

La difficile instauration du partenariat dans le secteur du bâtiment et des travaux publics : une analyse par les mécanismes de contrôle

Régis DUMOULIN

Université de Valenciennes

Correspondance :

IFRESI

2 rue des Canonniers

59800 Lille

Email : regis.dumoulin@univ-valenciennes.fr

Résumé : Cet article tente d'apporter quelques éléments de réponse à la question du contrôle des configurations complexes que sont les réseaux de sous-traitance. Cette recherche porte sur la filiale d'un grand groupe français du BTP. Elle met en avant les risques associés aux différentes phases de développement du réseau et informe sur les modalités de contrôle associées. L'analyse du cas identifie deux orientations majeures du contrôle dans une structure unique. Celui-ci est de type transactionnel lorsque les rapports sont interinstitutionnels et de type relationnel lorsque les rapports sont davantage interindividuels.

Mots-clés : partenariat – évolution structurelle – contrôle interorganisationnel

Abstract : Based on an empirical study on one firm with network type organizational structure, this article explains the configurations of control for coordinating partners. Investigations on the implemented control system have specific risks and control mechanisms associated to the levels of the networking development. This work shows that two different shapes of control are in use within one organization. Control is transactional-oriented between institutions and relational-oriented between individuals.

Key words : partnership – structural evolution – interorganizational control

Les textes qui traitent du passage de la sous-traitance au partenariat industriel sont nombreux. Ils le sont également lorsqu'il s'agit de coopération entre grandes entreprises et PME dans des domaines portant essentiellement sur la haute technologie [C. Altherson, 1992]. Le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) utilise traditionnellement des pratiques de coopération. Cette coopération dont nous limiterons l'étude à la seule partie « réalisation des ouvrages » est généralement l'union entre un donneur d'ordre et de nombreux sous-traitants. Les caractéristiques de cette union sont du point de vue technique une relation de court terme entre une entreprise générale et de nombreuses entreprises de taille diverse, spécialisées sur une phase bien précise du processus. Un chantier est toujours un projet, rarement renouvelé, très spécifique. Au plan environnemental au sens de O.E. Williamson [1975], les conditions économiques et les rapports de force inhérents à la profession rendent inévitables les comportements opportunistes.

Malgré ou peut-être à cause de ces données préliminaires, un grand groupe français du BTP a décidé de travailler sur le développement de rapports partenariaux avec ses sous-traitants. Au travers de l'étude de l'une de ses filiales Alpha, l'article analyse les difficultés rencontrées par cette entreprise générale du bâtiment.

L'objectif de l'étude est d'abord de présenter les mécanismes de contrôle rencontrés dans l'entreprise générale afin d'assurer la maîtrise de ses sous-traitants. Il est ensuite de mettre en évidence l'inadéquation et la nécessaire adaptation de ces mécanismes à l'instauration d'un véritable partenariat entre les acteurs du BTP. Enfin, il est de montrer que l'orientation du contrôle exercé par Alpha est la résultante des interactions entre le contexte transactionnel, sa structure organisationnelle et la nature des liens qui président aux échanges. Sans l'intégration de ces trois éléments, toute politique de développement partenarial reste un vœux pieux.

Après avoir présenté le cas support de l'étude, le climat économique dans lequel s'effectuent les transactions et les signes traduisant la volonté d'Alpha de dépasser les simples liens de sous-traitance pour évoluer vers le partenariat, nous montrerons dans la deuxième partie les

mécanismes de sélection et de gestion mis en place par cette entreprise pour organiser son réseau et contrer les dérives opportunistes de ses sous-traitants. La troisième partie analyse les raisons économiques propres au secteur, technologiques et organisationnelles, notamment le manque de centralisation des décisions, qui constituent des freins à la mise en place du partenariat.

1. Présentation du cas analysé et méthodologie de recherche

Avec la présentation succincte de l'entreprise Alpha, nous évoquons le signe manifeste de l'évolution des rapports de sous-traitance vers le partenariat : la réalisation d'un nouveau contrat. Le champ théorique d'analyse du cas et la méthodologie de recherche sont ensuite décrits.

1.1. L'entreprise générale Alpha

Le secteur du BTP est un secteur intermédiaire entre l'artisanat et l'industrie, que É. Brousseau et A. Rallet [1995, p. 18] qualifient de fragmenté : chaque acteur, grande entreprise ou PME ne pouvant répondre seul à la demande, doit coopérer avec d'autres acteurs pour produire le bien final. Le cas de Alpha s'intègre dans la description du secteur qu'en font les auteurs. Alpha est une entreprise générale. Filiale d'un grand groupe, elle est *leader* régional, avec un chiffre d'affaires d'un milliard de francs. Elle emploie un millier de salariés. Son activité consiste en la réalisation d'une partie du gros-œuvre et au pilotage de l'ensemble des corps d'état secondaires¹ et techniques² que sont les sous-traitants acteurs d'un chantier. Alpha a recentré son métier sur son savoir-faire – la réalisation de structures de béton – et sous-traite le reste de son activité, selon un principe de recherche de prix le plus bas qui n'exclut pas des relations récurrentes avec un corps de sous-traitants réguliers. Alpha refuse toute participation au capital de ses

¹ Par exemple, les structures en aluminium, la toiture...

² Ensemble des flux (plomberie, électricité...)

sous-traitants. Elle possède une connaissance parfaite du gros-œuvre, techniquement et dans sa gestion, et une bonne connaissance du management des différents corps d'état, même si sa maîtrise technique des métiers est faible.

L'activité de Alpha est composée de chantiers successifs de court terme. Chaque chantier est un « *prototype qui ne sera pas reproduit*³ ». La réalisation d'ouvrages oblige des corps de métiers à se succéder selon une logique généralement séquentielle. Le contrôle d'un chantier est fait par le conducteur de travaux salarié de l'entreprise générale, le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre⁴ et le bureau de contrôle externe⁵. Pour ces trois derniers, le contrôle est occasionnel. Parmi ces acteurs de l'action et/ou du contrôle, seul le conducteur de travaux voit sa fonction se perpétuer tout au long du chantier. Les intervenants d'un chantier sont donc nombreux, hétérogènes et possèdent des savoir-faire distincts.

L'étude portant sur la recherche d'un partenariat de production, deux catégories d'entreprises ont été retenues, classées selon leur taille⁷ :

– des grandes et moyennes entreprises (catégorie 1). Elles sont sous-traitantes mais peuvent également être concurrentes de

³ Les citations en italiques et entre guillemets sont les propos recueillis lors de l'étude du cas.

⁴ Architecte concepteur du projet, il est responsable de son déroulement, de sa bonne exécution et de sa conformité.

⁵ Qui vérifie l'aspect réglementé. Peuvent s'ajouter le bureau de contrôle des structures qui vérifie la solidité des charpentes, les fluides, les labels techniques à obtenir, le bureau de sécurité, les pompiers...

⁶ Le bureau de contrôle passe environ une heure par semaine sur un chantier moyen. Le maître d'ouvrage délègue ses pouvoirs à l'architecte qui passe, quant à lui, deux à trois heures et repère les gros défauts.

⁷ Nous avons choisi de considérer comme partenaires potentiels les entreprises qui ont un nombre significatif de comptes ouverts dans différents chantiers sur une année. Dès qu'une entreprise travaille pour Alpha, la comptabilité « sous-traitants » lui ouvre un compte.

l'entreprise Alpha. Elles sont spécialistes d'un corps d'état⁸. Travailler avec elles est synonyme de « *confort* ».

– des entreprises de taille moyenne inférieure ainsi que des petites entreprises n'ayant pas accès au marché (catégorie 2) pour des raisons diverses (non certifiés qualité...). Ce sont généralement des artisans-patrons qui travaillent presque exclusivement en sous-traitance pour des entreprises générales ou pour des corps d'état secondaires. Bon nombre de ces entreprises travaillent régulièrement pour Alpha depuis douze à quinze ans.

L'essentiel des sous-traitants de Alpha est constitué de la dernière catégorie. La contrainte économique pesant sur l'activité du BTP impose à tous les acteurs des objectifs de négociation forts : le secteur du BTP est actuellement difficile, la concurrence y est vive et les prix sont tirés vers le bas. Alpha a la réputation d'être une entreprise qui lamine les marges des sociétés travaillant pour elle.

La construction réticulaire d'Alpha obéit à une logique stratégique et organisationnelle : mettre en valeur ses compétences distinctives et développer une logique de coordination externe et interne.

À l'origine de l'évolution du contrat se trouve une réflexion visant à analyser la notion de partenariat dans une « *entreprise qui a tendance à croire qu'elle peut tout réaliser elle-même* » et à révéler les conditions favorables au développement de liens privilégiés avec certains sous-traitants, « *pour qu'ils deviennent partenaires, et casser les actions de lobbying des PME locales, enclines à penser que les entreprises générales cherchent à les étouffer* ». Alpha affiche une forte volonté de développer un « *partenariat actif* » avec les acteurs de la vie économique que sont les bureaux d'études, les sous-traitants et les fournisseurs, éventuels prescripteurs d'affaires.

L'un des signes les plus forts de cette évolution a été la rédaction d'un nouveau contrat. Le contrat initial avait été rédigé vers la fin des années 1970. Il avait vieilli jusqu'à n'être plus en phase avec l'image que la maison-mère d'Alpha se faisait de la sous-traitance. Dès 1990, on

⁸ Le corps d'état séparé s'oppose à l'entreprise générale. La maîtrise d'ouvrage (le client) peut attribuer un marché en lots séparés : chaque entreprise s'acquitte du lot qui lui est désigné sous la coordination du maître d'œuvre (l'architecte).

parlait de sous-traitants partenaires. Le contrat contenait des formulations larges de certaines clauses, traduisant un rapport déséquilibré dans les relations au détriment du sous-traitant. De plus, les deux parties n'avaient pas les mêmes moyens de se défendre. Il existait des points contre lesquels le sous-traitant n'avait aucun recours. Enfin, ces formulations « *ne donnaient pas à l'entreprise Alpha les moyens contractuels opposables aux sous-traitants, lui permettant d'obtenir une parfaite exécution du contrat.* »

Le contrat était rarement signé par un responsable d'Alpha mais par le secrétariat du directeur de production ou du conducteur de travaux. Il fallait donner à cette signature une valeur d'engagement mutuel, un véritable acte commercial.

Le nouveau contrat a nécessité deux ans de travail. Son principe général est d'être un « *vrai contrat* », quelle que soit la taille de l'entreprise sous-traitante. Il ne s'agit pas de faire un « *contrat équitable* », mais équilibré : « *l'entreprise principale est maître du chantier et le sous-traitant fait ce qu'on lui demande* ». L'équilibre est conçu comme la possibilité pour chaque partie de faire valoir ses droits ainsi que les obligations de l'autre.

1.2. *Champ théorique et méthodologie de recherche*

La démarche développée dans l'étude est à l'origine une étude monographique, menée sans *a priori* théorique. Cependant, la réalité exprimée par nos interlocuteurs nous a conduit à nous référer à la théorie des coûts de transaction pour décrypter les données obtenues. Cette théorie a pour ambition de proposer une théorie générale des marchés, des organisations et des formes intermédiaires dans laquelle les notions de contrat et d'incertitude sont centrales. De par ses hypothèses comportementales et environnementales, elle permet d'analyser les relations d'échange à la lumière des phénomènes opportunistes et de poursuite d'intérêts propres dans une démarche collective.

La méthodologie développée est donc à l'origine qualitative inductive, enrichie par la confrontation entre les résultats empiriques et la théorie

retenue. Elle vise à faire émerger et analyser les processus organisationnels. Les données présentées ici ne concernent qu'un groupe d'entreprises constitué d'une seule firme centrale ou donneur d'ordres et d'un ensemble de firmes périphériques ou sous-traitants. L'utilisation d'un seul cas à des fins descriptives et théoriques est controversée [B. Chakravarthy, M. Gargiulo 1998]. Il est généralement admis qu'une étude de cas doit en comporter de quatre à dix [K.M. Eisenhardt 1989a]. Cependant, W.G. Dyier et A. Wilkins [1991] ont mis en évidence le caractère paradoxal d'une recherche qualitative qui posséderait certains attributs d'une recherche hypothético-déductive tels l'échantillon représentatif et la validité externe. La multiplicité des cas peut conduire le chercheur à négliger le contexte, la richesse de l'environnement de chaque cas. B. Chakravarthy, M. Gargiulo [op. cit. p. 446] recommandent l'analyse d'un seul cas lorsqu'il s'agit d'étudier les processus de changement de manière dynamique, par une description longitudinale et fouillée de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue. Un seul cas se justifie lorsque d'autres cas sur le sujet ont également été publiés, ce qui est vrai et pour le partenariat et pour le BTP.

L'étude a duré vingt-deux mois. Nous avons mobilisé toutes les sources d'information proposées par R.K. Yin [1989], à l'exception de l'observation participante et de la simulation. Nous avons travaillé sur de nombreuses sources de données internes et externes. Des entretiens ont été effectués à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise générale et de certains sous-traitants des deux catégories. Une documentation interne à l'entreprise générale a été analysée et synthétisée (documents de travail, rapports financiers, archives, procédures comptables et de gestion). L'étude du contrat a été menée grâce à la «grammaire» d'analyse des contrats proposée par É. Brousseau [1993]. Nous avons également mené des observations directes. Nous avons eu à notre disposition une importante documentation externe (revues de presse, livre blanc du partenariat...).

2. Contrôle interorganisationnel et phases de développement de la coopération

Trois phases de développement des liens interorganisationnels ont été retenues. Il s'agit de la sélection des sous-traitants lors de l'appel d'offres, de la gestion opérationnelle (réalisation proprement dite de l'ouvrage) et de la dissolution du lien.

2.1. La sélection des sous-traitants

La phase de sélection des sous-traitants est généralement celle où les risques de sélection adverse, opportunisme pré-contractuel, sont les plus importants. Aussi, celle-ci revêt, dans la plupart des cas un caractère très procédurier. Deux types de risques interliés sont combattus avant la signature du contrat : celui lié à l'asymétrie informationnelle dans la recherche du prix le plus bas (toutes catégories confondues) et la sélection adverse sur les compétences et la santé financière du sous-traitant (de catégorie 2). Toute la procédure de sélection émane du siège.

2.1.1. Le prix le plus bas

La recherche du prix le plus bas est une réalité économique du BTP. Elle engendre des dysfonctionnements tels que l'externalisation des contraintes [É. Brousseau, A. Rallet, op. cit.]. Le maître d'ouvrage impose des contraintes de coûts qui rejaillissent sur le maître d'œuvre qui les reporte sur les sous-traitants qui n'ont pas toujours la possibilité de refuser le marché. Ceci n'est pas sans danger sur la qualité de la prestation (économie sur les matériaux, annonce de savoir-faire non parfaitement maîtrisés pour remporter l'affaire) et sur la santé financière du sous-traitant.

Il n'existe pas d'accords poussant le donneur d'ordre à accepter des conditions tarifaires supérieures et provisoires, qui pourraient autoriser soit une baisse de prix ultérieure, soit une augmentation de la qualité des prestations. Que le sous-traitant sache faire ou pas ou sache faire à un niveau de qualité supérieur n'est pas le problème essentiel : la spécificité

des actifs des sous-traitants est généralement faible. La difficulté à remplacer d'éventuels sous-traitants est gérée au cas par cas. Il ne s'agit pas de chercher le meilleur rapport qualité-prix. L'information diffusée en phase de consultation est la plus complète possible et traite aussi bien des quantités que des normes techniques à respecter. Un sous-traitant accepte un cahier des charges précis sur lequel il s'engage. S'il déclare une compétence qu'il ne possède pas, il en est le seul responsable et assume la totalité des coûts qui résultent soit de la mise aux normes de son travail, soit du retard que prend le chantier, soit de son éviction du chantier et de son remplacement. La qualité du sous-traitant n'est donc pas un critère de sélection essentiel.

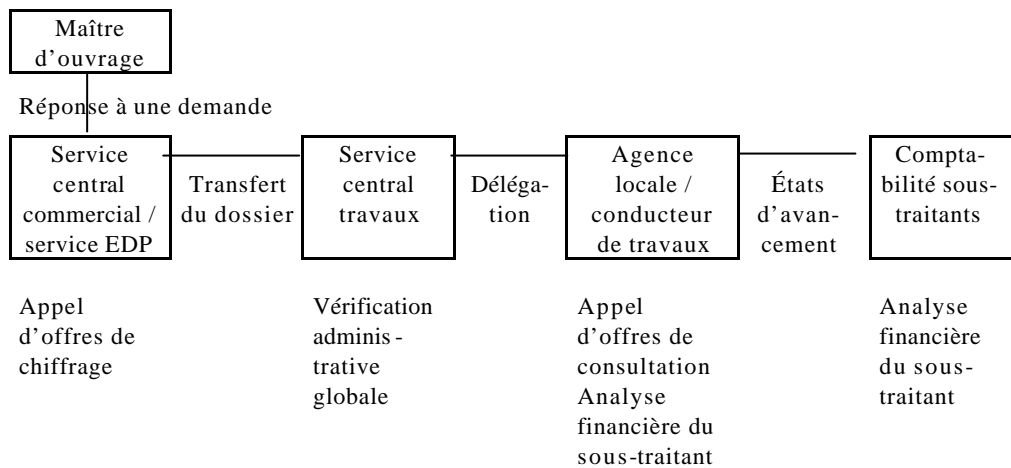
2.1.2. *La défaillance financière*

Les budgets toujours plus tendus obligent Alpha à se tourner vers des entreprises de plus en plus petites et non structurées, à effectifs réduits, dépendant sans cesse de leur trésorerie. Il existe des risques potentiels à travailler avec elles. Leur équilibre financier est fragile. Les dépôts de bilan sont importants en cours de chantier. Certaines de ces entreprises sont cependant sélectionnées malgré une étude qui informe de leur état. Les temps de préparation de chantiers sont courts. Des audits financiers longs sont parfois difficiles à réaliser.

La fiabilité des informations est le point crucial quant au prix des prestations et à la santé financière des entreprises. Elle est obtenue en déconnectant l'information de ceux qu'elle concerne : les prix des prestations sont connus sans que l'on fasse appel aux sous-traitants ; leur santé financière est estimée sans leur aide. Cette fiabilité est assurée par des outils effectuant plusieurs fois la même vérification. Ainsi, le prix des prestations peut-il être chiffré par le service commercial et par le service étude de prix (EDP), capable « *de chiffrer 90 % des projets en interne* » qui possèdent tous deux une bibliothèque de prix actualisée. Puis la consultation par appel d'offres renforce encore la fiabilité informationnelle. De même, le responsable du chantier procède à l'analyse financière de l'entreprise, mais la

« comptabilité sous-traitants possède ses propres outils et diffuse à la demande ses propres analyses » (voir la figure 1).

Figure 1 – La redondance des mécanismes de vérification



Les procédures de sélection sont très lourdes quel que soit le type de sous-traitant rencontré et permettent de lutter contre l'opportunisme sur les prix. Il est cependant combattu de deux manières différentes. Le carcan budgétaire défini en interne sert de base de négociation. Le sous-traitant de catégorie 1 doit entrer dans ce cadre budgétaire prédéfini sans l'aide d'Alpha. Le sous-traitant de catégorie 2 se verra aidé si sa présence est souhaitée par le responsable du chantier.

La sélection des sous-traitants de catégorie 1 obéit alors à la logique transactionnelle et concurrentielle de l'appel d'offres des marchés publics. Pour les sous-traitants de catégorie 2, la logique transactionnelle est certes identique sur la forme. Cependant, le chiffrage de leur prestation est souvent fait de concert avec Alpha. Le prix du marché leur est diffusé et la proposition de ce « *partenaire* » est généralement réexaminée afin qu'elle cadre avec le budget défini par le service étude de prix.

La logique concurrentielle entre sous-traitants peut aussi disparaître, puisque le responsable du chantier peut orienter la sélection en fonction de l'entreprise avec laquelle il veut travailler. La rapidité étant souvent

nécessaire lors de la constitution de l'équipe, la consultation ne se fait pas toujours dans les règles de l'art. La catégorie 1 refusant tout arrangement non contractuel, cela n'est possible qu'envers les sous-traitants de catégorie 2, envers lesquels Alpha travaille depuis longtemps et dont les interactions sont à rapprocher de conventions [A. Orléan 1994]. Cette pratique montre l'importance des liens interindividuels avec des sous-traitants patrons⁹. Le budget étant chiffré par l'entreprise générale, ces sous-traitants ne sont pas en concurrence entre eux, mais avec l'évaluation budgétaire de Alpha. La sélection de ces entreprises peut donc être orientée sans que souffre la logique transactionnelle de la sélection. Le tableau 1 synthétise le propos.

Tableau 1 – *Les risques liés à la sélection des sous-traitants*

Sélection	Opportunisme pré-contractuel	Modalités de protection
Catégorie 1	Sélection adverse liée à l'asymétrie informationnelle sur les coûts et les savoir-faire	Diffusion d'une information complète sur l'objet de la coopération Procédures désincarnées autour de la structure transactionnelle Mise en concurrence des sous-traitants
Catégorie 2	Sélection adverse liée à la fragilité du sous-traitant dans la coopération	Procédures humanisées autour des acteurs et de la relation Exploitation des antécédents relationnels et de la confiance

Ainsi les sous-traitants de catégorie 1 sont-ils sélectionnés selon un strict respect des procédures, tandis que la catégorie 2 l'est à partir d'un aménagement qui, tout en luttant contre les comportements

⁹ Le fait qu'une entreprise de sous-traitance soit dirigée par son propriétaire est perçu comme un gage de sérieux et de fiabilité dans de nombreux métiers [R. Dumoulin 1997].

opportunistes, crée des liens privilégiés. Il en résulte une forme de confiance, relative et parfois non réciproque [A. Breton, R. Wintrobe 1982] rendue possible par la forte connaissance interindividuelle qu'ont développée conducteurs de travaux et artisans lors des chantiers précédents. Cette confiance conduit, lorsqu'elle est la seule source de contrôle, à des dérives opportunistes. L'accompagnement de la catégorie 2 est rendue nécessaire : la confiance que place Alpha dans ces sous-traitants se solde souvent par un abus quant au prix lors de future consultation. Elle peut également conduire au phénomène inverse. Pour obtenir le marché, les petits sous-traitants proposent des prix trop bas, qui conduisent à produire à perte. L'absence de contrôle pourrait conduire à des dérives ou à la défaillance du sous-traitant.

2.2. La gestion opérationnelle : le contrat et son utilisation

La manière de sélectionner les sous-traitants a une influence sur la façon de les gérer. Le paradigme contractualiste a depuis longtemps montré que l'incomplétude des contrats [O.E. Williamson 1985], y compris ceux de sous-traitance [B. Baudry 1991], engendre le risque moral, opportunisme *ex post*. Puisque l'incomplétude du contrat liée à la rationalité limitée des acteurs rend incomplètes les modalités de contrôle, les comportements opportunistes des sous-traitants ne peuvent pas être complètement évités. Quels que soient les critères qui président à leur choix, le fait d'avoir effectué une sélection aussi sérieuse soit-elle ne dispense pas du contrôle *ex post*. L'indépendance juridique entre les firmes ne facilite pas ce contrôle. De plus, étant donné les contraintes économiques liées à la coopération dans le BTP, il peut arriver que le sous-traitant cherche à privilégier son intérêt propre au détriment de l'objectif d'optimisation générale.

Si la sélection est très lourde, la gestion l'est aussi. La gestion opérationnelle est logistique (respect des délais et qualité). La définition des budgets *ex ante* rend la perte sur les sous-traitants improbable.

La détermination des objectifs *ex ante* n'est pas commune mais appartient à l'entreprise générale : il s'agit d'une relation de sous-traitance, même si celle-ci est récurrente. *A posteriori*, elle est

amendable. L'objectif de la coopération peut se modifier en fonction d'événements externes (souhaits du maître d'ouvrage, intempéries...). Le contrat n'est donc généralement pas renégocié sauf en cas de modifications dues à des travaux supplémentaires. Les conditions administratives sont intangibles. Il existe cependant une disposition dont le principe essentiel autorise de négocier par avenants la modification des objectifs de la coopération. Le contrat désigne les deux entreprises engagées dans la relation ainsi que son contenu. La transaction est définie *ex ante* à partir de l'étude d'un appel d'offres et d'une consultation définissant précisément ce qui est attendu de la part du sous-traitant. Plans et normes de fabrication font partie du cahier des charges issu du maître d'œuvre. Aucune des deux parties ne peut réorganiser d'elle-même la production sans dénoncer le contrat. Alpha a cependant une autorité sur les objectifs du contrat et peut en imposer une redéfinition partielle. Il s'agit donc d'un pilotage centralisé [É. Brousseau 1993].

Le contrat définit le principe de gestion du dépassement des plannings. Un chantier a fréquemment du retard qui se répercute sur l'ensemble des acteurs. Cependant, en cas de désaccord sur les responsabilités ou sur les conséquences liées à ce retard, Alpha se donne dans le contrat la possibilité de contraindre le sous-traitant à s'exécuter. Le litige se règle en fin de chantier.

Le contrat couvre, selon l'un de ses concepteurs, 90 à 95 % des événements du chantier qui sont, à l'expérience, toujours les mêmes. Seule la défection est possible dans ce contexte [A.O. Hirschmann 1970].

La dichotomie rencontrée en phase de sélection se poursuit en phase opérationnelle. L'utilisation qui est faite d'un contrat signé avec les sous-traitants montre des différences importantes. La gestion des sous-traitants de catégorie 1 est très contractuelle et anonyme : le contrat est appliqué à la lettre et chacun le respecte. Ceci leur permet de ne pas s'impliquer plus que nécessaire dans la coopération et de ne pas avoir à supporter l'immixtion d'Alpha dans leur organisation : ils amènent avec eux les moyens de ne pas être défaillants et refusent la supervision. Le contrat ne s'intéresse qu'à la performance réalisée des sous-traitants,

sans que leur comportement soit dirigé. En échange, les firmes sont autonomes tout en étant intégrées dans un réseau de sous-traitance. Les sous-traitants de catégorie 1 ne sont pas tous personnellement identifiés : en plus des rapports distants et de la relative autonomie, on observe une forte rotation des personnels sur un même chantier et sur des chantiers successifs.

Si les sous-traitants de catégorie 2 reçoivent le même contrat, la gestion contractuelle des relations est peu utilisée, l'utilisation du contrat diffère. Avec eux, une relation se crée de façon très informelle : le formalisme du contrat effraie, insulte ou n'est pas ressenti comme un besoin. L'efficacité de la coordination, à l'instar de la coordination rencontrée dans la forme « J » de M. Aoki [1991], résulte de la connaissance immédiate des problèmes, impossible avec la catégorie 1, et leur résolution est fondée sur un apprentissage par la pratique. Si cet arrangement amiable (sans remontée hiérarchique) est autorisé, c'est parce que le conducteur de travaux sait que la défaillance excusée sera combattue avec zèle par le sous-traitant non encore sanctionné, qui témoignera de davantage d'implication dans le travail, sans contrepartie.

Toute l'ambiguïté du contrôle du réseau Alpha provient du fait que les procédures de contrôle sont définies de manière centralisée et appliquées par des hommes de terrain. La vision qu'a le siège des rapports sur le terrain, vaste champ confus de relations de tous ordres, propices à des débordements constants, l'a poussé à définir des instruments désincarnés et anonymes (la lecture du contrat en apporte la preuve). Ils servent à maîtriser ce qui ne peut l'être par un individu seul, à qui ils confèrent un poids institutionnel. Ils reflètent des rapports d'institution à institution dans un climat de défiance [R. Dumoulin, op. cit.]. Le conducteur de travaux Alpha représente sa société auprès des sous-traitants de catégorie 1.

Avec ceux de catégorie 2, ces procédures s'effacent parce que sont privilégiés les rapports humains, qui supplantent les liens institutionnels en phase de gestion courante voire en cas de conflits ou de défaillance. Ce n'est que lorsque les rapports humains sont engagés dans une impasse que les procédures prennent place. Les termes sont explicites : *« on fait le minimum d'écrits lorsque tout se passe bien »*. Le

contrat n'est utilisé que quand la situation ou les rapports interentreprises se dégradent. Tant que le chantier n'est pas en péril, les hommes font corps, « *le chantier fait le gros dos* ». Le contrat n'est utilisé que brandi comme une menace en vue d'intimider, de combattre l'inertie ou la défaillance ou plus globalement de s'assurer des comportements. Il en est de même pour la gestion des conflits : pour les premiers, elle est très contractuelle, pour les seconds, elle se fait à l'amiable ou à l'intimidation. Le tableau 2 compare l'utilisation du contrat entre les deux catégories de sous-traitants.

Tableau 2 – Les différences constatées sur le plan contractuel

	Catégorie 1	Catégorie 2
But du contrat	Gérer les relations, fixer une rémunération face à une prestation	Fixer une rémunération face à une prestation, influencer les comportements
Recours au contrat	Permanent	Occasionnel
Gestion des conflits	Contractuelle	Amiable

Le contrat cherche à prévenir les conflits au travers de certaines dispositions, mais sa conception permet surtout de les résoudre lorsqu'ils arrivent, par des degrés progressifs de sanction : pénalités, indemnisation des préjudices et substitution du sous-traitant. Il existe une relative réciprocité. Le sous-traitant a la possibilité de résilier son contrat si Alpha ne remplit pas ses engagements. Néanmoins, le sous-traitant possède un éventail de recours moins large que l'entreprise générale.

Les litiges « *graves* » engendrés par la relation de sous-traitance requièrent les services d'un « superviseur tiers rémunéré » [voir E. Brousseau, op. cit]. La clause d'arbitrage, « *propre à Alpha* » permet de ne pas avoir recours à un tribunal. Elle autorise la résolution des litiges. La procédure est décrite, ce qui aux dires de l'un des concepteurs du contrat, « *est exceptionnel : généralement, seule l'instance compétente est nommée* ». Les arbitres sont deux experts

judiciaires. Ils sont saisis en application d'une disposition du code de procédure civile et sont constitués comme des juridictions. Ceci, à l'évidence, témoigne d'une réelle volonté de dépasser la relation achat/vente classique au profit du partenariat [R.S. Achrol 1991 ; P.S. Ring, A.H. Van de Ven 1994]. Les conflits sont résolus de manière interne, sans déclenchement de processus juridiques lourds et souvent mal vécus.

Telle que la voient les acteurs du BTP, la poursuite de la coopération est propice au développement de l'opportunisme. Le contrat n'est pas sur le long terme, mais ne concerne qu'une transaction. Il ne permet pas d'économiser sur les coûts de transaction. Néanmoins, envers les sous-traitants de catégorie 2, le contrat est souvent à « *renouvellement quasi-automatique* » [C. Ménard 1997]. Il contrôle les comportements opportunistes, à travers la réputation, par la menace de non-renouvellement de l'accord sur de futurs chantiers.

Il n'y a pas de cadre d'évolution des relations sur le long terme à l'heure actuelle chez Alpha. Celles-ci sont limitées au contrat qui, une fois achevé, entraîne l'évaluation du sous-traitant. Sa participation à un autre chantier l'oblige à passer à nouveau l'épreuve de la sélection. Il n'y a pas d'aménagement procédural qui gère la récurrence des relations : la réponse à la consultation doit être réitérée, les mêmes documents administratifs sont fournis¹⁰ et les bilans peuvent être à nouveau analysés. Il n'y a pas d'apprentissage entre donneur d'ordre et sous-traitant qui rende possible la minimisation de l'opportunisme [K.M. Eisenhardt 1989b].

Ainsi, malgré la volonté affichée des responsables d'Alpha de développer des liens partenariaux avec les entreprises, les rapports interorganisationnels sont toujours empreints des travers qui qualifiaient la sous-traitance avant le changement annoncé de politique.

¹⁰ Même si les chantiers sont simultanés.

3. La difficile évolution vers le partenariat, explications organisationnelles et sectorielles

Les explications des freins au développement partenarial sont à la fois liées à la structure organisationnelle et au contrat et propres au secteur d'activité économique.

3.1. Les explications organisationnelles

Les difficultés d'évolution vers le partenariat sont liées à la structure d'Alpha et à la grande autonomie des responsables de chantiers en termes de sélection. La forte décentralisation des agences de production n'autorise pas une gestion unique des sous-traitants telle qu'on la voit dans l'industrie automobile, par exemple. La centralisation administrative signifierait une perte de responsabilité des conducteurs de travaux quant au choix des entreprises¹¹ et des patrons de production quant à la sécurité des chantiers (vérifications obligatoires et préalables à la signature du contrat de sous-traitance).

D'une manière générale, la gestion centralisée du partenariat conduirait à une plus grande efficacité de gestion. La redondance des mécanismes de vérification administrative et financière, la non-centralisation des fiches de suivi des entreprises sous-traitantes et des bibliothèques d'évaluation provoquent le développement des coûts de contrôle. Une mémoire normalisée, centralisée et unique, enrichie d'informations en provenance des agences locales, suivant l'évolution des rapports à la fois sociaux et productifs et intégrant les données du service après-vente issues de la garantie décennale les réduiraient considérablement en développant une vision de la performance de la relation « entreprise générale – partenaire » sur le long terme.

Il en est de même pour l'évaluation du sous-traitant. À la fin des chantiers, l'agence de production note la qualité des prestations, l'implication technique et « sociale », la fiabilité administrative et

¹¹ Il est ainsi rare qu'un sous-traitant retenu par le service Étude de prix soit chargé de la réalisation de l'objet. Le service EDP ne connaît en effet rien de l'efficacité du sous-traitant qu'il consulte.

financière du sous-traitant. Cette notation n'est pas centralisée. Chaque agence gère son propre *pool* de sous-traitants, bien qu'ils puissent travailler pour plusieurs agences locales.

Le problème structurel mentionné ci-dessus se trouve renforcé par un problème contractuel double. D'abord, le contrat n'incite pas au développement partenarial. Ainsi, le sous-traitant qui améliore sa prestation doit le signaler immédiatement à l'entreprise générale. L'économie qui en résulte est intégralement appropriable par le donneur d'ordres¹². À décharge, le risque du chantier est intégralement supporté par Alpha. La rémunération du sous-traitant se fait par le paiement du prix des travaux définis dans le contrat. Le bénéfice éventuel réalisé n'est pas redistribué aux sous-traitants. Simplement, le système se répète *de facto* en cascade : le sous-traitant supporte lui-même le risque de son objet à construire dans le cadre de son prix forfaitaire, à l'intérieur duquel il peut tirer un bénéfice non déclaré. Il n'y a donc partage ni des risques ni des bénéfices comme dans les partenariats classiques ou dans les réseaux stables [R. Dumoulin, A. Gbaka 1997]. Alpha se trouve dans la situation d'*information impactedness* développée par O.E. Williamson « qui existe lorsque dans un échange l'une des parties est mieux informée que l'autre sur les conditions qui sous-tendent l'échange et que l'autre ne peut obtenir l'information en raison de son coût » [1975, p. 14]. Il y a impossibilité par manque de temps d'auditer les coûts du sous-traitant. En outre, le contrat ne prévoit pas l'échange d'informations comptables analytiques. Le contrat ne peut être qu'à court terme. La baisse des coûts renvoie à un autre appel d'offres donc à un autre chantier et justifie économiquement le caractère de court terme de la relation contractuelle.

Ensuite, le contrat ne différencie pas le statut de sous-traitant de celui de partenaire bien que les faits traduisent la coexistence de deux statuts distincts. Devant la nécessité de développer rapidement des relations partenariales, le contrat unique témoigne du manque de réflexion préalable à son élaboration. Les questions fondamentales sont :

¹² Contrairement au modèle de partenariat japonais de conservation du gain dans un premier temps par le sous-traitant puis de partage avec le donneur d'ordres

peut-on développer un partenariat avec tous les sous-traitants ? ou encore de qui a-t-on besoin comme partenaire ?

Dans le cas d'Alpha, le partenariat n'est certainement pas généralisable aux deux catégories de sous-traitants retenues. Des liens interinstitutionnels entre grandes entreprises soucieuses de leur autonomie témoignent de relations de marché [R. Dumoulin, op. cit.]. Dans les faits, le contrat unique est faussé et son application entraîne des liens privilégiés avec une catégorie précise de partenaires potentiels qu'il serait simpliste de résumer à la catégorie 2, et qu'il conviendrait de reconnaître officiellement. Il faut donc que le donneur d'ordres distingue parmi l'ensemble des entreprises celles qui accèderont au statut de partenaire de celles qui resteront au statut actuel de prestataire occasionnel.

3.2. Les explications sectorielles

Dans le secteur du BTP, le partenariat, tel qu'il est entendu traditionnellement (baisse des coûts en fonction d'une promesse de chiffre d'affaires), est inapplicable pour trois raisons. D'abord, un partenariat formel conduit à établir le prix des prestations avec l'actuel sous-traitant et à admettre qu'il puisse en dégager une marge. La logique actuelle de bas prix des marchés de la construction interdit une démarche de ce type. Le partenariat est une construction sur le long terme qui se traduit par des choix non nécessairement optimaux ou rationnels dans une optique économique de court terme¹³ et qui engendre des coûts de transition d'un état actuel (sous-traitance) vers un état futur (partenariat et organisation de l'interdépendance) impossibles à supporter par les entreprises.

¹³ C'est globalement la démarche que propose l'approche marketing interfirmes « *Business to business* » autour de la réduction du nombre de sous-traitants par une identification précise des besoins et des savoir-faire pour maîtriser la chaîne de valeur, encore que cette analyse aille plus loin dans l'action sur le marché puisqu'elle propose aux firmes d'agir sur l'offre en proposant un service plutôt qu'un métier [F.E. Webster 1992]. Cette action sur l'offre est à peine esquissée dans le secteur sur lequel évolue Alpha.

Le statut de partenaire contient des contreparties pour chaque acteur, notamment en termes de prévision d'activité. C'est à ce point que se pose le deuxième problème sectoriel. La visibilité du chiffre d'affaires des firmes du BTP est de l'ordre de l'année, mais le caractère aléatoire des prévisions rend tout engagement d'activité difficile à tenir, d'autant plus que l'investissement public, fluctuant au gré de la politique, en représente une part non négligeable voire, pour certaines agences de production, prépondérante. Le marché du BTP est un marché de réaction à la demande. Les entreprises du bâtiment n'arrivent pas à maîtriser un marché où les acteurs sont trop nombreux par rapport au niveau d'activité potentielle et trop réactifs à la demande car incapables de susciter l'offre. Les entreprises ont un centrage « métier » et ne proposent pas de prestations ni de services différenciés.

Le troisième problème sectoriel provient du manque de standardisation de la production. Chaque chantier est unique, chaque lot traité l'est aussi. La technique employée est maîtrisée depuis longtemps et n'autorise pas les économies potentielles que permet le milieu industriel de la production en série. De plus, les activités sur un chantier sont très diversifiées. La diversité des métiers gêne le développement partenarial : un sous-traitant qualifié dans l'habitat social peut ne pas l'être dans le bâtiment industriel. Dans la mesure où une certaine réciprocité est impossible, il est très difficile à Alpha d'atteindre son objectif de remontées d'informations commerciales de la part des « partenaires actuels », ce qui rend la demande du marché d'autant plus difficile à maîtriser car délicate à anticiper. Il est alors impossible d'orienter celle-ci vers des produits plus standards (donc plus rémunérateurs) par diffusion de l'offre disponible.

Conclusion

Le traitement des informations a permis de mettre en évidence l'existence de deux orientations du lien, l'une de type transactionnel, l'autre de type relationnel [voir O.E. Williamson 1985 ; J. Johanson,

L.G. Mattson 1987] au sein d'une même organisation gérée par la même structure contractuelle¹⁴.

La grande majorité des sous-traitants de Alpha sont substituables. Les sous-traitants de catégorie 1 ne sont pas tous identifiés : les rapports distants, la relative autonomie de ces entreprises sur les chantiers et la rotation du personnel rendent difficile cette connaissance. Ces entreprises évoluent sur d'autres marchés en toute indépendance. Les liens entre ces sous-traitants et Alpha traduisent la partie transactionnelle du réseau, dans laquelle les outils de contrôle sont standards, le contrat a l'apparence d'un contrat à court terme, témoignant d'une relation de marché. À l'inverse, les sous-traitants de catégorie 2 sont identifiés personnellement et beaucoup plus dépendants du donneur d'ordres : enchaînant les chantiers pour celle-ci, ils réalisent presque exclusivement leur chiffre d'affaires avec lui et ont leurs actifs fortement dédiés à son activité. Ceci reflète la partie relationnelle du réseau, dans laquelle une prédominance de hiérarchie s'observe, ainsi que des outils de contrôle informel (confiance et réputation), davantage adaptés à la transaction avec ces sous-traitants. Le contrat a davantage l'apparence d'un contrat à long terme, par sa récurrence presque « naturelle ». La réduction de l'opportunisme se fait par l'autorité [B. Baudry 1995 ; C. Ménard, 1996] distincte mais très proche de la relation hiérarchique.

L'analyse du contrôle du réseau permet de relier des liens hiérarchiques à la catégorie 2, rendus possibles par l'absence d'une structure capable de s'opposer à celle de la firme qui domine les transactions. La structure du sous-traitant de catégorie 1 est un rempart contre l'instauration d'un lien hiérarchique, c'est-à-dire la possibilité de manipuler les processus de gestion chez le sous-traitant. Leur structure leur permet de résister aux rapports de force. Elle dissuade l'entreprise générale de recourir au contrôle comportemental, cherchant ainsi à préserver leur autonomie. Les interactions de type transactionnel instaurent des relations de marché et témoignent de rapports interinstitutionnels, les interactions de type relationnel témoignent de

¹⁴ Il n'est pas question ici de généraliser des résultats issus de l'étude d'un seul

rapports interindividuels, doublés de liens d'autorité et de confiance relative, traduisant dans les faits un partenariat plus informel que ne le souhaiterait Alpha.

Bibliographie

- Achrol R. S. [1991], « Evolution of the Marketing Organization : New Forms for Turbulent Environments », *Journal of Marketing*, vol. 55, October, p. 77-93.
- Altherson C. [1992], *De la sous-traitance au partenariat industriel*, L'Harmattan.
- Aoki M. [1991], « Le management Japonais : le modèle "J" d'Aoki », *Problèmes Économiques*, 2255, 15 avril, p. 1-14.
- Baudry B. [1991], « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 56, 2° trimestre. p. 46-57.
- Baudry B. [1995], *L'économie des relations interentreprises*, Éditions La Découverte.
- Breton A., Wintrobe R. [1982], *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press.
- Brousseau É. [1993], *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF.
- Brousseau É., Rallet A. [1995], « Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : une interprétation en termes de trajectoire organisationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 74, 4° trimestre, p. 9-30.
- Chakravarthy B., Gargiulo M. [1998], « Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 4 July, p. 437-456.
- Dyier W.G. Jr, Wilkins A. [1991], « Better Stories, not better Constructs to Generate better Theory : a Rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, n° 16, p. 613-619.

Dumoulin R. [1997], « Marché, bureaucratie et clan dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 3, n° 2, septembre, p. 45-58.

Dumoulin R., Gbaka A. [1997], « Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques : une étude exploratoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 3, n° 1 mars, p. 23-38.

Eisenhardt K.M. [1989a], « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Eisenhardt K.M. [1989b], « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57-74.

Hirshman A.O. [1970], *Exit, Voice and Loyalty, Response to the Decline of Firms, Organizations and States*, Harvard University Press.

Johanson J., Mattson L.G. [1987], « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach Compared With the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n° 1, p. 34-48.

Ménard C. [1997], « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue Économique*, vol. 48, n° 3, mai, p. 741-750.

Orléan A. [1994], « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions » in A. Orléan (dir.), *Analyse Économique des Conventions*, PUF.

Ring P.S., Van de Ven A.H. [1994], « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Webster F.E. [1992], « The Changing Role of Marketing in the Corporation », *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 1-17.

Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.

Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.

Yin R. K. [1989], *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications.