

LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES : L'EXEMPLE DU BÂTIMENT

Dans le bâtiment comme ailleurs, les clients exigent plus de qualité et de sécurité (garantie, délais d'intervention, labels, service après-vente), tandis que leur demande se complexifie (imbrication entre biens et services, personnalisation des produits, demandes de services intégrés). Face à cette évolution, l'offre s'organise. Certaines entreprises artisanales adoptent la voie de la certification, d'autres se regroupent en franchise, en coopératives ou utilisent des marques collectives. Parfois, elles choisissent d'adhérer à des réseaux pilotés par de grands opérateurs. Afin de mieux comprendre ces dernières organisations, une enquête a été réalisée auprès des opérateurs et des adhérents à ces réseaux.

Dans le secteur du bâtiment, la constitution de réseaux n'est pas un phénomène récent puisqu'ils ont émergé dans les années 1970. Nous nous intéressons ici à ceux qui relèvent de l'initiative d'un opérateur appartenant à un autre secteur d'activité que la construction. Ce sont des industriels, des distributeurs, des fournisseurs d'énergie ou, plus récemment, des assistants (assureurs, sociétés d'assistance), qui regroupent autour d'eux des entreprises indépendantes du bâtiment. Aujourd'hui, dans le bâtiment, les réseaux d'opérateurs, avec un taux de croissance estimé à 2 ou 3 chiffres pour les années à venir, connaissent un fort dynamisme : plus de 20 000 entreprises sont adhérentes à un réseau, alors qu'elles n'étaient que 5 500 en 1995 et 2 500 en 1990. Malgré ce fort développement, ils ne représentent encore qu'un chiffre d'affaires faible : 5 milliards de francs (760 M€), soit moins de 1% du chiffre d'affaires du secteur. Il faut aussi garder à l'esprit que ces réseaux ne concernent encore que peu d'entreprises et que la démarche d'adhésion reste le fait d'une petite minorité de volontaires. Leur opinion sur le développement des réseaux ne reflète pas nécessairement l'avis de l'ensemble du secteur en la matière.

La DEcas a fait réaliser, en mars 2000, une étude relative aux réseaux d'entreprises dans le bâtiment. Celle-ci a consisté à enquêter, d'une part, auprès des opérateurs des réseaux, d'autre part, auprès des adhérents. L'enquête a eu lieu par entretien pour les 19 principaux opérateurs identifiés (5 industriels, 6 distributeurs, 4 fournisseurs d'énergie et 4 assistants) et par voie postale auprès de 215 entreprises adhérentes à ces différents réseaux.

La diversité des vocations des réseaux, de leurs clientèles, de leurs couvertures géographiques et de leurs modèles organisationnels (tableau 1) incite les opérateurs à rechercher, chez les adhérents, des qualités différentes.

Les réseaux d'industriels

Ils sont de loin les plus classiques. Ils ont pour vocation de promouvoir des produits à travers leur mise en œuvre. L'opérateur apporte des marchés à l'artisan, en contrepartie d'un engagement de celui-ci sur la qualité de mise en œuvre du produit. En général, les industriels démarchent des entreprises de relativement grande taille (14 personnes en moyenne), d'une ancienneté supérieure à 5 ans, spécialisées dans certains produits

1. Principales caractéristiques des différents types de réseaux

	Industriel	Distributeur	Fournisseur	Assisteur
Nombre moyen d'entreprises adhérentes	60 (réseaux régionaux) à 550 (réseaux nationaux)	50 à 300 (réseaux régionaux) >1500 (réseaux nationaux)	1000 à 2000	900 à 4000
Corps de métiers représentés	Spécialisés dans les produits de l'opérateur	Tous corps de métiers	Couverture nationale Spécialistes (électriciens, plombiers, chauffagistes.)	Couverture nationale Tous corps de métiers
Taille moyenne des entreprises adhérentes	14 salariés	4 salariés	5 salariés	9 salariés

Source : Enquête sur les réseaux d'entreprises du bâtiment

et sélectionnées pour leurs compétences techniques. Certains opérateurs exigent même l'obtention de labels de qualité et réalisent des audits internes. La notoriété du réseau représente un aspect déterminant dans les engagements mutuels, tant pour l'industriel, qui suit son produit jusqu'à sa mise en œuvre, que pour l'entreprise adhérente, qui jouit dès lors d'une image de qualité.

Les frais d'entrée rémunérant l'opérateur, allant jusqu'à 22 000 francs par an (3 350 €), sont principalement réinvestis dans la formation, technique pour 77% des adhérents (Graphique 2) et commerciale pour 64%, mais permettent aussi des opérations publicitaires (foires, salons, plaquettes publicitaires...). Les opérateurs s'engagent sur des délais de livraison, un approvisionnement permanent et des tarifs préférentiels sur les produits, et exigent à 88% des adhérents un approvisionnement exclusif.

Les réseaux de distributeurs

Ils réunissent, dans des proportions identiques, des entreprises du gros œuvre, du second œuvre et de la finition. Essentiellement implantés en zone urbaine, ils ont pour vocation de fidéliser la clientèle de l'enseigne et de se démarquer des concurrents en offrant de nouveaux services. Dans cette optique, les opérateurs recherchent plutôt de petites entreprises (4 salariés en moyenne), sélectionnées pour leur réactivité face à la demande (délais de rendez-vous) et leur capacité à satisfaire la clientèle (délais de réalisation, qualité de la prestation ou encore propreté du chantier).

Dans tous les cas, l'apport de clientèle par l'opérateur donne lieu au prélèvement d'une commission allant de 5% à 15% de la facture et à un engagement sur l'approvisionnement exclusif en produits de l'enseigne. Si la formation n'est pas la priorité de ces réseaux, les distributeurs contrôlent par des visites de chantiers et des enquêtes auprès de la clientèle la qualité des réalisations. Diverses formes

de relations coexistent : le contrat peut être passé directement entre le client adressé par l'opérateur et le prestataire, ou bien le distributeur conserve la relation directe avec le client et garantit alors à l'artisan des délais de paiement de 10 à 15 jours. Parallèlement, la liberté de l'artisan pour la fixation des prix n'est pas totale : la tendance est plutôt à l'encadrement à partir de grilles tarifaires imposées par l'opérateur.

Les réseaux de fournisseurs d'énergie

Ce sont ceux qui couvrent le mieux les zones rurales, avec des réseaux de plus de 1 000 entreprises. Ils se sont créés à la suite des demandes fréquentes des usagers auprès des fournisseurs, lors de dépannages. Ils regroupent des entreprises de petite taille, d'une ancienneté de 3 à 5 ans, souvent labellisées et spécialisées dans certains corps de métiers (électriciens ou climaticiens à EDF, plombiers à la Générale des Eaux).

Les engagements contractuels de l'opérateur envers les adhérents du réseau, qui s'acquittent d'un droit d'entrée, ne portent que sur la communication et l'organisation de formations. Pourtant, ces engagements sont forts : 84% des adhérents disent avoir bénéficié d'une formation technique et 87% d'une formation commerciale. Par ailleurs, les moyens de communication développés par ces réseaux constituent une véritable opportunité pour les artisans : du fait

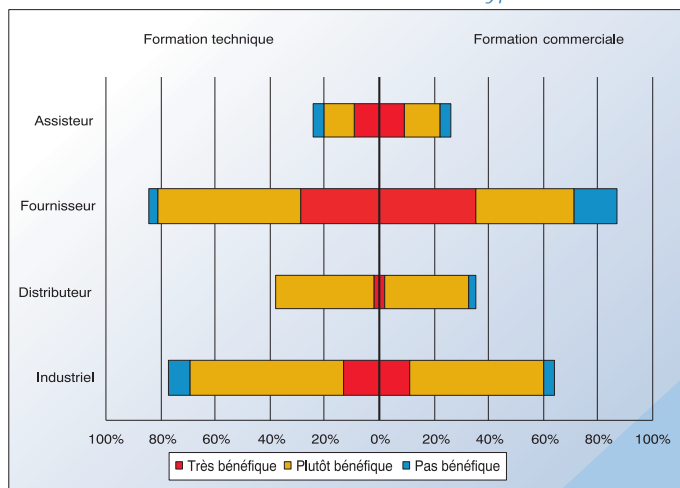
de l'ouverture des marchés de l'énergie, les opérateurs sont engagés dans une concurrence de plus en plus vive et cherchent à offrir de nouveaux services. Le contrôle de la satisfaction de la clientèle est systématique.

Les réseaux d'assisteurs

Ils ont émergé du fait de la demande de la clientèle (dépannage et intervention d'urgence), mais aussi à l'initiative de certains établissements de crédit et compagnies d'assurance, qui ont souhaité bénéficier d'une meilleure transparence des prix et d'une possibilité de contrôle en cas de dépannage ou de sinistre. Ils apportent à plusieurs milliers d'adhérents, généralement labellisés et sélectionnés pour leur disponibilité et leur réactivité, des marchés supplémentaires.

Le développement de ces réseaux est un phénomène essentiellement urbain. Leurs opérateurs se positionnent comme interface entre différents acteurs. En cas de dépannage, la fixation d'un prix « juste » est une des priorités en leur sein. Les assistants ont donc tendance à encadrer les prix en garantissant à leurs adhérents le paiement des prestations dans des délais courts. Les commissions sur chantiers perçues par les opérateurs sont réinvesties en frais de fonctionnement (plates-formes d'appel) et en contrôles (contrôles de chantiers, enquêtes de satisfaction de la clientèle, avec, parfois, retour d'information aux adhérents).

2. Formation des adhérents des différents types de réseaux



Source : Enquête sur les réseaux d'entreprises du bâtiment

A LA RECHERCHE D'UNE NOTORIÉTÉ

Les entreprises du bâtiment qui adhèrent à un réseau le font majoritairement de façon spontanée (58% des cas), souvent sur le conseil d'un collègue. Lorsqu'il y a démarchage de la part de l'opérateur, les entreprises sont immédiatement convaincues d'adhérer dans 82% des cas.

La notoriété du réseau et l'apport d'affaires sont les motivations principales d'adhésion pour les entreprises du bâtiment (respectivement 82% et 79%). Ceci résulte notamment d'une volonté d'accéder à des moyens de communication (motivation pour 67% des adhésions) et de se démarquer des concurrents (65% des adhésions). Sur l'ensemble des types de réseaux, 91% des adhérents estiment que la notoriété du réseau est un atout pour elles. De plus, 95% estiment que les moyens de communication mis à disposition sont satisfaisants et 71% estiment se démarquer de leurs concurrents grâce aux réseaux. L'appartenance au réseau joue le même rôle qu'une labellisation pour 58% des entreprises (notamment chez les industriels et les fournisseurs d'énergie, respectivement 70% et 74%).

D'autres motivations mettent en évidence les spécificités de certains réseaux : pour plus d'un tiers des entreprises, la volonté de bénéficier de formations (dans le cas d'adhésions à des réseaux de fournisseurs d'énergie) ou l'obtention de garanties de paiement (dans le cas des réseaux d'assistants) représentent une raison d'adhésion. Dans le cas de paiement par l'opérateur, les délais de paiement sont jugés satisfaisants par 92% des

4. La politique de prix dans les différents types de réseaux

	Industriel	Distributeur	Fournisseur	Assisteurs
Mode de fixation des prix				
-Liberté totale de l'entreprise	85%	15%	97%	27%
-Tarifs indicatifs de l'opérateur	14%	76%	3%	53%
-Devis soumis à l'accord de l'opérateur	1%	9%	-	20%
Evolution des prix depuis l'adhésion				
-Hausse	41%	21%	42%	22%
-Stabilité	58%	71%	57%	73%
-Baisse	1%	8%	1%	5%
Prix pratiqués aux clients du réseau par rapport aux prix appliqués aux autres clients				
-Supérieurs	8%	10%	9%	18%
-Identiques	90%	65%	90%	50%
-Inférieurs	1%	25%	1%	32%

Source : Enquête sur les réseaux d'entreprises du bâtiment

adhérents et, dans le cas de formations, celles-ci sont jugées bénéfiques par plus de 9 entreprises sur 10 (tableau 2).

DES CONTRAINTES PLUTÔT BIEN ACCUEILLIES

Les adhérents semblent accepter sans grande difficulté les diverses contraintes qui leur sont imposées par les opérateurs : disponibilité, participation à l'animation du réseau, formations, contrôles sur chantiers, respect des délais... Paradoxalement, les entreprises les plus réticentes vis-à-vis de chacune de ces obligations sont celles qui n'ont pas à les mettre en œuvre (tableau 3). De même, à propos des modes de rémunération de l'opérateur, qu'il s'agisse de droits d'entrée ou de prélèvements de commissions, plus de 9 adhérents sur 10 estiment justifié le système mis en place au sein de leur propre réseau.

En ce qui concerne les prix, l'acceptation des règles de fonctionnement par les adhérents est forte, contrairement aux idées reçues. Si, au sein des réseaux d'industriels et de fournisseurs d'énergie, les entreprises sont majoritairement libres d'établir leur prix (respectivement 85% et

97%), cette proportion est largement inversée dans les réseaux de distributeurs et d'assistants (tableau 4). Des grilles de tarifs indicatifs sont données par les distributeurs dans 76% des cas ; pour les assistants, cette proportion n'est que de 53%, mais 20% des adhérents doivent soumettre leur devis à l'accord de l'opérateur. Néanmoins, seulement 30% des entreprises concernées jugent contraignante la pratique d'encadrement des prix et 92% s'accordent même à dire que le système est efficace.

DES RÉORGANISATIONS NÉCESSAIRES ET BÉNÉFIQUES

Si les contraintes sont globalement bien accueillies, l'adhésion à un réseau nécessite aussi, pour certaines entreprises, des réorganisations internes. Un quart des adhésions ont entraîné des transformations, essentiellement au niveau administratif (58% des cas de réorganisation : plannings, gestion des rendez-vous, disponibilité), mais aussi au niveau technique (32% des cas, allant parfois jusqu'à la création d'équipes spécifiques) ou commercial (10%). Ces modifications de l'organisation concernent notamment 44% des entreprises ayant adhéré à un réseau d'assistant.

3

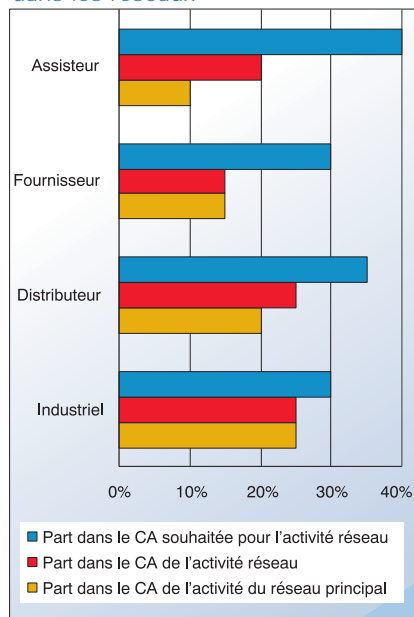
3. Les engagements des entreprises adhérentes vis-à-vis de leur opérateur

Engagement des adhérents	Industriels		Distributeurs		Fournisseurs		Assistants	
	Imposé	Contraignant	Imposé	Contraignant	Imposé	Contraignant	Imposé	Contraignant
Utilisation des produits de l'opérateur	98%	39%	76%	28%	-	-	-	-
Participation à l'animation du réseau	28%	50%	17%	42%	52%	16%	4%	36%
Disponibilité	27%	49%	45%	48%	68%	6%	69%	16%
Formation	15%	46%	3%	31%	52%	13%	2%	33%
Contrôle des chantiers	19%	28%	43%	11%	42%	3%	52%	5%
Respect des délais	32%	42%	76%	16%	50%	2%	84%	2%

Note de lecture : 98% des adhérents à des réseaux d'industriels doivent utiliser les produits de l'opérateur ; 39% estiment contraignant ce type d'engagement.

Source : Enquête sur les réseaux d'entreprises du bâtiment

5. Le chiffre d'affaires des adhérents dans les réseaux



Source : Enquête sur les réseaux d'entreprises du bâtiment

Ces réorganisations ont parfois nécessité l'embauche de personnel : 17% des entreprises ont recruté pour satisfaire aux exigences de l'opérateur, accroissant leurs effectifs de 4%. L'embauche concerne 2% des adhérents dans les réseaux de fournisseurs d'énergie, 25% dans ceux d'assisteurs et 20% dans ceux de distributeurs. Il s'agit, en premier lieu, de main-d'œuvre sur les chantiers pour 82% des entreprises concernées par ces embauches, mais aussi de créations de postes administratifs, afin d'assurer une permanence (dans 30% des entreprises) et de postes commerciaux ou techniques (15%).

LA SITUATION EST-ELLE VRAIMENT IDYLLIQUE ?

Les adhérents aux réseaux du bâtiment semblent être globalement satisfaits de leur partenariat avec de grands opérateurs. Chaque entreprise adhérente cite le type de réseau auquel elle appartient comme étant le plus bénéfique pour les artisans du secteur. Au-delà de ce jugement de valeur, force est de constater que la part du chiffre d'affaires des artisans réalisée dans le cadre du réseau reste modeste pour chaque entreprise : de 10 à 25% selon les types de réseaux, les adhérents souhaitant atteindre une part de

30% (graphique 5). De plus, 98% des entreprises se sentent libres de quitter le réseau et 93% libres d'adhérer à plusieurs réseaux simultanément. Les entreprises sont donc en mesure de mettre en concurrence les différents opérateurs, ce qui est déjà le cas, notamment pour les adhérents aux réseaux d'assisteurs : adhésion à 2 réseaux en moyenne et 30% de triples adhésions.

Si les relations que les entreprises entretiennent avec leur opérateur sont en général très bonnes (53% des cas) ou plutôt bonnes (46%), l'opinion des entreprises adhérentes reflète un large décalage par rapport aux idées reçues : l'idée que « les réseaux sont un moyen de conserver leur indépendance » recueille l'accord total de 72% des adhérents et partiel de 26% ; leur succès est dû à « l'adaptation de l'artisanat traditionnel face aux nouvelles exigences de la clientèle » selon 76% ; les réseaux sont « un phénomène durable » (96%) et « de grande ampleur » (61%) qui « permettra à l'avenir un apport d'activité substantiel » (71%), voire « indispensable » (19%) pour les artisans du bâtiment.

Par ailleurs, si près de la moitié des adhérents n'ont aucun reproche à adresser au réseau, quelques critiques vis-à-vis des opérateurs émergent malgré tout : les adhérents citent en premier lieu l'indisponibilité de l'interlocuteur, mais aussi des re-

tards de livraison de la part des industriels et des distributeurs ou encore les contraintes de délais chez les fournisseurs d'énergie. D'autres reproches, moins souvent formulés, concernent la politique de prix imposée par les assisteurs et les distributeurs, jugés trop bas, ou encore les coûts de l'adhésion, trop élevés dans les réseaux d'industriels.

UN ÉQUILIBRE BIEN COMPRIS

Aujourd'hui, les réseaux constituent une réponse supplémentaire aux attentes de consommateurs, exigeants et volatils. L'opérateur y apporte son enseigne, gage de sécurité et outil de fidélisation, tandis que l'artisan garantit, grâce à son savoir-faire, la qualité du service proposé. Pour l'entreprise adhérente, la maîtrise de la prestation fournie au client et celle de son prix sont les deux principales conditions qui président à un rapport équilibré avec l'opérateur. Dans leur forme actuelle, ces partenariats restent un moyen pour les artisans de développer et diversifier leur activité sur un marché en pleine mutation. Ils sont aussi l'occasion pour eux d'accéder à la formation et à différents outils de mercatique : enquêtes de satisfaction de la clientèle ou publicité.

Emmanuel Caicedo

emmanuel.caicedo@decas.finances.gouv.fr

LA CONSTRUCTION, LE BÂTIMENT, L'ARTISANAT DANS L'ÉCONOMIE

Le secteur de la construction, avec 307 000 entreprises et près de 1,2 million de salariés, a réalisé, en 1997, un chiffre d'affaires de 715 milliards de francs. Dans ce secteur, les entreprises de travaux publics, avec une moyenne de 13,7 salariés par entreprise, réalisent 23% du chiffre d'affaires du secteur et emploient 19% des effectifs. Le bâtiment (gros œuvre et second œuvre confondus), beaucoup plus éclaté, représente 81% de l'emploi salarié et, avec 550 milliards de chiffre d'affaires, plus des trois quarts de l'activité. Les entreprises de ce sous-secteur, avec moins de 4 salariés en moyenne, sont largement inscrites au répertoire des métiers. Ainsi, les entreprises artisanales représentent 93% des entreprises du secteur de la construction et plus de la moitié de l'emploi salarié. Les entreprises de moins de 10 salariés représentent 13% du chiffre d'affaires des travaux publics et 43% du chiffre d'affaires du bâtiment. La part du chiffre d'affaires de ces très petites entreprises excède même 60% dans certaines activités comme la couverture, la charpente ou la plomberie.