

**35 ANS DE BTP,**

**ENTENTES,**

**CORRUPTION**

**ET VOL QUALIFIÉ**

□	Prologue.....	4
□	Introduction.....	6
□	Le Cameroun-1970-1971.....	6
□	Madagascar-1972-1973.....	9
□	Sénégal-1974-1975.....	9
□	Retour en France-1975.....	10
□	Une entreprise de construction de routes.....	10
❖	1975-1976.....	10
➤	Qu'est ce qu'une entente ?.....	11
➤	Comment organise t'on les ententes?.....	15
➤	Une anecdote.....	17
❖	1976-1977.....	19
➤	Les faux bons.....	19
➤	Dragage en mer.....	20
❖	1978-1981.....	22
➤	Chef d'un centre de profit.....	22
➤	Côté entreprise.....	24
➤	Ma première tentative d'entente.....	24
➤	Les bureaux d'études 1%.....	25
➤	La vie du groupe des entrepreneurs.....	26
➤	Un sous-marinage et ma réaction.....	30
➤	Prise de position de la direction générale.....	31
➤	Un renforcement d'autoroute pour le compte d'une société du groupe.....	32
➤	Sécurité et blindage de tranchée.....	33
➤	Les essais laboratoire.....	34
➤	Coté client.....	34
➤	Renforcement d'une autoroute de nuit.....	34
➤	Le service des marchés d'une DDE.....	36
➤	La justification des corrompus.....	37
➤	La corruption dans l'entreprise même.....	38
➤	Les privés: un fabricant de voiture... ..	38
❖	1982-Un autre centre de travaux.....	39
➤	Mon transfert.....	39
➤	Un Secrétaire Général de Mairie.....	40
➤	Le Directeur Général des Services Techniques.....	40
□	1982-1988- Une entreprise d'électricité.....	41

❖	Paris .....	41
➤	Activité caténaire- France.....	41
➤	Activité voie ferrée- France. ....	42
❖	Les activités à l'international .....	43
➤	Opérations clés en main (turnkey), montage et motivation des acteurs	43
➤	Les contrats commerciaux internationaux. ....	45
➤	X une capitale d'Afrique noire.....	46
➤	Y au bout du monde.....	50
❖	Londres-le tunnel sous la Manche.....	52
➤	Rencontre avec un Président. ....	52
➤	Entretien & ses conséquences avec un DRH . ....	52
□	1989-1990 .....	53
❖	L'activité UIOM France-. ....	53
❖	Les concessions.....	54
❖	L'Angleterre .....	55
□	1991-1995 .....	56
❖	Couverture du boulevard périphérique.....	56
❖	Un collègue . ....	57
❖	Deux contacts avec la Dgccrf à Paris.....	59
□	1996.....	60
❖	Z. ....	60
❖	CAO à 20 heures .....	61
❖	Les tables et les quotas .....	61
❖	Le micro ordinateur à 100 Mhz .....	62
□	1996-2004- Le sud de la France .....	62
❖	Ligne 1.....	62
➤	Les appels d'offres.....	63
❖	La confirmation.....	63
❖	Une lettre Chronopost en retard.....	64

## □ Prologue

Après avoir lu ce texte, plusieurs de mes amis m'ont demandé d'exprimer les raisons pour lesquelles je l'avais écrit.

Très clairement, dans mon esprit, il ne s'agit ni de délation, ni de condamnation, sinon je devrais être le premier condamné. Il s'agit d'un témoignage que je pense pouvoir donner plus librement, maintenant que je suis à la retraite, et que j'ai tourné la page de ma vie professionnelle.

Il me semble sain de témoigner de la nature des us et coutumes de la profession du BTP en France; car il ne s'agit pas de déviations ponctuelles.

Vu la nature humaine, il y aura toujours quelques voleurs, et toujours des policiers pour leur courir après.

Le problème devient plus grave lorsque toute une catégorie socioprofessionnelle s'installe au quotidien dans des pratiques illégales et perd même toute notion de culpabilité.

Je ne cherche pas à accuser, mais à décrire. Je ne cherche pas à redresser des torts, mais à informer. Je pense que pour modifier les comportements que je décris de cette profession, il n'y a qu'une solution efficace, c'est le bâton; c'est à dire la crainte du policier et de la justice. J'ai beau réfléchir, je ne vois pas quelle carotte pourrait inciter les entrepreneurs à plus de respect des lois.

Mais j'aimerais surtout que cette information et ce débat soient portés à la connaissance des étudiants en formation pour cette profession formidable que sont le Bâtiment et les Travaux Publics. Il me semble honnête et normal qu'on les prévienne sur ce qui les attends au cours de leur vie professionnelle. Rétrospectivement, je déplore que pendant mes quatre années de formation dans une école d'ingénieur, le sujet n'ait jamais été même effleuré. Libre à eux, après, et en toute connaissance, d'accepter les règles de ce milieu, d'essayer de les modifier, ou de changer de milieu. Je suis convaincu que si une proportion

substantielle de jeunes démarrant dans cette profession, disaient d'entrée "respectons la loi", les "vieux" au pouvoir, qui ne peuvent se passer de ces jeunes, mais qui pourraient respecter la loi, seraient alors motivés pour se remettre en question en douceur.

## □ **Introduction**

Ma vocation pour le BTP n'a pas été liée à une passion profonde.

Elle s'est révélée un jour, en cour de récréation de mon école d'ingénieur, où j'ai réalisé le traumatisme que serait pour moi, une existence confinée à un bureau ou à une usine.

J'ai donc ce jour là rêvé d'une vie en plein air dans des grands chantiers de travaux publics.

Personne ne m'avait jamais donné aucune indication sur ce qu'était la vie et l'ambiance de travail dans cette profession.

Je voudrais dans ce qui suit décrire un aspect de cette vie, celui qui est décrit dans le titre de ce livre. Il faut bien comprendre qu'il y a beaucoup d'autres aspects heureusement, dans cette profession du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) Ces autres aspects peuvent être passionnants, valorisants, et très attachants. Mais mon objectif aujourd'hui est de ne parler que de l'aspect ci-dessus. N'oublions jamais qu'il y en a d'autres et que je ne cherche à faire le procès ni de l'ensemble de la profession ni de tous les métiers du BTP, mais uniquement de cet aspect qui est à la fois amoral et hors-la-loi.

## □ **Le Cameroun-1970-1971**

J'ai commencé ma carrière en passant deux ans au Cameroun, en tant que coopérant technique pour le compte du secrétariat d'état aux affaires étrangères. J'étais ingénieur à la direction des routes sous les ordres d'un directeur français. Ce directeur était le dernier directeur français dans toute l'administration camerounaise de l'époque. Je travaillais en prise directe avec lui. Un jour, alors que j'entrais dans son bureau, je l'ai vu à la fois bouleversé et très énervé. Il m'a donc raconté sur un ton très scandalisé que M. X, directeur de l'entreprise de travaux publics Y. du

pays, venait de sortir de son bureau. Il avait mis sur sa table un chèque signé avec le montant laissé en blanc. Il lui avait dit : mettez le chiffre que vous voudrez ; je vous le donne et faites ce qu'il faut pour que j'aie le marché de ce chantier qui est en appel d'offres. Mon directeur, se drapant alors dans sa dignité, m'a dit qu'il avait mis à la porte ce chef d'entreprise.

Sur-le-champ, je n'ai rien dit. Après plusieurs années de réflexion sur le sujet, je me rends compte maintenant que cette réaction scandalisée et cette manière de mettre à la porte ce chef d'entreprise, était en fait un acte de complicité avec cette tentative de corruption. En effet cet entrepreneur savait très bien qu'il ne risquait rien dans sa tentative car personne à l'époque ni maintenant d'ailleurs ne fait rien contre ces tentatives de corruption. De ce fait, avec une impunité quasi garantie, tout bon entrepreneur de travaux publics peut renouveler ses tentatives sans risque. Avec un taux de réussite d'environ 1/10, la vie est belle et promet de le demeurer pour ces acteurs indéliçats.

Ma deuxième expérience sur le sujet s'est passée en commission d'appel d'offres. Nous ouvrons en séance solennelle un appel d'offres pour environ 100 km de routes, et donc d'un montant important. Un représentant de la direction du budget ainsi qu'un certain nombre d'autres hauts fonctionnaires étaient membres de cette commission. Mon directeur était présent et j'assistais en me faisant tout petit dans le coin de la pièce. Cinq entreprises avaient répondu. Comme il est d'usage on note dans un procès-verbal le montant de chacune des offres après ouverture des plis des entreprises. L'habitude dans cette commission, était de noter deux chiffres, celui hors taxes et celui toutes taxes comprises. À l'ouverture d'une des enveloppes, il est apparu qu'il n'était pas précisé si le montant de l'offre était hors taxes ou toutes taxes comprises. La valeur à prendre en compte pour la taxe était de l'ordre de 15 %. De ce fait, si l'on considérait que l'offre était hors taxes (HT) ou toutes taxes comprises (TTC), le montant pouvait varier de 15 %, selon qu'au chiffre

avancé on ajoutait ou pas ces 15 %. Pour cette entreprise si l'on considérait que le chiffre annoncé était toutes taxes comprises il était le moins-disant et donc gagnant de l'appel d'offres et titulaire d'un marché très important. Si par contre, on considérait que son offre était hors taxes, il convenait de rajouter ces 15 % pour le comparer aux autres offres. De ce fait, il n'était plus moins-disant et ne devait pas être adjudicataire du marché.

Un tour de table a donc été organisé pour décider de la conduite à tenir en face de cette question imprévue. Mon directeur s'est exprimé en disant de la manière la plus ferme possible que l'offre était non conforme au règlement de consultation. En effet ce règlement précisait que l'entreprise devait mettre les deux chiffres hors taxes d'une part et toutes taxes comprises d'autre part. Cette offre non conforme devait donc être éliminée.

Le représentant de la direction du budget a eu une autre approche. Il a calculé qu'en retenant l'offre la plus basse et en la considérant toutes taxes comprises, l'entreprise en question était 10 % moins chère que la deuxième entreprise la moins chère. Il a donc émis l'avis qu'il convenait de favoriser cette économie de dix pourcent sur le montant des travaux, et de demander à l'entreprise confirmation que son prix était bien TTC. Compte tenu du rapport des forces, et de l'importance des personnages exprimant leurs avis, c'est celui de la direction du budget qui a été retenu. De la sorte, on a favorisé l'entreprise qui en remettant une offre non conforme, s'était mise volontairement hors réglementation des marchés. En effet si cette entreprise, en ajoutant les taxes, était restée moins-disant, elle aurait prétendu que son offre était hors taxes et que donc il fallait rajouter les 15 % de taxes avant de lui attribuer le marché. Comme elle savait que si elle prétendait avoir oublié les taxes elle ne serait plus adjudicataire, elle a donc accepté que son chiffre soit toutes taxes comprises. Ce tour de passe-passe a manifestement été favorisé par la non-application stricte de la réglementation des marchés. Cette décision favorisait le court terme au détriment du long terme. Pour gagner quelques milliers de francs

CFA on jetait le doute dans la profession sur l'honnêteté des procédures d'attribution des marchés.

#### □ **Madagascar-1972-1973**

A Madagascar, j'étais chef du service infrastructure, dans une société dont le siège était basé à Dakar et dont la mission était d'unifier l'espace aérien des anciennes colonies françaises. Le service était très calme et la seule opération d'importance dont j'ai eu à m'occuper était le renforcement d'une piste d'aviation à Diego Suarez. En effet la compagnie Air Madagascar venait d'acquérir des Boeing 737 dont l'impact sur les pistes d'aviation était nettement supérieur à celui des Fokker 27 qu'elle utilisait auparavant. Il convenait donc de renforcer la piste existante en ajoutant 10 à 15 cm d'enrobé. J'avais dans mon service un autre expatrié qui avait été recruté quelques mois auparavant dans une entreprise de travaux publics locale. Quelques jours après avoir lancé l'appel d'offres, avec bien sûr publication dans les journaux locaux, j'ai reçu une demande d'entretien de la part d'un des chefs d'entreprise du pays, concerné par cet appel d'offres. Il est venu pour m'entendre confirmer les règles du jeu d'attribution de ce marché à savoir : un appel d'offre clair et net, une réelle mise en concurrence, et pas de préférence locale. J'ai été intrigué par cette démarche. Mais quelques semaines plus tard j'ai appris par une autre entreprise que le deuxième expatrié de mon service s'était répandu en ville pour dire que bien sûre c'est son entreprise d'origine qui aurait ce marché. Pour cette raison et d'autres nous avons dû nous séparer de cette personnes.

#### □ **Sénégal-1974-1975**

Je n'ai pas eu au Sénégal de responsabilité opérationnelle me mettant en rapport avec ce genre de problèmes.

- **Retour en France-1975**
- **Une entreprise de construction de routes**

❖ *1975-1976*

De retour en France, j'ai trouvé, après quelques semaines de recherche, un poste dans une des plus grosses entreprises routières de France. Son président, qui m'avait reçu, m'avait clairement fait comprendre que pour lui j'étais un débutant et que mes cinq années d'exercice professionnel en Afrique ne comptaient pas.

J'étais très vexé.

Afin de me former à l'activité professionnelle en France, j'avais été placé auprès d'un directeur régional de l'entreprise dans l'Ouest de la France. Cet homme était un très bon patron, pugnace, dynamique, et réussissant très bien. Il a d'ailleurs fini sa carrière très haut placé dans la hiérarchie de cette société. Je suis resté à côté de lui pendant six mois dans ses bureaux. Je dois lui rendre hommage, car il s'est très bien occupé de moi m'expliquant beaucoup de choses de cette profession d'entrepreneurs très différente de ce que j'avais pu connaître en tant que maître d'ouvrage en Afrique.

Cette formation a porté sur toutes les facettes du métier d'entrepreneur routier ; mais celles dont je parlerai ici sont bien sûr uniquement celles qui concernent cet exercice.

Les ententes entre entreprises de TP étaient monnaies courantes. Mon patron y avait un rôle très important, fédérant les entreprises, aidant à la répartition des marchés, réglant ou atténuant les litiges car il ne manquait pas de s'en produire entre les différents chefs d'entreprise de la région.

### ➤ Qu'est ce qu'une entente ?

Les premières choses que j'ai apprises étaient d'une part ce qu'était une entente entre entreprises lors d'un appel d'offres et d'autre part tout ce qu'il fallait faire pour y arriver.

Les clients des entreprises routières peuvent être caractérisés par leur origine soit de nature privée soit de nature publique. Les clients privés ont des modalités de consultation de leurs fournisseurs et donc des entreprises routières qui leur sont propres et qui ne sont absolument pas codifiées au niveau national. Nous ne nous en occuperons pas dans ce qui suit. Les clients publics sont principalement en ce qui nous concerne l'État, représenté par leurs directions départementales de l'équipement, et les collectivités locales: soit des communes, des communautés de communes, un département ou une région. Tous ces organismes sont assujettis au code des marchés publics pour pouvoir choisir leurs fournisseurs. La procédure la plus fréquemment utilisée de ce code est la procédure d'appel d'offres.

L'appel d'offres se subdivise en deux sous-procédures : celle de l'appel d'offres restreint et celle de l'appel d'offres ouvert. La procédure d'appel d'offres consiste à publier dans des journaux officiels la nature des projets soumis à consultation qui vont déboucher sur un marché afin que les entrepreneurs intéressés se manifestent. Dans la procédure restreinte le client ou maître d'ouvrage choisi parmi tous les candidats qui se sont manifestés entre cinq et quinze entreprises ; ensuite il envoie aux entreprises le dossier de consultation en demandant que les offres soient remises avant une date et une heure bien définie. Dans la procédure ouverte le client envoie le dossier de consultation à toutes les entreprises qui en font la demande. De la même manière les offres doivent être remises avant une date et une heure bien définie.

Quelques jours après la remise des offres une commission, dénommée commission d'appel d'offres (CAO), se réunit. Celle-ci est composée d'un certain nombre d'élus de l'autorité qui assure la maîtrise d'ouvrage, assistés par quelques techniciens. Jusqu'à très récemment le maître d'ouvrage avait obligation d'inviter un représentant de la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes(DGCCRF), ainsi qu'un représentant du trésor public.

Sur présentation d'un rapport des techniciens de la maîtrise d'ouvrage cette commission arrête la liste des candidats qui seront retenus dans le cadre d'un appel d'offres restreint. Par la suite après que les offres aient été remises par les entreprises, que la procédure soit ouverte ou restreinte, les offres sont ouvertes officiellement en séance de la commission. Cette commission note principalement le montant de chacune des offres, puis très généralement, demande aux techniciens de la maîtrise d'ouvrage d'examiner en détail le contenu des offres et de faire un rapport sur ces offres avec des propositions de choix à une prochaine séance. Lors de cette dernière séance les techniciens présentent un rapport technique sur les différentes offres examinées et font des propositions à la commission pour retenir l'une de ces offres. De manière générale et depuis très longtemps s'est appliquée la notion de l'offre la mieux-disante, par opposition à celle de moins-disante; toute la problématique consistant à définir les critères du "mieux". Devant la difficulté de définir ce qui est "mieux", et au vu des suspicions que cela soulève, il est traditionnel que mieux -disant et moins disant se confondent la plupart du temps.

Il y a donc énormément de chance pour que l'entreprise qui a remis l'offre la plus basse soit celle retenue. On appelle « entente » des entreprises une démarche effectuée par l'ensemble de ces entreprises qui consiste à désigner entre elles, celle qui sera la moins chère ; à s'organiser pour que les autres entreprises répondent plus chère que celle désignée et à envoyer toutes ces offres au maître d'ouvrage.

Cette démarche est fondamentalement illégale. Je l'ai vu pratiquée sur l'ensemble de ma carrière d'entrepreneurs à peu près une fois sur deux pour les appels d'offres sous maîtrise d'ouvrage publique.

Pourquoi donc les entreprises y ont-elles recours ?

Deux raisons principales semblent justifier cette démarche :

-- la première est qu'un responsable d'entreprise, dont la responsabilité essentielle est d'alimenter son carnet de commandes pour que son personnel et son matériel aient du travail, n'aime pas se confier à une règle qu'il estime être celle du hasard.

--la deuxième est que ce même responsable d'entreprise, dans le cadre d'une entente, peut, dans certaines limites, augmenter sensiblement ses prix, et donc son bénéfice.

La première étape à franchir pour monter une entente est de connaître la liste des entreprises qui remettront une offre. Dans le cadre d'une procédure restreinte, une liste exhaustive et limitée de 5 à 15 entreprises est arrêtée en commission d'appel d'offres. Le jeu consiste alors à se procurer cette liste. Ceci est relativement simple. Il suffit de connaître par le biais de l'amie d'un ami ou de toute autre manière une personne de la maîtrise d'ouvrage ayant accès à cette liste. Elles sont nombreuses. Des petits cadeaux peuvent grandement faciliter cette connaissance. On payait dans le début des années 80 jusqu'à 1000 F soit environ 150 € de nos jours une telle liste pour un appel d'offres.

Dans l'hypothèse d'un appel d'offres ouvert le jeu est plus subtil. En effet n'importe quelle entreprise peut venir retirer un dossier n'importe quand même la veille de la remise des offres. Il convient donc d'avoir accès à la liste tenue par celui qui remet les dossiers. Lorsque les dossiers sont remis par leur reprographe, cet accès est relativement simple. Le personnel de la société de reprographie n'a en effet aucune motivation pour refuser la communication de cette liste à quelqu'un qui le lui demande gentiment. Lorsque les dossiers sont remis par le service marché de la

maîtrise d'ouvrage, celui-ci a généralement des consignes strictes de confidentialité sur cette liste. Mais comme précédemment et souvent moyennant service rendu, ou finance, on arrive très souvent à se procurer cette liste.

Une fois qu'on a la liste en main, il convient d'appeler chacune des entreprises et de leur demander de vous "couvrir". Le mot couvrir signifie ici que le montant de l'offre qui sera remis, appelée "couverture", sera d'un montant supérieur à celui auquel l'entreprise organisant l'entente répondra.

Après avoir obtenu l'accord de toutes les entreprises souhaitant remettre une offre, et avoir soi-même arrêté le prix auquel on répondra, on communique aux différentes entreprises le montant de l'offre de couverture qu'ils doivent faire.

Vu du côté du maître d'ouvrage, rien n'apparaît, et la procédure d'appel d'offres suit son cours normalement et débouche sur l'attribution du marché à l'entreprise ayant monté l'entente.

Logiquement l'entreprise ayant monté l'entente devrait pouvoir répondre à un prix très élevé. Dans la pratique cette entreprise est tenue par l'estimation de l'administration. En effet si elle dépasse de manière exagérée l'estimation de l'administration, celle-ci peut se rebiffer et annuler la consultation ou la relancer. Donc, lorsqu'on veut monter une entente sur un projet bien défini, il convient aussi d'avoir ses entrées auprès de la personne qui va arrêter le montant de l'estimation de la maîtrise d'ouvrage. Il s'agit en général du maître d'œuvre. Et il convient d'obtenir de lui qu'il fasse une estimation généreuse, qui permette donc d'éviter l'obstacle du dépassement de l'estimation tout en ayant des prix comportant une marge confortable. Comme précédemment ces petits services s'obtiennent en échange d'autres services, ou moyennant finances.

### ➤ Comment organise t'on les ententes?

Une entente est par essence, très difficile à organiser. En effet, il faut recueillir le consensus de l'ensemble des acteurs à l'entente, c'est à dire de l'ensemble des entrepreneurs répondant, ou susceptible de répondre à l'appel d'offres. Dans une région déterminée, le nombre des acteurs peut varier de cinq à trente . On imagine bien que sur une population de mettons vingt personnes il y ait toujours deux ou trois francs-tireurs qui jouent leur scénario propre et pas celui du groupe. D'autre part chaque élément du groupe veut se faire respecter par l'ensemble du groupe. Il y a donc en permanence des luttes afin que les intérêts de chacun soient reconnus par l'ensemble. Dans la pratique, la définition et la mise au point des relations à l'intérieur du groupe, passe par des réunions. Une telle réunion est quelque chose de très délicat.

Il convient tout d'abord de savoir qui va provoquer et animer la réunion et dans quel lieu. L'organisateur doit être quelqu'un de reconnu par le milieu, il doit avoir une autorité morale, il doit avoir un poids professionnel et représenter une entreprise importante. Il arrive souvent que ce rôle coïncide avec celui des représentants de la profession au sein des différents syndicats qui l'organisent. Ce n'était pas le cas dans cette région de Normandie.

La deuxième difficulté est de savoir quelles entreprises on invite autour de la table. En effet au cours de ces réunions vont être mis sur la table toutes les opérations devant faire l'objet d'un appel d'offres dans les semaines ou les mois qui suivent. Chaque entrepreneur va donc faire part d'informations qui pour certaines sont encore confidentielles. Il aura en effet eu des contacts privilégiés avec certains des maîtres d'ouvrage qui lui auront donné des informations confidentielles. Cet entrepreneur voudra en faire part aux membres de la table afin d'une part de faire état de ses relations privilégiées avec certains maîtres

d'ouvrage, et d'autre part pour prendre date et montrer son intérêt et sa prétention à monter une entente en sa faveur pour cette opération. Si donc on invite trop d'entreprises, les entreprises « marginales » à l'activité de la région apprendront beaucoup d'informations, et s'en serviront ensuite pour gêner les entreprises « locales ». Si par contre on invite un nombre insuffisant d'entreprises, il faudra alors négocier pied à pied avec chacune des entreprises non présentes, une par une et celles-ci auront souvent des ambitions contradictoires et opposées. En effet lorsque tout le monde a mis ses parts de gâteaux autour de la table, il convient de les répartir entre toutes les personnes présentes, en pensant éventuellement aux absentes. Lorsqu'on n'est pas très nombreux autour de la table on y arrive généralement de manière assez aisée. Telle opération sera pour toi, si-tu me couvres sur telle autre opération qui m'intéresse.

Mais encore faut-il aussi prendre en compte le poids respectif de chacune des entreprises présentes. En effet, selon que je dirige une entreprise de 500 personnes ou une autre de 50 personnes sur la même région géographique, j'aurais besoin sur ladite région de 10 fois plus de travail que la deuxième. On élabore donc des systèmes de quotas pour les différentes entreprises représentées qui sont le fruit de l'histoire, de très longues négociations, bagarres et discussions. On arrive alors normalement à raisonner comme suit : telle entreprise pèse 1, telle autre pèse 1.5, telle autre pèse 2. En gros deux à trois fois par an, on fait le point des marchés qui ont été distribués par ce système d'entente et on vérifie que chacun ait eu sa part. Dans le cas contraire celui qui est en retard a priorité sur les prochaines ententes qui seront montées.

Lorsque l'on sort d'une réunion au cours de laquelle tous les projets connus à venir ont été discutés et attribués, et ou on a pris position sur les affaires sur lesquelles on voulait monter une entente soi-même, on est encore loin d'avoir monté son opération. En effet si on a bien l'accord de principe des participants à

la table, il conviendra d'obtenir l'accord des entreprises qui n'étaient pas représentées. Lorsque l'appel d'offres sort et que l'on a pu se procurer la liste des gens qui pouvaient remettre des offres, il convient d'appeler tous les responsables d'entreprises et de leur confirmer que l'on veut monter cette entente. En ce qui concerne ceux qui étaient autour de la table, l'accord est facile à obtenir puisque l'on s'est déjà engagé sur la nature de la couverture en échange de laquelle on demande cet accord. L'affaire est plus difficile pour les entreprises qui n'étaient pas autour de la table. Celles-ci vont en effet avoir des prétentions. Lorsque l'opération demandée en échange est une opération qui ne vous intéresse pas, vous n'avez normalement aucun problème à vous engager à couvrir. Sauf que parfois vous êtes déjà engagés à couvrir cette opération en faveur d'une autre entreprise. La bonne morale suppose à ce moment-là que vous indiquiez à votre interlocuteur qu'ils sont plusieurs à prétendre à ladite opération. Les choses se corsent lorsque votre interlocuteur vous demande soit une couverture en échange sur une opération qui vous intéresse soit pire encore une part du gâteau c'est-à-dire de venir avec vous et partager le marché sur lequel vous êtes en train de monter une entente. Là aussi tout dépendra alors du contexte et du poids respectif des forces en présence, mais en cas de désaccord persistant, une seule entreprise peut faire voler en éclats votre entente.

➤ Une anecdote

L'épisode qui m'a le plus marqué lors de ces six mois est le suivant.

Il faut tout d'abord bien prendre conscience que ce groupe d'hommes, cette micro société d'entrepreneurs de travaux publics, dans cet exercice illégal de monter des ententes entre eux afin de se répartir les marchés lancés en appel d'offres par l'État ou les collectivités locales, ont développé entre eux une sorte de morale. Cette morale est principalement basée sur le respect des rapports de force entre les différents intervenants. Cette morale peut se résumer à peu près comme suit :

-- on doit respecter sa parole lorsque, sollicité par une autre entreprise, on a donné son accord pour la couvrir lors d'un appel d'offres bien défini.

-- on doit retourner la faveur faite par l'entreprise lorsque celle-ci vous sollicite pour la couvrir pour un montant sensiblement équivalent.

Dans l'épisode que je veux raconter, une entreprise extérieure à la région avait retiré le dossier d'un appel d'offres important portant sur des marchés d'entretien de plusieurs années. Mais, étant extérieure à la région, elle n'avait pas l'intention, faute d'intérêt local, d'échanger sa couverture contre des couvertures réciproques. Elle avait donc exigé en retour de sa couverture un chèque d'un montant égal à 1 % du montant du marché en appel d'offres. Cette demande était qualifiée d' « amoral » par l'ensemble des entrepreneurs de la région. Néanmoins vu l'importance de l'enjeu, il avait été décidé d'accepter cette condition. Mais, compte tenu du peu de moyens d'action sur cette entreprise venant du nord de la France, il convenait de s'assurer qu'en échange de ce chèque on aurait une vraie couverture de la part de cette entreprise. Il avait donc été décidé de recevoir ce chef d'entreprise en réunion plénière de l'ensemble des entrepreneurs locaux afin d'assister d'une part à la remise du chèque et d'autre part à la remise de l'offre de couverture à faire par cette entreprise. L'ambiance de cette réunion était hypertendue; l'entrepreneur extérieur étant qualifié de « malhonnête ». La tension augmentait avec le retard de cet entrepreneur qui, au prétexte de venir de loin, est arrivé avec trois quarts d'heure de retard. L'échange des pièces suscitées s'est fait dans une ambiance d'agressivité importante mais s'est quand même bien déroulé. Il est y avait en effet un autre risque : que l'entreprise encaisse le chèque, puis donne son dossier à une autre entreprise, lui permettant de répondre et peut-être même d'emporter le marché. Dans les faits tout s'est bien passé et le marché a été attribué comme prévu par les entrepreneurs locaux.

❖ 1976-1977

J'ai ensuite été pendant 18 mois directeur d'une petite société dont l'activité principale était l'extraction de matériaux tout-venant alluvionnaire.

Cette société était une filiale de la direction régionale. Les matériaux produits étaient des matériaux routiers. La majeure partie était utilisée par l'entreprise propriétaire de ladite filiale.

Cette société exploitait les graves alluvionnaires le long d'un cours d'eau. Il y avait une vingtaine d'ouvriers, et quelques engins d'extraction et de transport, ainsi qu'une usine de criblage et concassage des cailloux.

Il n'y avait pas au niveau de cette carrière de problèmes de concurrence. En effet les cailloux sont des matériaux lourds et donc chers à transporter. A une distance de 10 à 20 km de la carrière, le coût du transport dépasse celui des matériaux sortis usine. La concurrence avec les autres carrières, relativement éloignées, était donc faible. Il n'y avait donc pas de problèmes d'entente.

#### ➤ Les faux bons

Par contre la pratique courante pour arrondir les fins de mois était ce que l'on appelle les « faux bons ». La plupart du temps les matériaux que nous vendions à notre société-mère, entreprise routière, étaient employés dans le cadre de chantier dont l'État, ou une collectivité locale, était le maître d'ouvrage. À l'époque, ces matériaux étaient payés par le maître d'ouvrage à l'entreprise, à la tonne reçue et mise en œuvre sur chantier. Un surveillant de travaux de la maîtrise d'ouvrage était censé rester sur le chantier en permanence lorsque ces matériaux étaient livrés, pour ramasser les bons de pesée des camions arrivant sur le chantier. Les factures au client étaient donc établies en faisant la somme des bons signés par le surveillant de travaux, délivrés sur le chantier. Les

camions étaient pesés sur une bascule à la carrière, et les bons étaient établis manuellement. Rien n'était donc plus facile que de créer entre cinq et quinze pour cent de camions fictifs accompagnés de bons fictifs, remis et contresignés par le surveillant de travaux. En effet en général le surveillant ne pouvait pas être présent en permanence. Il passait une à deux fois par jour, et on pouvait à ce moment-là lui remettre autant de bons qu'on le voulait. Dans les rares cas où celui-ci était en permanence sur le chantier on pouvait très généralement «s'arranger » avec lui, moyennant quelques petits services.

Par la suite, l'administration a très généralement utilisé la pratique de payer les matériaux « au profil théorique ». En gros cette méthode consiste à payer l'épaisseur théorique de matériaux qu'il est prévu de mettre, par exemple 20 cm de grave ciment. L'administration se contente alors de vérifier que l'épaisseur théorique est bien mise en place en faisant quelques sondages à travers la couche de chaussée en question. Le jeu devient alors plus subtil. En effet très généralement l'épaisseur de cette couche de chaussée est accompagnée de tolérance. Le jeu consiste alors à mettre l'épaisseur minimum de matériaux tout en restant dans le cadre de la tolérance. Mais pour certaines formes de travaux et certaines natures de matériaux il n'est pas possible de définir d'épaisseur théorique. Cela concerne notamment les matériaux enrobés de re-profilage de chaussée, ou les matériaux pour combler des purges, dont les volumes sont définis sur place de manière très empirique, ce qui permet toutes les manipulations.

#### ➤ Dragage en mer

Les ressources en matériaux alluvionnaires dans la région étaient limitées. J'avais personnellement recherché chez de nombreux paysans si par hasard dans leur pré le long de la rivière, il n'y avait pas un potentiel de graves alluvionnaires, en y faisant des sondages. Mais quand nous trouvions quelques matériaux, nous tombions le plus souvent chez des propriétaires complètement

fermés à toute idée d'implantation de carrière. À l'instar de ce qui se faisait déjà ailleurs, mon directeur a décidé de chercher ces matériaux en mer. Il a donc obtenu un permis de sondages de matériaux en mer, qui comportait une clause explicite interdisant toute commercialisation des matériaux extraits de ces sondages. Je me suis donc retrouvé un jour de tempête dans une drague hollandaise, un bateau d'une centaine de mètres de long, à devoir indiquer au pilote les zones où il devait faire descendre sa drague suceuse. Il s'agissait d'un énorme aspirateur, dont la tête d'aspiration reposait sur le sol et était tiré par le bateau, et relié à ce dernier par un énorme tuyau d'aspiration. J'ai bien entendu commencé par avoir un mal de mer plus que désagréable, puis j'ai enfin pu indiquer sur la carte la première zone qu'il fallait draguer. Nous entendions le bruit que faisaient les matériaux en arrivant dans le bateau s'il y avait les cailloux que nous espérions. Nous sommes rentrés le soir tout content avec un bateau plein d'environ 500 tonnes de graves de mer qui, à l'oreille paraissaient tout à fait exploitable. Le lendemain nous les avons déchargés sur le port. Compte tenu de leur qualité, nous les avons transportés par camions sur notre carrière, et les avons vendus ensuite comme matériaux routiers, en totale contradiction avec l'autorisation reçue. Nous avons par la suite fait encore trois ou quatre bateaux « de sondages » que nous avons consciencieusement commercialisés. Il faut convenir que l'interdiction faite de commercialiser, tout à fait raisonnable et morale, était difficilement applicable. En effet que faire ces 2.000 tonnes de matériaux? Il était hors de question d'aller les reposer au fond de la mer ; cette solution étant trop chère. Et pourquoi les donner à des utilisateurs qui n'y étaient pour rien.

❖ 1978-1981

➤ Chef d'un centre de profit

Après 18 mois passés dans cette carrière, j'ai souhaité évoluer, et me rapprocher de Paris. J'ai donc été nommé "chef de centre" en banlieue Ouest de Paris. Ce centre dépendait de la direction régionale de Paris; il y avait à peu près 120 personnes qui travaillaient dans ce centre de travaux routiers; à côté du dépôt, ou étaient nos bureaux, le centre disposait aussi d'une centrale de matériaux enrobés à chaud. À cette époque la région de Paris de notre société comprenait cinq centres de travaux. Chacun de ces centres était cantonnés sur une région géographique. La mienne couvrait deux départements de la région parisienne. Chaque centre avait une très large autonomie. Les principales responsabilités du chef de centre étaient :

-- remplir le carnet de commandes à fin de pouvoir alimenter en travail la dizaine d'équipes de chantiers et les matériels de chantier dont nous disposions.  
-- veiller, à travers les conducteurs de travaux du centre, à ce que les chantiers soient « profitables ».

Pour remplir le carnet de commandes il y avait plusieurs possibilités d'actions. Notre clientèle était à peu près moitié privée moitié publique.

Pour la clientèle privée tout était lié aux contacts privilégiés qu'on pouvait avoir avec certains acheteurs. Il y avait aussi quelques consultations ou appels d'offres privés ; mais on n'y donnait suite qu'à condition de bien savoir où on mettait les pieds. Il était en effet inutile de servir de lièvre pour le compte d'un autre concurrent.

Pour la clientèle publique la source quasi unique de commandes était les appels d'offres. Toutes les semaines, le journal le « moniteur des travaux publics » publiait la liste des appels d'offres publiques. Pour le département dont je m'occupais, il convenait de choisir les appels d'offres qui nous intéressaient. Ce

niveau d'intérêt, était bien évidemment directement lié à la possibilité qu'on avait de monter une entente ou non sur ce projet. J'étais aidé dans cette activité « commerciale » par un métreur - estimateur qui travaillait dans le bureau à côté du mien.

Pour ce qui concernait la rentabilité des chantiers, nous avions tous les mois, environ 15 jours après la fin du mois, un bilan d'exploitation très complet et précis de l'activité du mois précédent. Ce bilan prenait en compte les notions de provisions pour facture à recevoir et à émettre. En effet on ne pouvait pas faire un simple bilan comptable puisque dans les 10 jours suivant la fin du mois un grand nombre des factures à recevoir des fournisseurs et des factures à émettre au client n'avaient pas été formellement reçues ou émises et donc n'avaient pas été saisi en comptabilité. Chaque conducteur de travaux devait donc fournir son projet de factures au client dans les trois jours suivant la fin du mois pour l'activité du mois précédent ; il devait aussi donner l'ensemble des bons de commande émis dans le mois auprès des fournisseurs ; ce qui permettait d'avoir une très bonne idée des factures à recevoir ultérieurement de la part de ces fournisseurs.

Les résultats fins de mois étaient consolidés au niveau de la région puis au niveau du siège. Tous les 30 du mois nous recevions les résultats du mois précédant ainsi que le cumul des résultats depuis le début de l'année, pour la cinquantaine de centres de travaux en France. Nous étions donc classés au niveau national en fonction de nos résultats. De la même manière au niveau régional nos résultats étaient analysés à la loupe. Et bien sûr dès que nous commencions à perdre de l'argent une pression fantastique était mise sur nous.

Deux éléments principaux participaient à la qualité du résultat d'un chantier. Le premier était bien sûr la manière dont le chantier était mené, la productivité des ouvriers, celle des engins de chantier, le gaspillage ou non des matériaux. Chef

de chantier et conducteur de travaux étaient jugés directement sur leur capacité à bien mener leur chantier.

Le deuxième élément, non moins important, était le niveau de prix auquel le chantier était traité. Pour remettre un prix, les prévisions de dépenses étaient faites par le métreur - estimateur. Ce montant de dépenses était multiplié par un coefficient de marge : frais généraux, aléas et bénéfice. Cette marge pouvait varier de moins 10 % à plus 40 %. Lorsque le carnet de commandes était presque vide et que l'on ne savait pas comment utiliser le personnel dans les jours à venir, il convenait de casser les prix pour pouvoir faire tourner personnels et matériels. Il valait mieux perdre 10% sur un chantier que de payer personnels et matériels à ne rien faire dans la cour. Lorsque l'affaire partait en entente, le coefficient de marge était au minimum de 20% et pouvait aller à 40% ou même plus. Il était donc très intéressant de pouvoir monter des ententes.

➤ Côté entreprise

➤ Ma première tentative d'entente.

Lorsque j'ai pris en charge la responsabilité du centre de travaux, je n'ai eu droit à aucune passation de services avec l'ancien directeur. J'ai trouvé sur place un adjoint responsable des travaux qui m'a aidé pour mes débuts dans cette fonction.

Très, très vite, c'est-à-dire environ 48 heures après mon arrivée, il a fallu commencer à répondre aux appels d'offres. Une petite opération se présentait, pour des travaux à réaliser à moins d'un kilomètre de notre dépôt. Il paraissait qu'il s'agissait là d'un client dans notre sphère d'influence. Poussé par mon adjoint, nous avons donc décidé de monter une entente. Le problème était que c'était un appel d'offres ouvert, et que personne n'avait les moyens de se procurer

la liste ni de la suivre dans son évolution. Nous avons donc fait entre nous la liste de toutes les entreprises susceptibles d'être intéressées et je les ai appelées. Questionné par les chefs d'entreprise que j'appelais, j'ai dû faire semblant de maîtriser à la fois le client et la liste. J'ai obtenu assez facilement l'accord de l'ensemble des entreprises que j'ai appelé et nous avons donc transmis les offres de couverture à toutes ces entreprises. Malheureusement notre connaissance des entreprises était insuffisante et une entreprise était passé à travers les mailles de notre filet. Elle a été moins-disante et je me suis couvert de ridicule. Ce qui pour une entrée en matière dans ce cercle d'entrepreneurs n'était pas une bonne réussite.

➤ Les bureaux d'études 1%

Par la suite, j'ai eu plus de succès. Monter des ententes était quelque chose de qui me convenait relativement bien. Cela passait par un bon relationnel avec les chefs d'entreprise. Pour moi la difficulté était plutôt côté client, car il fallait obtenir un minimum de complicité pour avoir la connaissance de l'estimation et de la liste des entreprises.

Je ne devais pas me débrouiller trop mal, puisque assez rapidement, j'ai eu à monter pour le compte d'un groupement d'entreprises, une affaire portant sur un lotissement très important implanté dans une commune située politiquement à gauche.

Ce groupement comprenait quatre entreprises, nous nous étions réparti la tâche des appels téléphoniques à passer aux autres entreprises, et l'accord a été monté relativement facilement. La commune étant à gauche, pilotée par un parti de gauche, il nous avait été demandé de prévoir 1 % à titre de « frais commerciaux » qui nous seraient facturés par un bureau d'études .

Jusque-là tout était normal et classique. La pratique de ces frais commerciaux ainsi que le montant de l'ordre de un à deux pour cent était dans l'ordre des choses.

Les choses se sont corsées lorsque j'ai été contacté téléphoniquement par un membre d'un autre "bureau d'études", émanation notoire d'un deuxième parti de gauche. Ce monsieur me demandait, comme étant la chose la plus naturelle du monde, de prévoir 1 % pour son intervention commerciale. Ce parti était très minoritaire dans ce conseil municipal, mais j'ai jugé qu'il pouvait avoir un pouvoir de nuisance important, et j'ai donc sur-le-champ décidé d'accepter cette demande. J'étais néanmoins très vexé de n'avoir pas eu les moyens de l'écarter car elle était relativement insolite et que je la considérais comme un abus de pouvoir de la part de cet organisme.

#### ➤ La vie du groupe des entrepreneurs

La qualité de l'ambiance que nous pouvions créer à l'intérieur du groupe des entrepreneurs faisant partie de la table du département dont je m'occupais pour les travaux routiers était très importante. Nous nous réunissions entre une fois par mois ou tous les deux mois en fonction du nombre d'appels d'offres en cours ou à venir. À ces réunions assistaient les responsables de mon niveau c'est-à-dire chefs d'agence travaillant sur le département dans le cadre d'une entreprise nationale. Nos directeurs régionaux suivaient nos réunions mais de loin. Ils se réunissaient entre eux pour régler certains conflits ou donner certaines orientations.

Mais il y avait aussi deux ou trois chefs d'entreprise, propriétaire de l'entreprise qui portait leur nom. Il s'agissait d'entreprises créées par le propriétaire actuel dirigeant ou par son père. Ces chefs d'entreprise se considéraient comme seuls réels entrepreneurs. Et ils se faisaient un malin plaisir à nous qualifier de « quasi-fonctionnaires ». Mais cette distinction certes fondamentale n'avait pas beaucoup d'influence dans le cadre de nos réunions.

Un autre élément beaucoup plus important créait des clivages entre nous. La distinction se faisait entre ceux qui étaient propriétaires ou actionnaires d'une centrale de matériaux enrobés et de ceux qui n'en avaient pas. A priori toutes les agences des grosses entreprises nationales avaient accès au moins à une centrale commune. Personnellement j'en avais une dans la cour de mon dépôt. Mais les petites entreprises et notamment les entreprises personnelles, n'avaient pas un accès direct à cette source de matériaux. Ou du moins ils pouvaient toujours venir acheter des matériaux chez nous mais certainement pas au même prix que celui que nous facturions à nos chantiers en propre. Les « noirs » avaient donc un avantage certain sur les chantiers routiers dès qu'il y avait une couche d'enrobés de quelque importance sur la chaussée.

Nous tenions le plus grand compte de cet avantage dans la répartition des marchés entre-nous ainsi d'ailleurs que dans le calcul des quotas. Il s'ensuivait certaines tensions qu'habituellement nous arrivions à résoudre.

Nous nous réunissions généralement dans la même salle qui a été successivement dans un centre de travaux situé au milieu d'une gare ferroviaire, puis dans une direction régionale d'une autre société dont la particularité était d'être située dans un très grand parc . La salle était isolée au milieu de la verdure dans un cadre très champêtre. Chacun d'entre nous tenait sa propre comptabilité des couvertures données et à donner ainsi que des accords reçus. La première partie de la réunion consistait à se mettre d'accord sur l'ensemble de ces chiffres. Cela supposait que chacun ait au moins un papier ou tout était écrit. Comme tout ceci était malgré tout complètement illégal, nous manipulions ces papiers avec une extrême précaution, toujours prêts à les faire disparaître la moindre alerte. La deuxième partie de ces réunion portait sur la répartition des affaires à venir. C'était la partie la plus difficile puisqu'elle engageait l'avenir et notre carnet de commandes. Il régnait lors de ces réunion une atmosphère un peu spéciale puisque nous savions tous que notre risque était que la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)

débarque au milieu de la réunion accompagnée de forces de police, et récupère à travers nos papiers la preuve des ententes que nous étions en train de monter.

Il m'est d'ailleurs arrivé un jour, où je travaillais tout à fait tranquillement à mon bureau, de recevoir un coup de fil d'une secrétaire d'un de mes collègues et concurrent entrepreneur, qui m'annonçait que la DGCCRF venait d'arriver chez eux et que donc il y avait un risque de les voir débarquer chez moi. En effet il était classique qu'ils descendent simultanément chez tous les entrepreneurs suspectés de participer à une entente. Instant de panique. Et dans la demi-seconde qui suit je ramasse mes papiers compromettants et quitte le bureau. Cinq minutes après je m'arrête au fond d'un bois et brûle tous mes papiers. Fausse alerte. Mais la difficulté après a été de reconstituer tous les chiffres.

L'autre risque était les écoutes téléphoniques. En effet si l'un d'entre nous avait été mis sur écoute, tous les échanges téléphoniques entre responsables d'entreprises pour monter ces ententes auraient été écoutés et à partir de là, il était très facile d'une part de comprendre tout ce que nous faisons ensemble et d'autre part de connaître le lieu, la date et l'heure exacte de nos réunions et donc de pouvoir faire une descente à ce moment-là en plein milieu de la réunion. Nous nous encourageons donc les uns et les autres à bien vérifier que nous n'étions pas sur écoute. C'était le début des téléphones portables, et le bruit courait qu'il était très facile d'écouter ceux-ci. L'autre bruit qui courait était que lorsque nous appelions à travers un standard téléphonique, il était très difficile de nous mettre sur écoute. Je n'ai jamais eu l'occasion de tirer ces points au clair.

Nous avons quand même à un moment eu un gros pépin, puisque deux de nos collègues se sont vus mis en examen, emmenés de chez eux menottes aux poings encadrés par la police. Cette affaire n'a pas eu de suite pour nous car il s'agissait d'ententes dans le cadre d'un autre département. C'est vraiment là, la seule chose

qui nous faisait peur, mais sans doute pas suffisamment puisque nous continuions toujours ces mêmes ententes.

Comme toute vie de groupe, pour un bon fonctionnement, il fallait à la fois prendre en compte d'une part les rapports de force et d'autre part les rapports humains. Nos directeurs régionaux, qui avaient bien compris cela, ont, une année, décider que nous partirions tous ensemble, à une quinzaine de personnes, passer un long week-end à Istanbul, afin de mieux faire connaissance. Ce fut d'ailleurs une expérience très agréable, me permettant de visiter cette ville impressionnante et dépaysante. Et il est certain que sur le plan des rapports humains il en est toujours resté un petit quelque chose.

Cela n'a pas empêché la petite anecdote suivante. Je cherchais à monter un accord sur une opération qui m'intéressait beaucoup. Il fallait absolument que je puisse parler à l'un de ces chefs d'entreprise propriétaire de l'entreprise qui portait son nom et dont le siège était situé à une quinzaine de kilomètres de mon dépôt. Depuis huit jours je l'appelais deux fois par jour et mystérieusement il n'était jamais là et ne rappelait jamais. Jusqu'au jour où ma secrétaire me dit qu'elle était convaincue qu'il était dans son bureau mais avait donné des instructions pour que je ne puisse pas lui parler. Devant l'urgence et l'importance de ce contact je me suis précipité dans ma voiture et me suis rendu directement chez lui. Il était effectivement tranquillement dans son bureau et n'a pu faire autrement que de me recevoir ; et après quelques discussions il m'a finalement donné son accord qu'il ne pouvait me refuser compte tenu du nombre de couvertures que je lui avais déjà accordées.

### ➤ Un sous-marinage et ma réaction

Comme cela arrive souvent, le respect des règles de morale était loin d'être acquis, et l'on retombait alors dans le respect des rapports de force. J'avais monté un accord et tout semblait s'être bien passé vis-à-vis des entreprises, qui avaient toutes acceptées de recevoir leur couverture et étaient censées l'avoir remis avec leur offre. Malheureusement à l'ouverture des plis une autre entreprise était moins-disante. Il s'agissait d'une entreprise qui n'avait pas pris de dossiers d'appel d'offres. De plus il s'agissait d'une filiale d'une des entreprises qui avaient accepté de me couvrir et avait reçu mon offre de couverture. Il était donc clair pour moi que j'avais été « sous mariné » c'est-à-dire que l'entreprise moins-disante avait été téléguidé par quelqu'un qui m'avait couvert pour répondre moins cher que moi et emporter le marché. J'étais fou furieux, et bien décidé à prendre ma revanche. Je ne me souviens pas avoir parlé de ma stratégie à mon directeur régional. Mais j'ai fait semblant de croire qu'il s'agissait d'une erreur de ma part et que rien de grave ne s'était passé. Deux à trois mois plus tard un appel d'offres important piloté par cette entreprise de "sous-marin" était en cours de montage. Le chef de cette entreprise m'appelle et me demande mon accord. Je lui dis que je lui donne un accord à condition que j'aie au moins 10 % de ce marché et que je puisse répondre avec lui. Il cède devant ma fermeté et il m'invite à une réunion avec les deux autres acteurs de l'entente. Nous nous mettons d'accord sur les prix et nous séparons bons amis. Mais en ce qui me concerne j'avais tous les éléments qui m'étaient nécessaires pour répondre et être le moins cher puisque je connaissais le prix auquel cette entreprise répondait. J'ai donc répondu 5 % en dessous du prix convenu et ai été adjudicataire. Tollé dans la profession, car apparemment il s'agissait d'un sous-marin caractérisé puisque je n'avais même pas cherché à déguiser cette action. J'ai été très vite convoqué chez mon directeur régional à qui j'ai expliqué mes motivations. Il m'a donné raison sous condition que je dédommage les deux autres entreprises

parties à cet accord mais qui n'avaient pas été parties au sous-marinage. Je pense qu'après cette passe d'armes j'ai eu droit à un minimum de respect de la part de mes collègues et concurrents.

➤ Prise de position de la direction générale

À une certaine époque, la DGCCRF avait marqué un certain nombre de points contre les ententes des entreprises de BTP. Quelques affaires avaient défrayé la chronique, et des condamnations avaient été prononcées. Je reçus alors, ainsi que les autres chefs d'agence de mon entreprise, une lettre de notre directeur général, qui en clair, nous interdisait à l'avenir de monter des ententes. Il nous informait que si nous étions pris, l'entreprise ne nous soutiendrait pas. En effet, préalablement à cette lettre, il était très clairement convenu avec notre hiérarchie que nos actions dans ce sens étaient faites dans le cadre de notre vie professionnelle, pour le compte de notre entreprise, et sous sa responsabilité. Il était convenu qu'en cas de pépin les avocats et toutes autres dépenses nécessaires étaient à charge de l'entreprise. Interrogé, notre directeur régional était très gêné. Néanmoins sa conclusion en gros était : il s'agit là uniquement d'une lettre de précaution au niveau du siège pour pouvoir en cas de procès se défendre, mais qui ne changeait rien à rien de tout ce que l'on faisait. Il nous donnait donc clairement l'instruction de continuer à monter nos ententes. Il était en effet à l'époque inimaginable de faire autrement que de continuer à monter nos ententes, dans la mesure où cela était possible. J'étais moi-même scandalisé par ce double langage. J'ai alors cherché à imaginer une action pour contrer le danger que représentait cette lettre. En effet en cas de pépin notre directeur régional pouvait très bien se dédire et la lettre prendre son plein effet, c'est-à-dire nous laisser tout seul en face de la justice. Mais après avoir bien cherché, et même en avoir parlé autour de moi, j'ai conclu que je ne pouvais rien faire d'autre que : soit continuer comme si de rien n'était ; soit changer de travail. En

effet trouver une autre entreprise dans le cadre de la même activité n'aurait rien changé. Je me suis donc orienté vers un changement d'activité ; ce qui n'était pas une chose aussi simple que cela est à écrire.

- Un renforcement d'autoroute pour le compte d'une société du groupe

Ma société était actionnaire important d'un société gestionnaire d'un réseau d'autoroutes. Un de leur tronçon d'autoroute traversait le département dont je m'occupais. À ce titre, lorsque cette société a décidé de renforcer ce tronçon d'autoroute, j'ai été approché, dans le cadre d'une négociation de gré à gré, pour remettre un prix pour ce renforcement. J'ai donc négocié le mieux que j'ai pu un prix intéressant pour ces travaux qui représentaient plusieurs milliers de tonnes d'enrobés, et donc un très gros marché pour moi. Je me suis ensuite fait sérieusement rappeler à l'ordre par mon directeur régional, car si j'avais délégation pour de tels marchés dans le cadre de clients normaux, il m'a expliqué que pour un client appartenant au groupe, j'aurais absolument du lui en parler. En effet, il n'y a rien de pire que de traiter avec ses amis. Toujours est-il que nous étions payés à la tonne de matériaux mis en place. Mais, bien que propriété de quelques entreprises, cette société n'avait pas à l'époque bien compris les us et coutumes des entreprises de travaux publics. Nous placions donc tous les faux bons que nous voulions. Mais une particularité de ce marché était que le bitume, était payé séparément à la tonne, sur la base des bons des camions de livraison du bitume. Nous avons donc dû « détourner » quelques camions porteurs de bitume, qui ont livré leur produit, non pas sur le chantier d'autoroute, mais sur notre centrale d'enrobés.

### ➤ Sécurité et blindage de tranchée

La question de la sécurité était un problème récurrent sur nos chantiers, auquel nous étions sensibilisés, mais sûrement pas assez. J'ai eu droit à quelques incidents, heureusement sans gravité. Celui qui m'a le plus marqué, car je suis passé sur le chantier une demi-heure après, était une pelle mécanique qui avait coupé un câble électrique enterré de 10 000 V. Heureusement le conducteur de la pelle était resté dans sa cabine et il n'y avait pas eu de blessé. En effet la procédure d'EDF lorsqu'il y a un court-circuit sur une ligne, consiste à remettre le courant quelques secondes après l'incident, pour vérifier s'il s'agit d'un défaut fugitif ou d'un vrai court-circuit. Si au moment de la remise sous tension le conducteur avait été en contact avec sa pelle et le sol il serait mort. On m'a rapporté un autre incident, mais que je n'ai pas vu. Une tranchée s'était effondrée, ensevelissant un des ouvriers jusqu'en haut des jambes. À ce propos la règle élémentaire et absolue de sécurité était très claire. Dès que certaines conditions géométriques de profondeur et de largeur de tranchée étaient dépassées, il fallait blinder les tranchées. Et ceci sans prendre en compte d'aucune manière la nature des sols. Cette opération de blindage était très efficace, mais prenait du temps et donc coûtait de l'argent. Il s'ensuivait, que de manière générale, le chef d'équipe appréciait lui-même la nature du sol et le risque d'effondrement. Quand en son âme et conscience, il estimait le risque faible, il ne blindait pas, afin d'aller plus vite sur le chantier, et donc de présenter de meilleurs résultats à son conducteur de travaux. Tout l'encadrement, et moi le premier, fermions les yeux sur cette pratique. Dans l'exemple que je viens de citer, le chef de chantier avait perdu une journée à attendre un engin, il devait donc rattraper le temps perdu!

### ➤ Les essais laboratoire

Notre entreprise, comme les autres entreprises nationales concurrentes, cherchait à montrer une image de professionnalisme et de haute technicité. Nous avions donc à notre disposition un laboratoire d'essais permettant d'analyser de manière fine la qualité des travaux que nous réalisions. Nos clients publics nous demandaient de manière contractuelle de leur fournir ces résultats. Ils étaient alors comparés aux performances prévues par le contrat. Lorsque que les résultats d'essais étaient mauvais, nous devions normalement reprendre les travaux jusqu'à ce qu'ils soient bons ; si le maître d'ouvrage le décidait, il pouvait se contenter d'appliquer une réfaction de prix. Notre pratique courante était donc, d'adapter les résultats réels du laboratoire aux objectifs contractuels. Le directeur du labo n'aimait pas trop cette bidouille, car quelque part, sa responsabilité était engagée. Il acceptait donc de modifier les chiffres, uniquement lorsque que les conséquences techniques étaient acceptables (pour l'entreprise)!

### ➤ Coté client

#### ➤ Renforcement d'une autoroute de nuit

Dans un certain nombre de cas, non négligeable, le maître d'ouvrage public avait lui-même tout intérêt à maîtriser le choix des entreprises avec lesquelles il devait travailler. C'était le cas pour les marchés d'entretien. La caractéristique essentielle de ces marchés, était la rapidité de réaction de l'entreprise face à des demandes urgentes et imprévues du maître d'ouvrage, généralement une collectivité locale. Il fallait en effet réagir vite lorsqu'un trou s'était créé dans une chaussée ou pour toute autre raison semblable. Il était donc essentiel pour le représentant du client d'avoir des relations personnelles et de confiance avec le responsable direct de l'entreprise chargé de l'exécution de ce marché. Ce maître

d'ouvrage avait donc tout intérêt à retrouver, d'année en année, la même personne lorsque que les relations étaient bonnes. Car s'il devait changer, il lui faudrait plusieurs mois, si ce n'est quelques années pour recréer une telle relation. On assistait donc généralement au renouvellement des entreprises en place grâce à des ententes qui étaient largement et activement favorisées par le dit maître d'ouvrage.

Je voudrais développer ici un autre cas de figure, certes plus rare, mais très symptomatique de l'ambiguïté et de la difficulté des relations, entre maître d'ouvrage public et entreprise, par rapport au code des marchés publics. Une autoroute publique, pour le tronçon qui traversait le département dont je m'occupais, supportait un trafic routier très important. La direction départementale de l'équipement (DDE) était en charge de la gestion et de l'exploitation de ce tronçon. Tous les ans, elle renforçait par petites sections cette autoroute. Il était néanmoins indispensable de gêner au minimum ce trafic routier qui concernait énormément de monde. Il était donc prévu au plein milieu de l'été de fermer cette autoroute quatre nuits en milieu de semaine pour pouvoir pratiquer ces travaux. Le chantier consistait à étaler 10 ou 15 cm de matériaux enrobés par-dessus la chaussée en place. Les quantités à mettre en oeuvre chaque nuit étaient très importantes et dépassaient largement la capacité de production de ma centrale, de même d'ailleurs que de chacune des trois autres centrales pouvant potentiellement desservir le chantier. Il convenait d'autre part de disposer pour chacune de ces nuits, d'une puissance de production nettement supérieure à la quantité nominale pour prendre en compte un risque de panne de centrale ou tout autre incident. Il était en effet inenvisageable de ne pas remettre à la circulation le matin à six heures la section d'autoroute en chantier pendant la nuit. Dans le cas contraire, le responsable de la DDE aurait fait la une des médias, et son avenir professionnel aurait été très fortement compromis. Cet ingénieur était un homme très expérimenté et insensible à toute tentative de corruption. Néanmoins, pour les raisons exposées ci-dessus, il nous aidait à

monter nos ententes, et nous traitions préalablement à l'appel d'offres, de gré à gré avec lui, le prix que nous allions remettre dans notre offre ainsi que la constitution du groupement d'entreprise.

Nous montions pour cette occasion, des groupements provisoires d'entreprise. Leur fonctionnement était très délicat mais très intéressant. Le groupement était piloté par une des quatre entreprises et chacune des quatre entreprises mettait à disposition du pilote ses moyens en personnel et matériel ainsi qu'en matériaux enrobés à des prix prédéfinis forfaitairement à la nuit ou à la tonne. En fin de chantier, la différence au niveau du pilote entre les recettes et les dépenses basées sur l'application de ces prix forfaitaire aux quantités réelles, était un bénéfice distribué selon des quotas préalablement définis entre les quatre entreprises. Bien évidemment dans chaque prix forfaitaire, chaque entreprise avait aussi son bénéfice. Mais ce prix forfaitaire étant le même pour chacune des quatre entreprises, par nuit d'engin ou par tonne d'enrobés, il était censé y avoir égalité de traitement pour chacune des entreprises.

#### ➤ Le service des marchés d'une DDE

La seule personne à qui l'équipe de direction précédente m'avait présenté était un membre du service des marchés de la direction départementale de l'équipement d'un des deux départements dont je m'occupais. Cette personne était influente dans son service mais je n'ai plus souvenir de son niveau hiérarchique que je crois d'ailleurs n'avoir jamais bien situé. Malgré de nombreux contacts avec lui, je n'ai non plus jamais bien compris ses motivations. Toujours est-il que lors de ce premier déjeuner, le courant est relativement bien passé entre nous deux. La règle du jeu qui s'est établie était alors la suivante : lorsqu'un appel d'offres piloté par son service m'intéressait, je l'invitais à déjeuner dans un restaurant chic de sa région, et il me communiquait la liste des candidats ainsi

que l'estimation de l'administration. J'ai profité quatre années durant de ses services. Je me suis aperçu au bout de quelques mois que je n'étais pas le seul à avoir ce genre de relations et que trois ou quatre autres de mes collègues entrepreneurs avaient le même contact et les mêmes services. Il m'a expliqué que sa motivation était tout simplement d'éviter les problèmes lors de la procédure administrative des appels d'offres. Pour lui tant que nous répondions en dessous de l'estimation de l'administration, il n'y avait aucune malice à monter un accord. Je pense aussi qu'il ne détestait pas la bonne cuisine, et qu'il appréciait un déjeuner en tête-à-tête avec quelqu'un qui lui était sympathique. Compte tenu des tarifs en vigueur sa pratique était économique par rapport à sa «concurrence».

#### ➤ La justification des corrompus

Une chose qui m'a beaucoup étonné dans les débuts de ma pratique professionnelle a été le très grand besoin exprimé par les «corrompus» de se justifier. Nous avions bien sûr des contacts humains assez importants lors de ces pratiques. En effet toute notre relation était basée sur la confiance; car, bien sûr il n'y avait aucun contrat écrit. Ces relations s'exprimaient le plus souvent lors de déjeuner pris en tête-à-tête. La justification la plus fréquente de la part d'un employé salarié d'une organisation était la suivante : mes mérites ne sont pas bien reconnus par ma direction, mon salaire n'est pas à la hauteur de mes mérites, il est donc normal et justifié que je le complète par ce moyen. Un autre raisonnement était celui du besoin ; un jour au cours d'un repas, un des surveillants de travaux de l'administration nous a dit de la manière la plus innocente possible, que le moteur de sa voiture venait d'exploser et qu'il n'avait pas la moindre idée de la manière dont il pourrait le changer. Bien sûr nous avons dans la foulée payer un moteur, qu'il nous a largement remboursé plus tard avec de faux attachements.

➤ La corruption dans l'entreprise même.

Ce climat de corruption généralisée dans le cadre de nos pratiques professionnelles, pouvait bien sûr avoir un impact direct sur nos relations avec notre entreprise.

Une première manière de faire qui avait été pratiquée par un homologue chef de centre dans le département voisin du mien avait été la suivante : ce monsieur avait créé son entreprise de transport ; il avait ensuite sous-traité ses transports à son entreprise personnelle à des tarifs beaucoup plus élevés que la concurrence. Le plus curieux est que sa pratique était connue par sa direction, mais que celle-ci a fermé les yeux aussi longtemps que son centre dégagait du profit pour le compte de l'entreprise. Quand des pertes ont commencé à apparaître, cette personne a été licenciée très rapidement.

Une autre manière de faire était très facile à dissimuler. Il nous arrivait de distribuer de l'argent liquide. De manière générale nous ne nous procurions pas nous-mêmes cet argent liquide, car nous ne connaissions pas les filières. C'est notre direction régionale qui nous la procurait sur demande, sachant que celle-ci était débitée dans nos comptes à deux fois sa valeur nominale, compte tenu de la difficulté de se la procurer. Rien n'empêchait de demander le double de ce que l'on devait donner; car généralement, nous avons l'exclusivité du contact avec notre client. Ou en tout cas, si le client était connu, nous avons l'exclusivité de la relation de confiance qui nous permettait de parler de ces questions d'argent liquide. Jamais notre direction n'aurait abordé ce point avec ce client, craignant beaucoup trop de le perdre.

➤ Les privés: un fabricant de voiture...

J'avais aussi sur mon secteur une grosse activité d'une entreprise fabricant des voitures. Notre directeur commercial, au siège parisien, était très, très bien introduit dans le service des marchés de cet industriel. Il avait bien sûr

l'exclusivité de ses contacts, et nous ignorions le niveau exact de ses relations. Nous savions par contre que son tissu relationnel était assez vaste car nous avions de fréquents contacts avec les troisièmes couteaux. En effet, lorsqu'une affaire se préparait, nous allions au contact avec le responsable d'affaire du service marché de l'industriel. Nous l'aidions dans la mise au point du projet, et nous discussions avec lui de son estimation. Lorsque la consultation était lancée, nous lui fournissions le nom de trois ou quatre entreprises qu'il pouvait consulter. Préalablement bien sûr nous avions obtenu l'accord de couverture de la part des entreprises dont nous fournissions le nom. De cette manière toutes les apparences étaient respectées dans ce service des marchés, et nous étions sûrs d'obtenir une bonne affaire à un bon prix. De toute évidence, il était alors indispensable de réaliser les travaux dans les délais, compte tenu de la pression pour la mise en service de l'investissement en cause.

❖ *1982-Un autre centre de travaux*

➤ Mon transfert .

Autant j'étais relativement bon dans ma capacité à monter des accords entre entreprises, autant j'étais carrément mauvais dans ma capacité à corrompre des clients. Sans doute étaient-ce du à mon éducation basée sur la pratique d'une morale très chrétienne. J'avais, à une certaine époque, parlé de ce problème à mon directeur régional, en lui demandant de m'affecter un commercial dont la capacité à corrompre suppléerait à ma défaillance. Mais il n'avait pas voulu m'entendre ou peut-être avait-il été incapable de me comprendre. Toujours est-il que les accords ont volé en éclats lors de ma quatrième année d'exercice . Pour remplir mon carnet de commandes j'ai été obligé de traiter des affaires en bagarre, à des niveaux de prix trop bas. Je n'avais pas de portefeuille de relations suffisant pour me permettre de traiter de gré à gré des affaires à bon prix. Donc mes résultats mensuels se sont très vite effondrés. La situation devenait

intenable pour moi et ma direction. J'ai donc été muté sur un autre département de la région parisienne, dans un autre centre de travaux d'importance équivalente à celui que je quittais. Celui que je remplaçais avait la réputation d'un chef de centre au portefeuille relationnel bien garni. Il m'a présenté un assez grand nombre de ses relations.

➤ Un Secrétaire Général de Mairie.

Il m'a notamment présenté au secrétaire général d'une mairie assez importante du département. Ce monsieur, au demeurant sympathique, était ouvert à nos arrangements. La monnaie d'échange était sa propriété à la campagne. Lorsque qu'il pouvait s'arranger pour nous favoriser dans un appel d'offres, il nous demandait parallèlement de réaliser des travaux dans sa propriété. Il s'agissait le plus souvent de travaux de voirie ou de maçonnerie ; j'appelais alors mon homologue chef de centre dans son département. Il s'arrangeait pour réaliser lui-même ou faire réaliser ces travaux, et m'envoyait la facture.

➤ Le Directeur Général des Services Techniques.

Il m'avait aussi présenté à un directeur général des services techniques d'une autre commune elle aussi très importante. Cette commune était sur le point de lancer une consultation pour la réfection et la création de trottoirs sur l'ensemble de son territoire. Il s'agissait d'un marché important qui me convenait très bien. Ce directeur m'a alors expliqué que pour être attributaire il lui fallait 1 % du montant du marché en liquide. Ceci représentait un montant d'argent liquide très

important. Il le justifiait en disant que sa commune lorsqu'elle organisait des spectacles ou autres manifestations, devait fréquemment régler des dépenses en argent liquide. Il me dit alors qu'il recevrait cet argent en présence de son secrétaire général. Tout s'est très bien passé lors de l'attribution du marché, et je me suis retrouvé un jour dans son bureau avec un attaché-case plein de billets de banque. Mais pas de secrétaire général ; il était tout seul à recevoir l'argent liquide. Je n'ai jamais su et je ne saurai jamais ce qu'est devenu tout cet argent.

## □ 1982-1988- Une entreprise d'électricité

### ❖ *Paris*

Pendant ma dernière année dans mon entreprise routière, j'avais perçu un besoin d'évoluer, ne me voyant pas rester chef de centre toute ma vie et compte tenu des structures en place, j'avais peu de chances d'évoluer à l'intérieur de la société. J'avais donc suivi pendant une année entière des cours de formation continue se déroulant le week-end: centre de préparation des affaires (CPA). Et j'avais cherché du travail, espérant vaguement à travers l'international m'éloigner un peu de ce climat de corruption qui me déplaisait. J'avais trouvé assez rapidement un poste dans un très grand groupe du BTP, division électronucléaire, chargé de l'activité voie ferrée, à laquelle s'est rapidement ajoutée l'activité caténaire. Cette division travaillait de manière très importante sur l'international, et en ce qui concernait les activités voies ferrées et caténaires, le fer de lance de l'international était le métro.

### ➤ Activité caténaire- France

L'activité caténaire était pratiquement une activité mono client : la SNCF. Cette direction faisait travailler à peu près 500 personnes. Et il y avait environ une

demi-douzaine d'entreprises concurrentes. L'activité France était gérée par un directeur qui était au contact direct avec les entreprises pour tout ce qui concernait les ententes. Il faisait régulièrement le point des appels d'offres partis en accord et du suivi des quotas entre les différentes entreprises. C'était pour moi une affaire qui marchait bien et sans problème. Bien sûr de temps en temps certains des partenaires faisaient des crises ; il y avait quelques semaines ou quelques mois de bagarre, mais les choses rentraient dans l'ordre.

➤ Activité voie ferrée- France.

L'activité voie ferrée France était nettement moins importante que la précédente. Elle utilisait environ 150 personnes réparties sur trois centres de travaux. Elle ne touchait absolument pas le client SNCF, mais uniquement l'activité que l'on appelle "embranchement particulier". Cela consistait à intervenir sur les voies ferrées privées des industriels qui recevaient chez eux des wagons ou des trains complets après leur passage sur le réseau de la SNCF. Cette activité était dominée par une entreprise qui outre son activité de pose de voie ferrée avait le quasi-monopole en France de la production d'appareils de voies, encore dénommés aiguillages. Sans doute basé sur des difficultés de relations humaines, il était à mon arrivée, impossible de monter des ententes dans le cadre des consultations lancées par les clients privés. Ma première tâche a donc été de rétablir un climat de confiance et de permettre lentement mais sûrement le retour à une pratique des ententes.

### ❖ *Les activités à l'international*

Outre ces deux activités France, ma direction avait d'importantes ambitions dans les activités à l'export. Le moteur de cette ambition était les métros. Mon groupe avait en effet un accord avec deux autres groupes français pour monter ensemble des groupements pour répondre aux métros à l'export et réaliser les contrats ainsi remportés. Ma direction participait pour les activités voies ferrées et caténaires, tandis que d'autres directions de mon groupe intervenaient au niveau des sous stations électriques, des courants forts et des courants faibles. La division génie civil intervenait pour sa branche d'activité dans ces groupements. Cette activité a remporté un certain nombre de succès et a réalisé de gros chantiers, puisque cela portait sur les métros de Caracas, Lagos, le Caire, et peu après mon départ Athènes.

Cette activité dont je m'occupais très directement et principalement, m'a permis d'aborder et de bien comprendre deux points très particuliers :

- la problématique des appels d'offres en clés en main et la constitution des groupements d'entreprises pour y faire face.
- la pratique des contrats de représentation commerciale à l' export.

➤ Opérations clés en main (turnkey), montage et motivation des acteurs

Les opérations de métro à l'export se caractérisaient à l'époque par des appels d'offres « clés en main » aussi dénommés « turnkey » en anglais. À la différence des concessions, ces appels d'offres ne portaient que sur la construction du système de transport. Nous verrons plus tard et plus en détail, à l'occasion de mon bref passage dans une autre société, ce qu'est une concession. Sommairement une concession repose sur trois piliers : le financement, la construction, et l'exploitation du projet. La notion de clés en main ne porte que

sur le pilier de la construction. Cette notion de clés en main n'était pratiquement pas utilisée dans le domaine des travaux publics en France à l'époque. Elle l'était beaucoup à l' export, dans le cadre des systèmes de transport, sans doute du fait de la faiblesse d'un client mal structuré pour assurer la maîtrise d'ouvrage d'une telle opération. Ses équipes étaient peu nombreuses et peu compétentes. De ce fait le projet lancé en appel d'offres était mal défini, et le client faisait reposer son assurance d'avoir un système de transport qui marcherait bien, sur la notoriété du groupement d'entreprises choisi pour réaliser les travaux.

En fait, en France, cette notion de clés en main est couramment utilisée en bâtiment avec la notion d'entreprise générale. Dans le domaine des systèmes de transport il n'existe pas une seule entreprise au monde capable avec ses moyens propres de réaliser toute seule les études, la fourniture et la mise en oeuvre d'un système de transport. Il est obligatoire de constituer un groupement d'entreprises réunissant pour chacune des techniques mises en jeu une entreprise dont ce soit la spécialité. Un groupement français, regroupant des entreprises de quelques grands groupes français, avait cette vocation de réaliser des systèmes de transport clés en main.

Vu du client, il y avait une seule entreprise responsable, au moins sous les aspects contractuels et financiers. Lorsque l'on était à l'intérieur du groupement, la situation était beaucoup moins satisfaisante. Quelle que soit l'appartenance financière de la douzaine de chefs de file acteurs principaux de ces groupements, il n'y avait aucune autorité commune à l'ensemble des acteurs. Bien au contraire, chacun des acteurs avait comme préoccupation essentielle son bilan fin de chantiers pour sa partie propre de travaux. La politique des groupes financiers était de laisser chacun des responsables de centres de profit entièrement maître chez eux et de très peu intervenir dans leur domaine de compétence. De ce fait, il s'était développé des baronnies dont l'origine financière importait peu. Un des chefs de file du groupement avait comme responsabilité première la coordination du projet ainsi que son animation et était censé résoudre tous les

problèmes d'interface entre les différents membres du groupement, qu'ils soient techniques ou financiers. Dans la pratique seule la règle du consensus était applicable, et aucune autorité ne pouvait régler les litiges internes au groupement, sauf à aller devant les tribunaux. Ce problème organisationnel avait des répercussions pendant toute la vie du projet, mais aussi dès la remise de l'offre. De manière générale il y avait une vraie concurrence lors de tels appels d'offres internationaux, même si le nombre de concurrents était faible. En effet il s'agissait de groupement d'entreprises de nationalités différentes qui n'avaient absolument pas l'habitude de parler entre eux. On aurait donc pu croire que, dans un climat de concurrence chacune des entreprises du groupement aurait essayé de faire les prix les plus compétitifs. Ce n'était absolument pas le cas, car aucune des entreprises ne voulait être le dindon de la farce. Personne ne pouvant de manière sérieuse, contrôler le niveau de prix des autres membres du groupement, tout le monde avait l'impression que les autres membres avaient gonflé leurs prix et de ce fait chacun gonflait les siens pour ne pas permettre à ses collègues de gagner de l'argent et en perdre soi-même. Comme de plus, la faiblesse du client, et la mauvaise définition du projet représentaient des risques importants, on arrivait généralement à des prix très élevés relativement au prix du même objet réalisé en Europe. Mais sans doute ces remarques étaient-elles valables pour l'ensemble des concurrents, car nous avons néanmoins remporté un certain nombre d'opérations importantes.

➤ Les contrats commerciaux internationaux.

Pour toutes les opérations à l' export que j'ai connues dans le cadre de cette activité, et même en dehors, la première démarche consistait à choisir un représentant local dit «sponsor ». Ce choix était fondamental et était à lui seul un des éléments principaux de succès ou d'échec dans la démarche commerciale. Ce contrat commercial avec le sponsor avait un caractère très officiel, en tout cas en France, mais rarement dans le pays en question. Il était

formalisé par écrit. La rémunération du sponsor pouvait varier de un à dix pour cent du montant du contrat. Dans toute la mesure du possible, cette rémunération n'était versée qu'en cas de succès, et donc après signature du contrat de travaux. Sur le plan de la trésorerie, il était aussi important de ne verser cette rémunération qu'après avoir encaissé des recettes d'un montant équivalent de la part du client. Dans la pratique, notre sponsor utilisait une partie plus ou moins importante de sa rémunération pour « arroser » les décideurs locaux. Cette utilisation était relativement occulte pour nous, et le plus souvent il nous fallait faire confiance au sponsor. D'où l'importance de son choix. J'ai écrit plus haut que ces contrats avaient un caractère officiel en France. En effet le fisc et la Coface autorisaient de considérer comme dépenses dans les bilans des sociétés un certain pourcentage du montant des travaux au titre de ces contrats de représentation commerciale, ceci au nom du réalisme politique.

➤ X une capitale d'Afrique noire.

Lorsque je suis arrivé dans ce groupe, le contrat du métro de X était signé et il fut très rapidement mis en vigueur. Il représentait un montant de 7 milliards de francs de l'époque et de 500 millions de francs pour la partie voie ferrée dont j'étais en charge. Le contrat de représentation commerciale faisait un milliard de francs. Nous avons touché une avance de démarrage d'un milliard de francs, sur lesquelles nous avons versé 500 millions de francs de rémunération à notre sponsor.

Les modalités de versement d'un tel montant, fait à X en argent liquide, nous ont été racontées par les trois membres du groupement acteurs locaux de ce mouvement de fond. X était en effet une ville très peu sûre. Les gens s'enfermaient à l'étage de leur maison et laissaient de l'argent au rez-de-chaussée dans la crainte des voleurs. Il y est arrivé que des voitures se fassent arrêter par des bandits, mitrailleuse au poing, pour se faire dévaliser y compris la voiture.

Malheureusement quelquefois des coups de feu étaient partis, et des gens étaient morts. Nos trois français avaient en charge le transport de cet argent liquide de la banque où ils le prenaient, jusqu'au domicile du sponsor. S'ils ne voulaient pas se faire attaquer sur le chemin, il était vital pour eux que personne ne soit au courant du jour et de l'heure de ce transport. Ils ont donc traité directement et uniquement avec le directeur de leur banque et pris toutes les précautions pour que cette opération se déroule bien. Mais manifestement, lorsqu'on les écoutait raconter cette histoire, on comprenait qu'ils avaient eu très, très peur.

Les conditions de travail à X étaient très dures, incertaines, et mal maîtrisables. Un jour, sans que personne n'ait rien vu venir, un coup d'état militaire s'est produit. Le gouvernement a été remplacé. Tous les contrats en cours ont été suspendus en attente de renégociation.

L'avancement du chantier n'était pas très important, puisque seule avait commencé l'installation du chantier de préfabrication des poutres des ouvrages d'art. La renégociation a traîné pendant environ neuf mois au bout desquels nous avons eu le sentiment que nous étions arrivés au moment où tout devait se conclure. Déjà, un de nos collègues s'était vu confisquer son passeport, pour des raisons qui nous avaient été mal expliquées. Nous avons donc monté une délégation d'environ six personnes, et un peu par hasard, je me suis retrouvé désigné pour représenter les entreprises responsables des installations fixes. Nous nous sommes donc retrouvés à X, en réunion, un matin, avec le gouverneur de l'État en question, accompagné de son ministre des finances, de son ministre de la justice, et d'un certain nombre d'autres fonctionnaires. Ces messieurs ne nous demandaient pas moins qu'un rabais de 40 % sur le prix du contrat.

À la fin de la matinée, nous avons demandé une suspension de séance pour rentrer déjeuner, et contacter nos partenaires en France. Nous avons donc descendu les escaliers du ministère en file indienne, puis un moment, sans trop

savoir pourquoi, nous avons tous pris un couloir vers la gauche alors que la sortie était vers la droite. Nous nous sommes retrouvés alors dans une petite cour extérieure où trois voitures nous attendaient. Outre les trois voitures il y avait une trentaine de « gorilles » c'est-à-dire de personnes très baraquées, et manifestement prêtes à utiliser leur force. Il nous a été gentiment mais fermement demandé de monter dans les trois voitures qui nous attendaient dans la cour. Au début nous avons refusé tout aussi fermement, mais très vite avons dû céder devant l'expression de la force violente et brutale qui manifestement se serait déchaînée si cela avait été nécessaire. Nous sommes donc montés deux français dans chaque voiture avec un chauffeur et un gorille. Bien évidemment personne ne répondait à nos questions. Nous avons roulé une heure dans X, et vers la fin nous nous trouvions dans des rues en terre et des quartiers à l'aspect peu recommandable. Nous sommes enfin arrivés devant une concession complètement close de murs de hauteur respectable, et un portail métallique s'est ouvert. Nous avons rapidement compris que nous étions au QG des services secrets de l'État. On nous a installés dans un salon au demeurant fort confortable, dans lequel se trouvait déjà un blanc, sans doute un Libanais. Pour passer le temps, j'ai demandé à aller aux toilettes. J'ai été accompagné dans des toilettes spacieuses où il y avait une demi-douzaine de boxes. Le problème est qu'il n'y avait pas eu d'eau sans doute depuis plusieurs années, et tout le sol était couvert d'une dizaine de centimètres d'excréments humains. J'ai donc très rapidement fait demi-tour. Nous avons attendu environ deux heures dans l'incertitude la plus totale de ce qui nous arrivait. Puis nous avons été reçus par le « directeur » qui nous a expliqué que comme le gouverneur voulait avoir l'assurance de nous revoir l'après-midi, il lui avait été demandé de nous garder, et de nous ramener dans l'après-midi. Après moult négociations nous avons pu le convaincre d'être accompagné dans nos bureaux afin que nous puissions manger et téléphoner, et que nos accompagnateurs se chargeraient de nous ramener en temps utile. Nous sommes donc tous montés dans un petit bus, avec deux gorilles

devant et un derrière. J'avais voulu me mettre tout à l'arrière du petit bus pour prendre mes aises, mais le gorille m'avait fermement fait comprendre que la place à l'arrière était pour lui. J'ai réalisé ensuite, qu'il voulait pouvoir nous surveiller en toute sécurité. Au cours du trajet nous avons eu la surprise de voir notre gorille assis à l'avant brandir un pistolet par la fenêtre de sa porte. En effet une voiture cherchait à passer avant lui, et l'argument de la menace du pistolet a tout de suite calmé les ardeurs de l'autre conducteur. Nous avons ensuite pu tranquillement déjeuner, étroitement surveillé par nos deux gorilles. Nous leur avons d'ailleurs proposé de partager notre repas, mais sans doute par crainte d'empoisonnement, ils ont préféré s'acheter plus tard un sandwich sur le trajet. En milieu d'après-midi nous sommes donc retournés au ministère et avons retrouvé nos différents partenaires dans la même salle de négociation. L'ambiance était quelque peu tendue, et à un moment de la discussion, le gouverneur nous a dit qu'ils iraient jusqu'à « employer des pressions physiques sur nous » pour arriver à leurs objectifs. Vers 20 heures le soir, nous nous sommes séparés sur un constat d'échec. Sans trop de surprise, nous nous sommes tous retrouvés dans le même petit car, encadrés par les gorilles, direction le QG des services secrets. Et là, même stratégie; nous avons dû attendre trois heures dans ce même salon, puis avons été reçu vers minuit par le même directeur. Par contre, la demande du directeur était devenue très différente. Il voulait maintenant des témoignages comme quoi nous avions distribué des dessous de table à l'équipe précédente, et il voulait se servir de ces témoignages pour les mettre en accusation. Vu l'heure tardive, il a été convenu de se revoir le lendemain matin. Pour s'assurer de notre présence, le directeur nous a demandé de lui remettre nos passeports, et nous a informé que nous étions interdits de sortie du territoire. Le lendemain matin, le même petit car avec ses gorilles, est venu nous prendre au bureau et nous ramener au même QG. Là, pour la première fois, nous avons été chacun interrogé individuellement par un membre des forces secrètes. L'interrogatoire était très « soft » et le

personnel très peu motivé, et apparemment pas très au courant de ce qu'il cherchait. Puis il nous a été demandé de revenir le lendemain. Cette comédie a duré environ une quinzaine de jours. Ensuite nos interrogatoires ont été transférés à la police secrète de l'État fédéral. Il semblait en effet que notre affaire commençait à faire quelque bruit, et l'État fédéral s'était saisi de la question. Nous sommes donc venus tous les matins dans la salle d'attente de la caserne de cette police secrète. L'ambiance n'était pas très bonne car nous savions pertinemment que cette caserne comprenait une prison qui pouvait très bien nous accueillir sur-le-champ. Le plus souvent au bout de quatre heures d'attente dans la chaleur moite et humide qui caractérise cette partie de l'Afrique, il nous était demandé de revenir le lendemain matin. Deux ou trois fois, nous avons été interrogés de manière très aimable par du personnel aussi peu motivé ni au courant que ceux de l'État de X. Revenus chez nous, une longue attente commençait. Les conditions de vie à X n'étaient pas désagréables. L'angoisse, tenait plutôt à l'inconnu qu'était la durée du séjour forcé et ses modalités de terminaison. Il nous a été dit ensuite que le président du FMI avait reçu une délégation de l'état fédéral venu pour négocier un prêt, en leur disant qu'ils avaient de curieuses manières pour négocier le contrat du métro de X. Au bout de six semaines, nous avons donc pu quitter le pays, abandonnant par la même toute idée de jamais réaliser ce contrat.

Pour la petite histoire, et à ma connaissance, ce pays nous a mis au tribunal international pour récupérer son avance de démarrage d'un milliard de francs. Il aurait en fait été condamné à nous verser un milliard supplémentaire de dédommagement. Nous n'avons bien sûr jamais perçu cet argent, mais avons pu garder le reliquat de l'avance de démarrage.

➤ Y au bout du monde

Y est une ville importante de l'autre bout du monde qui se situe sur la côte . Elle est la capitale d'un état, dont une des richesses est l'extraction du charbon principalement destiné à l'exportation. Ce pays dispose à environ 500 km des côtes , d'importantes mines à ciel ouvert de charbon . Tout ce qui concerne le charbon est gigantesque. Les pelles mécaniques d' extraction ont des godets dans lesquelles on pourrait mettre un bus. Les trains qui transportent ce charbon vers le port sont longs de plusieurs kilomètres, et sont tractés par au moins quatre grosses locomotives synchronisées entre elles par des systèmes radio. Pour les décharger, chaque wagon est pris par d'énormes systèmes mécaniques qui le retournent tête en bas. Le gestionnaire de ce transport ferroviaire souhaitait électrifier ses lignes , notamment à fin de produire son énergie à partir de centrales électriques utilisant son charbon. Un premier appel d'offres avait été attribué à des Italiens et nous avions été seconds à quelque 5 % au-dessus de leur prix . Lorsqu'un deuxième appel d'offres sur 300 km d'électrification a été lancé, mes directives étaient de l'emporter. Nous avions en effet dans ce pays une filiale qui était une très grosse entreprise locale de génie civil. Nous avons donc décidé de répondre au même niveau de prix que celui des Italiens lors de l'appel d'offres précédent. Et nous avons donc été adjudicataires à un niveau de prix qui ne nous laissait aucune chance de bénéfice et de gros risques de perte. Heureusement, nous disposions en Australie d'un représentant commercial de notre société très bien introduit localement. Il a pu mettre en place tout un système qui nous a permis de négocier de gré à gré un avenant comprenant environ 50 km d' électrification supplémentaire, et surtout une remise à niveau de nos prix déficitaires. Le tout nous a coûté une modeste facture d'environ 0,1% à payer à une société à l'étranger.

❖ *Londres-le tunnel sous la Manche.*

Après mon séjour à Y, j'ai rejoint l'équipe du Trans Manche Link (TML) à Londres. Ce fut une aventure passionnante mais très éprouvante qui a duré deux ans.

➤ Rencontre avec un Président.

Je faisais la navette hebdomadairement entre Paris et Londres, rentrant chez moi tous les week-ends à Paris. Je rencontrais donc un jour tout à fait par hasard dans cet avion du lundi matin, le président de l'entreprise routière, pour qui je travaillais quelques années auparavant. Il m'a expliqué qu'il était particulièrement révolté par un jugement prononcé récemment, condamnant son entreprise à des amendes très, très importantes, au motif d'ententes illicites. Il accusait l'État de vouloir empêcher les entreprises de travaux publics de faire leur travail. Il était sincèrement et honnêtement révolté contre ces fonctionnaires qui ne comprenant rien à rien, entravaient le développement de son entreprise et accessoirement des autres entreprises. À aucun moment, il n'a émis le moindre doute sur la légitimité de ses ententes.

➤ Entretien & ses conséquences avec un DRH .

Au bout de deux ans de cette navette hebdomadaire qui me pesait particulièrement, j'ai décidé de rentrer à Paris. Le retour à ma société d'origine s'est plutôt mal négocié puisque je me suis retrouvé licencié, au chômage et en recherche d'emploi. J'ai donc fait beaucoup de démarches et rencontré une grande quantité de gens.

J'ai notamment eu l'occasion d'être reçu par le directeur des ressources humaines d'un très grand groupe dont le métier de base était l'eau. De manière générale mon état d'esprit était de m'éloigner de ces pratiques d'ententes et de corruption, tout en restant dans la profession du bâtiment et des travaux publics, qui était la

seule correspondant à ma formation et à mon expérience. J'ai donc, au cours de cet entretien, posé la question de façon apparemment naïve, de la pratique de la corruption dans leur métier du traitement des eaux. Au lieu de me répondre, ce que j'aurais parfaitement compris, en me disant que ce n'était pas un sujet à aborder, ce monsieur a cru intelligent de chercher à me convaincre que cela n'existait pas dans son métier. L'explication était lumineuse: ils apportaient tellement d'argent aux collectivités locales par le biais de leurs concessions, qu'ils étaient accueillis à bras ouverts et n'avaient jamais besoin de distribuer d'enveloppes.

Sans aucun rapport avec cet entretien, j'ai été par la suite embauché dans une filiale de ce groupe. À la fin de mon année de période d'essai, j'ai été brutalement licencié par mon directeur, dans des conditions que j'expliquerai plus tard. Mon directeur général, qui était directement à l'origine de mon embauche, a cherché à plaider la cause de mon reclassement dans le groupe auprès de ce DRH. Il m'a rapporté qu'il s'était vu répondre que mon reclassement était inenvisageable, du fait de cet entretien.

#### □ 1989-1990

##### ❖ *L'activité UIOM France-*

Tout à fait indépendamment de l'histoire qui précède, j'ai été recruté dans une société qui s'occupait entre autre du traitement des déchets ménagers, au siège parisien, dans la direction du développement. Initialement, mon job devait être de faire du développement aux États-Unis. En fait très vite j'ai été affecté au développement en Angleterre à travers une filiale anglaise. Cette activité ne représentait pas plus d'un mi-temps pour moi et le reste de mon temps était consacré en France à, d'une part un minimum de formation sur cette discipline nouvelle pour moi et d'autre part à un peu de technico-commercial sur des affaires en France. J'ai donc très vite compris, et sans beaucoup de surprise, que les pratiques commerciales dans ce nouveau métier, avec les mêmes relations

étroites avec les collectivités locales que j'avais eues dans le BTP, étaient aussi les mêmes que dans le BTP. Je n'ai pas été acteur direct en France dans ces démarches et je me garderai donc raconter des histoires de deuxième ou troisième main.

❖ *Les concessions.*

J'ai eu dans le cadre de cette période de formation, de nombreux contacts avec les spécialistes de cette direction du développement du montage et du suivi des affaires en concessions.

Les concessions en question portaient sur le financement, la construction et l'exploitation sur 20 à 30 ans d'unité d'incinération d'ordures ménagères (UIOM) Je crois donc y avoir bien compris l'essence et l'esprit de la concession tel que pratiqué en France. Outre les trois éléments précédemment cités: financement, construction e exploitation, une autre condition traditionnelle à la concession était qu'une part substantielle des revenus soit perçue directement par le concessionnaire sur la clientèle privée profitant des services rendus. Pour nos usines ce ne pouvait être vraiment le cas puisque nous étions rémunérés par les collectivités locales, même si celles-ci percevaient elles-même directement des taxes d'ordures ménagères. Globalement le système fonctionnait relativement bien. Ce qui m'a un peu surpris, et d'ailleurs laissé admiratif, était la capacité de cette société à s'engager sur 30 ans. Lorsqu'il s'agit de gagner de l'argent pendant 30 ans, il n'y a en effet pas beaucoup de problèmes. Mais dans les quelques cas où la compétition était réelle et si les risques pris s'avéraient malchanceux, cet engagement de 30 ans pouvait être de perdre de l'argent pendant la même durée. Le juriste du siège m'a rassuré. Dans le texte du contrat de concession ou dans les mises au point négociées préalablement à la signature, il y avait toujours un nombre suffisant de clauses qui permettaient en cas de nécessité, dans les trois à cinq ans suivant la signature, de remettre en cause les éléments perturbateurs de

la concession, et de négocier les avenants nécessaires. Là, résidaient tout l'art et le savoir-faire de cette compagnie.

❖ *L'Angleterre .*

Sur l'Angleterre, mon activité principale portait sur l'aide apportée à notre filiale pour répondre à un appel d'offres sur une usine d'incinération d'ordures ménagères (UIOM) dans la région de Londres. Il s'agissait d'une très importante usine d'une capacité d'incinération de déchets ménagers de 400 000 tonnes par an. Vis-à-vis des Anglais, ma situation était cocasse. J'étais en France en train d'apprendre les éléments de base de ces techniques et simultanément j'apprenais aux Anglais tout ce que je venais de comprendre en France. En effet cette société anglaise était spécialisée dans le chauffage urbain, même si elle exploitait déjà une ou deux usines d'incinération.

Mon directeur français me poussait régulièrement à exporter à Londres les pratiques commerciales courantes en France. Il convenait d'inviter à déjeuner, d'inviter en France, et si possible plus, les différentes personnalités anglaises acteurs importants sur ce projet chez le client. Tous mes contacts en Angleterre passaient par mon homologue dans la filiale anglaise, responsable commercial de ce projet. Il comprenait tout à fait l'esprit de la démarche française mais m'expliquait qu'en Angleterre ce n'était pas des pratiques courantes. Apparemment les élus et fonctionnaires pris la main dans le sac étaient traités de manière impitoyable et très peu osaient s'y aventurer. Lorsque je revenais expliquer ceci à mon directeur, il me traitait d'un air méprisant, m'expliquant que lui, lorsqu'il avait été responsable du projet d'une usine en Belgique, il avait bien réussi à exporter ces pratiques, et que donc je n'aurais aucune excuse à ne

pas réussir de la même manière en Angleterre. À la fin de mon année de période d'essai, il m'a donc licencié, pour la raison ni avouée ni avouable d'ailleurs, qu'aucun système de corruption n'avait pu être mis en place sur cette affaire en Angleterre.

#### □ 1991-1995

##### ❖ *Couverture du boulevard périphérique.*

Au bout de trois mois de chômage, j'ai été embauché par un bureau d'études en bâtiment de la région parisienne. Ils avaient en effet un très gros contrat d'études et de suivi des travaux pour un projet de travaux publics d'environ un milliard de francs qui portait sur la couverture d'une partie du boulevard périphérique à Paris, sur environ 500 m. L'objectif n'était pas la couverture du périphérique, mais la construction de 20 ou 30 000 m<sup>2</sup> de bureaux par-dessus. Le promoteur immobilier, porteur de ce projet, n'avait pas osé se lancer tout seul dans ce projet très important, surtout du fait de son aspect travaux publics, foncièrement différent du bâtiment, et qu'il maîtrisait techniquement moins bien. Il s'était donc associé avec un des principaux groupe de travaux publics français, dès la phase du montage du projet et de son financement. Ce groupe avait donné comme condition qu'une de ses filiales, ayant la capacité de construire cette dalle, soit choisie d'office pour effectuer ce travail. Cette société avait donc préparé un projet technique que mon bureau d'études était en train d'analyser. Quand je suis arrivé, les rapports entre le bureau d'étude et l'entreprise étaient explosifs. Par chance le directeur du projet de l'entreprise était un ancien du tunnel sous la

Manche que j'avais un peu côtoyé sur ce projet. Cela a grandement facilité la mise en place de rapports plus courtois. Néanmoins l'opposition fondamentale de ces deux entités subsistait et était basée sur le fait suivant : l'estimation du coût des travaux était chiffrée par mon bureau d'études à un milliard de francs, et par l'entreprise à 2 milliards de francs. Nous avons donc entrepris pendant environ un an, un long bras de fer pour expliquer le détail des prix. Le tout s'est terminé par l'abandon du projet, d'une part parce que les politiques, enthousiastes au début, se heurtèrent à la désapprobation du public ; d'autre part le crash de l'immobilier avait refroidi l'enthousiasme des promoteurs. En ce qui me concerne, la leçon de cette histoire est la suivante : concurrence, concurrence, concurrence...

En effet, l'entreprise ayant réussi à s'imposer dans ce projet sans concurrence, avait cherché à en profiter de manière totalement abusive et même déraisonnable. Certes elle jouait quitte ou double, puisque ses prétentions abusives pouvaient remettre en cause le projet même. Mais ce milliard ne représentait pas plus de 20 % du coût total du projet. Et un milliard de bénéfice net mérite quelques risques. Côté promoteurs, il y avait une certaine naïveté à croire que le groupe de travaux publics résonnerait globalement au niveau de l'ensemble du projet, alors qu'en fait son seul objectif était de maximiser son bénéfice propre. Il n'est d'autre part pas du tout impossible que l'entreprise de travaux publics ait aussi quelque peu menti au groupe lui-même en ne lui avouant pas la vérité de ses bénéfices escomptés. En bref, une vraie jungle où seul compte les rapports de force.

#### ❖ *Un collègue .*

Mon projet de travaux publics ayant pris fin, mon bureau d'études, au lieu de me licencier, a bien voulu m'affecter dans son domaine de compétence normale à savoir le bâtiment. C'était pour moi un vrai challenge. Je pense en effet que pour

être opérationnel dans ce domaine du bâtiment, il faut avoir entre 15 et 20 ans d'expérience minimum. C'est une technique entièrement basée sur une multitude incroyable de réglementations ; et qui porte de plus sur l'utilisation d'un nombre incommensurable de matériaux différents dont les conditions d'adaptation aux projets étudiés ne sont jamais les mêmes. En tant qu'initiation, on m'a confié le projet d'un collège, C. E. S. 600, dans un département de la petite couronne. J'étais bien sûr sous l'étroit contrôle d'un ingénieur en chef expérimenté. Les études se sont bien déroulées, avec un architecte compétent et agréable. Puis vint le moment où nous avons annoncé au maître d'ouvrage l'estimation, phase projet, des travaux du collège. Dans les huit jours j'ai reçu l'appel téléphonique d'un responsable d'entreprise générale de bâtiment particulièrement scandalisé, agressif et désagréable. Il me traitait carrément de malhonnête. Son argumentaire était le suivant : ce marché lui avait été promis par le département. Il avait négocié avec ce dernier un prix de construction, qui à l'époque était consistant avec celui de notre estimation phase avant-projet. Il ne comprenait pas que notre prix soit maintenant augmenté de 15 % par rapport à cette première estimation. Il m'expliquait que si nous ne revoyions pas notre projet à la baisse, il n'aurait plus la capacité de payer les différentes enveloppes que le département lui avait demandées. Il fallait donc qu'on se mette rapidement d'accord, pour éviter un scandale avec le maître d'ouvrage. Je lui ai donc expliqué, mais en vain, que le propre de nos études était de faire vivre un projet, le faire évoluer en fonction de notre concertation avec le maître d'ouvrage et les utilisateurs finaux, et que de ce fait notre estimation ne pouvait plus être revue. Nous avons donc perdu quelques semaines pour revoir le projet avec le maître d'ouvrage et aidé l'entreprise à renégocier son prix à la hausse. Nous étions un peu surpris de voir que six mois avant l'appel d'offres l'entreprise était déjà désignée. Par précaution, j'ai passé le message au client qu'il convenait que les choses soient faites proprement au niveau de l'appel d'offres ; et que dans notre travail de dépouillement et d'analyse des offres, il fallait qu'aucun indice

de cette affaire n'apparaisse, faute de quoi nous serions obligés de l'évoquer. Après que les offres aient été ouvertes par la commission d'appel d'offres, il est de tradition que l'ensemble des offres soit transmis au maître d'œuvre pour analyse et rapport technique. Nous avons alors eu la surprise de ne recevoir qu'une offre, celle du moins-disant, et donc de l'entreprise avec laquelle nous avons été en rapport. De ce fait il n'y avait plus aucun risque que nous puissions trouver des traces de magouilles.

❖ *Deux contacts avec la Dgccrf à Paris.*

Dans ma vie, j'ai eu trois occasions d'être au contact direct avec du personnel de la DGCCRF, heureusement jamais en tant qu'inculpé. La première fois, je travaillais encore dans mon bureau d'étude, et j'avais demandé à être reçu par une personne de la direction régionale parisienne de la DGCCRF. Mon idée, encore une fois très naïve, était de lui proposer mes services dans sa « chasse » contre les ententes dans le BTP. J'avais un peu des états d'âme car l'activité bâtiment ne me passionnait pas, et je pensais sincèrement que l'on pouvait faire quelque chose avec une politique un peu agressive, basée sur des écoutes téléphoniques, contre ce régime général d'ententes entre entreprises. J'aurais été prêt à virer de bord et à me mettre à travailler pour cette direction. En fait dès le début de notre entretien, je me suis rendu compte qu'il était basé sur une incompréhension manifeste. Ce monsieur était accompagné d'une deuxième personne qu'il m'a présentée comme étant plus qualifiée que lui pour recueillir des informations, si mon approche était de donner des renseignements précis sur des délits en cours. Mais la délation ne faisait pas partie de mes préoccupations. Ma proposition de travail a été écoutée d'une oreille distraite mais polie, et a été classé sans suite. Plus tard, à l'occasion d'une recherche de travail pendant une période de chômage, suite à mon licenciement de mon

bureau d'etudes, j'ai renouvelé la même démarche avec le même insuccès. Ma troisième rencontre se situe en province et j'en parlerai plus loin.

□ **1996.**

❖ Z.

Mon expérience dans ce bureau d'études s'est terminée par un licenciement économique, cette société vivant des heures difficiles, et passant elle-même de main en main. Mon chômage a cette fois duré neuf mois, et sur la fin je commençais à le trouver difficile à vivre. J'ai donc saisi une occasion qui m'était offerte par un de mes anciens collaborateurs, et qui était à cette époque directeur d'une filiale d'une entreprise importante de travaux publics. Il venait de racheter une petite société de trente personnes à Z, dans un département de la grande couronne et avait besoin sous 24 heures d'un directeur pour assurer la transition et la passation de pouvoirs avec le directeur sortant. Compte tenu de tout ce qui précède, il était pour moi hors de question de replonger dans ce métier de manière définitive. Mais j'étais néanmoins trop content d'avoir une opportunité de sortir un peu la tête de l'eau. J'y suis resté deux mois. Mon activité principale était d'être présenté par l'ancien directeur à son portefeuille de clientèle. Concrètement, pendant deux mois, j'ai déjeuné tous les jours dans les meilleurs restaurants de la région avec un panel de clients très impressionnant. Heureusement, je continuais très activement mes recherches en parallèle à ce travail et au bout de deux mois je quittai ce poste. Cette expérience m'a néanmoins permis de constater, qu'après plusieurs années de battage médiatique sur les ententes et la corruption, après un certain nombre de condamnations notamment à des amendes lourdes et quelque peu médiatisées, rien n'avait changé dans cette profession.

### ❖ *CAO à 20 heures*

Mon entreprise travaillait principalement dans les réseaux d'assainissement et d'eau potable, et les travaux de voirie et réseau divers (VRD) avaient une moindre importance. La clientèle publique pour l'assainissement et l'eau était organisée de manière différente que pour les VRD. Il y avait en effet beaucoup plus souvent des syndicats de communes spécialisés dans l'assainissement. Ils étaient nettement moins bien structurés qu'une collectivité locale ordinaire et un tout petit nombre d'élus pouvait y faire la pluie et le beau temps. Entente et corruption y étaient monnaie courante. Et ce qui m'a le plus amusé fut la déclaration d'un président de syndicat concernant l'organisation de sa commission d'appel d'offres. À l'époque, il était obligatoire de convoquer un représentant du trésor et un de la DGCCRF. Mais lorsque les appels d'offres à examiner n'étaient pas très clairs, leur présence n'était pas bienvenue. Son astuce pour les écarter de la commission consistait à la convoquer un vendredi soir à 20 heures. Ces fonctionnaires, qui n'étaient pas tous des héros, préféraient nettement rentrer chez eux à cette heure que de traîner dans une obscure commission au fin fond du département. L'explication officielle du président pour choisir cette heure de la semaine était que les élus ayant tous une profession, il n'avait pas d'autre choix. Depuis, le nouveau code des marchés publics a supprimé l'obligation de ces deux convocations ; sans doute afin de faciliter la vie de ce président.

### ❖ *Les tables et les quotas*

Comme pour les départements dont je m'occupais plusieurs années auparavant, il y avait là aussi une organisation de tables et de quotas pour les ententes. Il y avait une table spécifiquement tournée sur les marchés d'assainissement du département. J'ai retrouvé la même ambiance que 15 ans auparavant.

### ❖ *Le micro ordinateur à 100 Mhz*

Nous avons, lorsque je suis arrivé, un marché en cours d'exécution, de l'ordre d'un millions de francs sur un département voisin. Un jour mon conducteur de travaux qui suivait ce marché est venu me rapporter la proposition suivante : le surveillant de l'administration qui suivait ce chantier avait fait ses comptes, et il prévoyait qu'on ne consommerait que 900 000 F sur ce marché. Il nous proposait donc de consommer ce reliquat de 100 000 F en nous signant des faux attachements de terrassement et de purge. En contrepartie il souhaitait qu'on lui fournisse un micro ordinateur, tout ce qui se faisait de mieux à cette époque. Le coût de ce micro était de 30 000 F, et bien entendu nous avons accepté cette proposition. La seule réserve de mon patron, était qu'il estimait que 100 MHz était une vitesse beaucoup trop rapide, qu'il n'y avait pas encore de logiciels adaptés et il me demanda de déconseiller à ce surveillant l'acquisition d'un tel micro, préférant lui fournir une vitesse inférieure. J'ai donc organisé un déjeuner avec ce surveillant et mon conducteur de travaux. Le surveillant a maintenu sa demande de 100 MHz ; et l'avenir lui a d'ailleurs complètement donné raison, et nous avons donc conclu notre accord. Celui-ci fut mis à exécution sans l'ombre d'un problème.

### □ **1996-2004- Le sud de la France**

#### ❖ *Ligne 1.*

Comme je l'ai dit précédemment ce travail ne me convenait pas, et j'ai eu la chance de décrocher un poste dans une grande ville du sud de la France, de directeur du projet pour la construction de la première ligne de tramway dans la structure du mandataire du maître d'ouvrage. Ce mandataire est une société d'exploitation de transport en commun urbain par bus et tramway. Elle puisait sa compétence pour la construction dans une filiale d'un grand groupe parisien.

C'est cette dernière qui m'a embauché puis mis à disposition de la société mandataire du maître d'ouvrage. Ce maître d'ouvrage est une communauté d'agglomération.

➤ Les appels d'offres.

Nous avons donc lancé en 1997 pour environ 400 millions d'euros d'appel d'offres. Les premiers appels d'offres portaient sur les déviations de réseaux humides, et nous avons très vite vu que si les résultats étaient à peu près conformes à nos estimations, les groupements d'entreprise adjudicataire des différents marchés étaient constitués de telle manière que toutes les entreprises de la place étaient servis. Le même phénomène s'est répété pour les travaux beaucoup plus lourds de voirie. Nous n'avions malheureusement pas le moindre commencement de preuve sur ces ententes pourtant évidentes. Par ailleurs nous ne pouvions estimer être vraiment lésé, puisque les prix rentraient dans nos estimations. Néanmoins au bout de quelques temps, le niveau politique, qui était très propre dans ce domaine des ententes et de la corruption, a décidé qu'il ne pouvait rester sans rien faire. Il a donc saisi la DGCCRF du problème. Je les ai donc vu débarquer un jour dans mon bureau, avec comme seule demande la remise de toute une liste de documents portant sur les appels d'offres en question. Leur commentaire était : nous sommes bien obligés de faire un rapport, mais nous savons bien que ne trouverons rien.

❖ *La confirmation.*

J'ai d'ailleurs plus tard eu confirmation de cette situation d'entente d'une manière assez intéressante. Comme il est presque inévitable en fin de chantier, nous avons une réclamation importante de la part d'un groupement d'entreprise. Cette réclamation avait été longuement étudiée et discutée entre le maître d'œuvre et le groupement d'entreprise. Les positions de part et d'autres étaient bien connues mais il restait encore à peu près un million de francs d'écart entre les deux

positions. Nous avons, de manière générale une politique d'essayer d'éviter les contentieux au tribunal compte tenu du coût, et de la longueur des procédures. Mais ceci ne voulait pas dire d'éviter les litiges à n'importe quel prix. En l'occurrence, je souscrivais complètement à l'approche du maître d'œuvre, et n'avait envie de rien lâché. Je me suis donc retrouvé un soir seul en face de six entrepreneurs, le maître d'œuvre s'étant excusé. Ce dernier m'avait prévenu que les entrepreneurs avaient comme menace ultime de porter le litige au niveau politique. Après environ une heure de cinéma entre nous, un des entrepreneurs m'a alors lâché sa bombe : si je n'étais pas plus accommodant, le litige serait porté au niveau politique. J'ai alors répondu très sèchement que je leur conseillais vivement de le faire, le politique étant déjà très contrarié par toutes les ententes qu'il avait dû subir, leur demande serait très certainement accueillie de manière intéressante. Les entrepreneurs m'ont alors demandé une interruption de séance afin de pouvoir se concerter entre eux. Au bout de 10 minutes ils m'ont annoncé qu'ils étaient d'accord avec notre proposition.

❖ *Une lettre Chronopost en retard.*

Un des appels d'offres les plus importants étaient sans doute celui des voies ferrées. Compte tenu de la haute technicité de cette activité, nous avons choisi la procédure d'appel d'offres restreint. Une demi-douzaine d'entreprises étaient qualifiées dans ce domaine. Au lendemain du jour limite de remise des candidatures, nous avons constaté que l'une de celles-ci n'avait pas remis de lettre. Puis j'ai reçu un coup de téléphone du responsable de cette entreprise qui m'a expliqué qu'il avait envoyé sa lettre par Chronopost mais que celle-ci s'était perdue. Nous l'avons d'ailleurs reçu une semaine après. Lors de la commission d'appel d'offres chargée d'ouvrir ces lettres de candidature, nous avons exposé le problème. Lors de la commission suivante chargée d'arrêter la liste des candidats retenus pour l'appel d'offres, nous avons donné plus d'explications, et notamment nous avons remis la lettre envoyée par Chronopost et reçue avec

retard. Le président de la commission a été inflexible. Les clauses du règlement de consultation devaient s'appliquer sans exception ni favoritisme.

Sur le fond, il avait certes complètement raison. Concrètement et de manière réaliste en ce qui nous concernait, sa décision ne favorisait pas la mise en concurrence ; mais de toute manière, dans ce domaine des voies ferrées, la concurrence n'était pas alors, très virulente.