

Université de Valenciennes

Institut des Sciences et Techniques de Valenciennes - ISTV

Cours « Organisation des entreprises de la construction »

M1-GCAU (FA)

# Organisation des entreprises de bâtiment et de travaux publics

(Références documentaires : Jacques Charmant)

2/2

Claude Yacoub

Architecte

04/01/12

### 3. Gestion de l'entreprise

#### 3.1 Ressources humaines

#### 3.2 Recherche d'affaires

##### 3.2.1 Soumissions

##### 3.2.2 Contrats privés

##### 3.2.3 Innovations

##### 3.2.4 Produits

#### 3.3 Gestion de contrats

#### 3.4 Prévisions d'exploitation

#### 3.5 Comptabilité

#### 3.6 Service financier

#### 3.7 Assistance juridique

#### 3.8 Outil informatique

### 4. Direction de l'entreprise

#### 4.1 Choix et gestion des responsables

#### 4.2 Motivation. Intéressement

#### 4.3 Règles de délégation

#### 4.4 Direction technique

#### 4.5 Contrôle de gestion

#### 4.6 Investissements

#### 4.7 Stratégies et projets d'entreprise

#### 4.8 Communication

### 5. Cas des agences

#### 5.1 Types d'agences

#### 5.2 Degrés d'indépendance et de responsabilité

#### 5.3 Organisation et gestion

#### 5.4 Avantages et inconvénients des agences

#### 5.5 L'agence en entreprise routière

### 6. Association d'entreprises

#### 6.1 Groupement d'entreprises

#### 6.2 Mandataire. Pilote. Gérant

#### 6.3 Société en participation

#### 6.4 Diversité des formes

## 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'oeuvre 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'oeuvre 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.

## 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 services 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 oeuvre 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'ordonnancement 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 anglosaxonne ou

### 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.



### **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 inconsidérément 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 râteau 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 pré-comptables.

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 Secrétariat 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 sont 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'oeuvre 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 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.

Organisation(s) !

Cy