

Achat public et proximité géographique : une étude économétrique dans le contexte français

Olivier Mamavi

Professeur Assistant
Groupe ICD Paris, LARA

Haithem Nagati

Professeur
Groupe ICD Paris, LARA

Frederick T. Wehrle

Professeur Assistant
Groupe ICD Paris, LARA
& Université Paris Sorbonne, PRISM

Gilles Paché (*)

Professeur
Aix-Marseille Université, CRET-LOG

(*) Auteur correspondant :

Professeur Gilles Paché
Aix-Marseille Université
CRET-LOG
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr

Achat public et proximité géographique : une étude économétrique dans le contexte français

Résumé

L'analyse des relations d'échange entre entreprises, ou encore des relations inter-organisationnelles, donne lieu à une importance littéraire depuis une trentaine d'années. La proximité qui peut exister entre client et fournisseur pour améliorer la performance de leur relation est largement abordée, notamment dans sa dimension organisationnelle mais aussi, plus récemment, dans sa dimension spatiale. Cet article s'intéresse au contexte particulier des achats publics en démontrant, à partir d'une étude économétrique conduite sur 565.557 transactions réalisées entre 6.182 donneurs d'ordres et 26.570 fournisseurs, que la proximité géographique des fournisseurs est devenue en France un élément clé de la gouvernance de certaines relations inter-organisationnelles sur les marchés publics.

Mots clés : Achat public, France, Gouvernance, Proximité, Relations inter-organisationnelles.

Public procurement and spatial proximity: An econometric study in the French context

Abstract

The analysis of trade relationships between businesses, or inter-organizational relationships, has spawned a sizeable body of literature in the last 30 years. The potential of proximity to improve the performance of the customer-supplier relationship has been widely examined, particularly the organizational aspects, but more recently along spatial lines. This paper looks at the particular context of public procurement by demonstrating, based on an econometric study of 565,557 transactions between 6,182 buyers and 26,570 suppliers, that supplier proximity has become a key element of governance of some inter-organizational relationships on public market in France.

Key words: Public procurement, France, Governance, Proximity, Inter-organizational relationships.

Introduction

La question de l'échange entre entreprises, autrement dit des relations inter-organisationnelles, a donné lieu à une abondante littérature pour en comprendre les mécanismes et les modes de gouvernance (Lefaix-Durand *et al.*, 2006). Dans cette littérature foisonnante, une place finalement assez peu importante a été consacrée à la « proximité » qui lie fournisseurs et clients. Pourtant, le sujet semble important, dès lors que la gouvernance des relations inter-organisationnelles impacte potentiellement la performance des acteurs impliqués. En conséquence, un fournisseur physiquement proche de son client sera-t-il plus facilement « contrôlable » par ce dernier, au point de ne plus pouvoir développer des comportements opportunistes ? Au contraire, une telle proximité géographique n'enferme-t-elle pas client et fournisseur dans un espace confiné peu propice à l'innovation créatrice ? Les débats sont vifs depuis plusieurs années et après avoir laissé le champ libre aux géographes et aux économistes, les chercheurs en sciences de gestion se penchent sur la question, en positionnant la variable proximité comme une composante des modes de gouvernance des relations nouées entre client et fournisseur.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière le caractère, central ou non, de la proximité dans la construction et le développement des relations inter-organisationnelles, et de poser un certain nombre de questions sur la gouvernance qui les sous-tend. Le champ d'investigation retenu est celui des marchés publics, en appliquant spécifiquement la réflexion à l'étude des relations entre les donneurs d'ordres (acheteurs) publics et leurs fournisseurs. Ce champ n'est pas nouveau, il a donné lieu à de nombreuses investigations, tout particulièrement dans l'organisation et la gestion des appels d'offres, mais sans que la problématique de la proximité des fournisseurs soit abordée de front. Comme l'ont souligné Walker *et al.* (2008), on doit regretter le faible nombre d'études empiriques sur ce type singulier de relations client-fournisseur, notamment en matière de mécanismes de gouvernance, alors que la façon dont sont passés les marchés publics est l'objet de toutes les attentions médiatiques et politiques. Ainsi, alors que les dispositifs de contrôle inter-organisationnel dans le secteur privé ont donné lieu à une multitude de travaux (Donada *et al.*, 2012), nous en savons très peu sur les mécanismes de gouvernance mis à la disposition des acheteurs publics pour s'assurer du bon déroulement des relations d'échange.

Dans son processus décisionnel, l'acheteur public tient-il compte de dimensions géographiques, complémentaires aux

dimensions juridiques auxquelles il doit se soumettre ? Si tel était le cas, nul doute que les logiques d'implantation de fournisseurs participant aux marchés publics en seraient durablement impactées. Pour répondre à la question posée, à savoir l'influence de la proximité géographique du fournisseur sur le choix effectué par un acheteur public, nous ne nous fonderons pas sur des mesures perceptuelles ou déclaratives de la part d'un échantillon de répondants, mais sur des décisions réelles prises par des décideurs. A cette fin, nous nous appuyerons sur des données économétriques originales provenant du *Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics* (BOAMP), qui contient toutes les transactions formalisées en France par des donneurs d'ordres publics, et dont le montant du marché est supérieur à 4.000 euros hors taxes. L'investigation conduite se fonde ainsi sur une analyse de 565.557 transactions réalisées entre 6.182 donneurs d'ordres et 26.570 fournisseurs sur la période allant de 2006 à 2011.

L'article est organisé pour cela en cinq sections. Dans une première section, nous présenterons une synthèse de la littérature relative aux relations inter-organisationnelles dans le secteur public. Dans une deuxième section, la question de la proximité sera abordée dans ses différentes déclinaisons (géographique, circulatoire, organisationnelle, identitaire et cognitive), en soulignant l'importance désormais retrouvée de la proximité géographique dans la littérature académique et dans les processus décisionnels des managers. Dans une troisième section, nous décrirons la méthodologie de recherche utilisée pour étudier la prise en compte du facteur spatial dans les appels d'offres publics, puis nous synthétiserons dans une quatrième section les résultats empiriques obtenus à partir d'une étude économétrique par régression linéaire hiérarchique. Une cinquième section proposera, enfin, une discussion théorique et managériale en termes de gouvernance inter-organisationnelle.

1. L'achat public : un cadre légal prégnant

Contrairement au secteur privé, l'achat public repose sur des contrats très formels qui doivent respecter de lourdes contraintes administratives et éthiques (Adam *et al.*, 2012 ; Arlbjørn et Freytag, 2012). En France, c'est le Code des Marchés Publics (PPCC, 2012), inspiré par des directives européennes, qui fixe le cadre légal d'exercice des appels d'offres. Il définit un marché public comme un contrat conclu, à titre onéreux, entre un acheteur public et un opérateur économique public, ou privé, pour satisfaire des besoins en matière de travaux (construction de bâtiments ou génie civil), de fournitures (mobiliers, matériels, consommables) ou de services

(nettoyage de locaux, sécurité alarme, entretien de jardins, enlèvement des ordures ménagères, etc.). Pour les Pouvoirs publics, la recherche des coûts d'achat les plus bas reste un objectif fondamental (Loader, 2010), et la mise en concurrence des fournisseurs est un moyen utilisé depuis longtemps pour faire baisser lesdits coûts, notamment à travers les appels d'offres (Arlbjørn et Freytag, 2012).

Dans le contexte français, la sélection d'un fournisseur se fait à partir d'une procédure de mise en concurrence et sur la base du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse (PPCC, 2012). Les procédures d'appel à concurrence viennent s'inscrire dans une logique visant à réduire au maximum les connivences pouvant exister entre le secteur public et les entreprises privées, et à ne pas privilégier un candidat au détriment d'un autre. Pour faire le meilleur choix, l'acheteur public se fonde sur les critères suivants : la qualité, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière de protection de l'environnement, les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, le coût global d'utilisation, le caractère innovant, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison, le délai de livraison ou d'exécution. Les donneurs d'ordres ne peuvent pas s'appuyer sur d'autres critères de sélection en demandant aux fournisseurs de leur fournir des informations permettant d'évaluer leur expérience, leur capacité professionnelle, technique ou financière.

Le cadre légal des achats publics impose des contraintes, non seulement, dans la sélection des fournisseurs, mais également dans la gouvernance des relations d'échange (Adam *et al.*, 2012). Les donneurs d'ordres et les fournisseurs s'en remettent, en effet, aux arrangements contractuels pour gouverner leurs relations. Outre une éradication de la corruption et des tentations de favoritisme (Tadelis, 2012), ces arrangements contractuels, issus de processus longs et complexes d'appels d'offres, ont pour principal objectif de garantir l'efficacité des procédures d'achat. Le contrat définit les exigences générales et les obligations essentielles qui régissent la relation entre le donneur d'ordres et son fournisseur. Il est rédigé de façon détaillée, en stipulant les modalités qui ont force d'obligation durant le déroulement de l'échange : prix, délais de livraison, conditions de paiement, pénalités, modalités de règlement des litiges, etc. Le contrôle de l'exécution du contrat consiste à s'assurer du respect strict de ce qui a été préalablement défini, plutôt que d'améliorer ce qui est spécifié.

Le cadre réglementaire exige que tout changement, ou ajustement de l'objet du contrat, donne ainsi lieu à un nouveau contrat, et doit faire l'objet de mise en concurrence de nouveaux fournisseurs et prestataires de service. La distance, ou l'éloignement

du fournisseur, ne semble pas être, en l'espèce, une variable centrale dans le processus de décision de l'acheteur public. Mais est-ce vraiment le cas, et l'acheteur public y-a-t-il vraiment intérêt ? Comme le montre clairement la recherche récente de Vecchiato et Roveda (2014), une politique d'achat public privilégiant des sources locales d'approvisionnement peut soutenir activement l'effort d'innovation des fournisseurs et leur ouvrir les portes de nouveaux marchés, y compris internationaux.

2. Proximité(s) : une nécessaire clarification

La question de la proximité spatiale se replace aujourd'hui au cœur de nombreuses analyses dont l'objectif d'évaluer l'influence que peut tenir la distance au sens métrique du terme dans le choix des fournisseurs. En effet, après avoir longtemps considéré la proximité organisationnelle comme élément clé de pratiques collaboratives entre client et fournisseur, des auteurs tels que Narasimhan et Nair (2005), Adam-Ledunois (2010) ou Demeter (2013) soulignent combien la proximité spatiale peut faciliter la gouvernance des relations inter-organisationnelles.

2.1. Le caractère protéiforme de la proximité

Sur un plan conceptuel, que recouvrent la proximité spatiale, la proximité organisationnelle et la proximité circulatoire ? L'idée défendue est que, contrairement au sens commun, la proximité entre acteurs ne renvoie pas à une simple métrique : un fournisseur A localisé à 100 km de son client n'est pas nécessairement plus « proche » qu'un fournisseur B localisé, quant à lui, à 500 km. En effet, B a peut-être participé au processus de co-développement d'un nouveau produit avec son client, ce qui le rend organisationnellement proche de lui. Ou encore B sera localisé près d'un grand axe de circulation lui permettant d'approvisionner plus vite son client que A, décentré dans une zone à faible accessibilité. Ceci permet de distinguer clairement les cinq types de proximité :

- La *proximité spatiale* (géographique) concerne des entreprises développant des relations inter-organisationnelles dans un espace géographiquement confiné, une stratégie dont l'intérêt est de favoriser les interactions quotidiennes entre preneurs de décision. Il s'agira par exemple de la localisation d'un équipementier sur un parc fournisseurs, à quelques centaines de mètres de l'unité d'assemblage de son client.

- La *proximité circulatoire* concerne des entreprises développant des relations inter-organisationnelles dans un espace géographiquement éclaté, mais dont la présence d'infrastructures logistiques favorise l'accessibilité et augmente une proximité de délai (Giraud, 1992). Il s'agira par exemple de la localisation d'un équipementier à proximité d'un hub aéroportuaire, permettant un niveau élevé de fréquence de livraison.
- La *proximité organisationnelle* concerne des entreprises développant des relations inter-organisationnelles fondées sur une gouvernance collective des activités de conception, de production et de commercialisation des produits. Il s'agira par exemple de la mise en place d'équipes conjointes au fournisseur et à son client pour la mise au point, dans le cadre d'un plateau, d'un nouveau modèle.
- La *proximité identitaire* concerne le partage de valeurs et de croyances entre des entreprises dont l'objet est de faciliter la conduite d'un projet de développement. Il s'agira par exemple d'un industriel et d'un distributeur fortement orientés « développement durable », qui mettent au point ensemble de nouveaux emballages réduisant les volumes transportés et optimisant les activités de recyclage.
- La *proximité cognitive*, enfin, concerne des entreprises qui mobilisent des connaissances communes afin de pouvoir communiquer entre elles et absorber aisément une information nouvelle (Boschma, 2005). Il s'agira par exemple du recrutement d'ingénieurs au sein d'un même pôle universitaire local pour faciliter l'appropriation des techniques grâce à la présence des mêmes savoirs tacites.

2.2. Repenser la proximité spatiale

Les travaux en sciences de gestion ont eu tendance à privilégier la proximité organisationnelle, la proximité identitaire et la proximité cognitive. Doit-on pour autant négliger la proximité spatiale, dès lors que sa prise en compte permet de mieux comprendre les mécanismes de gouvernance de relations inter-organisationnelles ? Améliorer la coordination continue entre les acteurs nécessite en effet une forte capacité à impulser des ajustements mutuels, en cas de problème rencontré lors des phases de conception ou de production. Les organisations en plateau, largement analysées par Midler (1993/2012) et Garel (1996), soulignent combien la mise sur le marché d'un

nouveau produit sera plus efficace et plus rapide lorsque fournisseurs et clients travaillent sur des lieux contigus, même s'il est vrai que l'on peut aussi rencontrer des plateaux virtuels, éclatés dans l'espace.

Dans sa recherche exploratoire conduite sur les sites industriels fournisseurs de l'industrie automobile, Adam-Ledunois (2010) souligne ainsi que le face-à-face permis par la proximité spatiale, est un générateur d'échange social facilitant l'émergence d'un capital relationnel entre fournisseurs et clients. Les rencontres physiques participent à la création de communautés de pratiques dans lesquelles les acteurs parlent le même langage et co-construisent des solutions innovantes. Pas à pas, un répertoire partagé se formalise au travers de routines et de procédures, conduisant à « des conventions tacites, érigées au fur et à mesure des interactions individuelles ou collectives » (Adam-Ledunois, 2010, p. 30). Proximités spatiale, organisationnelle, identitaire et cognitive s'entremêlent ici pour donner naissance à une « osmose culturelle » porteuse de performance, ce qui pose clairement la question d'une réhabilitation de la proximité spatiale dans le processus de sélection des fournisseurs. Mais qu'en est-il pour l'achat public, dont on a souligné précédemment les convergences naissantes avec l'achat privé ?

3. Méthodologie de la recherche

Les données utilisées pour la présente recherche sont issues du fichier des avis d'attribution du *Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics* (BOAMP). Sur la période allant de 2006 à 2011, 565.557 transactions réalisées entre 6.182 donneurs d'ordres et 26.570 fournisseurs, ont été analysées. Le BOAMP recense les appels d'offres et les résultats des marchés de l'Etat, des collectivités locales et de leurs établissements publics. L'article 40 du Code des Marchés Publics stipule qu'une publicité est obligatoire au BOAMP, ou dans un autre journal d'annonces légales, pour tous les marchés dont le montant est supérieur à 90.000 euros hors taxes. L'extraction des données contenues dans les avis d'attribution des marchés a permis de construire une base de données pour analyser l'impact de la proximité géographique sur l'attribution des marchés.

L'utilisation des données issues du BOAMP a nécessité la mise en place d'un protocole de recherche rigoureux, afin de gérer les biais liés à l'exploitation des données économétriques. Le protocole comporte plusieurs étapes, de l'extraction des données à leur codage proprement dit :

- L'extraction et la normalisation des données consistent à extraire, puis formater, les données contenues dans les avis d'attribution des marchés, données issues de sources hétérogènes. L'extraction des 565.557 transactions attribuées s'est faite par rapport à des mots clés (nom du donneur d'ordres, nom de l'attributaire, adresse, date, montant, etc.). Il a ensuite fallu mettre au même format toutes les données extraites et s'assurer de leur qualité. Il s'agit ici de valider la présence de tous les champs requis (certains avis d'attribution contiennent des valeurs manquantes provenant, pour la plupart, directement des personnes en charge de la rédaction des avis d'attribution), remplacer ou corriger les données incorrectes (erreur au niveau de la dénomination des donneurs d'ordres et des attributaires des marchés publics), et de supprimer les enregistrements identiques.
- Pour authentifier l'ensemble des entreprises issues de nos données extraites des avis d'attribution, à savoir le donneur d'ordres publics et les attributaires, une opération d'identification a été effectuée. Il s'agit d'affecter à chaque acteur une clé d'identification unique, notamment par une *siretisation*. Cette opération consiste à confronter notre fichier d'entreprises au répertoire SIRENE. Le répertoire SIRENE, géré par l'INSEE, enregistre l'état civil de toutes les entreprises et de leurs établissements, quels que soient leur forme juridique et leur secteur d'activité. La *siretisation* permet donc d'obtenir la fiche signalétique complète des entités reconnues dans les deux bases, mais aussi (1) une normalisation, (2) la certification de l'existence de ces entités, et (3) leur actualisation.
- Une fois les données extraites standardisées, l'opération suivante consiste à les codifier de manière à obtenir un ensemble homogène de données qui peuvent être facilement manipulées et subir des analyses statistiques poussées. Les données extraites des avis d'attribution sont présentées selon deux axes. Le premier axe comporte des variables reliées aux attributs attachés aux donneurs d'ordres et aux attributaires du marché (raison sociale, adresse, code postal, ville, etc.). Le deuxième axe concerne des variables reliées aux attributs des transactions réalisées entre les donneurs d'ordres publics et les attributaires de marchés (secteur d'activité, type de procédure, type de marché, etc.).

Pour chaque transaction, nous avons construit et retenu une variable dépendante et deux variables indépendantes. La variable dépendante est le nombre total d'avis d'attribution de marchés publics dans la période analysée par fournisseur. La première variable indépendante est la proximité géographique entre le siège du donneur d'ordres publics et le siège du fournisseur, codée en quatre intervalles : proximité = 1 pour des fournisseurs dont le siège est dans la même ville que celle du donneur d'ordres ; proximité = 2 pour des fournisseurs dans le même département ; proximité = 3 pour des fournisseurs dans la même région ; proximité = 4 pour des fournisseurs en dehors de la région du siège du donneur d'ordres. La deuxième variable indépendante est le type de marché, soit « travaux », soit « services » soit « fourniture ».

Rappelons qu'il est courant de distinguer ces trois marchés lors des appels d'offres. Le marché des travaux recouvre la construction de bâtiments ou des opérations de génie civil (par exemple, la construction d'un hôpital ou la réfection d'une route). Le marché des services recouvre des prestations de nettoyage de locaux, d'entretien ou de ramassage d'ordures ménagères. Enfin, le marché de fourniture recouvre la mise à disposition de biens d'équipements et de biens de consommation (par exemple, du mobilier ou des consommables de bureau). Si le marché des travaux se caractérise par des appels d'offres de faible fréquence, compte tenu de la durée de vie des équipements de plusieurs décennies, les marchés de services et de fournitures donnent lieu à des appels d'offres récurrents, parfois annuels.

4. Résultats

La base de données, constituée de données réelles récoltées sur les marchés publics en France entre 2006 et 2011, permet d'analyser, par une régression linéaire hiérarchique, l'influence de la proximité géographique du fournisseur sur le nombre d'acquisitions d'avis d'attribution. Auparavant, une ANOVA, dont le principe est de comparer les moyennes de plusieurs séries statistiques (*échantillons*) indépendantes, qui diffèrent selon les modalités d'un ou plusieurs critères (*facteurs*), a été menée pour évaluer la différence entre les marchés de l'influence la proximité géographique sur le nombre des avis d'attribution. Elle confirme que la variance du nombre absolu d'avis d'attribution est différente pour chaque marché (travaux, services et fourniture), et ce de manière significative (voir le Tableau 1).

Tableau 1 - Résultats de l'ANOVA

	Degrés de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	Valeur F	Valeur P
Marché	2	6858000000	349000000	49507	< 0,001 ***
Résidus	565554	39170000000	69260		

Niveau de significativité : < 0,05*, < 0,01**, 0,001***

Suite à l'analyse descriptive, l'analyse explicative des données est organisée en deux étapes. Dans un premier temps, la différence absolue du nombre d'avis d'attribution entre les marchés nécessite une normalisation des données brutes afin de pouvoir être comparées. A cette intention, nous avons normalisé les valeurs du nombre d'attributions (NA_i) en divisant le nombre d'avis d'attribution de chaque fournisseur (CN_i) par le plus grand nombre d'avis d'attribution d'un seul fournisseur du marché (CN_{max}). D'où l'équation (1) :

$$NA_i^{norm} = \frac{CN_i}{CN_{max}} \quad (1)$$

Il est possible, dans un second temps, d'analyser l'influence de la proximité géographique sur le nombre d'avis d'attribution. En utilisant une analyse de régression linéaire hiérarchique, nous pouvons tester si la proximité a une influence sur le nombre d'avis d'attribution, malgré les différences observées entre les marchés. Nous avons ainsi calculé un modèle avec deux niveaux quantifiant au premier niveau l'influence de la proximité géographique (P_{ij}) sur le nombre d'avis d'attribution (A_{ij}), et intégrant au deuxième niveau les marchés (M_{ij}), avec i identifiant les observations individuelles et j identifiant les groupements en marchés. D'où l'équation (2) :

$$A_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} P_{ij} + (u_{0j} + u_{1j} P_{ij} \varepsilon_{ij}) \quad (2)$$

γ_{00} étant le point d'intersection moyen, γ_{10} la moyenne de la pente et $u_{0j} + u_{1j} P_{ij} \varepsilon_{ij}$ le résidu total.

L'analyse de régression linéaire hiérarchique permet de démontrer que l'influence de la proximité géographique n'est pas la même sur les trois marchés, de travaux, de services et de fourniture. En effet, l'analyse économétrique confirme l'influence significative du type de marché sur le nombre d'avis d'attribution. Cependant, la proximité géographique n'a pas d'effet similaire à travers ces marchés (voir le Tableau 2). En conséquence, il s'avère indispensable de procéder à une analyse de régression linéaire de l'influence de la proximité (P_i) sur le nombre d'avis d'attribution (A_i), indépendante pour chaque marché, avec l'équation (3) pour les travaux, l'équation (4) pour les services et l'équation (5) pour la fourniture :

$$A_i^T = \alpha + \beta P_i^T + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$A_i^S = \alpha + \beta P_i^S + \varepsilon_i \quad (4)$$

$$A_i^F = \alpha + \beta P_i^F + \varepsilon_i \quad (5)$$

α étant le point d'intersection, β la pente et ε le résidu.

Tableau 2 - Résultats de l'analyse de régression hiérarchique

	<i>Valeur</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>Degrés de liberté</i>	<i>Valeur T</i>	<i>Valeur P</i>
Marché	0,078	0,007	565553,000	11,739	< 0,001***
Proximité	0,011	0,009	565553,000	1,196	0,232

Niveau de significativité : < 0,05*, < 0,01**, 0,001***

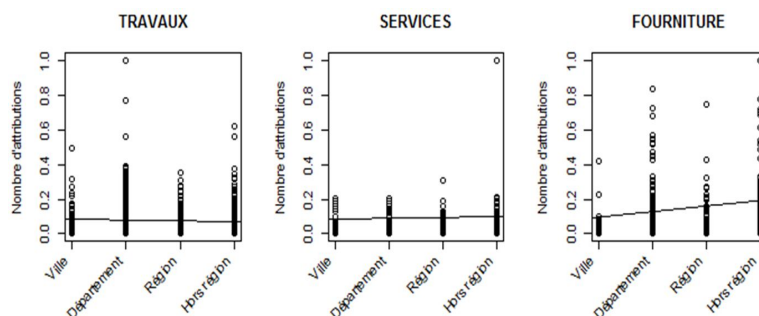
Les résultats des analyses de régression linéaire indiquent que la proximité géographique des fournisseurs, dans la décision prise par l'acheteur public, a bien une influence sur le nombre d'avis d'attribution pendant la période étudiée. Cependant, l'effet n'est pas le même sur les différents marchés étudiés. Le Tableau 3 fournit les résultats des analyses de régression linéaire de l'influence de la proximité géographique pour chacun des trois marchés, tandis que la Figure 1 fournit une représentation graphique du nombre relatif d'acquisitions et d'avis d'attribution pour chaque marché, en fonction de la proximité géographique constatée. Des remarques préalables peuvent en être tirées en matière de gouvernance des relations à partir des décisions prises en matière de choix des fournisseurs.

Tableau 3 - Influence de la proximité géographique sur le nombre d'avis d'attribution

	<i>Valeur</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>Valeur T</i>	<i>Valeur P</i>
Marché Travaux	0,0925752	0,0006459	143,33	< 0,001***
Proximité	-0,00053662	0,0002345	-22,89	< 0,001***
Marché Services	0,0771251	0,0006889	112	< 0,001***
Proximité	0,0058121	0,0002442	23,8	< 0,001***
Marché Fourniture	0,0644325	0,0014992	42,98	< 0,001***
Proximité	0,0317752	0,0004947	64,24	< 0,001***

Niveau de significativité : < 0,05*, < 0,01**, 0,001***

Figure 1 - Nombre relatif d'acquisitions d'avis d'attribution pour chaque marché en fonction de la proximité géographique du fournisseur



Nous constatons ainsi un effet négatif de la proximité géographique sur le nombre d'avis d'attribution pour le marché des travaux. Ainsi, plus le fournisseur est géographiquement proche du lieu de décision de l'achat public, plus le nombre d'avis d'attribution est élevé ; sur ce marché, les acheteurs publics semblent indéniablement favoriser des fournisseurs proches. On peut penser que l'importance des opérations en jeu, par exemple la construction d'un nouveau collège, implique une présence proche du fournisseur pour faciliter les ajustements mutuels entre fournisseur et client lorsque des difficultés sont rencontrées. En revanche, pour le marché des services et pour le marché de la fourniture, l'effet de la proximité géographique sur le nombre d'avis d'attribution est positif. Cela signifie que plus le fournisseur est physiquement éloigné du donneur d'ordres, plus le nombre d'avis d'attribution est élevé. L'explication tient sans doute au fait que pour l'achat de « commodités » ou de prestations de services banalisées, l'interaction directe entre fournisseur et client semble peu utile pour résoudre les problèmes. La sanction en cas de dysfonctionnements récurrents sera la non-reconduction du contrat dans un délai relativement bref, et les coûts de changement de fournisseur seront d'autant plus faibles qu'existe une offre de substitution aisément mobilisable.

5. Discussion et conclusion

A l'instar de travaux antérieurs, notamment ceux de Burnes et Anastasiadis (2003) et de Teng et Liao (2011), l'investigation conduite sur l'achat public en France tend à signaler une évolution importante

vers un registre plus coopératif des pratiques de gouvernance des relations entre client et fournisseur. Au plan économétrique, l'importance avérée de la dimension spatiale lors du choix de fournisseurs, en favorisant une forte proximité géographique dans le cadre des marchés de travaux, tend à confirmer que la volonté de contribuer à des ajustements mutuels par un contact physique facilité, joue un rôle essentiel lors de la réponse aux appels d'offres (Cabras, 2011). La coopération des clients avec les fournisseurs constituant le meilleur moyen pour atteindre l'efficacité et l'efficience des achats (Murray, 2009 ; Loader, 2010), elle se trouve plus facilement impulsée lorsque les partenaires ne créent pas entre eux des barrières spatiales trop importantes, qui rendrait la communication dialogique plus difficile. On retrouve ici des convergences significatives avec les conclusions d'Adam-Ledunois (2010) sur la logique d'implantation de parcs industriels, dans lesquels les parties prenantes (fournisseurs, équipementiers, assembleurs, prestataires logistiques, etc.) usent régulièrement de savoirs tacites pour résoudre les problèmes posés dans la coordination des tâches.

Le fait que des fournisseurs proches soient finalement privilégiés par les donneurs d'ordres signifie un changement profond dans la manière d'aborder les achats publics. En effet, ce n'est pas le cadre juridique qui a été modifié pendant la période retenue, mais la manière d'envisager la gouvernance des relations entre client et fournisseur, en empruntant au secteur privé certaines de ses « bonnes pratiques ». Dans son article portant sur la relocalisation des approvisionnements de la restauration collective, Le Velly (2012) prend soin de souligner que si exiger, ou valoriser, une proximité géographique est interdit, en France, par le Code des Marchés Publics, il n'en reste pas moins que la nécessité d'une bonne connaissance mutuelle entre offreurs et demandeurs conduit à voir ce type de proximité s'affirmer, notamment dans les pratiques d'allotissement. Sans doute doit-on ainsi envisager un changement radical dans la manière dont s'exercent les fonctions de l'acheteur public. D'un simple évaluateur d'offres sur des bases purement économiques, et s'appuyant sur une solide formation juridique, cet acheteur public devra être capable de « manager » des relations avec un ensemble de parties prenantes, hors de la sphère politique (McKevitt *et al.*, 2012), et singulièrement avec ses fournisseurs, en tirant bénéfice de la proximité spatiale pour interagir avec eux et, finalement, améliorer le pilotage de l'interface inter-organisationnelle dans une logique de *supplier relationship management* (Naude *et al.*, 2013).

Si l'on part du principe que la proximité géographique est un facteur facilitateur d'ajustements mutuels et de co-crédation d'un capi-

tal social partagé (Adam-Ledunois, 2010), il semble clair que les acheteurs publics pourraient initier plus aisément une gouvernance de nature informelle, fondée sur l'interaction, la socialisation et le partage de valeurs, en choisissant des fournisseurs proches d'eux, notamment lorsque la complexité de l'interaction, dans le cadre du marché des travaux, peut conduire à une suite d'ajustements mutuels en cas de dysfonctionnements ponctuels lors du déroulement d'opérations de génie civil ; on retrouve ici les approches traditionnelles de gouvernance par la socialisation (Mahama, 2006 ; Cousins *et al.*, 2008 ; van de Vijver *et al.*, 2011). Ceci leur permettrait de faire l'économie de l'implantation de mécanismes formels d'évaluation des résultats, lourds et dispendieux, dont il n'est pas sûr qu'ils conduisent à éradiquer tout comportement opportuniste de la part d'un fournisseur éloigné et anonyme, ayant remporté un marché en étant simplement le moins-disant. En revanche, pour les marchés de services et de fourniture, fondé sur le choix de fournisseurs régulièrement remis en concurrence, une gouvernance formelle et distante serait envisageable à partir d'indicateurs de suivi des performances (résultats), et de sanction directe d'éventuelles déviations par un non-renouvellement des contrats.

Il est possible de retrouver ici des points de convergence avec un certain nombre de travaux conduits en géographie économique, au premier rang desquels ceux de Torre et Rallet (2005). Selon ces auteurs, une interaction directe en face-à-face, s'appuyant sur une forte proximité géographique, n'exige pas que les acteurs soient co-localisés en permanence pour améliorer la gouvernance de leurs relations d'échange ; ce face-à-face peut intentionnellement être organisé à un moment particulier, sur une période donnée. Par exemple, on peut imaginer que lors du premier contrat qu'un fournisseur obtient de la part d'un client, une forte proximité géographique soit nécessaire pour « apprendre à se connaître ». Lorsque les transactions deviennent ensuite récurrentes, en revanche, l'intensité de l'interaction directe va en s'atténuant, jusqu'à une possible gestion distante de la relation lorsque des phénomènes d'apprentissage commun jouent à plein. Torre (2008) évoque ainsi l'idée originale, et peu creusée par la suite, de « *proximité géographique temporaire* », qui pourrait expliquer que, pour les achats publics, les marchés de services et de fourniture puissent être gérés avec des fournisseurs éloignés mais connus grâce à la succession des contrats dans lesquels ils ont été impliqués par le passé.

Force est cependant d'admettre qu'il reste difficile d'orienter l'action des preneurs de décision dans un contexte aussi peu exploré en France que le management des achats publics ; celui-ci n'a pas donné lieu au financement de véritables programmes de recherche, à la différence de pays comme le Royaume-Uni, l'Irlande ou l'Italie.

Dans l'Hexagone, les réflexions sont ainsi conduites en mobilisant principalement des champs juridiques et politiques, et il faut sans doute y voir là une prégnance des contraintes de l'environnement institutionnel. S'interroger sur la gouvernance la plus adaptée au contexte de l'achat public exige de poursuivre les investigations entreprises, et les affiner en comparant les pratiques en œuvre. Dans le cas présent, la limite majeure de l'analyse économétrique repose sur la validité externe des résultats obtenus, puisque les données proviennent uniquement d'attributions de marchés publics en France, en recourant à une segmentation pouvant être jugée sommaire. L'une des pistes de recherche futures les plus fécondes consisterait à exploiter les données provenant du *Journal Officiel de l'Union Européenne* (série S) consacré aux marchés publics européens, et examiner de quelle manière les relations de proximité géographique sont, ou non, prises en compte dans les attributions de pays économiquement comparables au nôtre.

Références

- ADAM F., CSAKI C., PRIER E., BUFACCHI V., "Ethical decision making and decision support systems in public procurement—A theoretical discussion", *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 13, n° 3, 2012, p. 70-81.
- ADAM-LEDUNOIS S., « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs », *Management & Avenir*, n° 33, 2010, p. 14-34.
- ARLBJØRN J., FREYTAG P., "Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, n° 3, 2012, p. 203-220.
- BOSCHMA R., "Proximity and innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, Vol. 39, n° 1, 2005, p. 61-74.
- BURNES B., ANASTASIADIS A., "Outsourcing: A public-private sector comparison", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, n° 4, 2003, p. 355-366.
- CABRAS I., "Mapping the spatial patterns of public procurement: A case study from a peripheral local authority in Northern England", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, n° 3, 2011, p. 187-205.
- COUSINS P., LAWSON B., SQUIRE B., "Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of so-

- cialization mechanisms”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, n° 3, 2008, p. 238-258.
- CROPPER S., EBERS M., RING P. (éds.), *Inter-organizational relations*, Sage, Londres, 2013.
- DEMETER K., “Time-based competition–The aspect of partner proximity”, *Decision Support Systems*, Vol. 54, n° 4, 2013, p. 1533-1540.
- DONADA C., NOGATCHEWSKY G., NOGATCHEWSKY S., « Gouvernance inter-organisationnelle imbriquée et stratégie client », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 18, n° 2, 2012, p. 7-32.
- GAREL G., « L’entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l’industrie automobile », *Gestion 2000*, Vol. 12, n° 3, 1996, p. 111-134.
- GIRAUD G., « Les PME dans le commerce extérieur français : d’une proximité régionale à une proximité de délai », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 2, 1992, p. 113-135.
- LEFAIX-DURAND A., POULIN D., BEAUREGARD R., « Relations inter-organisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n° 164, 2006, p. 205-227.
- LE VELLY R., « La relocalisation des approvisionnements de la restauration collective et le code des marchés publics », *Revue Pour*, n° 215-216, 2012, p. 269-274.
- LOADER K., “Is local authority procurement ‘lean’? An exploration to determine if ‘lean’ can provide a useful explanation of practice”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 16, n° 1, 2010, p. 41-50.
- MAHAMA H., “Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines”, *Management Accounting Research*, Vol. 17, n° 3, 2006, p. 315-339.
- MCKEVITT D., DAVIS P., WOLDRING R., SMITH K., FLYNN A., MCEVOY E., “An exploration of management competencies in public sector procurement”, *Journal of Public Procurement*, Vol. 12, n° 3, 2012, p. 333-355.
- MIDLER C., *L’auto qui n’existait pas : management des projets et transformation de l’entreprise*, Dunod, Paris, 1993 (nouvelle éd. 2012).
- MURRAY J., “Public procurement strategy for accelerating the economic recovery”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, n° 6, 2009, p. 429-434.
- NARASIMHAN R., NAIR A., “The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, n° 3, 2005, p. 301-313.

- NAUDE M., AMBE I., KLING R., "Supplier relationship management—Anathema for the South African public procurement sector", *Journal of Transport & Supply Chain Management*, Vol. 7, n° 1, 2013, p. 1-8.
- PPCC, *Public procurement contracts code*, Paris, 2012. Disponible sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr/> (consulté le 11 mars 2014).
- TADELIS S., "Public procurement design: Lessons from the private sector", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 30, n° 3, 2012, p. 297-302.
- TENG W., LIAO T.-T., "Exploration of market competition in governmental procurement on the basis of supplier segments", *Systems Engineering Procedia*, n° 2, 2011, p. 406-411.
- TORRE A., RALLET A., "Proximity and location", *Regional Studies*, Vol. 39, n° 1, 2005, p. 47-59.
- TORRE A., "On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission", *Regional Studies*, Vol. 42, n° 6, 2008, p. 869-889.
- VAN DE VIJVER M., VOS B., AKKERMANS H., "A tale of two partnerships: Socialization in the development of buyer-supplier relationships", *Journal of Supply Chain Management* 47 (4), 2011, p. 23-41.
- VECCHIATO R., ROVEDA C., "Foresight for public procurement and regional innovation policy: The case of Lombardy", *Research Policy*, Vol. 43, n° 2, 2014, p. 438-450.
- WALKER H., DI SISTO L., MCBAIN D., "Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, n° 1, 2008, p. 69-85.