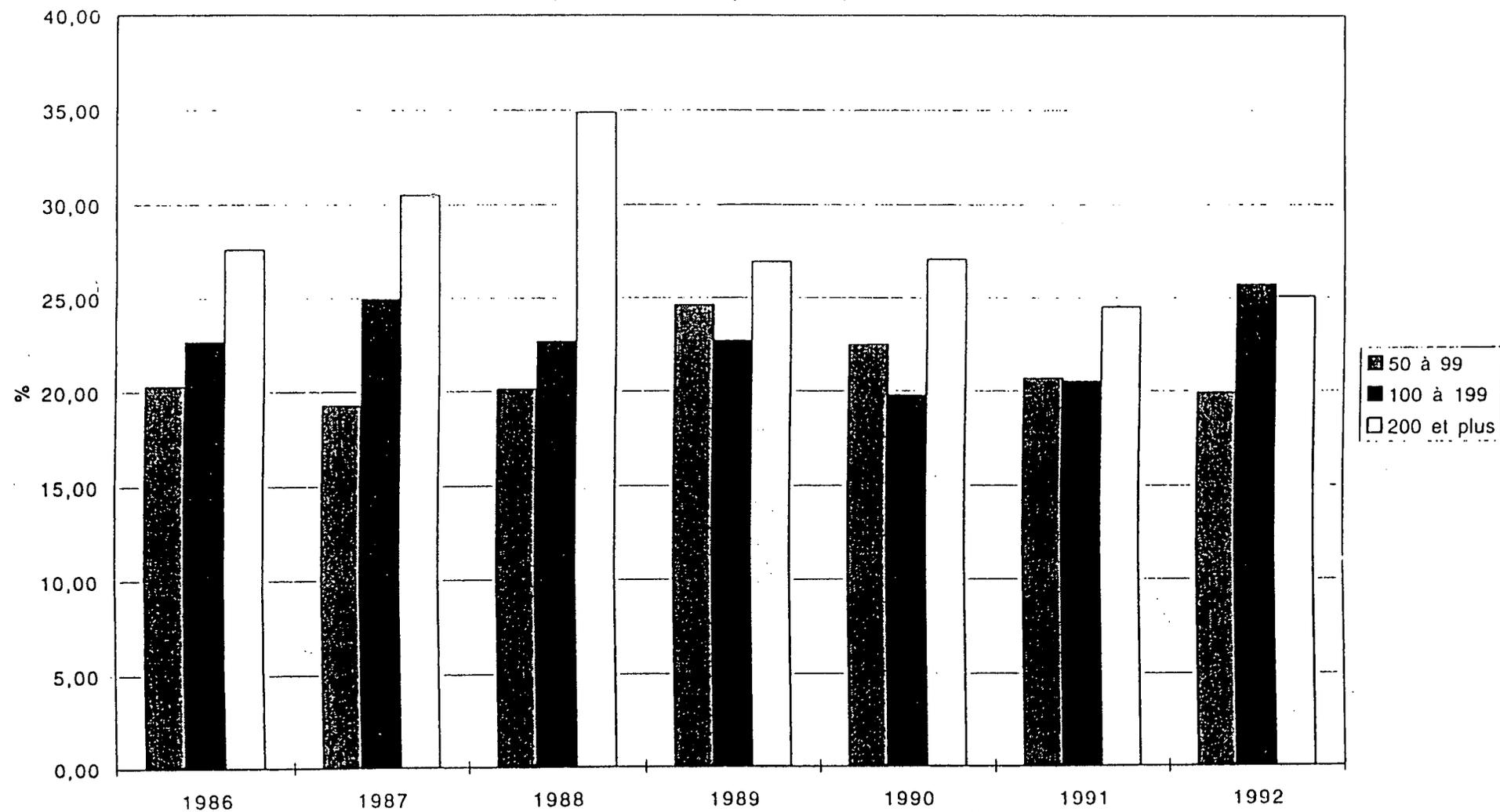
(Tranche d'effectif inférieure à 50)



Sources : SES

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE DES ENTREPRISES DE TRM (ZONE COURTE)

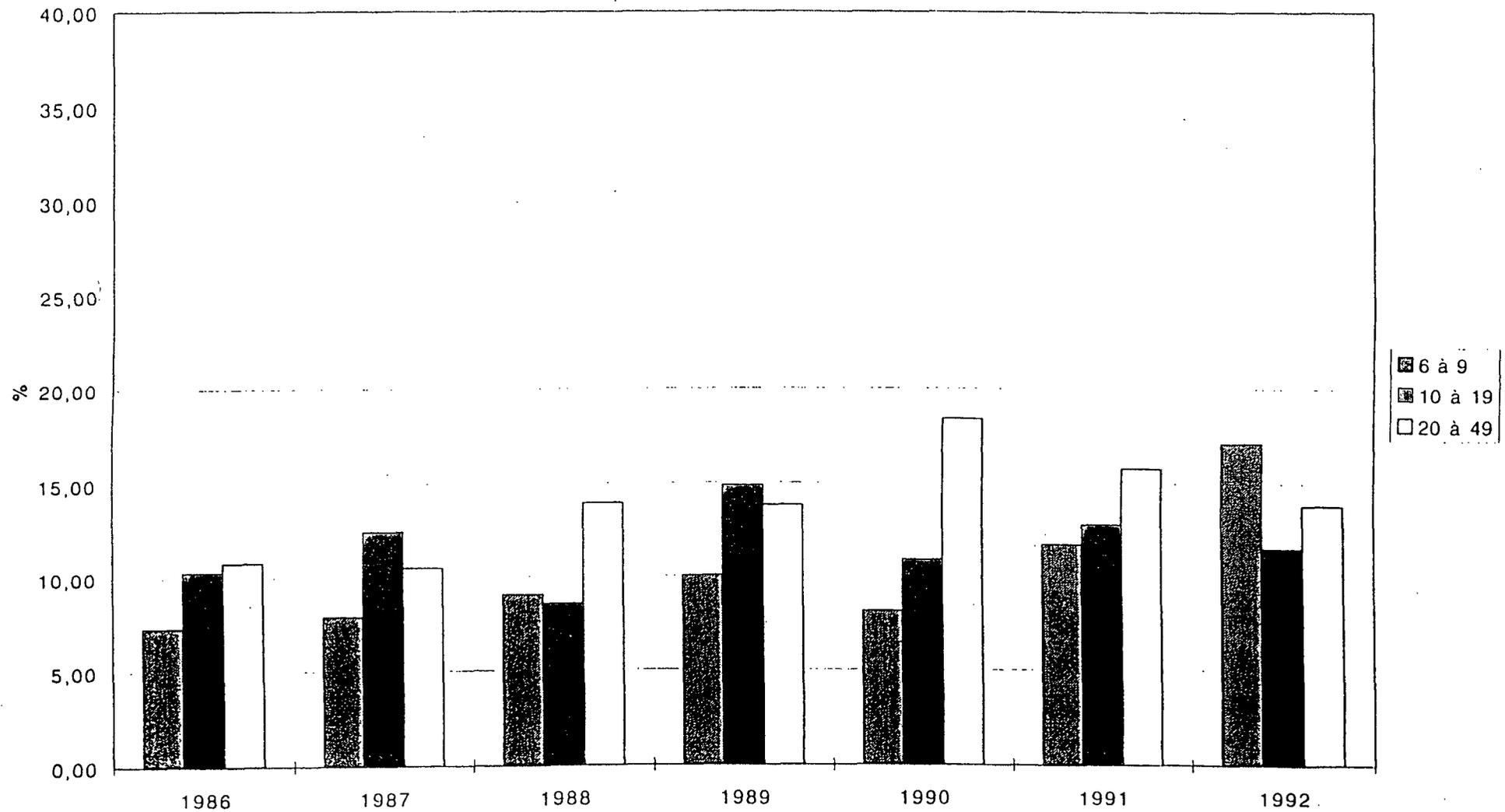
(Tranche d'effectif supérieure à 50)



Sources : SES

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE DES ENTREPRISES DE TRM (DEMEMAGEMENT)

(Tranche d'effectif inférieure à 50)



Sources : SES

1.2.2. Recours à la sous-traitance selon la taille pour les entreprises de collecte

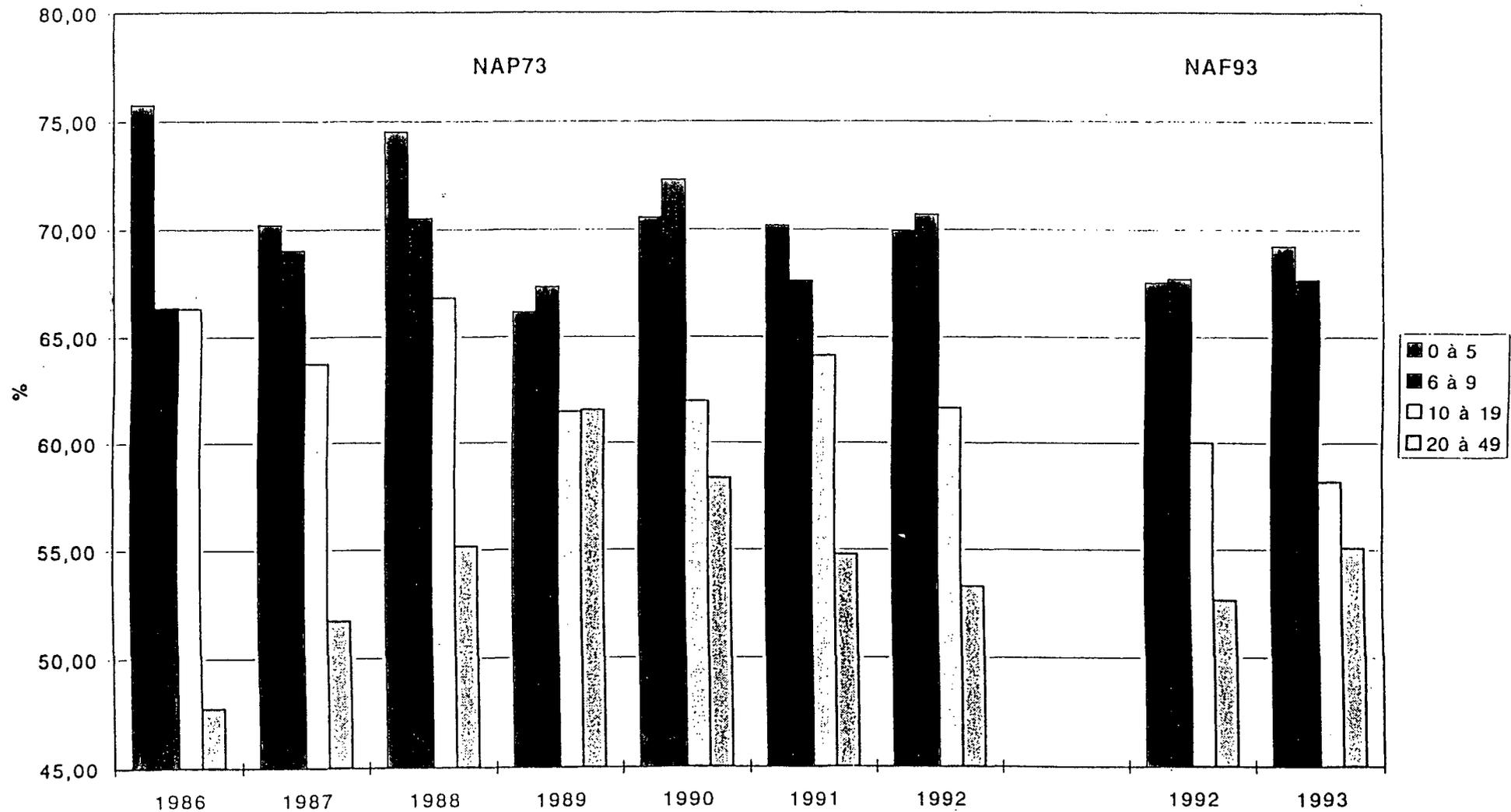
L'analyse du taux de sous-traitance global des entreprises de la collecte (52,85 %) masque également des disparités selon la taille des entreprises avec un **effet de taille inversé**. Ce sont en effet, les entreprises de petite taille qui présentent le taux de sous-traitance le plus élevé (70 % pour celles de moins de 10 salariés) tandis que les grandes, qui conservent une activité de transport (il s'agit, pour certaines entreprises autrefois inscrites dans un code du TRM), enregistrent des taux de sous-traitance soit légèrement plus faibles (autour de 62 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés et pour celles de 50 à 99 salariés) soit nettement inférieurs (autour de 50 %) pour les entreprises de 20 à 49 salariés et pour celles de plus de 100 salariés.

Parmi les entreprises de moins de 50 salariés :

- celles présentant un effectif de 0 à 5 salariés et de 10 à 19 salariés enregistrent une décroissance de leur taux de sous-traitance (- 2 % pour les premières ; - 12 % pour les secondes) ;
- en revanche, les entreprises présentant un effectif de 6 à 9 salariés et surtout de 20 à 59 salariés augmentent leur recours à l'extérieur (+ 3 % pour les premières et + 17 % pour les secondes).

Parmi les entreprises de plus de 50 salariés, seules celles de 100 à 199 enregistrent une hausse du taux de sous-traitance (+ 11 %) tandis que celui-ci diminue légèrement pour les très grandes et est stable pour celles présentant un effectif de 50 à 99 salariés.

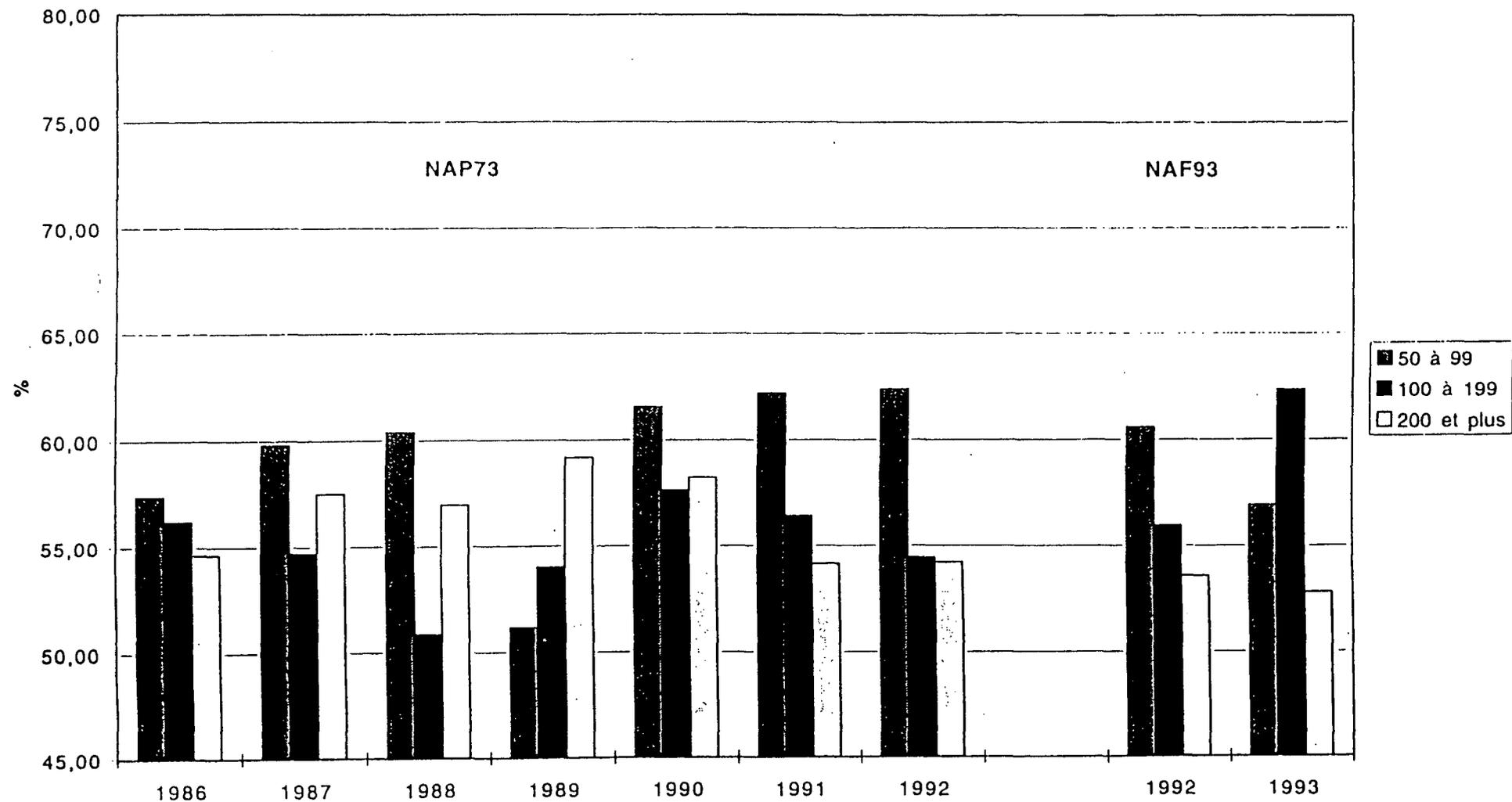
**RECOURS A LA SOUS TRAITANCE
DES ENTREPRISES DE COLLECTE DE FRET**
(Tranche d'effectif inférieure à 50)



Sources : SES

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE DES ENTREPRISES DE COLLECTE DE FRET

(Tranche d'effectif supérieure à 50)



Sources : SES

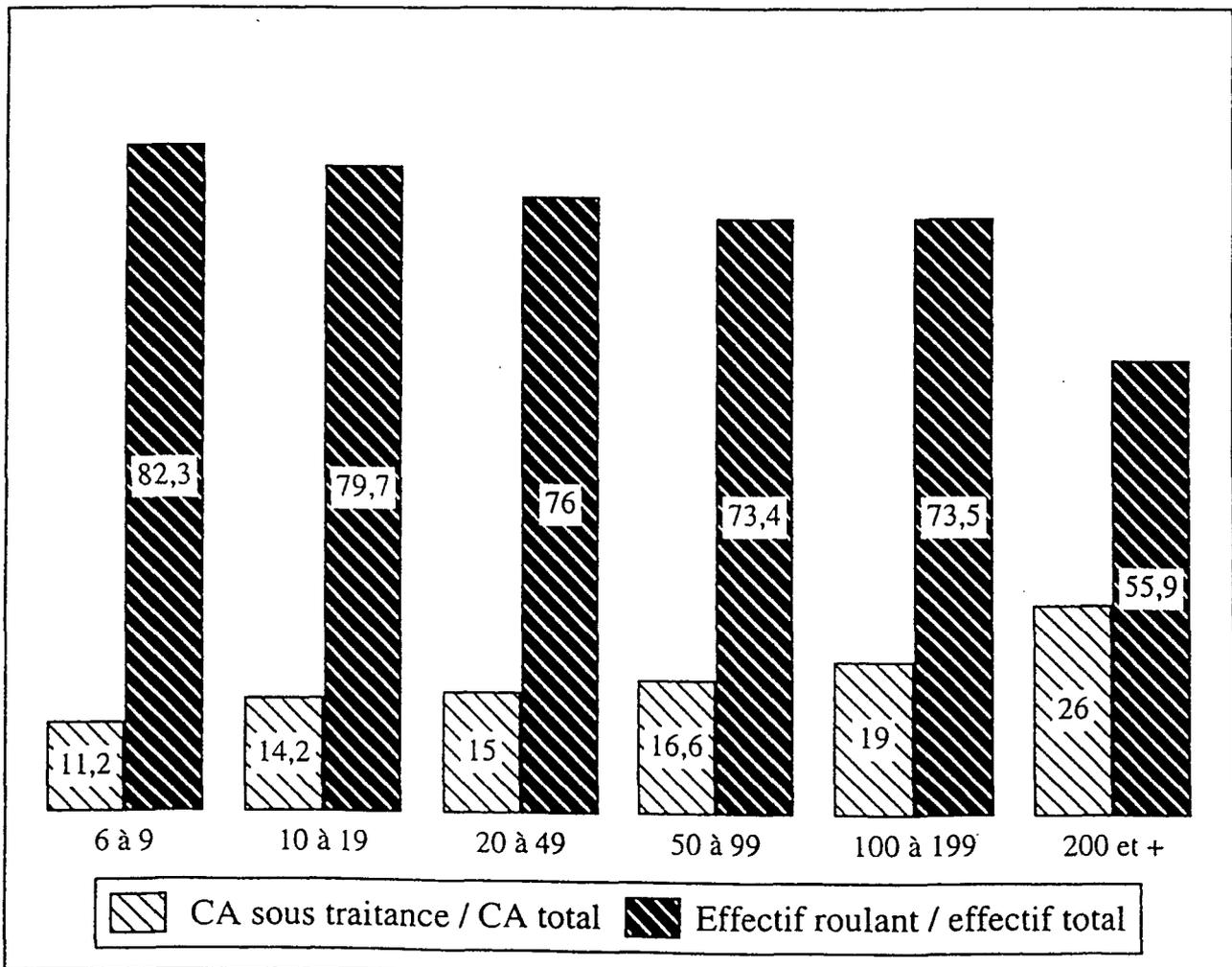
1.3. Effectifs roulants et taux de sous-traitance

Analyser statistiquement l'impact social de la sous-traitance représente un exercice complexe voire impossible. Il est toutefois possible de rapprocher les taux de sous-traitance du ratio effectif roulant / effectif total qui constitue une représentation de l'organisation des entreprises.

Il faut néanmoins noter, qu'au-delà du phénomène de sous-traitance qui influence les effectifs des entreprises notamment dans le cadre de la sous-traitance qualifiée de "faux salariat" (malheureusement impossible à quantifier), ce ratio (effectif roulant / effectif total) traduit également les gains de productivité obtenus par les entreprises ainsi que les stratégies de diversification (développement des équipes logistiques notamment).

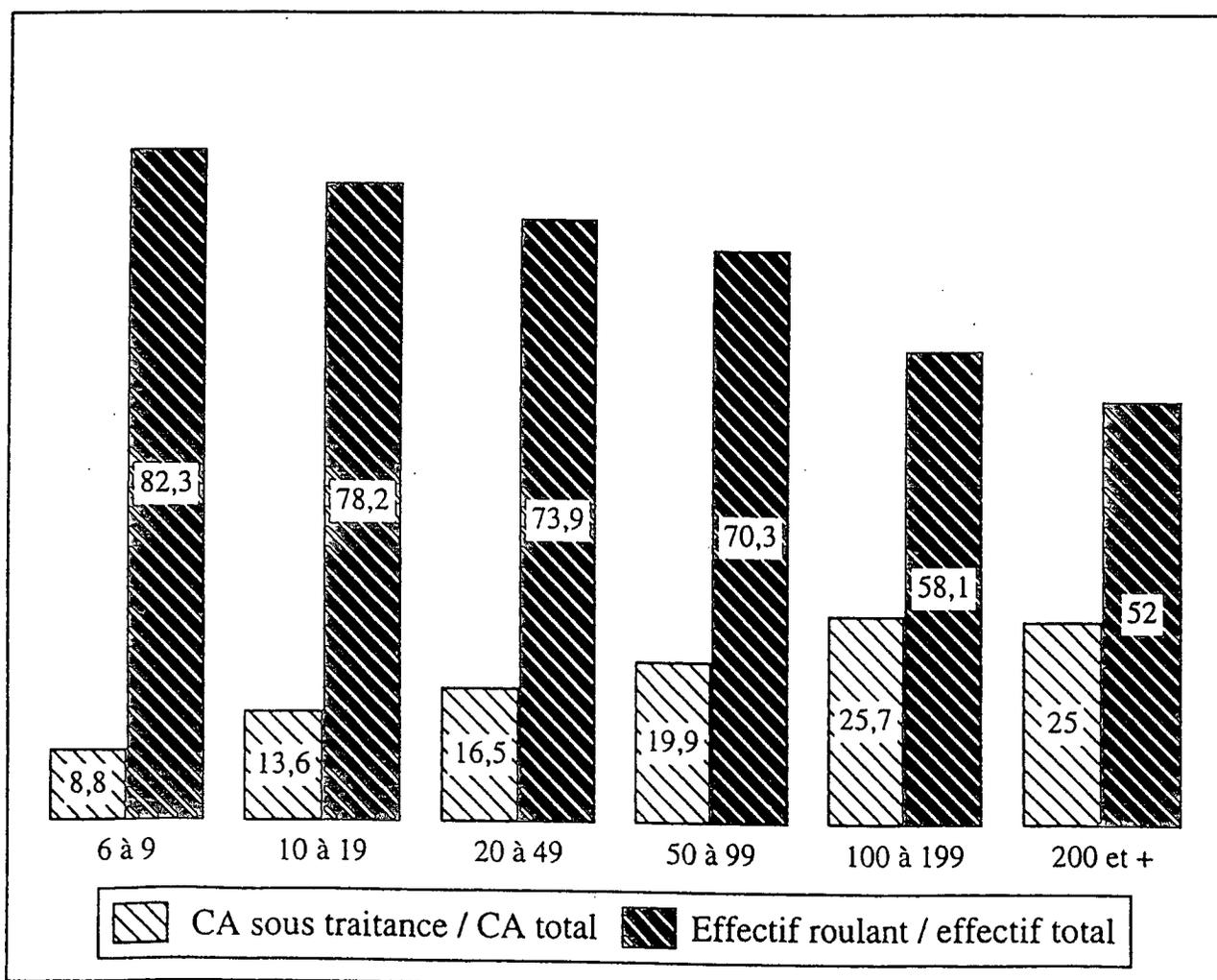
A l'intérieur du TRM, il n'y a pas de différence notable entre les entreprises de zone longue et de zone courte qui représentent des situations proches avec une relation inversement proportionnelle du taux de sous-traitance et du taux de roulants.

**RECOURS A LA SOUS TRAITANCE ET RATIO
EFFECTIF ROULANT / EFFECTIF TOTAL
ENTREPRISES DE ZONE LONGUE
1992**



Sources : SES

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE ET RATIO
EFFECTIF ROULANT / EFFECTIF TOTAL
ENTREPRISES DE ZONE COURTE
1992

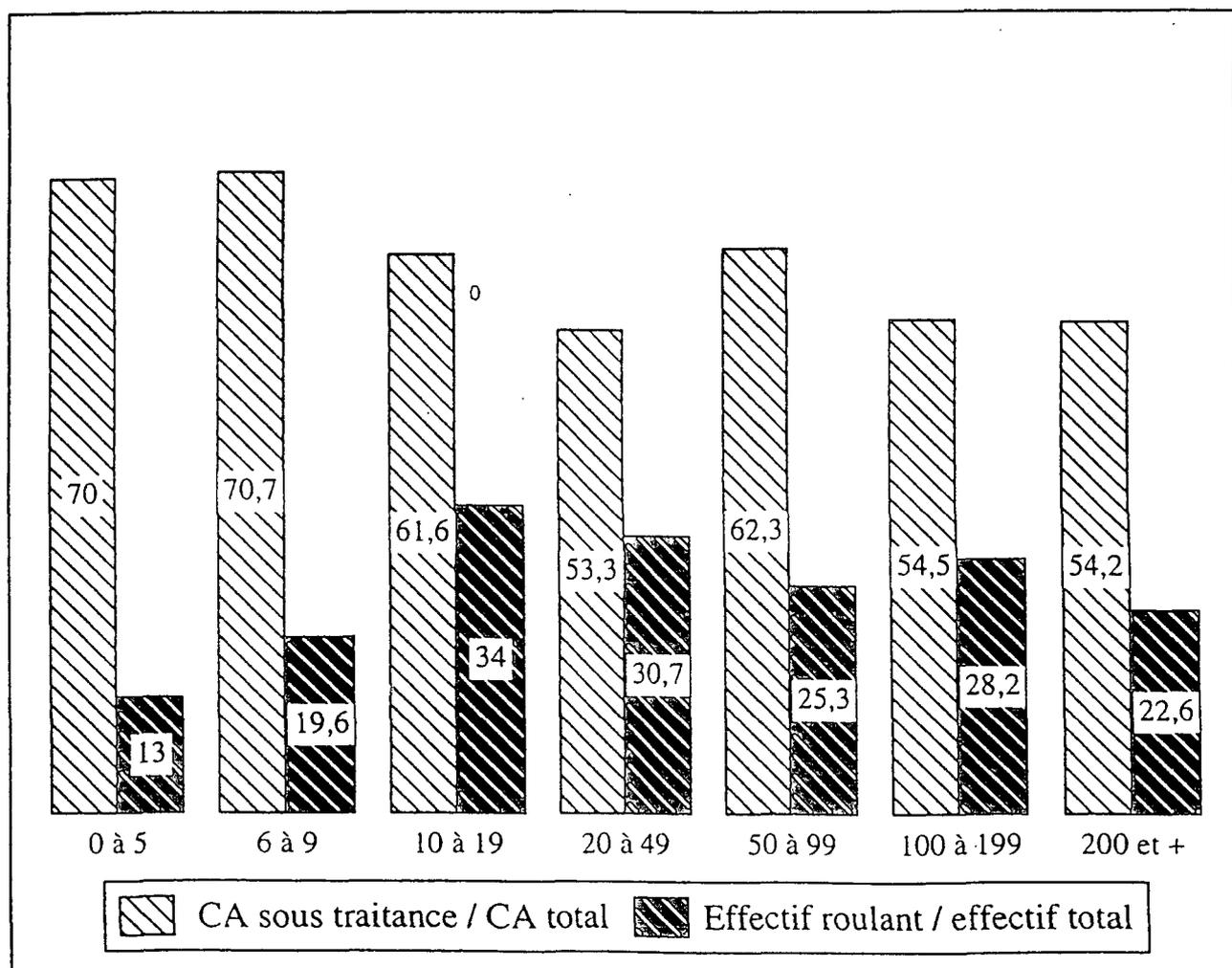


Sources : SES

□ Concernant **les entreprises de la collecte**, la relation entre le taux de sous-traitance et le ratio effectif roulant / effectif total est moins nette :

- les entreprises de moins de 10 salariés, qui apparaissent comme des organisateurs de transport sans flotte importante, ont à la fois un recours élevé à la sous-traitance et une faible proportion d'effectifs roulants ;
- pour les entreprises de 10 à 50 salariés, un taux de sous-traitance inférieur s'accompagne d'une hausse du ratio effectif roulant / effectif total à un niveau oscillant entre 31 et 34 %. Bien que conservant une activité principale d'organisation, ces entreprises semblent donc disposer d'une flotte ;
- pour les entreprises de 50 à plus de 200 salariés, la proportion de roulants est relativement proche quel que soit le niveau de sous-traitance, pouvant traduire à la fois :
 - l'existence d'une activité transport (il est ainsi très difficile de différencier les grands transporteurs et les grands commissionnaires) ;
 - des gains de productivité sur la traction et sur l'utilisation des chauffeurs ;
 - une diversification vers des opérations logistiques engendrant une augmentation du personnel sédentaire et notamment du personnel travaillant en entrepôt sans modification du nombre de roulants.

RECOURS A LA SOUS TRAITANCE ET RATIO
EFFECTIF ROULANT / EFFECTIF TOTAL
ENTREPRISES DE COLLECTE
1992



Sources : SES

1.4. Disparités régionales dans le recours à la sous-traitance

Activité spatiale, le transport routier de marchandises est sensible au contexte économique régional. Importance de la concurrence, localisations favorables à l'établissement de plates-formes logistiques, effet frontière peuvent ainsi induire des comportements différents en matière de sous-traitance.

En ce sens, l'analyse régionale du recours à l'extérieur est intéressante. Dans le cadre de cette étude, elle porte sur cinq régions. Elle ne peut prétendre ni à l'exhaustivité, ni à la généralisation. Elle permet toutefois de mettre en évidence les spécificités de certaines régions.

Entreprises du TRM

Pour 1992, les écarts inter-régionaux sont considérables.

Si le recours à la sous-traitance n'est respectivement que de 9,18 %, 10,26 % et 11,21 % pour les entreprises du transport routier de marchandises des régions Alsace, Centre et Aquitaine, il passe à **13,85 % pour Rhône-Alpes** et atteint **19,94 % pour la région Nord-Pas-de-Calais** qui a enregistré une très forte progression de la sous-traitance confiée depuis 1986.

Ces résultats ne permettent pas de juger ou non de l'existence d'un effet frontière. D'autres facteurs peuvent toutefois expliquer, au moins en partie, l'importance de la sous-traitance en Rhône-Alpes et dans la région Nord :

- un nombre relatif important d'entreprises de 0 à 5 salariés constituant un "réservoir" de sous-traitance ;
- une localisation favorable à l'installation de zones logistiques (notamment européennes) donc à l'élargissement de l'offre des acteurs vers des prestations en entrepôts.

TAUX DE SOUS-TRAITANCE PAR REGION DES ENTREPRISES DE TRM

France	13,70 %
Alsace	9,18 %
Aquitaine	11,21 %
Centre	10,26 %
Nord-Pas-de-Calais	19,94 %
Rhône-Alpes	13,85 %

Source : SES

Entreprises de la collecte

Pour 1992, les entreprises d'Alsace et de Rhône-Alpes présentent un recours à l'extérieur proche de la moyenne nationale (56,7 % pour l'Alsace, 54 % pour Rhône-Alpes).

Avec un taux de sous-traitance de 41 %, la région Centre apparaît (comme pour le TRM) comme une région de plus faible recours à l'extérieur.

A l'inverse, l'Aquitaine et le Nord-Pas-de-Calais présentent de taux de sous-traitance supérieurs à la moyenne nationale. Leur position géographique et leur ouverture sur l'international peut expliquer cette situation. Concernant plus spécifiquement le Nord-Pas-de-Calais, le fort recours à l'extérieur des entreprises du TRM peut également laisser penser que certains transporteurs sont passés sur le code de la collecte.

TAUX DE SOUS-TRAITANCE PAR REGION DES ENTREPRISES DE COLLECTE

France	56,65 %
Alsace	56,70 %
Aquitaine	63,80 %
Centre	41,00 %
Nord-Pas-de-Calais	69,00 %
Rhône-Alpes	54,00 %

Source : SES

2. LA SOUS-TRAITANCE : UN MODE DE GESTION

Mal principal du secteur l'entraînant dans la spirale des prix bas et des conditions de travail difficiles, outil d'optimisation dans un secteur où le lissage de la charge et de la capacité est complexe, mauvaise ou bonne, la sous-traitance est parée de tous les défauts et/ou de toutes les vertus.

C'est moins son existence ou même son importance que les conditions dans lesquelles elle peut s'effectuer, ses motifs (purements financiers ou d'optimisation) et les modes d'exploitation qu'ils induisent qui font donc de la sous-traitance un vif sujet d'intérêt.

Permettant un suivi de la sous-traitance sur une période longue (via le taux de sous-traitance confiée), et des comparaisons entre la sous-traitance et d'autres indicateurs, le système statistique constitue un outil précieux de connaissance. Mais fournissant des données globales, il ne rend, par nature, que partiellement compte d'une réalité complexe dans laquelle chaque entreprise constitue un exemple spécifique du recours à l'extérieur.

Non exhaustive et ponctuelle, l'enquête que nous avons menée auprès de vingt entreprises ne peut répondre à cette complexité. Elle vise à identifier des stratégies relatives à la sous-traitance ; stratégies qui peuvent permettre d'approcher des tendances sans être pour autant extrapolables à l'ensemble du secteur en raison du nombre d'entretiens réalisés et du caractère déclaratif des données fournies par nos interlocuteurs.

Les objectifs des entretiens ont donc été de mieux comprendre les pratiques de recours à l'extérieur, leurs motifs ainsi que leurs évolutions (si elles existent et sont perceptibles) dans le cadre des nouvelles dispositions réglementaires concernant directement la sous-traitance (loi sur la sous-traitance) ou plus globalement la branche du transport routier de marchandises, notamment dans sa composante sociale.

Une des questions est d'estimer dans quelle mesure la mise en place du contrat de progrès et surtout de son volet social peut induire une régulation de la sous-traitance ou au contraire, dans quelle mesure elle risque d'induire une sous-traitance visant exclusivement à transférer de nouvelles contraintes sur d'autres acteurs sans modification des organisations.

Afin de rendre compte à la fois des pratiques de sous-traitance confiée et de sous-traitance reçue, nous avons fait le choix d'interroger majoritairement des entreprises de taille moyenne et petite. Au total 13 d'entre elles (65 % de l'échantillon) présentent ainsi un effectif inférieur à 50 personnes ⁽¹⁾.

TAILLE DES ENTREPRISES

	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 salariés et plus
Nombre d'entreprises	6	7	3	3	1

(1) Les artisans ou entreprises de moins de 5 salariés contactés n'ont pas accepté de nous répondre.

ACTIVITE PRINCIPALE DES ENTREPRISES INTERROGÉES

	Zone longue lots	Zone courte	Messagerie Groupage	Transports spécialisés
Nombre d'entreprises	10	3	3	4

2.2. Analyse relative à la sous-traitance confiée

2.2.1. Taux de sous-traitance

En préambule, il est nécessaire de préciser qu'un nombre important d'entreprises a indiqué ne pas avoir recours à la sous-traitance au début de l'entretien. Le recours à l'extérieur était en effet souvent porteur d'un jugement négatif. Si un nombre très marginal d'entreprises s'est effectivement révélé utiliser peu la sous-traitance (certaines sont exclusivement affrétées) certaines présentent des taux de sous-traitance confiée de 40 %.

Ainsi, pour certaines entreprises le fait de confier du fret à d'autres transporteurs en dehors d'une activité autonome d'affrètement ne constitue pas de la sous-traitance.

Cette observation est accentuée par le fait que les entreprises que nous avons interrogées disent ne sous-traiter que très rarement du fret remis par un transporteur (peu de sous-traitance en cascade pour la sous-traitance confiée). De manière parallèle, lorsqu'elles confient du fret, elles disent ne pas avoir connaissance du système d'exploitation utilisé par l'affrété et considèrent qu'il réalise lui-même le transport.

REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LEUR POSITION EN MATIERE DE SOUS-TRAITANCE

	Taux de sous-traitance confiée et reçue équivalents	Taux de sous-traitance confiée > taux de sous-traitance reçue	Taux de sous-traitance reçue > taux de sous-traitance confiée
Nombre d'entreprises	3	8 dont une entreprise ne recevant aucune sous-traitance	9 dont 3 entreprises ne confiant aucun trafic

Les taux de sous-traitance, lorsqu'ils sont connus et déclarés précisément, s'établissent à des niveaux très variables selon les entreprises : de 5 à 55 % pour la sous-traitance confiée et de 3 à 99 % pour la sous-traitance reçue.

Les entreprises, lorsqu'elle suivent leur taux de sous-traitance confiée et leur taux de sous-traitance reçue, ne réalisent pas pour autant de "balance". Ce phénomène traduit une vision distincte de ces deux types de recours à l'extérieur qui, pour les entreprises, sont déconnectés. Le fait que les motifs de recours à la sous-traitance confiée et reçue soient, en général, totalement différents, explique cette déconnexion.

On note ainsi que les entreprises, bien que travaillant elles-mêmes avec d'autres transporteurs, s'identifient rarement à leurs propres affrétés, notamment lorsque ceux-ci sont de plus petite taille (sans être automatiquement des artisans).

Quelle que soit l'activité principale des entreprises, toutes exercent au moins une activité de lots. En ce sens, les taux de sous-traitance n'ayant jamais été donnés activité par activité, il n'a pas été possible d'établir de corrélations. De la même manière, la corrélation entre recours à l'extérieur et localisation des firmes ne s'est pas avérée pertinente dans le cadre de notre échantillon.

2.2.2. Un recours à l'extérieur majoritairement lié à des raisons structurelles

A partir des entretiens qualitatifs, il est possible de dégager cinq grandes stratégies de recours à l'extérieur correspondant à un motif considéré comme discriminant. D'autres motifs ont donc pu être évoqués mais de manière secondaire.

Recours à l'extérieur pour des motifs purement conjoncturels.

Deux entreprises figurent dans cette catégorie. Les autres entreprises peuvent également utiliser la sous-traitance de manière ponctuelle, mais en renfort d'une sous-traitance plus structurelle. Les sous-traitants sont aussi bien des grandes entreprises que des petites. Le mode relationnel prévaut sur le Minitel dans la recherche d'un affrété.

Recours à l'extérieur servant une stratégie de recentrage sur le cœur du métier et/ou de diversification.

Trois entreprises sont concernées (positionnées sur la zone courte pour l'une, sur la zone longue pour une autre et sur les livraisons spécialisées pour la troisième). Les moyens propres sont alloués aux clients et/ou au savoir-faire considérés comme stratégiques ou au cœur du métier. Les autres trafics sont confiés à l'extérieur.

Visant une plus grande souplesse et un coût moindre, cette sous-traitance s'avère structurelle. Elle ne vise pas à retarder un investissement (dans l'attente d'une maturation ou d'un accroissement des marchés conservés ou objets de la diversification). Elle vise clairement une optimisation des moyens (conduisant, de fait, à leur sous dimensionnement en regard du volume total d'affaires) sans volonté particulière de réintégrer à terme tout ou partie de l'activité sous-traitée.

Les sous-traitants sont de taille variable mais avec une forte représentation des affrétés de taille petite et moyenne. Le mode relationnel est privilégié dans la recherche d'un sous-traitant et est sensé prémunir le donneur d'ordre du risque de voir ses partenaires prospecter ses clients en direct. Les marges sont variables : de 3 à 12 %.

Recours à l'extérieur absorbant tout ou partie de la croissance (sans stratégie de diversification ou de recentrage sur le cœur du métier).

La sous-traitance sert une stratégie d'optimisation des moyens conduisant à leur sous-dimensionnement en regard du volume total d'affaires. La surcharge structurelle est confiée à l'extérieur. La recherche d'une plus grande souplesse sur un marché structurellement aléatoire et souvent saisonnier et la maîtrise des coûts sont les grands motifs évoqués sans stratégie claire de réintégration des trafics à terme.

Parmi ces entreprises, deux (l'une travaillant sur la zone longue, l'autre sur la zone courte) ont engagé des politiques de réduction des temps de service et ont fait le choix de la sous-traitance plutôt que celui de nouvelles embauches. Les sous-traitants sont de taille variable mais avec une prédominance des affrétés de taille moyenne à petite. Seul le mode relationnel est utilisé dans un objectif de sélection de partenaires de qualité et fiables (ne prospectant pas les clients en direct). Les marges sont variables mais peu dispersées et vont de 10 à 20 %.

Recours à l'extérieur visant une spécialisation de la flotte sur le fret rentable par externalisation du fret réputé "difficile" (1).

Cinq entreprises sont concernées (dont deux exercent une activité de messagerie et trois une activité de lot).

Proche de la stratégie exposée dans le point deux (recentrage ou diversification), ce type de recours à la sous-traitance ne vise toutefois pas une modification des savoir-faire. Tous les savoir-faire sont ainsi maintenus et développés mais seul les trafics rentables (émanant de clients réguliers ou non) sont alloués aux moyens propres.

Les frets confiés à l'extérieur correspondent à des lignes déséquilibrées (en regard des localisations propres à l'entreprise interrogée) ou à des types d'envois considérés comme peu rentables. Les motifs financiers sont clairement indiqués.

Les sous-traitants sont des confrères ou des entreprises plus petites. Le minitel et le mode relationnel sont tous deux utilisés dans le cadre d'une recherche d'affrétés. Les marges sont variables et très dispersées selon l'entreprise et l'activité (de 3 à 30 %).

Les affréteurs ou les stratégies de développement "intensif".

Quatre entreprises sont concernées (deux présentant une offre messagerie et express, deux une offre de lots).

Pour deux d'entre elles, la sous-traitance constitue une activité à part entière exercée dans le cadre d'une structure d'affrètement.

Plus large que dans le cadre des stratégies de diversification ou de polarisation sur le fret rentable, le recours à l'extérieur concerne tous les types de fret ou de relations.

(1) La notion de fret rentable, non rentable ou difficile est subjective. Elle est une appréciation propre à une entreprise et construite en fonction de sa propre organisation, de sa localisation, de sa force de vente... Une liaison réputée difficile pour une entreprise ne le sera pas automatiquement pour une autre.

Les motifs financiers et de souplesse sont clairement évoqués et conduisent à un sous dimensionnement structurel. Les entreprises de cette catégorie sont les seules à utiliser des artisans (et des entreprises de - 3,5 tonnes pour celles qui font de la messagerie et/ou de l'express). Le mode relationnel est dominant et les marges sont variables : de 10 à 30 % selon l'entreprise.

Au final et à l'exception du motif conjoncturel l'ensemble des stratégies relatives à la sous-traitance confiée conduit à un sous dimensionnement des entreprises de transport routier de marchandises. Ce dimensionnement et cette optimisation micro-économiques reposent, en ce sens, sur une surcapacité macro-économique du secteur.

Sur un marché très concurrentiel, instable, sensible aux aléas conjoncturels, aux saisons et à la forte volatilité des clients, le recours à l'extérieur constitue donc un outil d'optimisation donc de gestion. Si la recherche d'une plus grande souplesse (accentuée semble-t-il pour certaines entreprises par les nouvelles dispositions sociales) et d'une réduction des coûts est très souvent évoquée elle induit une sous-traitance structurelle, organisée, servant les différentes stratégies et non une sous-traitance ponctuelle ou temporaire (en l'attente d'un investissement par exemple).

En revanche, l'obtention de marges sur les trafics confiés si elle participe au recours à l'extérieur, n'a jamais été citée comme motif premier. **En ce sens, la réalité de la sous-traitance dépasse très largement la problématique consistant à opposer bonne et mauvaise sous-traitance.**

Si la possibilité de s'émanciper par le recours à l'extérieur, de contraintes telles que l'achat et l'entretien des véhicules et de contraintes sociales participe clairement au maintien ou au développement de la sous-traitance elle vient généralement en renfort d'autres motifs.

A ce titre, si certaines entreprises ont, dans le début des années 80, pu aider des conducteurs à s'installer comme artisans cette politique a semble-t-il été totalement abandonnée depuis ⁽¹⁾.

(1) En regard de notre échantillon qui ne prétend certes pas à l'exhaustivité.

STRATEGIES RELATIVES A LA SOUS-TRAITANCE (CONFIEE) ET IMPACTS

Stratégie	Nombre d'entreprises	Impacts	Caractérisation des sous-traitants et modes de recours à l'extérieur
Motif conjoncturel	2 entreprises (11,8 % de l'échantillon)	Peu d'impact	Sous-traitants de taille variable Mode relationnel.
Diversification-recentrage	3 entreprises (17,65 % de l'échantillon)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Spécialisation des chauffeurs, ◦ Abandon de savoir-faire souvent au gré de départs en retraite, parfois au travers de reclassés, ◦ S o u s dimensionnement relatif possible (1). 	Sous-traitants de taille variable mais forte représentation des affrétés petits et moyens. Mode relationnel dominant. Marges variables (de 3 à 12 %).
Recours à l'extérieur pour absorber la croissance	3 entreprises (17,65 % de l'échantillon)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ S o u s dimensionnement, ◦ Peu ou pas de politique d'embauches et/ou d'investissements. 	Sous-traitants de taille variable mais forte représentation des affrétés petits et moyens. Mode relationnel uniquement. Marges variables (de 10 à 20 %).
Polarisation sur le fret "rentable" (2)	5 entreprises (29,4 % de l'échantillon)	Sous dimensionnement.	Sous-traitants confrères ou plus petits mode relationnel ou minitel marges variables très dispersées selon l'entreprise et l'activité (de 3 à 30 %).
Affrètement	4 entreprises (23,5 % de l'échantillon)	Sous dimensionnement net.	Artisans et entreprises positionnés sur le moins de 3,5 tonnes dominants (1). Mode relationnel dominant. Marges variables de 10 à 30 %.

Source : entretiens, *EUROSIRIS*

(1) Le sous dimensionnement sur les activités périphériques peut-être compensé par des investissements ou des embauches sur le cœur du métier.

(2) Notion propre à chaque entreprise.

(1) Beaucoup d'entreprises de messagerie et express dans cette catégorie.

Les entretiens montrent que les entreprises y compris celles qui réalisent une partie de leur activité avec des clients transporteurs ne s'identifient pas à leurs sous-traitants et qu'elles opèrent, en cela, la même pression sur les prix que leurs propres donneurs d'ordre.

De la même manière, si elles s'accordent toutes sur l'intérêt et la nécessité d'une loi sur la sous-traitance (notamment lorsqu'elles sont affrétées) elles déclarent exercer, en matière de respect de la réglementation, un contrôle marginal sur leurs propres affrétés. Elles disent néanmoins ne pas souhaiter (et donc ne pas favoriser) les abus significatifs de risques importants de dégradation de leur image et de la qualité du service rendu au client.

3. SOUS-TRAITANCE RECUE

3.1. Taux de sous-traitance

Les taux de sous-traitance reçue sont variables : de marginal à 99 %. En regard de notre échantillon il n'existe pas de corrélation entre l'activité des entreprises et leur taux de sous-traitance. En revanche, et malgré des exceptions notables, les entreprises de moins de 50 salariés présentent les taux de sous-traitance les plus élevés.

TAUX DE SOUS-TRAITANCE RECUE (1)

< 10 %	de 10 à 20 %	de 20 à 50 %	> 50 %
6 entreprises dont 5 présentent un effectif supérieur à 50 personnes.	6 entreprises présentant toutes un effectif inférieur à 50 personnes.	3 entreprises dont 2 de moins de 50 salariés, une de 50 à 100 salariés.	3 entreprises, toutes de moins de 50 salariés.

3.2. Stratégies relatives à la sous-traitance reçue

Quatre grandes stratégies peuvent être identifiées sur la base des entretiens.

Optimisation des moyens

Huit entreprises sont concernées. Cinq d'entre elles exercent une activité de lots zone longue et trois opèrent sur le marché de la messagerie. La sous-traitance génère de 10 à 20 % du chiffre d'affaires pour cinq entreprises (présentant des tailles et des activités variables), et moins de 10 % pour trois entreprises (présentes sur le lot ou la messagerie) (2).

La sous-traitance pour le compte d'un donneur d'ordres transporteur concerne des rechargements en bout de ligne et vise donc exclusivement ou principalement une optimisation des moyens. L'aller étant assuré pour le compte d'un client industriel ou commercial, les transporteurs de ce groupe peuvent accepter, lorsqu'ils travaillent pour un confrère au retour, des prix peu élevés et, par conséquent, une marge très faible.

Cela étant, deux d'entre elles opèrent une sélection dans leurs trafics de retour et peuvent, dans certains cas, choisir de rentrer à vide plutôt que de supporter des attentes au chargement et un prix bas.

Les donneurs d'ordres sont de taille variable. La recherche de fret s'effectue sur minitel ou selon un mode relationnel. Les déséquilibres de lignes s'avèrent souvent structurels, la sous-traitance reçue l'est également.

Sous-traitance comme mode d'accès au fret

Six entreprises (aux activités diverses) figurent dans ce groupe dont quatre réalisent plus de 20 % de leur chiffre d'affaires avec d'autres transporteurs.

(1) Parmi celles qui reçoivent de la sous-traitance.

(2) Il n'existe pas de corrélation, en regard de notre échantillon, entre l'activité et le taux de sous-traitance.

La sous-traitance constitue un outil de développement de l'activité que certaines souhaitent (par un renforcement de leur force de vente notamment) pouvoir progressivement remplacer par des clients industriels ou commerciaux mais que d'autres souhaitent stabiliser face à la forte volatilité des clients non transporteurs. Les donneurs d'ordre sont majoritairement des entreprises de grande taille dont le fret est recherché sur minitel ou selon un mode relationnel. Les prix et marges sont considérées comme bas.

Stratégie mixte

Deux entreprises utilisent la sous-traitance à la fois comme mode d'optimisation et comme mode d'accès au fret.

Stratégie de "partenariat"

Deux entreprises travaillent avec un seul transporteur dans le cadre de la sous-traitance confiée (représentant 4 à 11 % de leur chiffre d'affaires).

Le donneur d'ordre transporteur est considéré comme un client identique aux autres.

STRATEGIES RELATIVES A LA SOUS-TRAITANCE RECUE

	Nombre d'entreprises	Caractéristiques des donneurs d'ordre et mode de recherche du fret
Optimisation	8 entreprises dont 5 pour lesquelles la sous-traitance représente de 10 à 20 % du chiffre d'affaires	Donneurs d'ordres de taille variable. Recherche minitel ou mode relationnel. Marges faibles.
Accès au fret	6 entreprises dont 4 pour lesquelles la sous-traitance représente plus de 20 % du chiffre d'affaires	Donneurs d'ordres de grande taille dominants. Recherche minitel ou mode relationnel. Marges faibles.
Mixtes	2 entreprises	Donneurs d'ordres de grande taille dominants. Recherche minitel ou mode relationnel. Marges considérées comme "normales".
"Partenariat"	2 entreprises réalisant moins de 15 % de leur chiffre d'affaires pour un donneur d'ordre transporteur	Donneurs d'ordres de grande taille. Mode relationnel. Marges considérées comme équivalentes à celles dégagées sur les autres trafics.

De manière générale, si les transporteurs évoquent le problème des prix bas et des délais de paiement ils insistent sur le fait que, s'ils sont plus aigues dans le cadre de la sous-traitance, ces problèmes sont, en général, ceux du secteur du transport.

4. LE POINT DE VUE DE QUELQUES « INSTITUTIONNELS »(1)

4.1. Jugement d'ensemble sur la sous-traitance, ses causes et ses perspectives

Tout le monde semble s'accorder pour dire que le phénomène de la sous-traitance est mal abordé et le plus souvent « diabolisé », aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de la profession.

Plusieurs éléments doivent retenir l'attention :

□ Le phénomène de « sous-traitance » ou plus largement « d'externalisation » de fonctions et/ou d'activités n'est pas propre au transport. Il s'agit d'un **phénomène global** qui, pour certains secteurs, a déjà une longue histoire, mais qui, aujourd'hui, face aux nouvelles contraintes financières et marchandes, **tend à se généraliser**. La sous-traitance doit donc être appréhendée comme un **phénomène global et durable** qui aura tendance à se déployer aussi bien dans le temps que dans l'espace.

□ La sous-traitance dans le transport de marchandises n'est donc **spécifique ni au secteur, ni à la France**, mais, dans le transport, elle est marquée par certaines particularités, qui tiennent à la nature même de cette activité transport qui, ne se stockant pas, doit constamment adapter ses capacités structurelles, aux évolutions conjoncturelles de la demande.

□ Au-delà donc des tendances globales à l'externalisation de certaines fonctions, la sous-traitance dans le transport routier de marchandises tient à la **rencontre de surcapacités structurelles macro-économiques de transport** (notamment de traction), d'**entreprises sous-dimensionnées** ne maîtrisant pas ou peu la gestion du fret, de véhicules, avec :

- 1) Un processus général de **dérégulation et de déréglementation** du transport exacerbant les dysfonctionnements du système. Ainsi sont mis en avant :
 - l'abandon, sans contreparties suffisantes, de l'**encadrement tarifaire** qui s'est traduit, notamment dans les situations de haute conjoncture, par une vive pression à la **baisse des prix** et qui n'a fait **qu'intensifier un recours à la sous-traitance fondée principalement sur des critères financiers**,
 - la mise en place plus ou moins chaotique du **contrat de progrès** qui, en renforçant la spécificité sociale du transport en France, s'est traduite par une **exacerbation de la concurrence franco-française** tant sur le marché national que sur le marché international.

(1) Des entretiens substantiels ont été réalisés auprès du CNT (G. Bessay), de l'UNOSTRA (JL Amato), de la FNTR (R. Petit), du CNR (M. Zekraoui), de la CLTI (M. de Chauveron), ainsi qu'auprès des principales fédérations syndicales de salariés : la CFDT (M. Lecocq) et la CGT (M. Prou). La FFOCT maintes fois sollicitée n'a pas été en mesure de nous accorder un entretien.

- les « **accords de décembre** », qui suite au conflit des chauffeurs routiers de novembre 1996 ne paraissent pas, selon nos interlocuteurs, de nature à résoudre les problèmes :

- malentendus sur le contenu et les moyens de généraliser et de faire respecter cet accord ;
- absence de chiffrage des mesures préconisées et aucune procédure financière envisagée ;

* **vide réglementaire** concernant notamment :

* **l'exceptionnalité** du secteur par rapport au droit du travail et notamment l'absence de définition claire de durée légale de travail,

* **les différences de statut** des conducteurs-routiers salariés et des artisans, certains de ceux-ci pouvant constituer ce qu'on appelle un « **faux salariat** »,

* la détermination claire du statut et des responsabilités de l'employeur réel en cas de « **prêt de personnel** » et donc des règles applicables aux salariés concernés.

* le fait que les entreprises utilisant des véhicules **de moins de 3,5 tonnes** ne soient pas concernées par l'accord,

* le sentiment que, paradoxalement, ce sont les entreprises qui s'efforcent de « jouer le jeu » et de réguler le système de transport qui sont les plus pénalisées. Aussi, ce sentiment pourrait bien se transformer en **ressentiment généralisé**, de la part des entreprises dont les efforts de modernisation et d'efficacité sont systématiquement annihilés, de la part des salariés et des artisans qui supportent de moins en moins leur « exceptionnalité » par rapport au droit général du travail et le fait que la principale variable d'ajustement du système soit la variable sociale.

Dans la situation actuelle de crise économique et sociale plus ou moins larvée, cette **solidarité conflictuelle mais objective** entre professionnels, patrons et salariés, d'un secteur quantitativement et qualitativement très important, est porteuse, paradoxalement à la fois de **risques graves et d'alternatives positives**. Ceci explique l'effort multiforme, entrepris de toutes parts et par les différents acteurs du transport, pour dénouer les contradictions et réguler les dysfonctionnements du système, **le phénomène de sous-traitance et de ses effets négatifs étant certainement un aspect majeur de ces dysfonctionnements et contradictions, mais n'étant qu'une résultante des déséquilibres, tant structurels, fonctionnels que politiques du transport routier.**

- 2) Des **stratégies micro-économiques** d'opérateurs visant à optimiser, sous contraintes techniques, capitalistiques et sociales, leurs équipements et effectifs.

Deux points en particulier sont soulignés :

- le premier est que, jusqu'à une période récente, les entreprises de transport parvenaient plus ou moins à établir un système de **péréquation** entre les "bons" et le "mauvais" trafics. Globalement le prix du transport résultait d'un calcul économique assis sur les coûts de revient et les marges. D'une certaine façon, la sous-traitance était un moyen de préserver ce calcul économique et les marges, en évitant les surcoûts que la prestation en interne aurait entraînés.

Aujourd'hui, par contre, tout calcul économique fondé sur les coûts, les prix de revient, devient de plus en plus difficile sinon impossible. C'est le marché qui fixe le prix, indépendamment des coûts et sans réelle négociation. De sorte que la productivité illicite, en interne et/ou par le recours à certaines formes de sous-traitance, se développe y compris sur les bons trafics.

- le second point est que les perspectives prochaines de libéralisation totale du transport routier en Europe et celles, un peu plus lointaines, mais plus lourdes de conséquences de nouvelles adhésions à l'Union européenne, font craindre une exacerbation de la concurrence assise sur le « dumping social », une extension de la sous-traitance notamment par le biais du cabotage et l'apparition de nouvelles formes d'externalisation y compris par le biais de la délocalisation, où on passerait d'une stratégie du « faire », à une stratégie du « faire faire », pour aboutir à une stratégie du « faire ailleurs ».

□ De ce qui précède, il ressort que la sous-traitance est un phénomène particulièrement polymorphe, où on trouve, entre la « bonne » et la « mauvaise » sous-traitance, toute une série de formes singulières selon les entreprises, les marchés, les techniques, qu'elles soient appréhendées du côté de la sous-traitance donnée, ou de la sous-traitance reçue.

Ceci analyse débouche sur quelques constats :

- en soi, ce n'est pas la sous-traitance qui doit être mise en cause, mais les conditions dans lesquelles elle s'effectue,
- il faut donc agir sur ces conditions pour valoriser la « bonne » sous-traitance et éradiquer la « mauvaise » sous-traitance considérée :
 - comme facteur aggravant des dysfonctionnements du système (surcapacité, prix, qualité, sécurité, conditions sociales...),
 - comme élément de frein au développement de la « bonne » sous-traitance et facteur d'auto-développement de la « mauvaise » ;
- l'urgente nécessité d'une régulation économique et sociale de la sous-traitance est fortement affirmée au nom :
 - d'une plus grande efficacité économique du secteur des transports,
 - d'une revalorisation de ses conditions de rentabilité et de ses conditions sociales,

- des inquiétudes liées à la politique communautaire du transport : libéralisation, élargissement.

Cette régulation juridique, économique et sociale devant être conçue comme la résultante d'une double action :

- celle des instances organisatrices et régulatrices (notamment : Etat),
- celle des opérateurs de transport dans leurs relations internes et dans leurs relations avec les chargeurs et affréteurs.

Cette double action doit porter sur les causes, les motifs, les critères, les pratiques et les effets de la sous-traitance.

4.2. Des réflexions pour sortir de la crise

Les suggestions pour sortir de la crise, sont nombreuses. Beaucoup d'entre elles sont déjà anciennes, mais n'ont pas trouvé d'écho suffisant lorsqu'elles ont été émises. Elles sont reprises aujourd'hui avec davantage d'acuité contredisant l'adage selon lequel « on a tort d'avoir raison trop tôt ».

Ces suggestions, sont multiformes et émanent de tous les acteurs du transport : les transporteurs, les commissionnaires, les loueurs, les chargeurs, les salariés, les différentes instances publiques et parapubliques d'observation, de réglementation, de régulation et de contrôle, mais aussi des experts, chercheurs et consultants.

Ces suggestions ne constituent cependant pas, à l'heure actuelle, un ensemble global et cohérent susceptible de fournir, « clés en mains » le cadre d'une régulation d'ensemble, efficace économiquement et socialement, pour le système des transports dans sa totalité, ni même pour le seul système routier. Elles constituent cependant un ensemble **de pistes et d'expériences pratiques à élargir, prolonger ou ouvrir, et qui, dans leur diversité et malgré la subsistance de certaines contradictions internes ou entre elles, sont, sous quelques conditions fortes, susceptibles de converger et de produire des alternatives à la situation actuelle.**

a) Ne pas s'en tenir à l'arbre qui cache la forêt

Résister à la tentation très forte de désigner des « boucs émissaires » qu'il s'agisse des tractionnaires, des commissionnaires, des loueurs, des chargeurs ou des politiques.

Sur cette question nos interlocuteurs invitent à être très circonspect :

Malgré leurs difficultés, toutes les **petites entreprises**, tous les **artisans**, n'ont pas une attitude de « Kamikaze » ou de « Hors-la-loi ». Ils sont nombreux à respecter scrupuleusement les réglementations, à s'efforcer de valoriser leur savoir-faire particulier, à enrichir leur image de marque, aussi bien en ce qui concerne la sous-traitance reçue que la sous-traitance donnée.

De la même façon il serait très abusif d'identifier la fonction **de commissionnaire, de messenger ou de groupeur** à la « mauvaise sous-traitance ».

□ Concernant les **chargeurs**, là aussi toute généralisation est abusive.

Tout d'abord il y a des identités sectorielles fortes qui tiennent à la structure des entreprises, à la nature des produits, à la culture entrepreneuriale, qui font que certains chargeurs n'acceptent le recours à la sous-traitance que de façon marginale et avec des garanties d'efficacité et de sécurité avérées.

Ensuite, même dans les secteurs où de telles exigences sont moins prégnantes, nos interlocuteurs constatent que tous les chargeurs ne « s'enfoncent pas dans la brèche » du transport le « moins coûtant » mais au contraire, que nombreux sont ceux qui cherchent à intégrer la fonction transport comme prolongement de leur propre activité et qui sont donc davantage soucieux de la valeur ajoutée qu'elle peut induire que des sur-profits qu'ils peuvent lui extorquer.

□ Enfin, si, pour ce qui est des **politiques**, les responsabilités sont plus unanimement, immédiatement et fortement soulignées, il convient là aussi de faire la part des choses.

D'abord parce que culturellement nos interlocuteurs font remarquer qu'on ne sort pas aisément d'un système fortement réglementé, encadré, administré et fermé à un système de libéralisation accélérée, déréglementé, entièrement concurrentiel, régi de plus en plus par le seul marché et de plus en plus ouvert. La nostalgie du vécu antérieur, y compris avec ses difficultés est d'autant plus présente, consciemment ou inconsciemment, que les incertitudes de l'avenir sont fortes. Il y a donc une forte tendance, face à ces incertitudes, à se retourner vers le politique, le réglementaire, l'Etat.

Une autre raison, plus fondamentale celle-ci, tient au fait que l'ensemble des acteurs de la chaîne transport est consciente, à des degrés divers, que sa régulation ne peut reposer sur les seuls critères marchands, sur les seuls paradigmes micro-économiques, et que la prise en compte de critères non marchands et macro-économiques incombe par définition au politique et singulièrement à l'Etat.

Il est donc naturel que nos interlocuteurs exigent l'action du politique, et de l'Etat qu'il fasse « son métier », non par plus d'interventions sporadiques, éclatées, segmentées, mais par une intervention mieux suivie, cohérente et globale.

De ce point de vue il faut noter que les **critiques émises**, au sujet de la politique routière en général et des mesures relatives à la sous-traitance en particulier, ne portent pas essentiellement sur leur problématique qui est plus ou moins communément admise, mais davantage sur les dispositions concrètes, leur ampleur, leur rythme, leur cohérence, leur logique globale et sur les moyens réels de leur mise en oeuvre.

□ L'ensemble de ces éléments débouche sur **une très forte demande**.

En premier lieu, tout le monde s'accorde pour penser :

- **nécessaire** de mieux connaître les phénomènes de sous-traitance et leur évolution, tant en France que chez nos voisins européens, non seulement par des études ponctuelles mais par une série d'indicateurs fiables communément acceptés ;

- **nécessaire** d'articuler, en les simplifiant, les différents textes et mesures relatifs directement et indirectement à la sous-traitance, de façon à constituer un ensemble clair, cohérent et allégé de dispositions réglementaires applicables à tous. En l'occurrence s'exprime ici, fortement, l'idée que « trop de réglementation tue la réglementation » ;
- **nécessaire** de se doter des moyens de contrôler le respect de cette réglementation simplifiée et de penser celle-ci en termes de processus, de dynamique, de dialectique entre déréglementation et réglementation, la mise en oeuvre de certaines formes de déréglementation appelant souvent, à d'autres niveaux, un nouvel encadrement réglementaire, de même que l'adoption de certains règlements, à un moment donné, doit d'emblée s'accompagner de procédures d'évolution et d'assouplissement, voire de suppression de tels règlements au cours du temps.
- **nécessaire** de renforcer, face à une demande de plus en plus exigeante, les aspects qualitatifs de la valeur ajoutée par le transport, ce qui implique une réflexion et des moyens concernant la **modernisation structurelle et fonctionnelle du secteur des transports**.

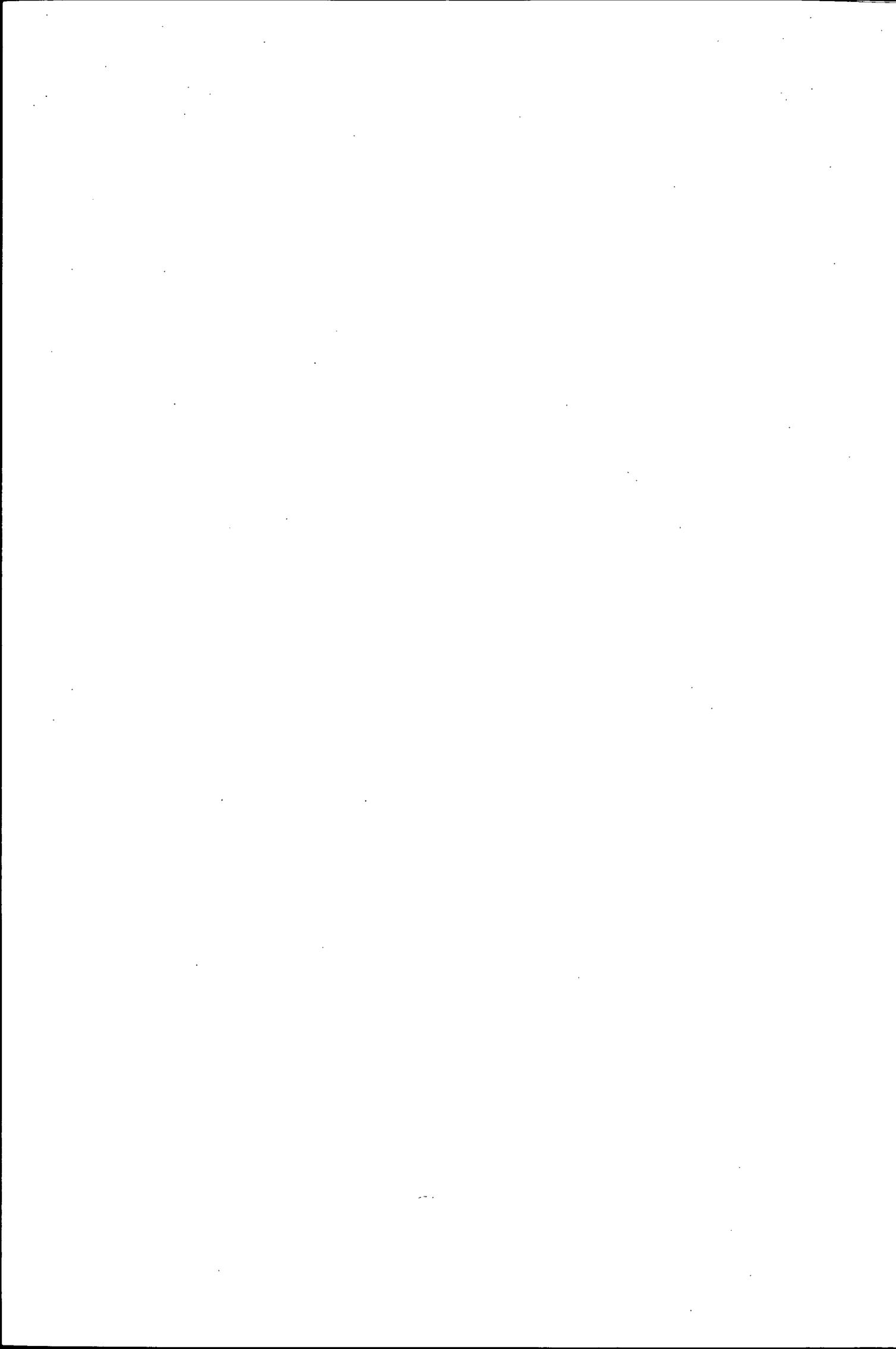
De façon plus ou moins explicite, chacun pense que l'avenir du transport réside dans une restructuration de type industriel, articulant de façon homogène, grandes, moyennes et petites entreprises.

A l'évidence, ceci passe par un renforcement de la base productive et un élargissement, un enrichissement des prestations du transport. Ceci vise singulièrement les nécessaires mutations des entreprises de type artisanal, soit par association, regroupement, mise en réseaux... voire système intégré de sous-traitance... afin notamment de réguler les asymétries structurelles et conjoncturelles entre les capacités et la demande de transport ;

- **illusoire** de penser retourner à un encadrement strict du marché, au travers soit des capacités, soit des prix. Ceci s'appuie sur la reconnaissance, au contraire, (de façon plus ou moins affirmée, de gré ou de force...) que le transport ressort de l'univers marchand et du système concurrentiel et ne saurait donc être « administré ».

Pour autant, cette reconnaissance s'accompagne de l'idée, partagée avec plus ou moins de conviction que le transport relève aussi et simultanément **de catégories et critères non marchands** qu'il convient de déterminer, de prendre en compte et de faire respecter par un certain nombre de règlements clairs et précis et qui ne concernent pas que la sécurité ;

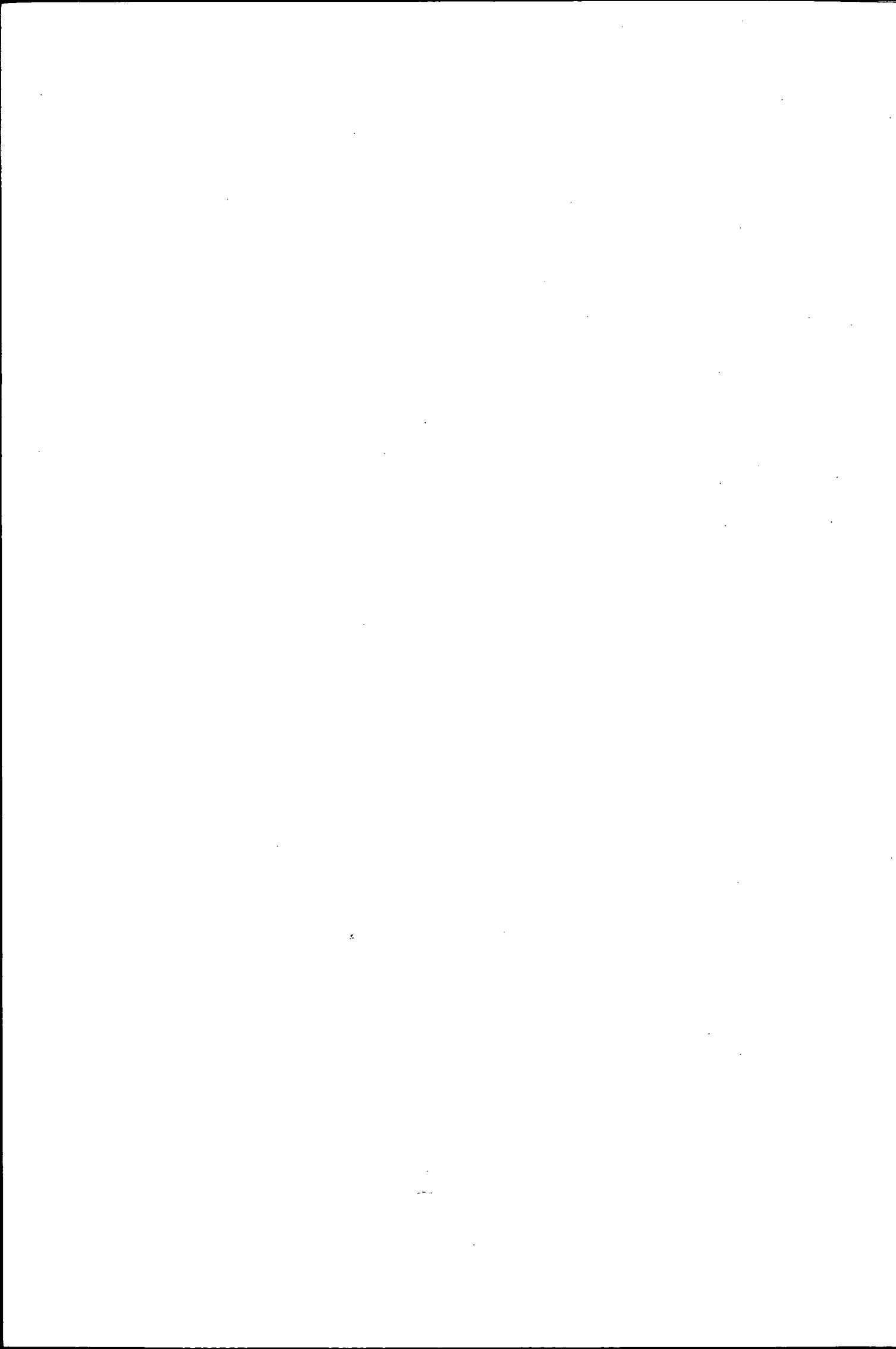
- **illusoire** de vouloir réguler le marché des transports et à l'intérieur de celui-ci, l'exercice de la sous-traitance, sans procéder, simultanément, à une forte **revalorisation des prestations de transport**.



ANNEXE

INDICATEURS SUIVIS PAR LES ENTREPRISES (DECLARATIF)

Taux de sous-traitance confiée	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de sous-traitance confiée est suivi par plus de 82 % des entreprises interrogées. • Seule 17,5 % d'entre-elles identifient, de manière plus ou moins fine, le taux de sous-traitance par activité (lots, messagerie) voire par type de transport (agences - étoiles, agence - agence en messagerie). • 82,5 % des entreprises ne réalisent qu'un suivi global du taux de sous-traitance.
Taux de sous-traitance reçue	Le taux de sous-traitance reçue est suivi par près de 89 % des entreprises interrogées mais elles ne réalisent qu'un suivi global du taux de sous-traitance.
Taux de sous-traitance confiée - reçue	Pour les entreprises, sous-traitance confiée et sous-traitance reçue sont totalement déconnectées car ne concernent pas les mêmes frets, liaisons, motifs. Il n'existe aucun cas de balance réalisée par les entreprises entre les deux taux.
Nombre de sous-traitants	70 % des entreprises interrogées suivent le nombre de sous-traitants mais de manière plus ou moins précise. Seule une entreprise suit précisément le nombre de sous-traitants par activité.
Nombre de donneurs d'ordres	44,5 % des entreprises interrogées suivent cet indicateur.
Part du chiffre d'affaires réalisé avec le premier client transporteur	44,5 % des entreprises interrogées suivent cet indicateur (mais deux d'entre-elles ne travaillent qu'avec un seul ou deux transporteurs).
Marge réalisée dans le cadre de la sous-traitance confiée	70 % des entreprises ont renseigné cette question mais de manière plus ou moins précise.
Taux de litiges en interne et taux de litiges en sous-traitance	17,5 % des entreprises interrogées suivent cet indicateur.



Le taux de sous-traitance confiée ou reçue est, de loin, l'indicateur le plus suivi par les entreprises. Correspondant à des motifs et stratégies distinctes ces deux taux ne font jamais l'objet de balance. Ce phénomène est accentué par la déconnection qu'opèrent les transporteurs entre, d'une part, leur statut de donneur d'ordres lorsqu'ils confient de la sous-traitance et, d'autre part, leur statut d'affrété sur d'autres trafics. De manière générale les transporteurs confiant et recevant du fret ne s'identifient en effet pas à leurs propres affrétés.

Intéressant, le taux de sous-traitance global masque pour une même entreprise des réalités contrastées selon les lignes et/ou les types de transport, et on peut déplorer l'absence de suivi différencié de cet indicateur.

Le nombre de sous-traitants est suivi par un nombre notable de firmes qui indiquent des nombres approximatifs ; le volant d'affrétés étant, par nature, variable notamment dans le cadre d'une sous-traitance conjoncturelle. Le caractère "spot" de certains affrètements accentue à l'évidence ce phénomène.

Les taux de litiges sont, en général, peu suivis sauf par les entreprises de messagerie.

Au final, les conséquences sociales de la sous-traitance, les impacts en matière d'investissements, les pratiques et les déterminants (différentiels de coût, de productivité...) ne font pas l'objet d'un suivi réel. En ce sens, il semble qu'il existe aujourd'hui une déconnection entre, d'une part, le caractère structurel et organisé du recours à l'extérieur et, d'autre part, l'absence de tableau de bord le concernant. Cette déconnexion accentue sans doute le discours, souvent subjectif, qui entoure la sous-traitance.

