

La prestation de services intellectuels dans le secteur de l'environnement

La prestation de services intellectuels dans le secteur de l'environnement : un marché totalement atypique et pétri de contradictions. Une situation qui ne peut perdurer. La porte de sortie : l'Europe et l'international qui permettront de réguler et d'assainir le marché.

Par Jean-Rémi Gouze

Directeur Général – Apave Groupe

Vous pensez sans doute que le secteur des prestations de services intellectuels en environnement est un secteur vertueux, où industriels ou collectivités pleinement responsables font appel à des prestataires de très haut niveau choisis pour leurs compétences, indépendamment du contexte et du coût à supporter. C'est faux.

Dans la réalité, les entreprises ou les collectivités naviguent entre le respect des obligations plus ou moins fortes qui leur sont rappelées par l'administration, le voisinage, les assurances ou les juges, et l'opportunité de répercuter

leurs obligations au coût le plus bas vers des prestataires compréhensifs.

Un marché paradoxal : parrainé par la réglementation, très concurrentiel mais pas fluide

Le marché de la prestation intellectuelle en environnement a sans nul doute été rendu possible et solvable parce qu'une réglementation

complète a été mise en place, particulièrement depuis les années soixante. Il se développe donc sous le parrainage de cette réglementation, même si les effets induits sont de plus en plus larges.

Ce marché couvre des prestations très diverses et difficiles à cataloguer. Certaines sont très proches des obligations liées à la réglementation (études d'impact, études de dangers...), d'autres un peu moins (analyses techniques, certification, ISO 14 001...), d'autres encore très éloignées (formations des opérateurs, développement durable, agendas 21). Les donneurs

d'ordres sont également très variés : entreprises grandes, moyennes et petites ; collectivités locales de la région à la commune, associations, administrations... Enfin, les opérateurs sont issus de plusieurs secteurs : les organismes de contrôle et conseil tels qu'Apave, les bureaux d'études, certains établissements parapublics, les sociétés de conseil. Aussi la taille de ces prestataires varie-t-elle de plusieurs milliers de personnes à quelques consultants.

Apave est un opérateur majeur de ce secteur, présent dans ses cinq métiers : l'inspection, le laboratoire / essais / mesures, le bâtiment, la formation et le conseil. Apave a atteint en 2003 un chiffre d'affaires de 484 M€, réalisé par 7 800 personnes dont 5 800 ingénieurs et techniciens, basées dans ses 120 agences. L'environnement qui représente globalement plus de 6 % de ce chiffre d'affaires, soit environ 30 M€, inclut des activités comme certains contrôles ou les prélèvements et analyses. Le métier « conseil » rassemble quant à lui 350 consultants (tous secteurs) qui produisent 7 % du chiffre d'affaires du groupe et dont une centaine environ se consacre à l'activité environnement.

La caractéristique forte de ce marché est d'être à la fois très

concurrentiel mais en même temps pas très fluide.

Les donneurs d'ordres combinent en effet trois préoccupations : satisfaire leurs obligations réglementaires (installations classées, réglementations sur la santé...) ou assimilées (obtenir une certification Iso) ; sous-traiter les tâches qu'ils n'ont pas la compétence ou l'envie de réaliser ; transférer leur responsabilité vers des prestataires. Avec, dans tous les cas, même si ce n'est pas formulé explicitement, la recherche du coût le plus bas pour des raisons claires d'optimisation. Or la nature des prestations intellectuelles laisse une marge d'appréciation importante quant au respect des objectifs fixés – contrairement à des prestations plus matérielles où le résultat est plus facile à quantifier.

C'est ainsi que certaines prestations sensibles (études de dangers dans des établissements classés Seveso) sont confiées à des spécialistes qualifiés et reconnus. Ce choix n'exclut cependant pas des négociations dures sur les prix et la difficulté est grande pour les prestataires de concilier le maintien de consultants compétents avec des prix tirés vers le bas. Ceci est d'autant plus vrai que certains peuvent sacrifier leurs marges sur ces prestations en les transformant en « produit d'appel » avec la

perspective de récupérer derrière d'autres contrats récurrents (contrôles de construction, contrôles périodiques...). A l'autre extrémité de la gamme, l'exigence de qualification est faible et seul le prix compte. Le marché est essentiellement capté par des cabinets de proximité, travaillant de manière plus souple, voire dans certains cas avec des *freelances* occasionnels.

Cela explique les caractéristiques de ce marché où la pression sur les prix est partout forte, tandis que les gammes de prestations correspondent à des typologies différentes de prestataires.

Il faut légiférer mais trop de loi tue la loi

La réglementation, et surtout la manière dont elle est appliquée sur le terrain : voilà la clé d'une grande partie de ce marché. Lorsque la vigilance est forte, l'exigence sur la qualité des prestations est plus forte parce que le donneur d'ordres sait qu'un travail approximatif sera à refaire. Dans le cas contraire, une étude « alibi » suffira. Ce syndrome est particulièrement observable, par exemple, pour les dossiers d'autorisation de nouvelles

La réglementation, et surtout la manière dont elle est appliquée sur le terrain : voilà la clé d'une grande partie du marché des prestations intellectuelles dans le secteur de l'environnement. Ceci est particulièrement observable, par exemple, pour les dossiers d'autorisation de nouvelles installations classées.

installations classées ; selon que le degré d'exigence de la Direction régionale de l'Industrie, de la recherche et de l'environnement (Drire), les études préalables seront complètes ou bien des prestations sommaires feront l'affaire.

Mais comme partout, un excès de l'activité régaliennne peut, à l'inverse, avoir des conséquences négatives sur le marché. C'est le cas, toujours pour les études de danger ou les études d'impact, lorsque des exigences successives et des demandes de compléments qui s'enchaînent obligent le prestataire à compléter son travail à plusieurs reprises. Outre

la difficulté de la discussion à trois, donneurs d'ordres/prestataires/Drire, cela conduit à des conflits : est-ce le client qui paie les suppléments ou le prestataire qui y perd sa marge ? Dans ce cas, une approche tâtilonne de la réglementation perturbe le marché.

Des critères de compétence : effet bénéfique ou pervers ?

Compte tenu de la nature des sujets et des responsabilités

civiles et pénales en jeu, dans plusieurs domaines, des critères de qualification ont été fixés qui permettent de garantir la confiance dans les prestataires. Ces critères caractérisent en général la compétence des sociétés intervenantes. C'est le cas des règles d'accréditation gérées en France par le Cofrac, pour définir les capacités à exercer le métier d'inspection (référentiel EN 45 004), de laboratoire (référentiel Iso 17 025)... c'est le cas des référentiels de certification (Iso 9001 version 2000) gérés par plusieurs certificateurs (Afaq...). Les critères de qualification peuvent dans d'autres cas

s'appliquer aux personnes physiques (qualification d'auditeurs, habilitation individuelle pour certains contrôles ou certaines formations...).

L'effet au premier degré de ces critères de compétence est indéniable. Lorsque l'accréditation est obligatoire (cas de l'inspection) ou lorsque la certification Iso 9000 est exigée par le client, il y a classification quant à la capacité des prestataires à réaliser les missions correspondantes. Le marché est plus lisible même si son caractère oligopolistique n'empêche pas la pression sur les prix.

L'effet en deuxième lecture est cependant moins clair et peut être pervers. Bénéficier d'une reconnaissance implique pour les sociétés un investissement initial très lourd (formalisation d'un système qualité, formations, etc.) et entraîne des surcoûts élevés dans leur fonctionnement (salaires des personnels, maintien des compétences, systèmes de supervision...). Or, les domaines où cette qualification est nécessaire sont un sous-ensemble limité de l'ensemble des activités de la société de conseil. Il n'est donc pas possible d'amortir ces dépenses sur les seuls domaines concernés et dès que la concurrence des non qualifiés joue sur les domaines libres, la différenciation ne joue plus. Il faut donc

gérer – ce qui n'est pas économique non plus – des domaines sous accréditation bien distincts des domaines hors accréditation.

Il en va de même des questions de transfert de responsabilités vers les prestataires. Les plus gros d'entre eux veillent à leur crédibilité et disposent d'assurances responsabilité civile professionnelle importantes (et coûteuses). Ceci rassure le donneur d'ordre mais génère un surcoût. Aussi pour des prestations moins sensibles, il optera pour un prestataire moins cher et forcément plus fragile. Et la tentation sera grande pour lui de prendre ce type de prestataire pour des missions de plus en plus sensibles... sans maîtriser le risque qu'il prend.

L'effet pervers est d'autant plus fort si le choix du prestataire est le fait d'un acheteur dont le critère primordial est le prix, éloigné du responsable d'exploitation de l'entreprise ou de la collectivité qui, lui, aurait la préoccupation de la solidité juridique. Or que se passe-t-il en cas de sinistre ? L'organisme correctement assuré honorera ses responsabilités mais verra ses primes d'assurance augmenter et donc ses coûts... alors que l'organisme fragile disparaîtra sans assumer sa part de responsabilité car il ne sera ni solvable ni suffisamment assuré.

La concurrence européenne : un très vaste marché mais une approche qui reste locale

Dans le contexte actuel, les prestations intellectuelles sont un marché formellement ouvert à tous les intervenants européens. Soit directement, soit au travers de bureaux ou de filiales, tous les prestataires internationaux peuvent accéder à ce marché. Les grands groupes ou les collectivités importantes consultent par le biais d'appels d'offres européens. Les acheteurs sont parfois eux-mêmes délocalisés à Londres ou Amsterdam. Et les systèmes d'accréditation ou de certification sont transfrontières : pour l'accréditation, reconnaissance mutuelle *via European Accreditation (EA)*, pour les autres domaines, *via Eurolab* ou les référentiels Iso. Chaque pays d'Europe dispose d'opérateurs très compétents et actifs. Certains d'entre eux sont membres de CEOC international (Confédération européenne des organismes de contrôle, certification et conseil) dont la présidence est exercée par le TÜV Autriche et la vice-présidence par Apave. Les niveaux de ces sociétés sont donc comparables et les

récents entrants de l'Est de l'Europe ont fait un effort important.

Le marché cependant n'est pas aussi transverse que cela et l'esprit local (c'est-à-dire national, voire souvent régional) reste le champ naturel d'intervention de ces prestataires. Outre l'obstacle de la langue (même si l'appel d'offres est en anglais, les rapports sont dans la langue du client...), le critère fort est celui de la réglementation locale (nationale, ou en Allemagne par *Länder*). Et même si les directives européennes harmonisent de plus en plus les règles, les transcriptions pratiques restent faites par les lois locales.

Un autre élément marquant aujourd'hui – et caractéristique de CEOC international – est la présence forte d'opérateurs d'Etat ou très proches de l'Etat. Que ce soit en France, avec des organismes tels que l'Ineris, l'INRS, l'IRSN ou certains Centres techniques professionnels, ou ailleurs en Europe et particulièrement en Europe du Sud et plus encore en Europe de l'Est, de nombreux intervenants étatiques ont par nature des critères de fonctionnement très spécifiques : service public, activités en partie subventionnées, prestations plus ou moins soumises aux règles concurrentielles normales selon que la

frontière avec les subventions ou cotisations obligatoires est précise ou non... Cette situation crée des domaines réservés où la concurrence ne joue pas. La réponse à cette difficulté se trouve aujourd'hui dans le grand mouvement de privatisation qui concerne ces organismes. Ces privatisations posent d'ailleurs d'autres enjeux selon qu'elles conduisent à une intégration dans des sociétés de conseil internationales ou à la création d'activités concurrentielles indépendantes.

Des pistes pour l'avenir : rendre les pratiques homogènes, faire émerger de nouvelles prestations

Un enjeu important pour l'avenir de ces prestations intellectuelles, et une exigence de toutes les parties, est d'homogénéiser les pratiques nationales et internationales. D'abord, par une application cohérente de la réglementation qui garantisse le même niveau de vigilance avec des règles du jeu applicables et appliquées. Ensuite, par la définition de règles profes-

sionnelles traduites dans les référentiels de compétences ou des descriptifs de prestations issus des organismes représentatifs tels que CEOC international.

Une perspective encore plus essentielle, sous peine de rester dans un marché très éclaté, est de favoriser l'émergence de nouvelles prestations qui soient suivies dans le temps et récurrentes. En découlera un partenariat plus étroit entre donneurs d'ordres et consultants, avec un gros avantage de part et d'autre sur la visibilité des prestations et la valeur ajoutée apportée. Ces nouvelles prestations sont déjà dans les textes s'agissant du suivi annuel des rejets polluants et des rapports environnement. Elles pourraient émerger sur d'autres thèmes comme des analyses techniques sur la fiabilité des installations ou le contrôle régulier des installations classées soumises à déclaration, ou pour les collectivités, le suivi des actions de développement durable. Il y aurait là un important gisement de richesses et d'emploi.