



ENQUÊTE

Cotraitance : l'union fait la force... ou pas

Sophie d'Auzon avec Romain Cayrey | le 21/01/2022 | [Marchés privés](#), [Cotraitance](#), [Groupement momentané d'entreprises](#), [PME du BTP](#), [Bâtiment](#)



Ma newsletter personnalisée



Le mariage entre entreprises du bâtiment pour aller décrocher des marchés ne doit pas être envisagé à la légère. Conseils pratiques pour un partenariat fructueux.

Si la crise du Covid a semble-t-il réveillé le réflexe de solidarité des entreprises tous secteurs confondus, les poussant à s'allier davantage, c'est sans doute un peu moins vrai dans le bâtiment. Certainement parce que l'activité y a moins chuté qu'ailleurs. Pour autant, d'autres tendances de fond incitent les entreprises de la construction à recourir à la cotraitance pour décrocher et mener à bien des marchés. A commencer par le boom de la rénovation énergétique : « Nous accompagnons nos adhérents pour les amener à se grouper afin de mieux répondre à la demande, notamment celle émanant des particuliers qui veulent un interlocuteur unique », explique David Morales, vice-président en charge des affaires économiques de la Capeb.

« **Conquête des grands comptes facilitée** ». Autre motivation, l'accès aux grands comptes, lesquels, de plus en plus, souhaitent rationaliser leurs référentiels fournisseurs. « Ils se concentrent sur leurs partenaires stratégiques, et les autres PME sont vouées à rester en sous-traitance de rang 2 ou 3, sauf si elles s'allient pour demeurer des interlocutrices directes », notait François Perret, directeur général de l'association Pacte PME, lors d'un atelier autour du sujet de la cotraitance organisé en septembre dernier par le think tank Lab Pareto, qui œuvre à la collaboration entre grands groupes, acteurs publics et TPE/PME. Pour lui, « les entreprises qui se regroupent vont beaucoup plus vite dans la conquête des grands comptes que celles qui fonctionnent de façon balkanisée », car



Ajouter Le Moniteur à l'écran d'accueil

directrice projets réseaux de Qantis, une plate-forme de services pour développer la collaboration entre entreprises. La Direction des achats de l'Etat (DAE) estime d'ailleurs avoir déjà utilisé tous les leviers (allotissement, pédagogie...) pour augmenter la part des PME dans ses marchés et mise sur le recours aux groupements pour aller plus haut. Philippe Fontanier, délégué général du Syndicat national du second œuvre (SNSO), le confirme : « Nos adhérents ont l'habitude et peuvent se grouper pour candidater à des marchés plus conséquents. Cela permet d'obtenir une rémunération plus juste par rapport à de la sous-traitance en cascade et d'apporter une réponse plus technique et qualitative, car les prix sont moins tirés vers le bas. »

Complémentarité. Mais il en va des groupements d'entreprises comme des chasseurs : il y aurait les bons, et les mauvais. Tout dépend de l'objectif visé. Selon Bertrand Pouilloux, directeur des achats d'Enedis, « les success stories, c'est quand les groupements correspondent à des complémentarités d'aptitudes, ou de couverture géographique ». D'ailleurs, dans certaines consultations pour des travaux sur ses réseaux, le maître d'ouvrage précise n'autoriser la réponse de groupements que pour des motifs de compétences. « Les alliances avec une logique d'expertise sont celles qui fonctionnent », acquiesce

Frédéric Lafage, président de la Fédération Cinov. Ainsi, dans certaines régions, rapporte Philippe Fontanier (SNSO), « la pratique des macrolots amène les entreprises à s'adapter pour pouvoir répondre aux différents corps d'état et à constituer des groupements, souvent avec les mêmes partenaires ».

Il apparaît bien plus risqué de constituer un groupement momentané d'entreprises (GME) entre sociétés directement concurrentes - plus prompt à voler en éclats. « Quand on a la même spécialité, par exemple pour réaliser d'importants chantiers de gros œuvre, mieux vaut constituer une société en participation (SEP) », conseille Christophe Possémé, président de la commission marché de la FFB. Ou alors, il faut que les prestations soient bien séparées. « Des maçons peuvent se grouper pour exécuter un marché portant sur plusieurs bâtiments, chacun se chargeant d'un immeuble, esquisse David Morales (Capeb) ; ou des peintres se répartir par étage la rénovation d'un édifice. Un partage vertical, par colonne, est aussi envisageable pour des plombiers... »

Cherche partenaire particulier. Lorsque la réponse en groupement s'avère pertinente, encore faut-il trouver chaussure à son pied. Dans le BTP, on se marie surtout au sein de son réseau. « D'autant plus qu'on dispose de peu de temps pour réunir des partenaires afin de répondre à un appel d'offres », pointe Christophe Possémé. La confiance est le maître mot. Il importe aussi de définir clairement l'organisation, la gouvernance du groupement et le partage des responsabilités, et de « désigner un mandataire qui tient la route », ajoute le représentant de la FFB.

Pour les acteurs qui seraient néanmoins en quête d'acolytes, des outils ont été développés. La DAE propose ainsi depuis 2015 une bourse à la cotraitance sur sa plate-forme Place. Toute entreprise peut y indiquer, en regard d'une consultation de l'Etat, qu'elle est intéressée pour répondre en GME - sans que les entités publiques aient accès aux informations liées à des prises de contact. « Cela marche du tonnerre ! » se réjouit Stéphane Conty, responsable du pôle PME, sourcing & achats d'innovation de la DAE. Qui met également en avant un outil indirect à la disposition des donneurs d'ordres pour faciliter la cotraitance : « La publication de ses programmes d'achats. Cela permet aux entreprises d'anticiper, de se rencontrer, voire de tester leur alliance sur des marchés sans enjeux afin d'être prêts pour ceux réellement ciblés. » Dans la même veine, Pacte PME développe actuellement la plate-forme « HubPME » qui mettra en relation de manière durable les grands comptes et les PME innovantes, mais aussi ces dernières entre elles. Il est également possible de se faire conseiller : Qantis, par exemple, propose des prestations d'animateur pour constituer des groupements et compte parmi ses clients des loueurs de matériel pour les travaux publics et les espaces verts.

Les amateurs de jeux de plateau pourront aussi engager avec leurs associés pressentis une partie d'Alliance Pursuit - créé par le Centre des jeunes dirigeants et disponible sur le site Calaméo en open source - pour vérifier leur compatibilité, définir un plan d'actions... et partir avec les bons pions.

Un mandataire glissant pour rééquilibrer les relations

Et si le groupement changeait de tête en cours d'opération ? Cette idée a germé chez Immobilière 3F, lorsqu'elle s'est lancée, à la fin des années 2000, dans les marchés de conception-réalisation notamment pour un bâtiment à énergie zéro. « Pour ce type de projet, associer la conception à la réalisation est une bonne réponse, mais la difficulté est le déséquilibre entre l'architecte, qui est une structure quasi artisanale, et l'entreprise, qui prend des risques financiers et assume donc de fortes responsabilités », explique Pierre Paulot, directeur de la maîtrise d'ouvrage.

Pour rétablir une forme d'équilibre, Immobilière 3F a expérimenté le mandataire glissant. En phase amont, le maître d'œuvre concepteur du projet est le mandataire du groupement conjoint et, lors des travaux, c'est l'entreprise qui joue ce rôle. « Il a pu y avoir de la résistance de la part des entreprises au début, puis, très vite, elles ont intégré ce principe, car en réalité, il est peu contraignant.

L'architecte, de son côté, dispose d'un pouvoir de décision plus important sur la conception. In fine, les rôles sont mieux



En effet, pour lui, « le mandataire glissant présente un intérêt quand le projet a des phases bien définies pour rendre à chaque fois responsable celui qui est aux manettes ».

« De plus en plus de contentieux entre cotraitants », Claude Rigoreau, associé gérant de Clairance Avocats

Quel est le climat entre cotraitants aujourd'hui ?

Depuis six mois, je suis beaucoup plus sollicité pour des dissensions au sein d'équipes de cotraitants - maîtres d'œuvre essentiellement -, alors qu'auparavant, cela était rare. La raison ? Un tourbillon d'incertitudes et de changements. La crise sanitaire et celle des matériaux provoquent des retards d'exécution et de paiements, et remettent en cause les équilibres qui existaient au stade de l'offre. Les changements de majorités aux élections municipales ont également conduit à repenser ou remettre en question des projets... La belle entente des membres des groupements, parfois constitués il y a deux, trois ou quatre ans, s'en trouve ébranlée.

Quels types de litiges rencontrez-vous ?

En cas de conflit avec le maître d'ouvrage, par exemple, le bureau d'études qui a déjà terminé sa mission de conception ne sera pas toujours enclin à se mobiliser aux côtés de l'architecte qui suit les travaux pour porter des réclamations au risque de se mettre à dos ledit maître d'ouvrage. Nous traitons aussi des dossiers où des marchés publics sont résiliés parce qu'un cotraitant mécontent cesse son activité sur le chantier et se fait alors attaquer en indemnisation du préjudice causé par cette rupture par ses ex-partenaires. Le sujet du partage des pénalités de retard crée également de plus en plus de contentieux.

Quels sont vos conseils ?

Pour les contrats en cours, il faut faire avec l'existant... L'important est de privilégier la discussion, car le temps d'obtenir une décision de justice pour trancher un différend entre cotraitants, le risque est grand de subir une résiliation du marché. Pour les futurs contrats, un conseil simple : il est indispensable de rédiger une convention entre cotraitants ! Beaucoup ne le font pas. Or il est bien plus simple de parler des problèmes qui ne se sont pas encore posés que de le faire en pleine crise. Un détail précis des missions de chacun permet notamment de prévenir bien des malentendus. Des contrats types existent, qu'il faut bien sûr prendre le temps d'adapter au cas par cas.



Cotraitance ou sous-traitance, comment choisir ?

Si cotraitance et sous-traitance permettent toutes deux d'organiser un partenariat entre entreprises pour réaliser un marché, comment les départager ? Au cas par cas, forcément, expliquent Grégory Pacaud et Françoise Lesimple, deux des cofondateurs du cabinet de conseil Victoryus, spécialisé dans la réponse aux marchés publics. « Tout d'abord, si votre chiffre d'affaires est inférieur à 50 % du montant du contrat visé, mieux vaut aller chercher un cotraitant pour rassurer le client », explique le premier. D'autant plus qu'en marchés publics, l'acheteur peut exiger un chiffre d'affaires minimal allant jusqu'à deux fois ce montant.



Ajouter Le Moniteur à l'écran d'accueil

s'attachant, par exemple, comme partenaire un acteur à la pointe en matière de BIM, on en fait un point fort de son offre. » L'acheteur peut en effet interdire de candidater à une même procédure au sein de plusieurs groupements.

« La cotraitance permet aussi de mieux délimiter les champs d'intervention de chacun, de rendre plus claire pour le client la répartition des tâches », complète Françoise Lesimple. La sous-traitance peut cependant s'avérer un meilleur choix dans certains cas, car « elle est plus légère à mettre en place et permet à l'entreprise principale de contrôler plus directement ce que fait son partenaire et d'en changer plus facilement en cours de route », conclut-elle.



LES BONNES RAISONS DE S'ABONNER

Au Moniteur

- › La veille 24h/24 sur les marchés publics et privés
- › L'actualité nationale et régionale du secteur du BTP
- › La boîte à outils réglementaire : marchés, urbanismes, environnement
- › Les services indices-index

› JE M'ABONNE

Une marque du groupe

Tout savoir sur le Moniteur

Contacts

Mentions légales

RGPD

Paramétrage Cookie



Ajouter Le Moniteur à l'écran d'accueil

