

Organisation des entreprises de Bâtiment et de Travaux Publics

par **Jacques CHARMANT**

Ingénieur de l'École Centrale de Paris

Délégué National des Centraliens

Ancien Directeur Délégué Groupe Fougerolle

Président d'Honneur du Groupe des Centraliens BTP

| | |
|---|-----------|
| 1. Rôles et diversité des entreprises | C 110 - 2 |
| 1.1 Diversité des natures de l'entreprise de BTP | — 2 |
| 1.2 Diversité des rôles de l'entreprise BTP | — 2 |
| 1.3 Éléments spécifiques. Unités de production | — 3 |
| 1.4 Entreprise générale et sous-traitants | — 3 |
| 1.5 Entreprise intégrée polyvalente | — 3 |
| 1.6 Dimension de l'entreprise. PME. Agences. Filiales..... | — 3 |
| 1.7 Entreprises à vocation internationale | — 3 |
| 2. Services et organisation de l'entreprise | — 4 |
| 2.1 Services opérationnels..... | — 4 |
| 2.2 Services fonctionnels | — 5 |
| 3. Gestion de l'entreprise | — 7 |
| 3.1 Ressources humaines | — 7 |
| 3.2 Recherche d'affaires..... | — 8 |
| 3.3 Gestion de contrats | — 9 |
| 3.4 Prévisions d'exploitation..... | — 9 |
| 3.5 Comptabilité..... | — 9 |
| 3.6 Service financier | — 10 |
| 3.7 Assistance juridique | — 10 |
| 3.8 Outil informatique | — 10 |
| 4. Direction de l'entreprise | — 10 |
| 4.1 Choix et gestion des responsables | — 10 |
| 4.2 Motivation. Intéressement..... | — 10 |
| 4.3 Règles de délégation | — 11 |
| 4.4 Direction technique | — 11 |
| 4.5 Contrôle de gestion | — 11 |
| 4.6 Investissements | — 11 |
| 4.7 Stratégies et projets d'entreprise | — 12 |
| 4.8 Communication | — 12 |
| 5. Cas des agences | — 12 |
| 5.1 Types d'agences | — 12 |
| 5.2 Degrés d'indépendance et de responsabilité..... | — 12 |
| 5.3 Organisation et gestion..... | — 13 |
| 5.4 Avantages et inconvénients des agences..... | — 13 |
| 5.5 L'agence en entreprise routière | — 13 |
| 6. Association d'entreprises | — 13 |
| 6.1 Groupement d'entreprises..... | — 13 |
| 6.2 Mandataire. Pilote. Gérant..... | — 14 |
| 6.3 Société en participation | — 14 |
| 6.4 Joint-venture..... | — 14 |
| 6.5 Diversité des formes. Questions juridiques et fiscales..... | — 14 |

L'entreprise de Bâtiment et de Travaux Publics a généralement pour objet de construire un ouvrage, la nature de cet ouvrage pouvant être très variable. Certaines entreprises participent partiellement à la construction, avec des fournitures ou des prestations qui peuvent éventuellement avoir un caractère de renouvellement et se rapprochent de l'industrie. D'autres interventions concourent à l'acte de construire soit dans sa conception, soit dans ses études de réalisation, mais conservent toujours l'objectif de l'ouvrage à construire.

Cette concrétisation de l'activité se traduit par une relation inévitable avec la nature et le climat et par l'aboutissement à un témoignage appréciable de la qualité du travail exécuté. Enfin, comme toute entreprise dans le marché économique, l'entreprise de BTP doit faire des profits. La diversité des situations et l'accumulation de risques rendent parfois malaisés les estimations et les devis, avec de sérieux écarts d'incertitude. L'engagement à prendre qui en découle est limité par la capacité financière de l'entreprise. Cette adéquation de l'entreprise aux risques de réalisation et à l'importance de l'ouvrage à construire est trop souvent négligée, avec des conséquences parfois néfastes.

1. Rôles et diversité des entreprises

L'organisation des entreprises de Bâtiment et de Travaux Publics (BTP) est à l'évidence fonction de l'activité de ces entreprises et des spécificités de la profession. L'étendue et la diversité des interventions ne sont pas non plus sans conséquence sur la structure de l'entreprise.

1.1 Diversité des natures de l'entreprise de BTP

L'ouvrage à construire par l'entreprise peut être un logement, une usine, un barrage, un ouvrage d'art ou une route. En fait, cette liste est loin d'être exhaustive et certaines réalisations font apparaître un domaine de spécialités comme les terrassements, les fondations spéciales, les travaux à la mer, les constructions métalliques, les installations électriques.

Il est d'usage de distinguer le Bâtiment d'une part et les Travaux Publics d'autre part.

Le **Bâtiment**, parfois répétitif, met en cause, dans la réalisation d'un ouvrage, des corps d'état distincts, et l'entreprise de gros œuvre n'est pas nécessairement celle de second œuvre. Chacune de ces entreprises, dont l'étendue des prestations est plus ou moins variée, a une organisation originale sous certains aspects liés à sa spécificité. Ces corps d'état secondaires ne sont pas seulement techniques (couverture, plomberie, électricité, climatisation, ascenseurs, serrurerie), mais peuvent correspondre à des compléments distincts du gros œuvre (terrassements, fondations, plâtrerie, peinture).

Nombre d'entreprises ne peuvent donc travailler seules, et leur organisation doit permettre une adaptabilité nécessaire aux relations interentreprises avec l'intervention ou non d'un bureau coordinateur.

La préfabrication de pièces et d'éléments de construction peut également constituer une activité importante pour l'entreprise.

Les **Travaux Publics** concernent plus précisément des ouvrages prototypes et l'entreprise de gros œuvre y prend une importance considérable. Ces entreprises interviennent parfois seules sur un ouvrage déterminé.

Cette branche Travaux Publics comprend également l'industrie routière, qui s'intéresse à la réalisation de multiples petits chantiers à l'aide de produits d'une grande diversité fabriqués par l'entreprise, notamment pour l'entretien routier.

L'importance du matériel et des investissements correspondants est naturellement plus lourde pour les Travaux Publics, en particulier pour les entreprises de terrassement, les entreprises routières et les entreprises réalisant des travaux à la mer.

1.2 Diversité des rôles de l'entreprise BTP

Si le rôle essentiel de l'entreprise BTP concerne sans doute la conduite et la réalisation d'un chantier, il est de plus en plus fréquent, notamment en Europe, que les entreprises jouent un rôle d'ingénierie, de maîtrise d'œuvre, de promotion, de maîtrise d'ouvrage. Il est naturel que l'entreprise ait cherché des solutions techniques satisfaisantes dans les tâches d'exécution qui étaient les siennes. Ces méthodes pouvaient parfois être encore améliorées en suggérant des aménagements ou des variantes à la définition de l'ouvrage à construire, sous réserve du respect des objectifs à atteindre. On comprend aisément que l'ingénierie se soit développée dans de nombreuses entreprises, conduisant à l'instauration d'un dialogue avec les responsables de la conception. Au-delà même de cet échange, quelques entreprises, fortes de leur expérience concrète et de leurs bonnes connaissances de l'ouvrage à réaliser, ont pris en charge la maîtrise d'œuvre de l'opération.

Dans une autre orientation, et souvent avec le souci d'élargir le champ d'activités de la profession ou d'accéder à un chiffre d'affaires plus ou moins protégé d'une concurrence agressive, plusieurs entreprises ont développé leurs études administratives et financières pour proposer la promotion, notamment, d'opérations de bureaux et de logements. L'entreprise a alors accédé, en la circonstance, à un rôle de maîtrise d'ouvrage.

Cette situation nouvelle n'est d'ailleurs pas limitée aux logements et aux bureaux. On rencontre de nombreux exemples de réalisations industrielles, de parkings, d'hôtels, de piscines, de patinoires, de parcs de loisirs et d'autoroutes à péage, sans omettre certains systèmes de transport spéciaux.

Tous ces rôles de l'entreprise supposent des qualités humaines parfois différentes, et l'organisation intelligente de ses équipes et de leurs rapports pour un ouvrage commun est d'une importance essentielle pour l'efficacité et le succès de la réalisation.

1.3 Éléments spécifiques. Unités de production

Dans des rôles aussi divers, les entreprises conservent généralement un rôle essentiel d'exécution et de réalisation. L'unité de production est le **chantier**. Plusieurs chantiers voisins relevant de la même spécialité et d'importance limitée peuvent être regroupés au sein d'une activité unique, constituée bien souvent par une **agence**.

Le chantier est caractérisé par son instabilité géographique, son emplacement variant suivant la demande, ce qui entraîne en particulier des problèmes de main-d'œuvre, d'adaptation des méthodes d'exécution, de transport de matériel.

Les conditions locales sont importantes, notamment le terrain et les conditions climatiques. Cette remarque doit néanmoins être atténuée dans le domaine du Bâtiment, où il est généralement possible de proposer un produit semblable à lui-même avec une certaine préfabrication et sous réserve d'une adaptation limitée au terrain. Des impératifs locaux complémentaires peuvent également intervenir, par exemple quant à l'utilisation préférentielle de produits locaux pour des raisons de coût ou d'architecture. Une connaissance satisfaisante des conditions locales est donc nécessaire à l'entreprise et pourra influencer sur son organisation.

D'autres éléments de stabilité sont importants pour certaines entreprises et pourront leur apporter une orientation dans leur structure. C'est le cas, par exemple, d'une spécialisation construite sur un savoir-faire pour certaines natures d'ouvrages dont l'entreprise a une large expérience ou une connaissance approfondie des matériels les mieux adaptés à certains problèmes techniques.

1.4 Entreprise générale et sous-traitants

Comme déjà esquissé ci-avant, une démarche relativement contradictoire apparaît dans l'histoire des entreprises : d'une part, une diversification des rôles avec élargissement des services d'études et participation active aux multiples étapes de l'acte de construire, d'autre part, une spécialisation recherchant plus précisément l'amélioration de méthodes d'exécution d'un certain type d'ouvrage ou la mise au point d'un matériel bien adapté à une certaine forme de réalisation.

Bien entendu ces préoccupations peuvent parfaitement s'harmoniser avec des objectifs différents et complémentaires dans diverses sections de l'entreprise.

En fait, on appelle **entreprise générale** une entreprise qui prend la responsabilité de réalisation de l'ensemble d'un marché de travaux, assurant en particulier la coordination des prestations diverses et parfois même un rôle d'assistance à la maîtrise d'œuvre. La diversité des natures et des types d'interventions dans un marché de travaux importants, qu'il s'agisse de Bâtiment ou de Travaux Publics ne permet pas toujours à une entreprise, même d'importance notable, de disposer de toutes les équipes adaptées aux besoins. Dans ce cas, d'ailleurs courant, l'entreprise générale regroupe autour d'elle un certain nombre d'**entreprises spécialisées** dont elle a besoin et qui lui font confiance pour coordonner leur interventions et assurer le succès de l'ensemble de l'opération.

En France, les dispositions récentes sur la sous-traitance tendent à améliorer l'esprit de coopération interentreprises et à renforcer la protection légale de chaque entreprise contre toute position abusive de l'entreprise générale sur le plan économique et financier. Il n'en demeure pas moins que ces relations ne sont pas toujours simples, en particulier dans le cas d'un marché à l'exportation où l'entreprise générale est amenée à se substituer à son sous-traitant pour un certain nombre d'engagements administratifs et d'approvisionnements.

À noter d'ailleurs que si toutes les grandes entreprises européennes ont vocation à cette position d'entreprise générale, en Amérique du Nord, ce sont d'importants groupes d'ingénierie qui jouent fréquemment ce rôle, sous réserve d'une capacité financière suffisante. Les relations avec les sous-traitants sont alors sensiblement différentes, avec une coordination très complète et un rôle d'initiative très réduit des entreprises exécutantes.

1.5 Entreprise intégrée polyvalente

L'entreprise de quelque importance aspire bien souvent à intervenir comme entreprise générale et, pour simplifier les relations avec d'éventuels sous-traitants, elle a naturellement tendance à s'organiser avec des sections ou des branches spécialisées intégrées à l'entreprise. Cette démarche existe dans les Travaux Publics avec des branches terrassements, fondations, constructions métalliques, ouvrages et structures en béton. C'est encore plus le cas, dans le Bâtiment, pour couvrir plus ou moins les corps d'état secondaires.

Sur un plan théorique, on pourrait escompter des économies avec une amélioration d'utilisation des services communs, des installations, des approvisionnements et de matériels généraux. Par ailleurs, cette procédure donne une certaine force à l'entreprise qui peut répondre à un appel d'offres sans dépendance vis-à-vis de partenaires éventuellement surchargés et avec une plus grande célérité.

Pratiquement, la réduction des coûts escomptés n'est pas toujours réelle ou durable. En effet, le jeu de concurrence est sensiblement amoindri avec un risque de conséquences quant à la productivité et à la motivation.

1.6 Dimension de l'entreprise. PME. Agences. Filiales

L'entreprise a une dimension économique qui découle bien souvent de la dimension géographique de son marché et de la plus ou moins grande diversité de ses natures d'activités.

L'entreprise d'activité locale a un impact certain par sa connaissance des conditions particulières du marché et de l'environnement. C'est généralement une PME (petite ou moyenne entreprise) de plus ou moins grande importance selon la région couverte. Cette entreprise peut grandir en élargissant sa zone d'action ou en développant une spécialisation de qualité technique.

Dans le même temps, la grande entreprise d'échelle nationale peut compléter ses implantations locales en ouvrant des agences ou en absorbant de petites entreprises locales sous forme de filiales. Cette entreprise importante peut également avoir le souci de disposer d'équipes intégrées, notamment dans le Bâtiment, et cherche alors à diversifier ses natures d'activités, parfois par acquisition d'entreprises filiales compétentes dans telle ou telle de ces activités complémentaires.

On peut d'ailleurs observer que la dimension d'une entreprise, habituellement évaluée en montant réalisé de chiffre d'affaires, correspond à une valeur ajoutée assez différente suivant les natures d'activité. Il s'agit donc d'une indication toute relative.

1.7 Entreprises à vocation internationale

Les grandes entreprises nationales et les entreprises de haute spécialité ont généralement une vocation internationale dans la recherche de marchés importants, sous réserve de financements appropriés, souvent dans des pays en voie de développement. C'est une démarche tout à fait logique et qui concourt parfois notablement à l'effort à l'exportation. C'est également une voie de grande difficulté où l'entreprise a besoin de compétences complémentaires non négligeables dans bien des domaines (analyse des risques, droit

international, gestion de marchés et usages, transports, formalités administratives, aides et garanties, taux de change, formalités douanières, personnel expatrié, main d'œuvre locale et obligations, lois locales, arbitrage), ce qui n'est pas sans conséquence sur son organisation.

2. Services et organisation de l'entreprise

Comme nous l'avons montré, la diversité des entreprises BTP conduit à des organisations assez différenciées. Pour tenter d'en faire le tour, cette analyse s'intéressera à l'entreprise dans sa plus grande diversification. Il n'est pas exclu, d'ailleurs, que certains considèrent cette entité comme un groupe.

L'entreprise générale polyvalente à vocation internationale réalise un chiffre d'affaires de plusieurs milliards de francs et emploie plusieurs milliers ou dizaines de milliers de personnes. L'organisation est nécessairement décentralisée, avec une répartition de responsabilités par départements ou par divisions en disposant des initiatives nécessaires et de l'outil de contrôle approprié.

2.1 Services opérationnels

Les chantiers ou groupes de chantiers, sous forme d'agence ou de filiales locales, constituent l'essentiel des unités de production. Il y a lieu parfois d'y adjoindre des ateliers ou des usines de fabrication et d'assemblage de préfabrication en Bâtiment et de préparations diverses de certaines activités spécialisées.

2.1.1 Département Travaux

Les unités de production sont généralement regroupées au sein de départements Travaux, chaque département correspondant à des activités de même nature ou au moins de natures voisines. Dans le cas de chantiers de faible importance qui ne peuvent constituer eux mêmes une unité de production, un regroupement intermédiaire peut exister sous forme d'**agences** locales (§ 5).

Ces départements Travaux peuvent prendre la forme de **filiales spécialisées** pour donner aux responsables un poids commercial plus important, ou pour des raisons historiques ou de tradition locale (rachat d'entreprises en particulier).

De toute manière, que le département Travaux soit dirigé par un Directeur, ou la filiale par un Président-Directeur Général, cette structure est responsable de son résultat, en supportant toutes les dépenses relatives à son activité et en assurant les éléments de facturation et d'encaissement des recettes correspondantes. Ce résultat tient compte des coûts d'interventions des services fonctionnels et des services généraux de manière que la somme des résultats des départements Travaux et des bilans des filiales concourt directement à la formation du résultat de l'entreprise.

Il semble judicieux d'éviter des départements Travaux de taille trop importante, par exemple supérieure à 2 milliards de francs de chiffre d'affaires, afin de leur conserver des relations humaines susceptibles de la meilleure efficacité, sauf naturellement s'il s'agit d'un chantier unique plus important.

Chaque responsable dans un département Travaux doit être en mesure d'assurer cette responsabilité sans ambiguïté : il participe à l'étude, à l'estimation et à la soumission des travaux en assumant la négociation et la décision d'acceptation du marché, il dirige et conduit les travaux, ordonne et contrôle les dépenses, vérifie les méthodes d'exécution, veille à la facturation et au règlement des comptes mensuels.

Bien entendu, le responsable Exploitation dispose, pour toutes ces tâches, de son propre encadrement et de la maîtrise appropriée, avec une main-d'œuvre généralement assez mouvante et occasionnelle. En outre, il s'appuie sur les prestations de services des départements fonctionnels et sur l'intervention de certains services généralement centralisés, comme pour la trésorerie par exemple. Enfin, en cas de litiges et de contentieux, ou de difficultés techniques imprévues, il dispose des conseils et des prestations complémentaires du service juridique ou du bureau d'études techniques.

Son action s'inscrit dans le cadre de directives générales de l'entreprise qu'il a préalablement acceptées et qui peuvent concerner une politique de contrôle, d'aide à la décision, de comparaison réalisations-prévisions, d'orientation des approvisionnements ou de délais de règlement.

Chaque responsable de ce département Travaux doit également avoir des qualités d'animateur. Il lui appartient non seulement de coordonner les interventions diverses des services sollicités, mais il se doit d'entraîner sa propre équipe, d'harmoniser les caractères des cadres et de la maîtrise qui l'entourent dans des circonstances où les difficultés sont souvent présentes, de veiller enfin à l'esprit de ses ouvriers au recrutement au moins partiellement aléatoire.

L'impératif de qualité dans la réalisation de l'ouvrage entrepris doit également lui servir de guide, qualité qui n'inclut pas seulement les méthodes d'exécution, la sécurité et les exigences techniques, mais aussi la qualité des tâches administratives, de gestion, de programmes, de conformité aux contraintes du contrat, d'appréciation et de négociation des litiges et de règlement économique du marché.

Son rôle relationnel, tant au sein de l'entreprise qu'avec les tiers et l'environnement, ne peut être négligé sans risque de compromettre l'ensemble de l'opération.

2.1.2 Divisions spécialisées

En plus des départements Travaux avec des activités habituelles de Travaux Publics ou de Bâtiment, certaines activités particulières peuvent être regroupées dans un département spécialisé, sous réserve que l'entreprise dispose de plusieurs équipes dans la même spécialité avec un savoir-faire satisfaisant et une activité représentative.

Ce peut être le cas par exemple des fondations spéciales, terrassements, routes, souterrains, travaux métalliques, installations électriques. Ces divisions spécialisées peuvent en effet organiser leur prix de revient et le contrôle de leurs performances de manière plus adaptée à leur spécialité. Dans la plupart des cas, ces divisions deviennent des **filiales spécialisées** et leur succès, nécessaire sur le marché général, ne résout pas pour autant les problèmes de coopération avec les départements Travaux du même groupe.

Chaque division spécialisée doit disposer d'un appui technique et logistique approprié. Compte tenu de la spécialisation, ces appuis ne sont pas nécessairement centralisés dans l'entreprise ou dans le groupe. La filiale spécialisée ainsi constituée n'échappe pas pour autant aux directives générales d'organisation et de gestion de l'entreprise, même si certaines d'entre elles doivent parfois être aménagées pour mieux s'adapter à leur activité.

Le personnel est généralement d'une qualification sensiblement plus élevée pour la main-d'œuvre de base, avec une maîtrise permanente relativement stable.

Les consignes de sécurité, les plans, les programmes et les contrôles de qualité sont particuliers et spécialement motivés par l'activité en cause.

La filiale spécialisée dispose, le plus souvent, d'un **parc de matériel** spécialisé dont elle assure l'emploi et l'entretien. Il est parfois judicieux d'y adjoindre un stock privilégié d'approvisionnement spéciaux dont elle supporte la charge.

Ces observations entraînent parfois des problèmes aux solutions contrastées. C'est le cas par exemple des terrassements où le parc matériel peut être plus ou moins bien adapté aux activités de la filiale, en particulier si le groupe réalise par ailleurs des opérations ponctuelles incluant une activité Terrassement. La multiplication des parcs de matériel n'est pas une bonne chose et l'efficacité d'emploi en souffrira certainement : tout au plus peut-on admettre, outre le parc central du groupe, un parc approprié et adapté à une filiale spécialisée assurée d'une certaine pérennité d'activité. La mise à disposition d'un matériel analogue pour une opération ponctuelle fera opportunément l'objet d'un transfert de responsabilité au chantier concerné et à ses moyens propres, mais évitera la création d'un nouveau parc en recherchant l'appui le plus approprié, généralement au parc central, sauf convention particulière avec la filiale.

Dans le cas de l'industrie routière, ce problème apparaît régionale-ment. La multiplicité d'interventions bien souvent de faible importance, la production bien souvent nécessaire de matériaux locaux et de produits spécialisés conduisent à des implantations régionales qui doivent disposer de moyens propres en contradiction avec le principe d'un parc unique. La coordination de ces parcs et ateliers est assez illusoire, et chaque région doit être considérée en la circonstance comme une unité de production autonome. Tout au plus peut-on favoriser d'éventuels transferts de matériel en quelques occasions, avec un transfert complet de responsabilité sanctionné par une cession négociée.

2.1.3 Opérations ponctuelles

Certaines opérations sous forme de projet ou de chantier ponctuel peuvent prendre une très grande importance vis-à-vis de l'entreprise. La réalisation d'une telle opération désorganiserait nécessairement le département Travaux ou la division spécialisée qui en porterait la responsabilité. Les méthodes habituelles ne sont pas obligatoirement les plus nécessaires ou les mieux adaptées.

Il est alors créé un **département spécial** pour une telle opération, ou à la limite pour deux ou trois opérations importantes. Ce département sera constitué par l'apport d'effectifs des autres départements, après un choix réfléchi qui ne néglige pas l'importance de la coordination et de l'adaptabilité.

Cette structure utilisera également des cadres des services fonctionnels et des spécialistes divers, mais avant tout elle portera la responsabilité de l'opération, sur le plan tant technique qu'économique.

Le département ou la division ainsi créé a une **existence limitée** à la durée de réalisation de l'opération. Cette durée est bien souvent de plusieurs années.

Il comprend généralement une cellule d'étude ou de préparation qui s'appuie naturellement sur les services fonctionnels existants dans l'entreprise, susceptibles de mener à bien certaines tâches sous son orientation. Cette cellule est naturellement plus importante dans la première phase de l'opération.

Les règles de fonctionnement de ce département ne doivent pas s'écarter des directives générales de l'entreprise sans l'accord de la Direction générale. En particulier les règles de gestion, d'audit ou de comparaison réalisations-prévisions doivent être clairement définies dès le début.

Le caractère prioritaire ou exceptionnel parfois donné à un tel département, compte tenu de l'importance de sa mission, doit être maîtrisé. Bien des entreprises ont ainsi souffert d'avoir créé en leur sein un État dans l'État, avec des règles d'indépendance ou d'autonomie abusives et dangereuses.

Le fait que de telles opérations ponctuelles sont parfois entreprises à l'étranger peut singulièrement compliquer le recrutement et l'organisation de ce département afin d'être en mesure d'assurer des tâches peu usuelles pour l'entreprise, ou par suite de la nécessité d'un encadrement et d'une maîtrise partiellement étrangers. Le

contrat, les relations avec les tiers fournisseurs et clients peuvent être en langue étrangère, avec des conséquences évidentes sur la communication interne.

2.1.4 Prestation d'études

Les entreprises importantes sont parfois appelées à fournir des prestations d'études, à jouer un rôle de conseil ou de maître d'œuvre, à agir comme entreprise générale. Ces rôles correspondent généralement à des prestations payantes porteuses de responsabilités, de garanties, de résultats. Les techniciens utilisés peuvent provenir de services fonctionnels bien adaptés au travail à assurer, mais sous réserve d'une notion satisfaisante des objectifs à atteindre.

En France, pour les travaux d'infrastructure et pour les bâtiments publics, l'organisation administrative et de maîtrise d'œuvre appartient en général au service public avec, le cas échéant, des architectes associés. Dans le domaine privé, ou à l'étranger, les situations sont parfois différentes et les services de l'entreprise y interviennent alors avec des prestations distinctes ou en complément de l'exécution du chantier. Cette circonstance apparaît en particulier dans certains problèmes industriels où l'entreprise doit avant tout se poser les questions essentielles sur la compétence de son équipe, pour la renforcer au besoin. À l'étranger, le rôle d'entreprise générale peut prendre des dimensions considérables dans le domaine de l'ingénierie ou de la maîtrise d'œuvre déléguée. Certains cabinets ou bureaux spécialisés dans ce type de prestations peuvent apporter un soutien à l'entreprise insuffisamment préparée à ces questions. On peut noter que les grandes entreprises américaines, canadiennes, anglaises sont largement habituées à ces rôles, en négligeant même l'exécution, qui est réalisée sous leur conduite par des entreprises locales ou de moindre importance.

2.1.5 Études de faisabilité. Promotions

L'entreprise, dans un souci de réalisation de chiffre d'affaires à moindre concurrence, avec un objectif de résultat, prend parfois à sa charge le montage et le risque financier de l'opération.

Ce sont, dans le bâtiment, des opérations de **promotions**, dans les autoroutes ou les parkings urbains, des **concessions**, dans l'industrie et plutôt à l'exportation, des **réalisations clés en main**.

Toutes ces procédures mettent en cause la compétence d'un service Études rompu à des études de faisabilité. L'analyse des risques y prend également une importance accrue et qui dépasse largement les simples risques et aléas de construction. Il est aisé d'imaginer la difficulté d'appréciation d'une durée de sortie ou de dégageant financier d'une promotion, ou plus encore l'incertitude d'une prévision de trafic à 5 ou 10 ans dans un parking ou sur une autoroute. L'usine clés en main est souvent liée à une réception rigoureuse assortie de conditions d'entretien et de formation, ou à l'obtention de performances de production et de qualité. L'entreprise utilise parfois pour de telles opérations des conseils avisés, que ce soit dans le domaine des appuis financiers ou dans celui des processus industriels ; elle n'en conserve pas moins un risque financier généralement très important et qui doit être apprécié sous tous ses aspects.

2.2 Services fonctionnels

Ces services participent de manière essentielle à la vie de l'entreprise en intervenant parfois dans des études rémunérées (§ 2.1.4) et (§ 2.1.5), mais surtout en préparant l'exécution, en recherchant des procédés et des méthodes, en proposant un ordonnancement, en mettant au point un produit ou en répartissant des matériels ou des approvisionnements.

2.2.1 Études techniques

Le service des Études techniques, ou **Bureau d'études**, est un service de conception, d'adaptation, de mise au point de plans d'exécution. La compétence et l'expérience de l'entreprise y sont essentielles, mais l'organisation des tâches, la mise à jour des techniques et des produits, la modernité des moyens sont également très nécessaires à l'efficacité de ce service. En Bâtiment, le bureau d'études doit avoir une maîtrise suffisante des divers corps d'état pour fournir des plans coordonnés. En tous domaines, les relations et les échanges avec le service Méthodes, les ateliers de préfabrication ou de pré-assemblage, les chantiers, seront indispensables à la qualité des plans et des descriptifs produits.

La conception d'ouvrages provisoires, ou définitifs, doit également disposer d'une documentation et d'une mise à jour satisfaisantes tant en ce qui concerne l'expérience et les performances de l'entreprise, que l'évolution générale des techniques, des procédés et des produits.

Ce service est généralement centralisé et sa gestion construite sur des prestations internes en bonne partie. Les coûts ne sont pas neutres pour les unités de production qu'il faut parfois aider à comprendre l'intérêt de certaines prestations. L'outil informatique ne peut être absent du bureau d'études et la CAO (conception assistée par ordinateur) y est désormais installée.

Le bureau d'études est d'autant plus efficace qu'il accepte un véritable dialogue avec les unités de production concernées. Il participe également aux soumissions et aux concours en proposant des variantes de conception ou des aménagements qui lui paraissent judicieux et susceptibles d'économies de réalisation.

Son rôle est évident dans la recherche d'innovation.

Il ne peut échapper aux règles d'efficacité et le prix de revient d'un plan est important. Il n'en a pas moins des obligations fondamentales de qualité de ses prestations qui demeurent essentielles pour l'entreprise en face des conséquences d'erreurs ou d'omissions tant sur le plan économique que sur celui de la sécurité et de la qualité.

Certaines entreprises acceptent de s'engager dans la recherche et étudient des ouvrages et des procédés nouveaux. Il s'agit d'une recherche appliquée pour résoudre un problème de chantier sans précédent connu, ou un projet industriel ou d'infrastructure nouveau. La compétence et la qualité d'une entreprise sont naturellement sanctionnées par le succès d'une telle recherche, mais les considérations économiques de coûts de telles études ne peuvent être ignorées.

2.2.2 Essais. Laboratoire

L'innovation technique reste l'un des moteurs qui confirme la valeur ajoutée de l'entreprise et lui permet de nouveaux succès. La mise au point de produits nouveaux, de procédés de construction originaux, de conceptions innovantes ne peut se concrétiser sans des essais appropriés. Si de nombreuses entreprises collaborent en la circonstance avec des laboratoires extérieurs, certaines sociétés, en particulier dans l'industrie routière, disposent d'équipes permanentes de recherche appliquée.

2.2.3 Méthodes d'exécution. Planning

Cette mission est certainement l'une des plus importantes pour les **unités de production**. S'ils se caractérisent par des compétences et des qualités différentes, à l'évidence les hommes de Méthodes et de Planning sont interdépendants. Le délai dépend de la méthode d'exécution, et la méthode d'exécution se soucie du délai parmi ses contraintes obligatoires. Ces techniciens sont proches des chantiers ou autres unités de production ; même s'ils appartiennent à une hiérarchie particulière et à un groupe plus ou moins centralisé, ils sont au moins partiellement affectés à l'unité de production.

Leur rôle ne se limite pas à la mise au point de la méthode, ils doivent en accompagner l'application avec des soucis de qualité et contrôler le déroulement du planning en tant qu'auxiliaires de la conduite des travaux. Leurs prestations sont souvent rémunérées forfaitairement par l'unité de production qui les utilise, afin d'éviter des appréciations complexes et de faciliter leur intégration à l'équipe de production.

Certaines entreprises regroupent Bureau d'études et Méthodes d'exécution, sans pour autant éviter des sections distinctes. Si la synergie de tels services n'est pas douteuse, l'emploi des techniciens correspondants se présente souvent de façon différente pour les unités de production. L'entreprise se fait généralement une règle de faire intervenir l'équipe des Méthodes d'exécution, dont les conseils et les recommandations lui paraissent devoir être entendus du chantier ; elle nuance souvent la production de plans d'exécutions en fonction de la spécificité de l'ouvrage et du coût comparatif des études sur le marché.

Cette mission des Méthodes d'exécution est parfois à l'origine, dans quelques entreprises, d'une préoccupation de gestion de la qualité. En fait, cette démarche relève encore une fois de la responsabilité de l'exploitation, après celle de la Direction Générale, mais elle nécessite, pour se développer sur le plan technique, l'appui de conseillers et d'observateurs avec des critiques constructives. Nous retrouverons ce souci sous l'angle de la Direction technique et parmi les projets d'entreprise.

2.2.4 Matériel

La gestion du matériel reçoit des solutions variables selon les entreprises, notamment en fonction de l'importance de ce matériel et donc de la nature des activités principales. Les objectifs de bon entretien pour une grande disponibilité de ce matériel, le choix autorisé du type de matériel et d'investissement sont des missions que l'entreprise ne peut décentraliser complètement, tout en appréciant les jugements et les orientations des utilisateurs.

Bien souvent, la responsabilité du **petit matériel** appartient à l'**unité de production**. Les systèmes de locations forfaitaires ne tiennent guère compte des bons et mauvais entretiens dans la transmission, le cas échéant, de ce petit matériel entre unités de production.

Bien que la solution ne soit pas toujours significative, certaines entreprises pratiquent une estimation de la valeur résiduelle créditée au chantier cédant dans une telle transmission.

Le **gros matériel** est d'une autre importance ; son entretien, ses conducteurs et ses mécaniciens spécialistes exigent un service ou des **services appropriés**, avec un technicien ou un ingénieur mécanicien responsable. Ce service doit avoir le souci de la disponibilité de son matériel, mais aussi de son efficacité, et son rôle parfois difficile doit être formateur pour les chantiers. Le petit entretien est en général pris en charge par les unités de production, le service matériel intervenant pour le gros entretien ou les pannes sérieuses et les accidents. La formule de **location** pratiquée comprend ou non le personnel en fonction des natures d'activités et de la plus ou moins grande continuité d'utilisation des matériels. La mise au point de ces barèmes de location est importante et ses conséquences économiques sérieuses dans beaucoup de cas.

L'existence d'un service par département, ou par agence ou direction régionale, dépend de l'importance des matériels et de la continuité d'usage. On a souvent intérêt à rechercher une responsabilité unique aussi longue que possible pour un matériel déterminé.

L'**acquisition** des matériels dépend des besoins ou des prévisions de besoins des unités de production. Le choix doit tenir compte de ces démarches avec une vue d'ensemble suffisante à l'échelon du département et un avis compétent du service matériel. La décision d'investissement est généralement réservée à un haut niveau de Direction.

2.2.5 Approvisionnements. Fournitures

Pour des motifs d'économie, certaines entreprises centralisent, à l'échelon d'un département par exemple, l'essentiel des approvisionnements des unités de production. La procédure la plus commode consiste naturellement, dans le cadre d'un contrat négocié globalement, à laisser aux unités de production la responsabilité de leurs commandes ponctuelles et de leur réception.

Il est bien connu qu'un magasin, source de stocks et de pertes, doit être aussi réduit que possible et répondre uniquement à des impératifs de sécurité de fonctionnement.

L'abus de ces contrats globaux peut également être illusoire dans le cas de fournitures d'un poids économique assez faible.

Enfin, il y a lieu de ne pas négliger certains aspects locaux ou régionaux qui peuvent être sensibles pour les unités de production. Certaines entreprises limitent considérablement cette procédure de contrats négociés à l'échelon central et laissent aux unités de production une grande latitude de négociation, se réservant par la suite des ajustements avec les fournisseurs importants dans le cadre d'un paiement centralisé.

2.2.6 Import – Export

Ce service est nécessaire dans la réalisation d'opérations à l'exportation. Dans ce cas, il ne s'improvise pas. La connaissance du droit international, des usages et des procédures douanières et administratives, du droit maritime et du fret aérien, des assurances particulières aux transports, des quotas et prohibitions, nécessitent une équipe préparée et disposant de documents et de sources de renseignements sûrs. La motivation de cette équipe doit également être recherchée sous peine de sombrer dans une bureaucratie complexe et vite assoupie. Les résultats sont essentiels pour l'unité de production dans le département concerné, et l'entreprise de quelque importance doit nécessairement assister ses sous-traitants et ses fournisseurs qui ne sont pas préparés à ces difficultés.

2.2.7 Études de prix. Estimations

Ce service est généralement centralisé, au moins à l'échelon d'un département, sinon à l'échelle de l'entreprise, avec quelques estimateurs dans les agences.

Ce service est essentiel. Étudier la réalisation d'un ouvrage et prévoir son prix avec toutes les incertitudes de l'exécution est une tâche difficile, et l'entreprise la confie à des techniciens et à des ingénieurs confirmés ayant le plus souvent une expérience certaine de l'exécution.

Le service doit se préoccuper de recevoir des renseignements des unités d'exécution pour enrichir ou corriger ses connaissances. Les relations avec les Études techniques et Méthodes d'exécution sont également nécessaires car l'esprit d'innovation ne doit pas être absent de l'étude de prix sous peine de n'avoir aucune chance.

Le responsable de l'étude n'a pas que des soucis d'estimateur ; il assume la lecture attentive des documents d'appels d'offres et, avec l'assistance des services concernés, apprécie tous les problèmes de l'entreprise sur le plan administratif, mesure les risques et les garanties, se soucie de la trésorerie, examine le cas d'un contentieux éventuel. Bien entendu, certaines formes d'appels d'offres sont classiques, notamment en France, mais d'autres le sont moins ou peuvent surprendre.

La décision finale appartient à un responsable ou **fondé de pouvoirs** d'un niveau suffisant, mais dans de nombreuses entreprises, il s'agit d'un responsable opérationnel qui, sur la base de l'étude, endosse la responsabilité de l'éventuelle future réalisation.

L'organisation de l'étude de prix comprend, pour toute étude importante, une réunion de lancement permettant la présentation du dossier d'appel d'offres aux services appelés en consultation par le responsable de l'étude, une réunion plus restreinte permettant le cas échéant de choisir parmi diverses options techniques, et une réunion finale où le service Études présente son estimation au responsable exploitation, répond aux remarques et aux observations. Le responsable études de prix a un rôle d'animateur et de coordinateur ; il a également le souci d'informer aussi complètement que possible le responsable exploitation qui est appelé à assumer la responsabilité de son étude lors de la décision finale.

L'**outil informatique** est très utile dans les études importantes ; il permet des présentations diverses et des analyses complémentaires, constituant une aide à la décision, comme la prévision initiale, la courbe d'exploitation mensuelle et la gestion de trésorerie. Cet outil utilise un logiciel parfaitement dominé et manipulé par les ingénieurs d'études de prix qui en sont bien souvent co-auteurs ou qui participent à sa mise au point permanente. Il est néanmoins recommandé de ne pas négliger les ratios et les sondages sur les éléments de l'étude, la commodité de l'informatique pouvant parfois cacher des erreurs initiales ou des rappels de sous-détails inexacts.

Une **analyse des risques** doit également accompagner l'étude tant en ce qui concerne les risques techniques, que les aléas climatiques de planning et les contraintes particulières administratives ou juridiques.

Les **garanties et les cautions** exigées ne peuvent être négligées dans l'engagement de l'entreprise, pas plus que leurs conséquences en coûts financiers et les conditions de mainlevée. L'examen de la courbe de trésorerie prévisionnelle est judicieuse et parfois instructive.

Enfin, l'expérience montre qu'un planning d'étude de prix doit prévoir un délai de réflexion bien nécessaire en conclusion de l'étude, permettant les aménagements et les corrections inévitables, la mise au point du dossier de soumission et l'apaisement de discussions parfois un peu passionnées. Cette période de fin d'études fait apparaître des documents de caractère confidentiel qu'il ne faut pas négliger de protéger au mieux. C'est naturellement le responsable études de prix qui assure cette mission jusqu'à la remise de l'offre.

3. Gestion de l'entreprise

3.1 Ressources humaines

L'un des potentiels essentiels de l'entreprise BTP est constitué par les hommes qui la composent. Le choix et le recrutement, le suivi de carrière, les conditions d'assistance et les garanties sociales, les compléments de formation et les évolutions de carrières sont des tâches primordiales pour la qualité et le succès de l'entreprise. Ces tâches doivent être centralisées par un service proche de la Direction Générale pour les cadres et la maîtrise. La gestion de la maîtrise et le souci de cohésion des équipes ne font jamais assez l'objet d'une attention vigilante qui conditionne le résultat.

Si la gestion de la main-d'œuvre mouvante (contrats pour la durée d'un chantier), généralement peu qualifiée, peut être décentralisée avec des facilités d'adaptation évidentes, il est nécessaire de veiller à l'application de règles de gestion communes nettement définies et bien précisées.

La diversité des missions de l'entreprise exige des techniciens et des cadres des capacités certaines d'adaptation et une bonne mobilité. Des responsabilités opérationnelles sont pratiquement nécessaires pour accéder à un bon niveau dans la hiérarchie de l'entreprise. La compétence technique est, certes, une base indispensable mais le dynamisme, les qualités humaines d'animateur,

des aptitudes de gestion, des qualités commerciales et le sens des responsabilités sont des éléments essentiels pour la profession. La collecte d'appréciations sur les hommes de l'entreprise, au travers des multiples opérations aux circonstances très diverses, est l'une des missions fondamentales de la Direction des Ressources Humaines avec un souci d'exactitude relative et de jugement parfois difficile pour informer utilement la Direction Générale.

Le cas des **expatriés** pose des problèmes évidents de niveau de rémunérations, de garanties sociales, de vie de famille, avec des solutions parfois approximatives, même avec l'aide éventuelle de concertations interentreprises.

Le **choix et le recrutement** du personnel expatrié conduisent à une recherche de qualités parfois contradictoires :

- d'une part, des compétences professionnelles de qualité et une expérience suffisante de la profession, une bonne connaissance des règles et usages de l'entreprise, une confiance bien établie entre l'employeur et le salarié, toutes caractéristiques qui incluent une appartenance de plusieurs années au service de l'entreprise ;

- d'autre part, une connaissance suffisante de la ou des langues étrangères nécessaires pour l'opération en cause, que ce soit dans l'exécution du contrat ou dans les relations avec la main-d'œuvre locale et les tiers concernés, des compétences particulières ou spéciales adaptées à la réalisation entreprise ou à des procédés d'exécution particuliers, une situation personnelle permettant une adaptation sans problème important aux difficultés de l'expatriation, toutes qualités que l'on ne rencontre pas nécessairement dans le personnel de l'entreprise.

Il est bien entendu essentiel que ce choix soit accompagné d'une acceptation volontaire de la mission sans aucune ambiguïté. Par ailleurs, la composition et les relations internes de l'équipe à constituer ne peuvent être négligées.

La **durée de l'expatriation** doit également être **précisée**, même si l'expérience montre qu'elle n'est pas toujours respectée. Les conditions de retour demeurent bien souvent l'un des problèmes de l'expatriation. S'il est logique et nécessaire d'apporter un minimum de garanties à l'expatrié volontaire du cadre permanent de l'entreprise, il est difficile d'engager la société, et la prévision d'un poste à pourvoir à long terme est relativement illusoire. Ce souci de l'expatrié pour son retour est néanmoins logique et respectable, et il importe d'accepter ce dialogue honnêtement dans le sens d'une mission de durée limitée, éventuellement adaptable, mais en acceptant, dans ces cas précis, les devoirs de l'entreprise au retour de ses agents confirmés.

En métropole comme à l'étranger, le rôle du service ressources humaines dans la situation et le choix des hommes est de susciter et de proposer des candidats appropriés, la décision finale devant être prise avec le responsable d'exploitation et la hiérarchie concernée.

Le souci de la **formation à la sécurité** est parfois rattaché plus ou moins directement à ce service. C'est en tout cas une tâche très nécessaire dans la structure de l'entreprise, en ce qui concerne les conseils et directives indispensables en bien des circonstances, la promotion d'une formation, notamment de la maîtrise et de la main-d'œuvre, aux consignes et aux exigences de sécurité, mais aussi pour la gestion de délégations de sécurité normalement motivées dans la hiérarchie de l'entreprise.

3.2 Recherche d'affaires

La recherche et l'obtention d'affaires conditionnent la vie de l'entreprise par l'évolution du chiffre d'affaires, sous réserve d'un résultat satisfaisant. La croissance d'un chiffre d'affaires n'est jamais un but en lui-même ; elle doit être adaptée aux capacités de l'entreprise et éviter les aventures économiques dangereuses, même si elles sont parfois techniquement attrayantes.

Cette mission est très généralement prise en charge par les **Directions d'exploitation** qui en assument la responsabilité pour la confirmer lors d'une réalisation ultérieure (services opérationnels). La préparation des offres est cependant animée par un responsable du service Études de prix, avec l'aide des Études techniques, des Méthodes d'exécution et les conseils des services financier, juridique et d'analyse de contrats.

La recherche d'affaires est facilitée et animée, au stade initial, par un **service commercial** chargé de la collecte d'informations sur les appels d'offres et les projets annoncés. Ce service n'est pas nécessairement centralisé puisqu'il peut fonctionner à l'aide de cadres technico-commerciaux des départements d'exploitation ou du service Études de prix, en complément de leurs missions de négociations préliminaires et de promotion de l'image de marque. Il est souhaitable cependant que l'entreprise dispose d'un secrétariat succinct, au besoin annexé au service Études de prix ou relevant d'une Direction commerciale centrale. Cette cellule regroupe les informations reçues et propose une liste centralisée d'appels d'offres et de projets qui feront l'objet d'un choix responsable pour les études à entreprendre.

Cette recherche d'affaires prend plusieurs formes.

3.2.1 Soumissions

Il s'agit de participer à une **adjudication** ou de répondre à un **appel d'offres** dans les conditions d'un dossier de consultation. C'est l'une des formes les plus usuelles qui admet ou non la présentation de variantes techniques plus ou moins importantes, et qui est ouverte à un nombre plus ou moins grand d'entreprises. Le choix de présentation d'une offre engage des frais sans compensation lorsque l'offre n'est pas retenue. Ce choix doit donc être exercé avec discernement et tenir compte de facteurs favorables au succès éventuel de l'entreprise (importance des travaux, localisation, spécialisation, concurrence). Il existe, dans certaines entreprises, un comité mixte des services concernés qui se réunit périodiquement pour choisir les affaires à suivre.

3.2.2 Contrats privés

Si l'obtention de contrats privés peut faire l'objet d'une procédure analogue à celle décrite ci-avant, il existe une autre catégorie d'affaires où la consultation se réfère simplement à des objectifs généraux, parfois d'ordre industriel ou de promotion immobilière. Ces consultations font intervenir une concurrence plus restreinte, avec des études plus lourdes et plus variées incluant souvent une part de conception. Il importe que des négociations commerciales aient permis de fixer les principes d'une règle de jeu équitable, notamment pour le coût de ces études en cas d'abandon du projet ou de choix d'un concurrent.

La démarche judicieuse paraît bien conduire à une **détermination** et à une **décomposition de l'étude d'ensemble** en différentes phases, avec l'estimation des coûts progressifs. Chaque phase conditionne la suivante et doit donc faire l'objet d'un accord du client ou d'un arrêt de l'étude. Cette procédure permet d'esquisser progressivement l'étude avec des coûts réduits, éventuellement à la charge du client, et aboutit à une étude complète et lourde à la suite d'une confirmation, cette dernière mission supposant de la part du client une acceptation du coût estimé de cette étude ou l'acceptation ultérieure de l'offre de l'entreprise pour la réalisation de l'ouvrage.

Ainsi cette recherche de contrats correspond à des études coûteuses mais largement prises en compte par le client, ce qui correspond à une gestion intelligente des efforts de l'entreprise, bien plus que les appels d'offres avec un dossier de consultation insuffisant, l'acceptation de variantes de toutes natures et un nombre impressionnant de concurrents.

3.2.3 Innovations

Cette procédure relativement exceptionnelle correspond à la réalisation d'un ouvrage par **prototype**. Le coût d'une telle réalisation peut en partie être couvert par des aides officielles sur présentation d'un dossier technique approprié, mais l'objectif est souvent d'ordre commercial et doit concourir à la réputation de l'Entreprise.

L'innovation la plus marquante met généralement en cause, au moins partiellement, l'étude de conception d'un ouvrage. L'utilisation de matériaux nouveaux dans la réalisation d'un ouvrage classique, soit en substitution, soit en complément, soit sous forme de matériaux composites, est actuellement une voie relativement féconde d'innovations.

Enfin, les procédés de construction sont évolutifs et chaque processus innovant n'est pas sans intérêt pour la profession.

3.2.4 Produits

Tant dans le Bâtiment que dans l'Industrie routière, l'entreprise propose généralement des produits de sa fabrication qu'elle peut consentir à laisser mettre en œuvre par d'autres entreprises ou par des clients divers. La démarche est alors similaire à celle de l'industrie, avec des notions de prix de revient et de marché.

L'éventail de tous ces produits de construction est néanmoins assez large, et les produits industriels concernant le bâtiment échappent peu à peu aux entreprises au profit de groupes industriels de construction qui ne sont plus des entreprises BTP. Les grands cimentiers ne sont pas absents de cette industrie de la construction et leur diversification leur permet souvent d'élargir la gamme des produits offerts sur le marché.

Les produits spéciaux routiers sont parfois d'un stockage difficile ; en outre, les besoins sont saisonniers ou au moins discontinus. On comprend mieux, dès lors, que chaque entreprise routière de quelque importance poursuive cette fabrication de produits spéciaux un peu à la demande et garde jalousement ses formules et ses procédés de fabrication. Certains produits plus classiques apparaissent parfois chez les producteurs de matériaux ou chez quelques pétroliers. La notion de prix de revient n'est donc pas toujours très évidente et l'industrie routière est également appelée à tenir compte de certains usages ou des lois du marché.

3.3 Gestion de contrats

Le recours à un **spécialiste de l'analyse** et de la gestion de contrats est encore d'un usage limité en France où les responsables se fient à leur expérience vécue des chantiers. En fait, cette attitude est bien souvent suffisante sous réserve d'une préparation initiale de l'opération qui ne néglige ni l'ordonnement des tâches ni le planning de la réalisation et le suivi du programme d'exécution.

Il n'en demeure pas moins qu'une lecture attentive des pièces du marché est trop souvent négligée, et ne permet pas de prendre conscience opportunément des innovations éventuelles du maître d'ouvrage sous forme de contraintes nouvelles à l'égard de l'entreprise.

À l'exportation, cette procédure est indispensable, faute, généralement, d'un cadre de prescriptions générales bien défini et dans une jurisprudence locale très variable. L'analyse des documents et le suivi administratif du déroulement de la réalisation deviennent des tâches importantes, que ce soit pour des contrats d'inspiration anglo-saxonne ou hispanisante.

3.4 Prévisions d'exploitation

Le système des prévisions d'exploitation consiste à prévoir pour chaque chantier et chaque opération un tableau de **recettes** et de **dépenses** échelonnées mensuellement suivant l'avancement prévu de la réalisation et décomposé suivant les rubriques essentielles de la comptabilité de l'entreprise (classe 6 du cadre comptable). Le regroupement de rubriques est évidemment acceptable sous réserve d'éviter la notion élargie de divers. Ce tableau est remis à jour chaque trimestre, il est comparé aux résultats réels comptables (ou souvent précomptables) chaque mois et sert de tableau de bord au responsable de l'exploitation.

Si les tableaux d'opérations doivent être préparés par les responsables d'exploitation, le collationnement, le regroupement des tableaux, leur comparaison comptable peuvent être la mission d'un **service associé au contrôle de gestion** de l'entreprise.

Ces tableaux, résumés par opération et centre d'activité, sont examinés et commentés périodiquement au cours de réunions d'exploitation par branches d'activité, avec la participation des responsables concernés et de la direction générale. La périodicité peut être trimestrielle, sous réserve de coïncider avec un tableau comportant des prévisions corrigées, mais antérieures de deux ou trois mois aux résultats examinés, afin de permettre d'apprécier les dernières tendances. Les commentaires d'analyse de résultat comprennent des rappels sur le déroulement du chantier, l'évolution des prévisions, les points particuliers et les perspectives.

L'ensemble de ces procédures n'est pas d'un usage général, mais elles sont utilisées par de nombreuses entreprises avec des aménagements particuliers. Il importe en effet que l'exploitation dispose d'un tableau de bord d'informations essentielles lui permettant de maîtriser ses résultats et constituant un contrôle fondamental en cours d'opération.

Bien évidemment, d'autres facteurs d'appréciation intéressent l'exploitation, certains services et la Direction Générale. Il s'agit par exemple de l'évolution du carnet de commandes, du chiffre d'affaires acquis pour l'exercice et restant à réaliser, du pourcentage en nombre et en montant des affaires acquises par rapport aux affaires étudiées, du montant des créances clients et des dettes aux fournisseurs (par exemple en nombre de mois moyen du volume d'activités) et le cas échéant, notamment pour les filiales, du découvert de trésorerie et du montant des garanties et cautions.

Il appartient au service Contrôle de gestion, comme nous le verrons au paragraphe 4.5, d'organiser une information satisfaisante avec une présentation qui peut évoluer en fonction des faiblesses et des soucis de l'entreprise.

L'outil informatique est naturellement précieux dans l'établissement de ces tableaux de prévisions et les comparaisons avec la comptabilité.

Il faut aussi mentionner l'existence d'une règle du jeu qui sanctionne les camouflages et les informations manipulés incompatibles avec le climat de confiance nécessaire aux équipes de direction.

3.5 Comptabilité

La bonne tenue d'une comptabilité, son exactitude et la sortie rapide des documents permettent la gestion saine de l'entreprise. Ces objectifs supposent des moyens rapides et adaptés de communication, en particulier pour l'étranger, et le maintien de règles strictes et bien comprises par tous les comptables dispersés sur chaque opération ou groupe d'opérations. Outre la présentation des documents généraux, le rôle du service comptable est d'assurer la centralisation et la coordination suffisante de tous ces agents comptables mis à disposition de l'exploitation.

3.6 Service financier

Le service financier d'une entreprise de BTP n'est pas négligeable. Bien au contraire, compte tenu de l'importance des montants, parfois de la multiplicité des clients, mais surtout des délais de paiement notamment pour les administrations, le rôle du service financier est essentiel. La gestion des clients étrangers et les problèmes de change sont souvent difficiles.

Le suivi des cautions et garanties, l'étendue des engagements, les mainlevées, l'analyse des risques pour un nouveau marché sont autant de missions significatives du service.

Dans de nombreuses entreprises, la trésorerie est plus ou moins centralisée avec quelques comptes de liaison concernant les filiales.

La tenue des mouvements correspondants est une mission relativement lourde, mais permet des regroupements et des raccourcis évitant la multiplication des soldes partiels. Cette centralisation a pourtant des limites. Dans le cas de grandes filiales spécialisées dont les tiers, fournisseurs et clients, sont assez distincts de ceux de l'entreprise, il ne serait guère judicieux d'alourdir inconsiderément le service financier. L'utilisation rapide de soldes créditeurs ou la mise en place de prêts immédiats permet néanmoins d'établir une synergie du groupe, sous réserve d'une bonne concertation des responsables concernés.

3.7 Assistance juridique

Au-delà d'un certain volume de chiffre d'affaires, en particulier à l'exportation, l'entreprise est conduite à s'attacher les services permanents d'un ou de plusieurs juristes dont l'avis avant la signature d'un nouveau marché ou d'un avenant est souvent judicieux. Par ailleurs, il est inévitable que des contentieux surgissent, et la gestion de ces dossiers est indispensable dans le cadre d'un service permanent, la stabilité des responsables d'exploitation étant soumise aux circonstances et aux nouvelles missions, et leurs interventions ou leurs témoignages devant être souvent interprétés dans un cadre juridique.

3.8 Outil informatique

L'usage de matériel informatique et de programmes adaptés permet à l'entreprise BTP d'assurer avec efficacité ses missions de collectes d'informations, d'études, de comptabilité, d'aide à la décision. Cet usage doit être décentralisé et utilement géré dans de nombreux services. Le rôle d'une équipe informatique centrale est d'apporter des solutions aux problèmes de chaque service, de proposer des aménagements et des procédés en accord avec l'organisation de l'entreprise, de suggérer des perfectionnements et de faire évoluer des programmes dans le cadre de procédures fixées, d'assurer enfin une formation satisfaisante des utilisateurs.

Cette mission de conseil et d'orientations générales doit s'appuyer sur la Direction Générale et veiller à ses directives et à ses objectifs ; elle suppose, par ailleurs, une disponibilité au service des utilisateurs et un souci constant d'amélioration des transmissions et de la communication interne.

4. Direction de l'entreprise

La description des tâches et des missions de l'entreprise a mis en évidence la diversité des départements et des services. L'organigramme et la hiérarchie de l'entreprise doivent être aussi simples que possible en évitant les commandements multiples et les confusions de responsabilités.

L'équipe de Direction peut prendre diverses formes en fonction des statuts de la société, des vœux des actionnaires et des dispositions prises par le Président. Qu'il s'agisse d'un Directoire, ou d'un Directeur général avec quelques adjoints, ou même d'un comité de Direction associé, cette équipe comporte un nombre restreint de personnes et est animée par un patron responsable de la décision finale.

Il importe que la répartition des responsables qui apparaît au niveau suivant de l'organigramme ne soit pas constituée par un réseau trop large pour chaque personnalité de direction, la hiérarchie étant clairement définie. Dans le cas de groupes importants, et pour ne pas multiplier le nombre de responsables de départements, il peut exister un niveau supplémentaire de divisions par exemple.

L'équipe de Direction assume naturellement toutes les missions et toutes les responsabilités de l'entreprise. Il faut donc bien comprendre qu'elle associe nécessairement la Direction générale et le Secrétariat général.

Si les services opérationnels et les responsables d'exploitation relèvent naturellement de la Direction générale ainsi que les services fonctionnels d'Études, d'Essais et de Méthodes, au besoin sous couvert d'une Direction technique, la plupart des services de gestion, mise à part la recherche d'affaires, relève du **Secrétariat général**. Certaines missions, comme l'import-export et les approvisionnements, y sont généralement rattachées, mais la règle est variable.

Le matériel et ses investissements intéressent la Direction Générale dans ses choix et dans ses objectifs et le Secrétariat général pour les montants à investir ; de toute manière, c'est un service qui retient particulièrement l'attention du Président.

4.1 Choix et gestion des responsables

Dans bien des cas, le métier du BTP exige de son responsable une capacité de remise en cause renouvelée. Ce courage n'est pas toujours compatible avec une solide expérience des hommes et des techniques pourtant bien nécessaire. Autant dire que le choix et la promotion des responsables ne sont pas aisés, car il est naturellement essentiel d'assurer une certaine stabilité et une certaine durée à la structure et à l'organigramme en place. La sanction du responsable est la réussite et le résultat de ses opérations. Il doit avoir de la chance, en d'autres termes savoir la saisir, et si possible mériter l'estime de ses collègues. C'est un homme compétent, habile négociateur, mais surtout meneur d'hommes. Une certaine honnêteté intellectuelle est favorable au sein de l'entreprise avec un strict respect de la règle du jeu. C'est un homme capable de décisions rapides et responsables, avec au besoin un certain caractère.

La gestion de ces responsables suppose une confiance importante avec un souci de communication et d'association dans la responsabilité, sans pour autant renoncer à la hiérarchie essentielle. Le plus inacceptable n'est pas l'échec ou le mauvais résultat, c'est le mensonge ou la fuite de ses responsabilités. Le plus gênant et le plus dangereux, c'est le défaut ou le retrait d'information importante qui désorganise les actions de l'équipe d'entreprise. Le responsable est nécessairement appelé à un certain dévouement en certaines circonstances et son temps de travail est lourd. À ce titre, il n'est pas indifférent de connaître son ambiance familiale qui lui apportera ou non une aide et un appui dans ses missions.

4.2 Motivation. Intéressement

Pour la plupart des niveaux, le responsable dans une entreprise BTP est sollicité sous forme de tâche à accomplir et de résultat. Il en découle généralement un engagement important avec des efforts de toutes natures, et un temps de travail et de disponibilité aux limites incertaines.

La motivation essentielle est de réussir sa mission et, dans la circonstance, l'ouvrage lui-même, que l'on a réalisé avec une certaine responsabilité, apporte une satisfaction. Bien entendu, si l'ouvrage est prestigieux, l'un ou l'autre pourra en concevoir de la fierté. Aux échelons plus élevés de la hiérarchie, c'est l'ensemble de la qualité des ouvrages réalisés, c'est la vie de l'entreprise et sa place dans l'économie ou son rôle à l'exportation. C'est une profession qui vit aussi d'enthousiasmes bien maîtrisés. Un sentiment de pouvoir au cours de l'exécution, ou dans les négociations, contribue également à la motivation du responsable concerné.

À ce responsable, il faut offrir une **rémunération satisfaisante**. Il est illusoire d'espérer de tels engagements avec un technicien ou un cadre sous-payé. Nombre d'entreprises pratiquent également une politique de **primes** liées au résultat. Pour éviter des critiques de paternalisme, certaines entreprises se sont orientées vers une **distribution** très largement répartie et calculée selon des règles générales arithmétiques bien définies, dans l'esprit de la loi sur la participation et l'intéressement. Ces règles sont difficiles à établir et sont rarement équitables, compte tenu des circonstances et des cas particuliers inévitables. Par ailleurs, l'élargissement systématique de la liste de responsables concernés amoindrit l'effet recherché vis-à-vis des responsables essentiels. Il semble préférable de différencier les formules par groupes de diverses natures d'activités et, le cas échéant, par branches spéciales, en privilégiant certes les responsables opérationnels, mais sans exclure certains responsables fonctionnels. S'il est souhaitable d'établir des principes quant au niveau global du montant à distribuer, en fonction par exemple d'un résultat à définir nettement, et quelques directives générales de répartition avec des plafonds par responsable, notamment en fonction de leur propre rémunération, il est essentiel de laisser une certaine liberté et une certaine marge d'appréciation dans cette répartition.

4.3 Règles de délégation

L'entreprise fonctionne à l'aide de responsables motivés aux divers niveaux de la hiérarchie. Il est indispensable d'établir des notions claires quant aux droits et aux devoirs qui justifient et assurent l'exercice de cette responsabilité. Cette règle du jeu concerne l'engagement de dépenses, ses limites et ses réserves (la faculté de soumettre des prix nouveaux, une offre complémentaire ou une soumission d'un certain montant), les pouvoirs hiérarchiques et leurs limites vis-à-vis du personnel, de son recrutement, de sa gestion et de son licenciement, les délégations de pouvoirs administratives, juridiques ou contentieuses, la délégation de pouvoirs nécessaires pour assurer convenablement les normes de sécurité. Ces pouvoirs ont naturellement pour conséquences les devoirs corrélatifs et l'acceptation de la responsabilité correspondante. Le pouvoir de subdélégation sera nettement limité. Mis à part les pouvoirs de caractère officiel ou opposables au tiers qui nécessitent des documents complets dans une forme juridique convenable, il est souvent avantageux de joindre à une lettre de délégation le **tableau des attributions nominatives de pouvoirs et de responsabilités** pour l'opération ou le centre concerné, ou à un autre niveau, pour le service, le département, la division, etc. Cette démarche accompagne utilement la ligne hiérarchique et l'organigramme. Il est même souhaitable qu'un tel tableau soit établi au niveau de la Direction pour préciser clairement, avec une information interne suffisante, les secteurs de responsabilité de chaque directeur.

4.4 Direction technique

La position du Directeur technique est variable suivant les entreprises. Il exerce, pour le moins, sa responsabilité sur le **Bureau d'études** et les **services Méthodes et Essais laboratoire**, souvent sur les **études de prix et estimations**. Sa personnalité peut le faire accéder à un haut niveau hiérarchique et participer au comité de Direction.

La qualité et la réputation d'un Directeur technique servent l'entreprise. Son rôle commercial peut être sensible par ses consultations éminentes et leurs conséquences.

À l'égard de l'exploitation, il est important de veiller à une bonne compréhension réciproque, pas toujours si aisée dans ses interventions.

La Direction technique oriente nombre d'études techniques et soutient l'initiative de méthodes d'exécutions renouvelées, elle recherche l'innovation sous toutes ses formes et tente d'assurer le rayonnement de l'entreprise dans la profession et auprès des clients, elle apporte ses conseils motivés aux études de prix et aux estimations. La Direction technique peut également s'intéresser à la sécurité et à la formation du personnel ; ce n'est pas toujours le cas.

Dans certaines entreprises, la Direction technique est à l'origine de préoccupations et d'une démarche de **gestion de la qualité**. Le Directeur technique est souvent motivé pour favoriser le développement d'un esprit d'obtention et de maintien de la qualité des éléments constitutifs de l'ouvrage. Il n'est pas rare de voir apparaître, dans les documents usuels de l'entreprise pour les instructions aux chantiers, des paragraphes ou un chapitre de recommandations techniques en faveur de la qualité des méthodes d'exécution, des procédés de fabrication, des moyens adaptés et même des fournitures conseillées ou proscrites.

C'est plutôt, cependant, par conviction de la Direction générale que cette démarche peut être poursuivie vers la qualité totale et généralement sous forme relativement dispersée, comme un état d'esprit supplémentaire en fonction des responsabilités des services.

4.5 Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit être approprié à l'activité de l'entreprise BTP. Son rôle au service de la Direction Générale doit tenir compte de ses préoccupations et répondre au souci variable concernant des filiales spécialisées, des opérations ponctuelles particulières ou un département d'exploitation sensible.

Le contrôleur de gestion doit avoir une bonne connaissance professionnelle et, si possible, une expérience de chantiers qui lui permettent de bien comprendre les impératifs d'exploitation et d'apporter, avec une collecte intelligente d'informations, une aide satisfaisante à la gestion même des responsables d'exploitation. Le processus des prévisions d'exploitation, qui a été développé au paragraphe 3.4, est un exemple significatif.

La qualité de présentation des documents et la clarté des chiffres collectés, si possible sans ambiguïté ni erreur systématique, sont des conditions essentielles de l'efficacité du contrôle de gestion.

La collecte des informations n'est effectivement possible dans le cadre des directives générales qu'avec un souci d'utilité certaine pour les exploitants ou les services concernés, et il appartient au contrôle de gestion d'assurer cette condition d'harmonie des préoccupations diverses.

Les relations avec la comptabilité doivent être naturellement excellentes et étroites, notamment s'il y a lieu de rassembler et d'utiliser des résultats précomptables.

Le contrôleur de gestion a grand avantage, enfin, à bien dominer l'outil informatique à sa disposition et les logiciels d'application, pour la bonne sûreté de sa centralisation et l'évolution nécessaire de présentation ou de structure des documents.

4.6 Investissements

Les investissements concernent généralement l'acquisition de matériels, d'équipements, de mobilier, de sites immobiliers, terrains, installations fixes, parfois de titres de société pour l'achat de filiales.

Les disponibilités de l'entreprise dépendent de son résultat, de ses amortissements, de ses actionnaires.

Les demandes d'investissements sont de diverses natures et, au-delà des besoins en matériels et en équipements et des arbitrages possibles, l'acquisition de sites immobiliers et de filiales échappe rarement à des circonstances particulières. De telles décisions appartiennent, en règle générale, au Président de la société après avis de la Direction Générale. Le rôle du Secrétaire général est fondamental dans la centralisation des disponibilités et la présentation des montants d'investissements sollicités après arbitrages préliminaires. Il est habituel que le budget d'investissement matériels, équipements et installations fixes soit indiqué à l'avance pour orienter les directions d'exploitation.

4.7 Stratégies et projets d'entreprise

Les réflexions et la mise en forme d'un projet d'entreprise, après une information et des consultations suffisantes, apparaissent comme un problème de **Direction Générale**.

Ce projet d'entreprise est souvent incomplet ou esquissé, et la mouvance des situations de la profession n'en facilite pas la détermination.

Certains aspects en sont généralement plus développés et peuvent même faire l'objet de missions ponctuelles.

Ce peut être le cas de la sensibilisation et de l'introduction d'une équipe de gestion de la qualité totale chargée d'en définir des points d'application et d'animer les responsables concernés. Cette mission est vaste, car elle implique le plus souvent l'orientation et le dialogue avec des cercles de qualité ou équivalents et le souci de cohésion de l'effort d'ensemble à travers les questions techniques, administratives et commerciales. Aucun résultat n'est probable sans un appui déterminé de la Direction Générale et une bonne compréhension des objectifs poursuivis.

Par ailleurs, sans prétendre fixer rapidement un projet complet d'entreprise, on ne peut se dispenser de la réflexion et de l'expression des objectifs essentiels de l'entreprise. La réflexion stratégique a toujours été une des missions de la Direction Générale. Cette réflexion doit être nourrie par des études appropriées et notamment par des études de marketing.

Les stratégies de l'entreprise peuvent être diverses, mais elles doivent répondre aux questions essentielles que se posent les responsables dans la motivation de leur action. Ces stratégies concernent, par exemple, les zones géographiques privilégiées, le domaine international ou non, la diversification des activités ou le recentrage sur certaines spécialisations, la politique de soumissions et de chiffre d'affaires, l'acquisition de filiales, l'acceptation de certains risques.

Ces stratégies doivent avoir une certaine logique, même si elle est particulière à l'entreprise. Il apparaît trop souvent un défaut de stratégie exprimée, un défaut d'orientation qui ne facilite pas les relations hiérarchiques.

4.8 Communication

La nécessité dans une entreprise de quelque dimension, et plus encore dans un groupe, d'assurer une communication interne appropriée est devenue une évidence. Cette communication doit correspondre à un état d'esprit et il y a lieu, à ce sujet, de surmonter une tendance parfois abusive de la hiérarchie aux informations réservées. Il y a des points confidentiels certes, mais il y a aussi des informations à faire circuler pour une meilleure compréhension de tous. La communication interne doit aussi être organisée dans un large consensus, en acceptant les informations peut-être moins générales mais qui concourent à la qualité des relations humaines

de l'entreprise. La publication d'un journal de liaison est désormais plus usuelle que le tableau d'affichage un peu suranné. Ce périodique donne des nouvelles de l'entreprise, de ses réalisations, de ses succès et de ses difficultés, sans omettre de citer les hommes concernés. Il est sans doute souhaitable, également, de disposer de messages de la direction, de réflexions de l'un ou l'autre groupe, de mises à jour des mouvements du personnel avec les commentaires appropriés.

Cette communication interne déborde généralement les limites de l'entreprise et peut constituer un premier outil de communication externe avec un certain caractère d'authenticité, sous réserve de soigner un peu la présentation. La communication externe n'est en effet pas négligeable aujourd'hui. L'image de marque de l'entreprise doit accompagner son succès et son essor et peut certainement l'aider. Cette communication prend toutes sortes de formes : depuis les panneaux de chantiers jusqu'à la publication du rapport annuel d'activité dans une brochure de qualité, en passant par les dépliants ou les insertions publicitaires concernant des produits ou des réalisations. L'existence d'une plaquette sur le groupe, ses filiales, avec une présentation régulièrement mise à jour, est presque indispensable à l'entreprise et à ses actions commerciales.

5. Cas des agences

5.1 Types d'agences

L'agence correspond très généralement à l'implantation régionale d'une entreprise ou d'un groupe BTP. Son existence est motivée par l'intérêt d'une représentation locale avec la capacité et les caractéristiques particulières à son action dans une zone géographique déterminée. C'est une unité de production disposant de moyens complémentaires d'études, de soumissions, d'action commerciale, de gestion lui permettant une certaine autonomie.

Cette agence peut être située à l'étranger et constituer l'antenne locale de l'entreprise avec des services renforcés dans les domaines import-export, trésorerie, matériel et installations, et une capacité administrative et juridique bien définie.

Pour des raisons historiques ou de représentation, l'agence peut être une filiale du groupe ou de l'entreprise principale, avec une organisation complète d'entreprise locale.

L'agence ou la filiale peut être motivée par une autre raison : la spécialisation de son activité. Son existence n'est pas, dans ce cas, contradictoire avec d'autres unités locales de production ou agences du groupe avec lesquelles elle coopère habituellement. Bien entendu, sa zone d'action peut alors être plus étendue, de par sa spécialisation, que celle d'une agence générale de travaux BTP.

5.2 Degrés d'indépendance et de responsabilité

L'agence n'est jamais, à proprement parler, indépendante du groupe dont elle reçoit des orientations, des directives adaptées et à qui, d'une manière ou d'une autre, elle doit rendre compte périodiquement.

Dans le cas le plus traditionnel, l'agence est intégrée à la gestion du groupe et utilise les mêmes procédures de gestion, de prévisions, de contrôle des résultats. Son autonomie s'exerce par la remise et la négociation d'offres locales à l'aide de son propre service Études de prix. La capacité de soumissionner du responsable ou du directeur d'agence, et ses limites, sont fixées. Il appartient naturellement au directeur local de proposer à la direction d'exploitation du groupe des initiatives de développement et, le cas échéant, l'acquisition de moyens adaptés.

D'une manière générale, les investissements et la trésorerie sont maintenus dans la dépendance de la Direction du groupe. L'agence est responsable et maîtresse de sa gestion dans le cadre de directives générales et de procédures communes au groupe, avec des objectifs et des moyens, fixés annuellement, après concertation, et concernant notamment les crédits d'investissements autorisés, les disponibilités de trésorerie et les objectifs commerciaux relatifs au chiffre d'affaires et aux orientations privilégiées.

5.3 Organisation et gestion

Le **directeur d'agence** remplit, à son niveau, les fonctions d'un Directeur général d'entreprise locale ; il est responsable devant la direction du département concerné du groupe ou directement devant la Direction générale. Il dispose de l'essentiel des services étudiés dans l'organisation des entreprises à une échelle réduite et du fait que certaines fonctions peuvent être assurées par le siège social du groupe.

Dans le cadre des objectifs fixés, le **service commercial** organise et mène l'action commerciale sur sa zone d'action pour les clients régionaux. Pour les affaires d'une certaine importance et pour les maîtres d'œuvre d'intérêt national, cette action nécessite une coordination avec les services commerciaux du siège. Les agences à vocation géographique ne posent guère de problèmes de conflits de compétence, ce risque existe plus souvent avec des agences spécialisées, et des relations suffisamment confiantes doivent être établies avec le siège ou entre agences pour éviter des fausses manœuvres ou des arbitrages.

Les études techniques sont aussi réduites que possible, en laissant le soin aux services centraux d'intervenir le cas échéant. Néanmoins, une cellule est nécessaire, notamment pour les méthodes d'exécution indispensables à la bonne organisation des chantiers.

Le service **Études de prix** doit être en mesure d'étudier des affaires d'un montant limité. L'étude sera souvent basée sur l'assimilation et l'actualisation de prix de revient de travaux analogues. L'influence des prix du marché ne peut pas être évitée dans un esprit de compétitivité commerciale, mais le risque ne doit pas être négligé et cette manière de procéder est souvent trompeuse. Le défaut d'étude analytique n'est pas favorable aux progrès techniques et il est bien nécessaire de ne pas renoncer à faire évoluer les méthodes d'exécution.

Bien entendu, l'efficacité de ce service dépend d'une information satisfaisante sur l'exécution des chantiers et sur les prix des fournisseurs et des sous-traitants.

L'agence dispose généralement d'un parc matériel et cet aspect mérite une gestion attentive en liaison avec le groupe. Le matériel ne doit pas rester inactif ou tenu en réserve pour des travaux éventuels ; on doit tenir compte d'une certaine normalisation du matériel dans le groupe et parfois en dépit de conditions de travail particulières ou de considérations régionales. Ce parc nécessite un atelier de réparations plus ou moins important. Enfin, la gestion ne doit pas sous-estimer les frais de transports, d'installations, qui ne peuvent être confondus avec des frais généraux.

5.4 Avantages et inconvénients des agences

Il est fréquent, à partir d'une certaine importance de l'entreprise ou du groupe, de compter dans son organisation un réseau au moins partiel d'agences (et de filiales). L'agence a des avantages, mais aussi des inconvénients qu'il importe de bien comprendre.

Parmi les avantages, on peut citer :

- une bonne efficacité commerciale et les avantages de caractéristiques locales ou régionales ;

- une gestion améliorée proche de l'exécution, avec des délégations de responsabilité appropriées ;
- un groupe humain de bonne taille susceptible d'un bon climat, avec une diversité de missions et d'aptitudes intéressante.

Il faut néanmoins garder présent à l'esprit les limites et les dangers d'une telle organisation :

- la nécessité de disposer de services divers ; le parc matériel n'est pas toujours pleinement justifié et cela peut conduire à une mauvaise utilisation. L'isolement relatif peut tenir à l'écart de l'évolution des techniques. L'esprit d'indépendance marqué d'une agence peut également conduire à un sous-emploi du matériel ;
- la structure de l'organisation avec agences ne peut éviter l'existence de services généraux à deux étages avec une augmentation inévitable en coût et en personnel, en dépit du soin apporté à la répartition des missions. Les procédures et la circulation des informations s'alourdissent. Il y a lieu d'éviter les documents inutiles ou mal exploités.

5.5 L'agence en entreprise routière

Cette organisation par agences ou filiales, et parfois sous-agences, est pratiquement inévitable dans les entreprises routières, compte tenu de la multiplicité des chantiers et de l'importance des implantations régionales.

Outre les remarques et les observations qui ont déjà été faites, on peut noter que l'activité de l'entreprise routière comporte la fabrication de produits spéciaux et l'utilisation et le traitement éventuel de matériaux locaux. Ces missions supposent des installations de production et des équipements et des matériels d'une importance certaine, qu'il s'agisse de carrières, ballastières, usines de liants, postes d'enrobages. Le service matériel d'une agence routière et ses ateliers prennent une importance non négligeable, et il n'est pas rare que l'ensemble des services matériels de l'entreprise routière nationale soit constitué uniquement par les services matériels des agences, avec une antenne de coordination et de direction au siège.

Le poids des services commerciaux est également important et adapté à la nature de la clientèle, souvent de type local, départemental ou régional.

Bien entendu, le poids des investissements pour ces installations lourdes relève des décisions de la Direction Générale et fait l'objet de concertations avec l'agence. Il n'est pas exclu que plusieurs agences d'entreprises concurrentes mettent leurs efforts en commun pour la création, par exemple, d'un poste d'enrobage fixe ou l'installation d'une carrière au service de tous.

6. Association d'entreprises

Lorsque l'importance des travaux le justifie, particulièrement à l'étranger, plusieurs entreprises peuvent décider de mettre leurs moyens en commun pour obtenir et exécuter un marché de travaux, ou même pour s'engager dans une opération plus complexe du type clés en main, promotion ou concession. Bien entendu, les entreprises doivent alors partager les risques et s'engagent généralement conjointement et solidairement vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Les entreprises signent les marchés et les documents du contrat après avoir passé entre elles un protocole d'accord qui définit les bases de leur association.

6.1 Groupement d'entreprises

L'une des formes principales d'association est constituée par le groupement d'entreprises. Les entreprises sont en général conjointes et solidaires vis-à-vis du maître d'ouvrage, mais ne le sont

pas vis-à-vis des tiers. Les entreprises s'associent pour présenter une proposition commune du groupement au maître d'ouvrage. Le protocole d'accord fixe les règles de fonctionnement et précise la part des travaux exécutés par chaque entreprise sous sa responsabilité propre, ainsi que la rémunération correspondante. Il fixe également la nature et le mode de répartition, entre les entreprises du groupement, des dépenses communes qui ne sont pas incluses dans les rémunérations de chacune des entreprises (alimentation du chantier en fluides, installations communes, sécurité, etc.), ainsi que des primes et des pénalités au cas où le marché en comporterait. Les Fédérations Nationales du Bâtiment et des Travaux Publics ont établi des protocoles types dont on peut s'inspirer.

Cette formule est largement utilisée pour certaines grandes opérations de bâtiment où la répartition découle des spécialités de chaque entreprise. Il existe même des cas où cette formule est imposée par le maître d'ouvrage à l'issue d'un appel d'offres en corps d'état séparés prévoyant cette modalité de groupement pour l'exécution de l'ouvrage.

6.2 Mandataire. Pilote. Gérant

Le **mandataire** est l'entreprise chargée de présenter l'offre de l'association au maître d'ouvrage et de représenter l'ensemble des entreprises dans les négociations et au cours de l'exécution. Cette mission n'est pas exempte de responsabilités légales et administratives et son étendue, aussi bien que ses limites, doivent être précisées au protocole d'accord.

L'**entreprise pilote** est chargée de la coordination des études et des travaux exécutés par chacune des entreprises. En cours de travaux, l'entreprise pilote engage, pour le groupement, les dépenses communes et procède à leur répartition (compte prorata, cf. article *Marchés de travaux privés* [C 74] dans ce traité), contrôle la tenue du planning, et réunit les entreprises du groupement chaque fois qu'elle l'estime nécessaire ou que l'une d'entre elles le demande.

Le mandataire et le pilote sont en général rémunérés de leurs peines et de leurs soins par un certain pourcentage du montant de l'ensemble des travaux.

Le **gérant**, qui apparaît le plus souvent dans une association de type société en participation, est chargé de la gestion de l'ensemble de l'opération. Il rassemble en particulier les moyens nécessaires, embauche le personnel ouvrier, paye les dépenses et encaisse les recettes, tient les comptes, fait les appels ou les répartitions de trésorerie auprès des associés, s'assure au besoin de crédits complémentaires auprès d'organismes financiers, prépare et présente les réclamations au maître d'œuvre, négocie et, finalement, répartit entre les associés la perte ou le bénéfice des travaux.

Le gérant est souvent rémunéré des dépenses qu'il engage dans le cadre de ses fonctions, en régie, avec un plafonnement de cette rémunération ou bien simplement par un pourcentage du montant de l'ensemble des travaux.

Un groupement d'entreprises ne comporte généralement pas de gérant. Dans une société en participation, le gérant cumule parfois les rôles de pilote et de mandataire. Ces missions restent néanmoins séparées dans certains cas pour permettre de donner à plusieurs entreprises un rôle particulier.

6.3 Société en participation

La société en participation est une formule fréquemment utilisée en Travaux publics par des entreprises qui ont souhaité se grouper pour exécuter ensemble d'importants travaux.

Dans ce cas, les entreprises sont conjointes et solidaires, aussi bien entre elles que vis-à-vis du maître d'ouvrage. Elles se répartissent les risques dans des proportions fixées au départ et participent, en conséquence, à l'exécution des travaux par l'intermédiaire d'une équipe intégrée comprenant des éléments venant des différentes entreprises associées, tant pour le personnel que pour le matériel.

Les règles de fonctionnement de la société en participation font l'objet d'un protocole signé par les entreprises associées, dénommé **acte de société en participation** et qui précise la nature des travaux à exécuter, la durée prévue, l'entreprise gérante et, éventuellement, le pilote et le mandataire et les conditions dans lesquelles s'exercera leur mission. Cet acte indique également les dispositions prises pour assurer la trésorerie et, notamment, les mises de fonds des associés en principe proportionnelles à la part de chaque entreprise dans le résultat ; il fixe enfin les conditions dans lesquelles seront tenus et apurés les comptes ainsi que les mesures envisagées en cas de défaillance d'un associé.

Le gérant est généralement assisté dans sa tâche par un **comité** comprenant un représentant de chaque entreprise associée qu'il réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire ou qu'un des associés le demande. Ces réunions sont souvent fixées à intervalles périodiques dans l'acte de société en participation. Le comité est compétent pour prendre toutes décisions importantes, en particulier celles comportant un engagement financier (investissements, conditions de locations de matériel, appel et répartition de trésorerie, réclamations, actions contentieuses).

Le succès d'une société en participation dépend, de manière importante, de la bonne entente des associés et du degré d'intégration de l'équipe d'exécution des travaux.

6.4 Joint-venture

Cette forme d'association est analogue à la société en participation et se rencontre notamment dans les pays anglo-saxons. Si le principe de base est le même, le rôle du gérant n'est pas d'usage aussi fréquent et l'étendue de la responsabilité en commun n'est guère limitée. L'accord de joint-venture indique généralement le rôle dévolu à chaque entreprise et les conditions de la mission. Il est assez habituel de répartir les missions de gestion et de pilotage par exemple. Le rôle du comité est donc d'autant plus important et l'on aboutit parfois à un double comité : un **comité exécutif** comprenant les représentants de certaines entreprises, qui se réunit fréquemment pour prendre les décisions nécessaires à la bonne marche du chantier, et un **comité de direction** comprenant les représentants de la plupart des entreprises, qui se réunit à intervalles moins rapprochés pour délibérer sur les questions importantes et se faire rendre compte de l'avancement de l'exécution et de la situation des comptes.

On rencontre également en République fédérale d'Allemagne, et surtout en Belgique, une autre formule du même genre intitulée **association momentanée d'entreprises**.

6.5 Diversité des formes. Questions juridiques et fiscales

Si la forme des associations est en général bien cernée en France ou dans les pays de droit français par les entreprises, on ne saurait être trop prudent dans l'analyse des conséquences juridiques et fiscales en pays étranger et notamment de droit anglo-saxon ou hispanique. La validité des conditions prévues en cas de défaillance d'un associé, la personnalité morale de l'association et sa représentation en cas d'arbitrage ou de contentieux, les taxes et impôts dus par l'association et par les entreprises qui la constituent dans les différents pays d'application conduisent à des réflexions utiles et souvent fondamentales.

L'étendue des risques encourus dans une hypothèse malheureuse peut aussi être variable avec la législation des pays concernés. La forme de l'association n'est pas indifférente, le plus souvent, et l'entreprise se doit d'être assistée d'un conseil compétent.