



HAL
open science

En quoi les pratiques Achats projet dans l'industrie sont-elles transposables aux Achats projet de construction ? Comment pérenniser la fonction Achat projet au sein de Véolia dans les projets travaux ?

Laura Orlandi

► To cite this version:

Laura Orlandi. En quoi les pratiques Achats projet dans l'industrie sont-elles transposables aux Achats projet de construction ? Comment pérenniser la fonction Achat projet au sein de Véolia dans les projets travaux ?. *Gestion et management*. 2015. dumas-01270797

HAL Id: dumas-01270797

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270797>

Submitted on 8 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

En quoi les pratiques Achats projet dans l'industrie sont-elles transposables aux Achats projet de construction ?

Comment pérenniser la fonction Achat projet au sein de Véolia dans les projets travaux ?



Présenté par : Laura ORLANDI

Nom de l'entreprise : Véolia Propreté

Tuteur entreprise : M. Philippe GOY

Tuteur universitaire : M. Martin DELAITTRE

Master 2 Alternance
DESMA
Management Stratégique des Achats
2014 - 2015



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

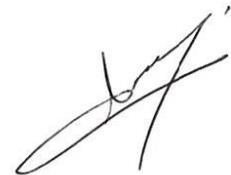
Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

ORLANDI Laura

DATE, SIGNATURE

Le 15 juin 2015



L'AUTEUR

Je soussignée : **Laura ORLANDI**

Courriel pérenne : laura.orlandi@wanadoo.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Lyon, le 15 juin 2015

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord



www.iae-grenoble.fr

Remerciements

Je souhaite adresser mes plus chaleureux remerciements aux personnes qui m'ont aidé à mener à bien ce travail de recherche :

Monsieur Philippe GOY, Responsable Achat Projet Travaux au sein de VEOLIA

Monsieur Martin DELAITTRE, tuteur IAE Grenoble et moniteur de recherche

Madame Emilie LE GERROUE, Acheteuse Projet au sein de SITA – Groupe SUEZ ENVIRONNEMENT

Monsieur Frédéric MARCON, Acheteur Projet au sein d'OTV – Groupe VEOLIA EAU

Monsieur Nicolas ETIENNE, Acheteur Travaux Publics au sein de BOUYGUES

Résumé et mots-clés

Dans le cadre d'une année d'alternance au sein de la Direction Achats Rhin Rhône de Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets, ce mémoire de fin d'étude vise à analyser les pratiques Achats en mode projet telles qu'appliquées dans l'industrie, et mises en parallèle avec les pratiques Achats projet dans le domaine de la construction.

La première partie met en lumière des pratiques très développées et matures en termes d'outils et de positionnement de la fonction Achat dans le processus projet de développement de nouveaux produits. De plus, l'acheteur joue un rôle prépondérant dans la performance du projet puisqu'il occupe une place importante dans la gouvernance de ce dernier.

Dans la deuxième partie, un benchmark permet de mettre en lumière les pratiques actuelles Achats dans les projets de construction. Même si des méthodes y sont déjà appliquées, elles ne sont pour autant pas aussi développées, ni formalisées que dans l'industrie. Le rôle de l'acheteur émerge petit à petit au sein de ces organisations, mais n'est pas encore valorisé au travers de procédures claires.

La mise en perspective des deux analyses permet de dégager des axes d'interrogation : en quoi les pratiques Achats projet dans l'industrie sont-elles transposables aux Achats projet de construction ? Et comment pérenniser la fonction Achats projet de Véolia dans les projets travaux ?

Les préconisations ressenties sont d'impulser une montée en maturité de la fonction Achats dans les projets de construction en étoffant l'outil de mesure de performance Achat, notamment en introduisant de nouveaux indicateurs de mesure. De plus, le déploiement de process clairs rendrait la fonction incontournable dans les projets, et permettrait d'asseoir son positionnement comme fonction clés, actrice de la performance des projets.

Mots clés :

Achats projet - Procédures - Industrie - Construction - Travaux - Performance -

Outils et pratiques Achats

Table des matières

Table des matières	9
Bibliographie - Sitographie	11
Table des figures	12
AVANT PROPOS	13
1. Présentation de Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets Rhin Rhône.....	13
INTRODUCTION	15
1. Contexte de l'étude	15
2. Problématique.....	16
3. Méthodologie de recherche.....	16
3.1. Définition des mots clés	16
3.2. Structure et déroulement de la recherche.....	17
3.3. Proposition de plan	17
PARTIE 1 : LES ACHATS DANS LA DEMARCHE PROJET	19
1. Définition du projet	19
1.1. Définition	19
1.2. Les étapes d'un projet	19
2. L'organisation projet	21
2.1. Le rôle du chef de projet	21
2.2. Le concept de la relation « client-fournisseur »	21
3. Intégration des Achats dans les projets	22
3.1. Le caractère universel de la fonction Achat	22
3.2. Une structure Achat projet à part entière.....	23
3.3. Enjeux de l'intégration en amont des achats	24
4. Le rôle de l'acheteur en mode projet.....	27
4.1. Intervention dans différentes phases du processus	27
4.2. L'acheteur au contact des parties externes	29
5. La mesure de performance Achat dans les projets.....	29
6. Conclusion Partie 1.....	30
PARTIE 2 : LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET MANAGERIALES – Benchmark	32
1. Introduction.....	32
2. Guide d'entretien	32
3. Implication des Achats dans le processus Projet	33
3.1. Une implication différente selon la nature du projet	33
3.2. Le suivi terrain	34
4. Organisation et gouvernance Achat dans les projets de construction	35

4.1	Les postes d'acheteur projet	35
4.2	L'acheteur dans la gouvernance du projet.....	36
5.	Le rôle de l'acheteur projet.....	36
5.1	Définition du besoin et rédaction du cahier des charges.....	36
5.2	Apport de compétences contractuelles	37
5.3	L'intervention de l'acheteur dans la fiabilisation budgétaire	38
6.	Le management des relations fournisseurs	39
6.1	Les Achats comme interface client-fournisseur	39
6.2	La gestion et le suivi contractuel.....	41
7.	Le management de l'innovation.....	41
7.1	L'introduction de l'innovation dans les projets.....	42
7.2	Un intérêt relatif à la captation de l'innovation fournisseurs	42
8.	La mesure et le pilotage de la performance.....	43
8.1	Les indicateurs de performance retenus.....	43
8.2	La performance comme outil d'aide à la communication	44
9.	Conclusion Partie 2.....	45
	PARTIE 3 : PRECONISATIONS	48
1.	Introduction.....	48
2.	Les pratiques qui fonctionnent	49
2.1.	Reconnaissance et professionnalisation de la fonction	49
3.	Les axes d'amélioration : préconisations	50
3.1.	Industrialiser la mesure de la performance Achat dans les projets.....	50
3.2	Mettre en œuvre des procédures claires et capitaliser les ressources.....	55
4	Conclusion Partie 3.....	57
	CONCLUSION GENERALE	58
	ANNEXES	61
	Annexe 1	62
	Annexe 2	63
	Annexe 3	66
	Annexe 4	67

Bibliographie - Sitographie

CASTAGNOS J.C, RETOUR D., CALVI R., « *Le Management des Achats – Projet de développement de produits : un nouvel enjeu pour la fonction achats* », Chapitre 7 p.145-152, 2002, Presses Universitaires de Grenoble

Association CESA Achats & Supply Chain, TRIMBACH T., BRUEL O., PAUTRAT C., ROS GUEZET M., DAROS J-L., LEBERRE J-C., LEGENDRE D., « *Fonction Achats : la Communication au service de la Performance* », 2004

LORINO P., « *Méthodes et pratiques de la performance – Le pilotage par les processus et les compétences* », 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, 2001

MADERS H.-P., « *Manager une équipe projet* », 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, 2003

VAN WEELE A.J., « *Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Oractice* », 4^{ème} Edition, Thomson, 2005

Site Internet WIKIPEDIA.ORG

http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_sociale_des_entreprises

Table des figures

Table des figures	12
Figure 1 : <i>Organigramme Direction des Achats – Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets</i> . 14	14
Figure 2 : <i>Processus d'un projet de développement d'un produit nouveau, dans l'industrie</i>	21
Figure 3 : <i>De la performance « engagée » à la performance « constatée »</i>	26
Figure 4 : <i>Interactions entre les Achats et les prescripteurs</i>	27
Figure 5 : <i>Les apports potentiels de l'acheteur pour chaque étape du processus projet</i>	29
Figure 6 : <i>Les pratiques observées dans les Achats projet de construction</i>	46
Figure 7 : <i>Synthèse des différences identifiées par l'étude littéraire et le benchmark</i>	48
Figure 8 : <i>Mettre en œuvre des process clairs pour piloter l'intervention Achat dans les projets de construction</i>	56

AVANT PROPOS

1. Présentation de Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets Rhin Rhône

Véolia Environnement est une société multinationale spécialisée dans la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets qui compte plus de 179 000 collaborateurs, dont 53 000 en France¹, et qui a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de 28 milliards d'euros.

L'activité de gestion des déchets est portée par la filiale du groupe Véolia Propreté, dont la vocation est le recyclage et la valorisation des déchets. Cette filiale a récemment changé de dénomination en ce sens : Véolia Propreté est devenue Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets (VRVD).

VRVD est également un groupe international, composé de près de 17 400 salariés en France pour un chiffre d'affaires de 2.5 milliards d'euros en 2014. La société est découpée en six Directions Régionales : Île de France, Centre Ouest, Méditerranée, Nord Normandie, Sud-Ouest et Rhin Rhône. Cette dernière région s'étend géographiquement de la Lorraine jusqu'à l'Ardèche et compte environ 2 700 collaborateurs, parmi 5 territoires : Champagne Ardennes, Beaujolais Bourgogne Franche Comté, Loire Auvergne Nièvre, Rhin Rhône et Alsace Lorraine.

Le siège social de VRVD est situé à Nanterre (92) et centralise une partie des décisions, même si chaque Direction Régionale garde certaines de ses prérogatives.

Les Achats sont organisés de façon hybride au sein de Véolia : une partie est centralisée au siège par la Direction Achat France où sont regroupés les acheteurs France, pilotes et référents sur certaines familles d'achat transverses (énergie, pompes,...). Les acheteurs leader agissent directement dans la stratégie Achat du groupe en mettant en place des contrats cadres nationaux.

La Direction Régionale Rhin Rhône a déployé sa propre organisation Achat avec un Directeur Achat et des Acheteurs locaux dont la mission consiste en partie à déployer les accords-cadres négociés au siège. Les acheteurs locaux sont rattachés aux différents secteurs et gèrent également les achats plus opérationnels, selon les besoins fluctuant des sites Véolia. Cette structuration de la fonction Achat est propre à la région Rhin Rhône, qui est la région la plus avancée en termes de maturité avec un chiffre d'affaires Achat de 250 millions d'euros. La fonction n'est pas aussi développée et structurée dans les autres régions VRVD.

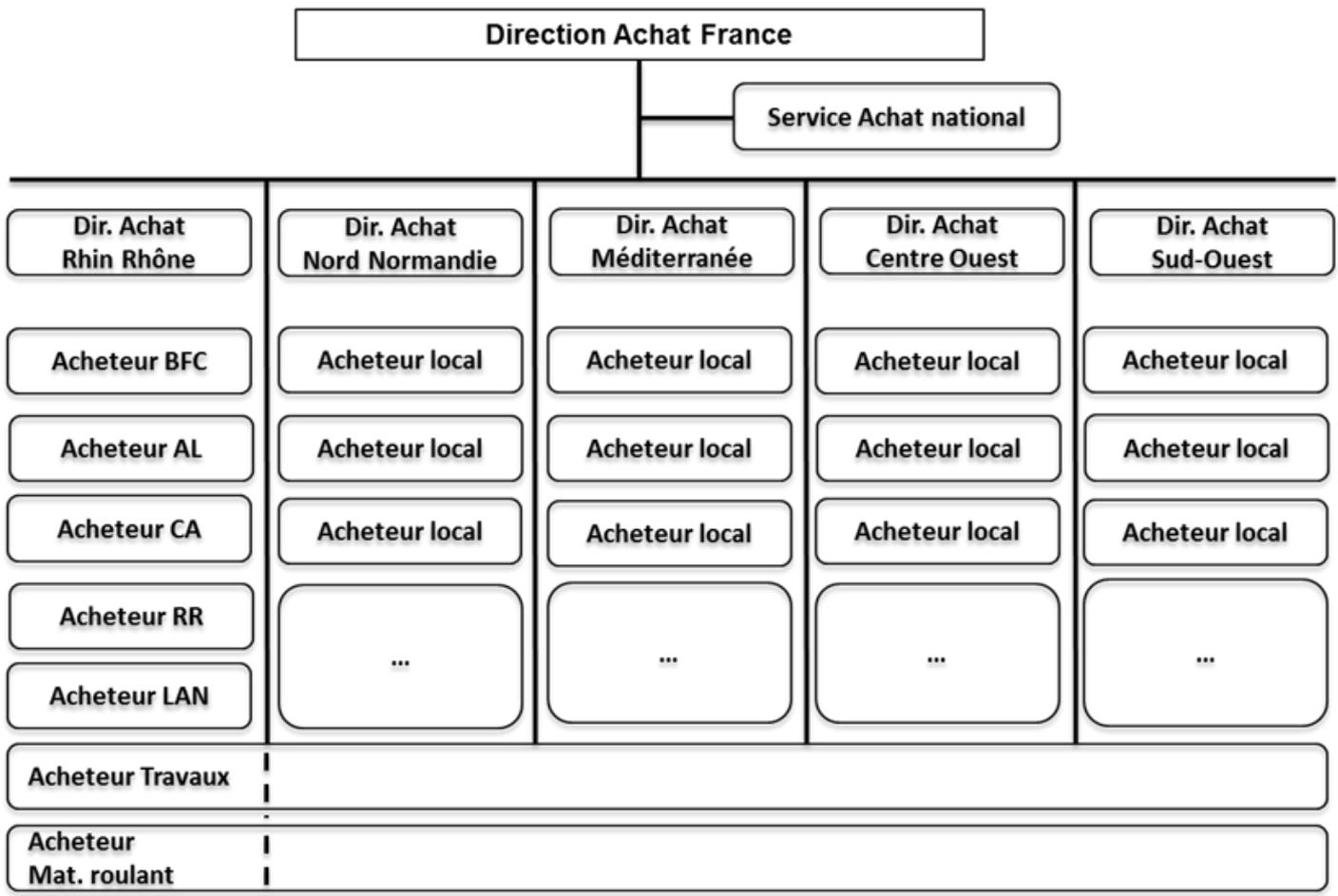
Deux Acheteurs Leader sont également basés en région Rhin Rhône, sur les familles d'achat « Matériel roulant » (engins de manutention, camions bennes, carburant,...) et « Travaux » (BTP, construction, aménagements,...).

¹ Données internes Véolia

Pour résumer, les achats sont organisés de façon hybride incitative², comme le montre la figure 1 ci-dessous :

Figure 1 : Organigramme Direction des Achats – Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets

Source : production personnelle, données internes Véolia



BFC : Bourgogne Franche Comté

AL : Alsace Lorraine

CA : Champagne Ardennes

RR : Rhin Rhône

LAN : Loire Auvergne Nièvre

² Notion du cours de Richard CALVI, intervention DESMA 2015 : l'organisation intègre des acheteurs transverses avec une stratégie définie centralisée, puis une latitude d'application est laissée aux acheteurs locaux, tout en intégrant les KPI de la stratégie groupe (ex. : taux de contrat sous panel).

INTRODUCTION

1. Contexte de l'étude

Durant l'année, j'ai occupé le poste d'Acheteur Projet, au sein de la Direction des Achats Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets Rhin Rhône, basée à Vaulx-en-Velin (69).

Les missions qui m'ont été confiées consistaient à gérer les achats de matériels et de prestations relatifs à la construction ou l'aménagement de certains sites d'exploitation de Véolia Propreté (centres de tri, installation de stockage des déchets non dangereux, centres d'enfouissements techniques,...). Des projets d'une envergure certaine puisque correspondant à plusieurs millions d'euros d'investissement.

Ainsi, les familles d'achats traitées correspondent à des prestations de génie civil, de maçonnerie, d'électricité, de plomberie, mais également à l'achat de matériel de détection incendie, de vidéo-surveillance, d'équipements d'exploitations (bâtiments modulaires, murs bétons, séparateurs de voie, ponts bascules...). Chaque famille ayant ses spécificités techniques et soumise à un marché fournisseur différent à chaque fois.

Tout au long de ma mission, j'ai participé à des réunions de projet lors des phases de lancement, d'établissement des budgets, mais également à des rencontres en phases d'exécution, notamment à des réunions de chantier destinées à suivre l'avancement du projet avec les parties prenantes : prestataires, exploitation, acheteurs,...

J'ai également été amenée à faire de la gestion contractuelle tout au long des différents projets.

Dans nos recherches littéraires, nous avons identifié beaucoup d'ouvrages et d'études traitant des Achats Projet, de leur définition, de leur périmètre d'action, de leur finalité. Mais les Achats projets analysés correspondaient exclusivement à des projets de développement, de conception ou de reconception de produits. Nous n'avons pas pu identifier d'étude relative à la pertinence des Achats dans des projets de construction, d'investissement stratégique.

Nous avons donc choisi d'orienter le mémoire de recherche sur ce sujet, afin de tenter d'apporter une première approche sur ces pratiques.

2. Problématique

La notion d'Achat Projet est connue et déjà bien identifiée dans les projets industriels de développement ou de reconception de nouveaux produits.

Cependant, l'implication des Achats dans les projets de construction neuve, ou de gros réaménagements, et des services associés est un sujet moins courant, en tout cas moins connu. Pourtant, les entreprises de différents secteurs organisent leur fonction Achat Projet aussi autour de ces problématiques.

Nous allons étudier les pratiques Achats dans les projets d'investissement en infrastructure pour mettre en lumière les organisations existantes, leurs structures, leurs modes de fonctionnement et surtout leurs intérêts.

Nos recherches permettront de mieux comprendre les enjeux de cette fonction dans les projets de construction en donnant de premières pistes d'observation sur les avantages et les inconvénients identifiés.

Nous allons donc tenter d'apporter des pistes de réponse à la question suivante : en quoi les outils et pratiques Achat projet utilisés dans l'industrie peuvent-ils se transposer aux Achats projet de construction ?

Au sein de Veolia, nous avons identifié un début d'organisation, qui n'est toutefois pas formalisée par des procédures clairement définies. Notre interrogation porte alors sur la compréhension de cette organisation à l'étape embryonnaire : quels sont les paramètres qui la composent et pourquoi l'entreprise a choisi une organisation comme celle-ci ? De plus, nous nous sommes interrogés sur l'intérêt de ces pratiques s'inscrivant dans un objectif de pérennité de la fonction : comment l'organisation actuelle positionne-t-elle la fonction Achat projet ? Quelles en sont ses limites et comment pérenniser la fonction Achat dans les projets de construction ?

3. Méthodologie de recherche

3.1. Définition des mots clés

Tout d'abord, nous allons chercher à définir les mots-clés du sujet pour préciser le cadre de nos recherches. Dans notre développement, les notions d' « Achat Projet de construction » et d' « Achat Projet dans l'industrie » seront mises en perspectives, et confrontées.

Les *Achats Projets construction* – ou travaux –, au sens où nous les présentons, correspondent à la gestion de tous les achats relatifs à un ou plusieurs projet(s) de construction ou d'aménagement d'un site d'exploitation, ainsi que des services associés. On entend par là la construction d'un bâtiment, d'une structure d'accueil d'un process industriel (par exemple, une nouvelle ligne de tri, une station de traitement des eaux,...). Les équipements de cette infrastructure sont également concernés, comme le raccordement aux réseaux d'eau, d'électricité, l'installation de systèmes de sécurité incendie, l'éclairage du bâtiment, le chauffage, le cloisonnement intérieur,...

Les *Achats Projet dans l'industrie* désignent, dans notre étude, principalement les projets de développement de nouveaux produits. Dans la beaucoup de sociétés industrielles, les Achats sont impliqués dans les projets relatifs à la création de nouvelles offres produits, ou même la reconception d'anciennes, dans une équipe projet intégrant plusieurs fonction de l'entreprise : le marketing, la Recherche et Développement, la finance, le commerce, la technique, etc...

3.2. Structure et déroulement de la recherche

Nous avons procédé à des recherches littéraires relatives au sujet. Comme expliqué plus haut, beaucoup d'ouvrages identifiés traitaient d'achats projets relatifs au développement de nouveaux produits ; très peu, voire aucun, n'abordant les achats projets d'infrastructure.

Aux vues de ces résultats, nous avons entrepris un benchmark auprès de différentes organisations, de secteur d'activité différents : nous avons consulté des entreprises du secteur d'activité du bâtiment, mais également des entreprises du même métier que Véolia : celui de la gestion des déchets.

Ceci dans le but d'avoir une première idée des pratiques dans les entreprises dont le cœur même de métier est la construction et l'investissement en infrastructure, mais également pour étudier les structures achat des entreprises similaires à Véolia afin de les analyser et de les comprendre.

3.3. Proposition de plan

Nous allons donc présenter ci-après les résultats de notre étude en établissant tout d'abord un tour d'horizon sur les Achats dans la démarche Projet, tels qu'ils sont présentés dans la littérature étudiée. La majorité des ouvrages recherchés traitent des Achats projets de développement de produits nouveaux, nous allons donc exposer les outils et pratiques actuels utilisés dans ce cadre-là.

Puis, dans un second temps, nous présenterons les résultats obtenus à la suite du benchmark réalisé auprès de différentes entreprises, sur leurs pratiques achats dans les projets de construction d'infrastructures. Nous chercherons à mettre en perspective nos résultats avec les pratiques reportées dans l'industrie : quelles différences constater et pourquoi ?

Et enfin, dans le but d'analyser et d'apporter une critique aux organisations observées, nous tenterons de formuler des préconisations en réponse à notre problématique, en nous basant sur les données rapportées, à savoir si les pratiques Achats projet dans l'industrie sont transposables aux projets de construction. Dans la problématique formulée pour Véolia, nous chercherons à donner des pistes pour pérenniser le positionnement de la fonction Achat projet Travaux dans l'entreprise.

PARTIE 1 : LES ACHATS DANS LA DEMARCHE PROJET

Dans les secteurs de l'environnement et de la construction, les entreprises font face à une concurrence accrue qui les pousse à revoir leur stratégie. Pour ne pas rogner leur marge, elles parient sur la fonction Achat pour améliorer leur performance : ainsi, les achats apparaissent dans les grands projets d'investissement des sociétés, pour aider au pilotage du projet et contribuer à la performance de celui-ci. Etudions comment cette fonction intervient en mode projet.

1. Définition du projet

1.1. Définition

« Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. » (AFNOR Norme X50-106).

Le concept de projet correspond donc aux caractéristiques fondamentales de « regroupement d'activités transversales aux fonctions et à l'organisation, faisant appel à des compétences diverses », ainsi que de « regroupement d'activités répondant à une logique de finalité [...] » (Lorino, 2001, p.279).

Les objectifs principaux du travail en mode projet sont les suivants :

- « Piloter la performance » à partir de la formalisation des résultats attendus
- Piloter les « interdépendances transversales » entre les membres de l'équipe projet
- Rendre le fonctionnement plus réactif en réduisant les temps de réponse.

(Lorino, 2001)

1.2. Les étapes d'un projet

Comme l'explique MADERS, tout projet se déroule selon plusieurs étapes :

- *Etape 1 : Cadrer le projet*
 - Initialiser le projet : la naissance d'un projet est fonction de l'analyse de l'opportunité dont il découle. Le chef de projet va alors entreprendre une phase d'étude de la

demande initiale, de constitution d'un dossier d'opportunité pour le présenter ensuite au(x) décideur(s).

- Lancer le projet : il convient ensuite d'organiser le projet en termes de ressources à solliciter, de planning et de budget. Le chef de projet définit ensuite les objectifs en accord avec les résultats attendus, constitue l'équipe projet, établit la méthodologie qui sera suivie, évalue les charges et organise la réunion de lancement du projet.

- *Etape 2 : Conduire le projet*

Le chef de projet « a [...] un rôle qui n'est pas que technique ». C'est lui qui va organiser les réunions d'étapes, suivre l'état d'avancement des travaux, suivre la bonne tenue du planning, assurer la communication entre les acteurs,... La plupart des chefs de projets sont font d'ailleurs le plus souvent appel à des compétences autres que leurs compétences techniques.

- Concevoir le « produit » du projet : le chef de projet articule et coordonne tous les acteurs pour que chacun ait le même niveau d'information, la bonne définition des missions de chacun
- Réaliser le « produit » du projet
- Mettre en œuvre le « produit » du projet : cette phase « d'accompagnement du changement auprès des utilisateurs » est à réaliser avec soin. Le chef de projet doit s'assurer que le projet ne soit pas rejeté.

- *Etape 3 : Conclure le projet*

Le rôle du chef de projet est ici de clôturer le projet via une réunion de clôture, de faire un bilan de celui-ci et de le faire valider. Une fois le projet conclu, le « produit » du projet commence sa phase d'exploitation.

(Maders, 2001, p.15-18)

Ces trois étapes peuvent être découpées pour matérialiser un processus projet dans les cas de développement de nouveaux produits, en secteur industriel, comme présenté sur la figure 2 :

Figure 2 : *Processus d'un projet de développement d'un produit nouveau, dans l'industrie*

Source : adapté de Calvi



2. L'organisation projet

2.1. Le rôle du chef de projet

Initialement à l'établissement de l'équipe et du périmètre du projet, il convient d'identifier, de désigner l'acteur qui « portera le projet, le fera vivre et s'identifiera à lui : le chef de projet » (Lorino, 2001, p.292). Comme expliqué plus haut dans les différentes étapes d'un projet, le chef de projet a un rôle fondamental dans l'existence même du projet. C'est lui qui coordonne les différents acteurs, qui organise la communication, qui fait part de l'avancement du projet aux différentes parties prenantes et qui négocie et fixe les objectifs. Le choix du chef de projet est donc un paramètre déterminant au bon fonctionnement du projet.

2.2. Le concept de la relation « client-fournisseur »

Dans le pilotage du projet, on reconnaît un modèle commun : celui du « maître d'ouvrage (le client) » et du « maître d'œuvre (direction de projet) » (Lorino, 2001, p.294). C'est un modèle de pouvoir et de responsabilités attribués à chacune des parties, sur la copie des échanges client-fournisseur.

Mais ce modèle est controversé : dans son contexte externe, le client formule une problématique au fournisseur qui doit y répondre une bonne fois pour toute, pour satisfaire le besoin exprimé.

Or, le mode projet est basé sur les interactions des acteurs, et sur la faculté à atteindre le résultat attendu. Chaque avancée fait l'objet d'interrogations et d'arbitrages, de prise de décisions. Il doit donc y avoir une « coopération fluide et permanente, une véritable imbrication entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre » (Lorino, 2001, p.294-295).

3. Intégration des Achats dans les projets

Il est d'usage de dire que la fonction Achat englobe le processus d'achat des entreprises. Cette description implique une définition de la fonction comme une activité principalement opérationnelle. De plus en plus, la fonction Achat est plutôt définie comme permettant le management des ressources externes de l'entreprise puisque la fourniture de biens, de services, de capacité et de connaissances est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, et dont le rôle est de gérer les activités principales et secondaires de celle-ci, tout en sécurisant des conditions optimums (Van Weele, 2005, p.12).

3.1. Le caractère universel de la fonction Achat

D'après la schématisation du processus Achat et la définition donnée par Van Weele, on comprend que les Achats en mode projet suivent les objectifs énoncés. En effet, la fonction Achat couvre différentes missions : définir et clarifier les spécifications des produits, services voulus en termes quantitatifs et qualitatifs ; sélectionner le meilleur fournisseur et le plus approprié ; préparer et conduire les négociations en vue d'établir une contractualisation avec le fournisseur ; passer les commandes ; surveiller et contrôler la commande pour sécuriser l'approvisionnement ; et suivre et évaluer la prestation, le fournisseur.

La limite d'action des Achats diffère d'une organisation à une autre (dans le sens où dans l'entreprise A, la fonction Achat va prendre en charge le processus depuis la définition du besoin jusqu'au suivi des approvisionnements, quand dans l'entreprise B les Achats vont prendre la main depuis le sourcing jusqu'à la contractualisation, ou encore dans l'entreprise C où les Achats ne feront uniquement que des approvisionnements).

Dans les Projets, le processus Achat est le même et comporte les mêmes étapes. Par contre, selon l'entreprise et la latitude laissée à la fonction, l'acheteur n'interviendra que jusqu'à la contractualisation.

3.2. Une structure Achat projet à part entière

3.2.1. Le poste d'Acheteur projet

Dans les sociétés industrielles, le poste d'acheteur projet existe comme une mission à part entière. La mission de ces acheteurs est dédiée exclusivement aux projets de développement de produits nouveaux, ils agissent sur les actions Achats du projet depuis les phases amont jusqu'à la phase d'industrialisation en série. Les acheteurs ne sont pas dénommés « acheteurs familles » puisqu'ils sont amenés à acheter toutes les commodités, fournitures et prestations relatives au projet en cours.

D'une société à l'autre, l'organisation Achat est différente : certaines entreprises structurent la fonction en découpant les postes selon les étapes du processus Achat, c'est notamment le cas au sein de l'entreprise VOLVO TRUCKS³. On trouve donc des postes d'acheteur sourcing, d'acheteur série ou encore d'acheteur pièces de rechanges.

Pour les Achats en mode projet, l'acheteur seul va gérer tous le processus, son champ d'action ne se cantonne donc pas une seule tâche mais à toutes les parties du processus projet : étude de faisabilité, définition des besoins (analyse fonctionnelle), conception (analyse de la valeur), sourcing, consultation, négociation, contractualisation, et industrialisation.

D'après le processus achat projet présenté plus haut, on constate cependant que les acheteurs projets ne prennent pas part aux phases « terminales » du projet. Par « phase terminale », on entend les missions induites par l'après industrialisation : contrôle qualité, contrôle performance fournisseur, gestion des litiges ou des aléas du projet... Une fois le produit validé, homologué et lancé en production, l'acheteur projet n'est plus engagé sur le suivi. On peut donc en déduire que le rôle de l'acheteur projet s'arrête à la phase d'industrialisation, lorsqu'il a sécurisé tous les aspects de la relation (coûts, qualité, délais, supply chain,...).

3.2.2. L'acheteur dans la gouvernance du projet

Dans les projets de développement de nouveaux produits dans l'industrie, nous avons vu que l'acheteur projet est identifié formellement et impliqué dans toutes les phases du projet. Cette position assise se traduit par la représentation de la fonction Achat au comité de pilotage du projet. L'acheteur fait partie du centre décisionnel, il agit tout au long du projet pour optimiser sa performance et est donc naturellement impliqué dans le comité de validation. Il va participer à

³ Exemple tiré des cours DESMA de Stratégie Achats Industriels

toutes les phases et poursuit l'avancement du projet au travers des points d'étapes, au moment de la validation de chaque jalon. L'acheteur est présent à chaque réunion de validation, à chaque fois que le « GO / NO GO » est nécessaire pour passer à l'étape suivante du projet, aux côtés des départements techniques, de développement, financiers, marketing, ainsi que des représentants hiérarchiques.

3.3. Enjeux de l'intégration en amont des achats

On entend par « phases amont » les premières phases du processus projet. Elles correspondent aux premiers jours du projet : dès le moment où il est pensé (étude de faisabilité, définition du concept), puis dans la phase où l'équipe projet cherche à le matérialiser : la phase de conception.

3.3.1. Une action directe ou indirecte

Les Achats peuvent participer aux projets en se positionnant de deux façons différentes. Ils peuvent agir et impacter directement le projet, en apportant une « valeur ajoutée et [en] orientant le projet » (Calvi, 2022, p.145).

Ils sont parfois également intégrés « indirectement » dans le but de piloter le relationnel fournisseur avec les partenaires associés et impliqués dans le projet en amont, dans la phase de conception. De cette manière, les Achats jouent un rôle de « gestionnaire » (Calvi, 2002, p.145).

3.3.2. Un impact sur les coûts dès la phase de conception

Intégrer les Achats en phase de conception permet d'activer différents leviers, synonymes de performance. Parmi les leviers identifiés par la CESA Achats, on observe la veille technologique, le sourcing, la mise en concurrence, l'analyse des risques marchés ou encore l'internalisation (CESA, 2004, p.11).

La mise en lumière de ces leviers permet de comprendre le champ d'action inhérent aux achats lorsqu'ils sont intégrés suffisamment en amont.

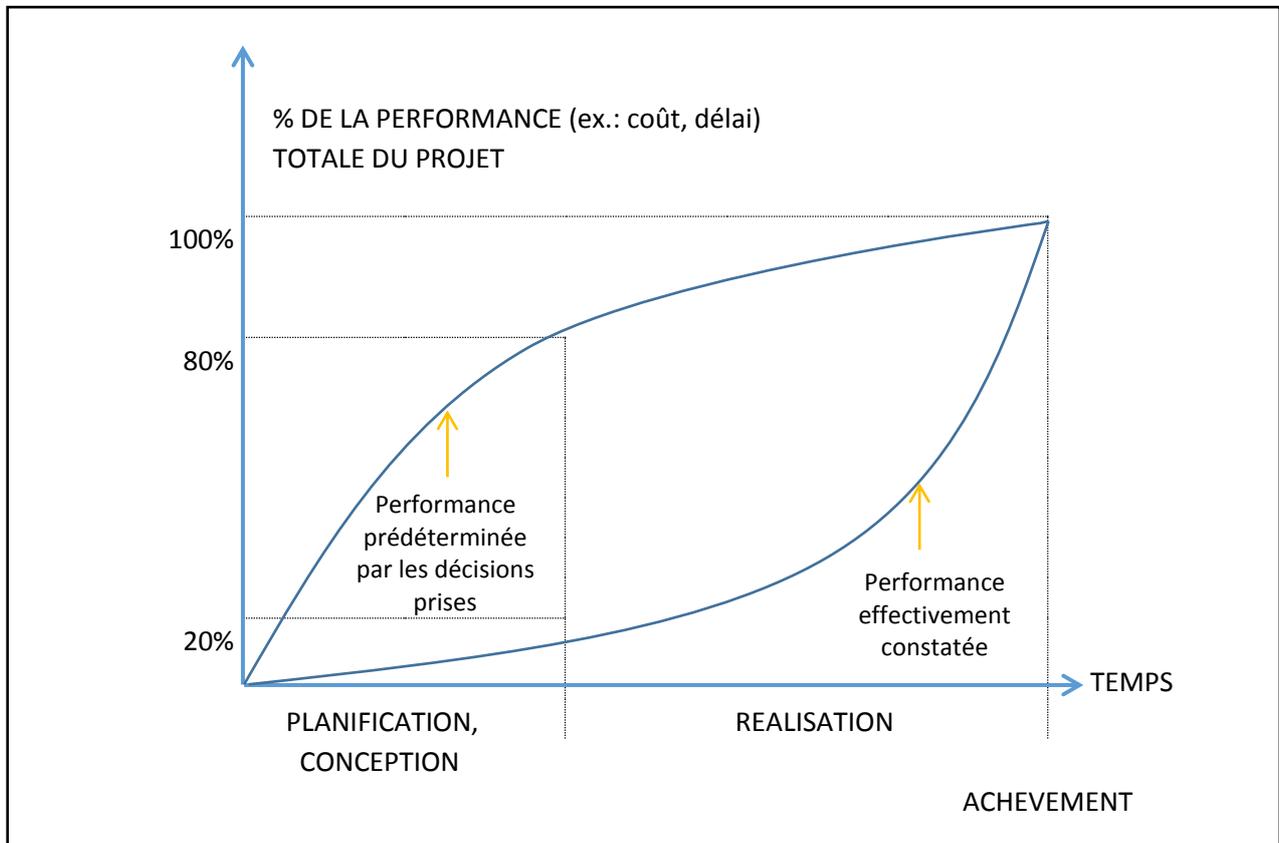
C'est dans la phase de conception que se situe le potentiel d'économies dans les projets. Ce contrôle des coûts et de la qualité en phase amont permettrait d'optimiser « 70 à 90% des dépenses totales encourues [...] qui sont d'ores et déjà déterminées à la fin de cette phase, même si elles ne seront effectivement décaissées que dans les phases avales » (Calvi, 2002, p.147).

L'implication des Achats dans la phase de conception d'un projet permet donc d'agir sur la réduction de différents objectifs de coûts (Calvi, 2002).

Les décisions fondamentales à la poursuite du projet sont généralement prises lors des phases amont de celui-ci, notamment en phase de planification et de conception. On constate effectivement que, dans la plupart des projets, « 80% des performances d'ensemble du projet sont déjà prédéterminées » au moment où la phase de réalisation est enclenchée (Lorino, 2001, p.300). En d'autres termes, en phase de réalisation, les décisions impactant la compétitivité finale du produit, ou tout autre sujet du projet, sont déjà arrêtée en phase amont. On impactera donc bien moins la performance globale avec les décisions/modifications réalisées dans les étapes suivantes.

Figure 3 : De la performance « engagée » à la performance « constatée »

Source : LORINO P., 2001



« Le pilotage des activités amont est [donc] critique pour la réussite du projet » (Lorino, 2001, p.300) : ici, les dépenses et la notion de temps ne sont pas les seuls facteurs à contrôler. L'enjeu est également de maîtriser « l'impact de ces activités [amont] sur les dépenses et la durée des activités situées en aval » en intégrant au maximum les contraintes qui se présenteront. Le pilotage des phases amont conditionne la réussite, et permet de garantir un contrôle sur les phases aval du projet, tout du moins de maîtriser au mieux les tâches suivantes.

4. Le rôle de l'acheteur en mode projet

4.1. Intervention dans différentes phases du processus

Plus le processus projet avance, plus les spécifications se définissent de façon rigide et plus il devient compliqué de les changer, d'en introduire de nouvelles, différentes.

Pour la fonction achat, il en résulte que sa latitude diminue au fur et à mesure que le projet avance alors que les coûts induits par les changements augmenteront. La capacité à introduire des alternatives va s'amoinrir dans les phases suivantes (Van Weele, 2005, p.186).

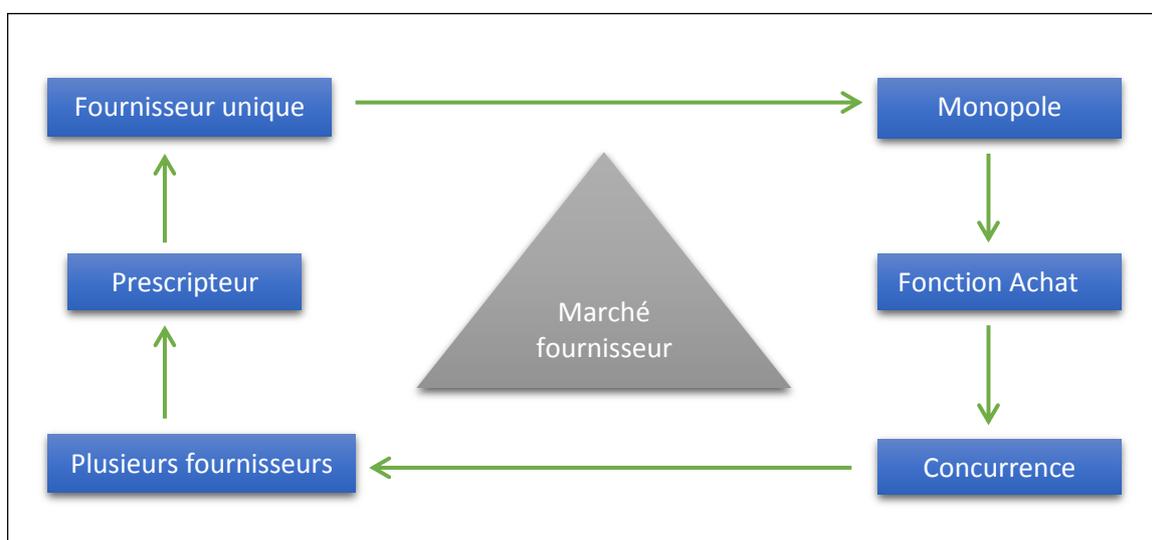
De par son statut et son métier, le rôle de l'acheteur est de challenger la demande en phase amont, d'aider les prescripteurs à formuler leur besoin de manière la plus fonctionnelle possible et de les orienter dans le choix des fournisseurs à consulter. L'acheteur doit pouvoir proposer toujours plus d'un fournisseur à inviter, interroger.

De cette capacité d'ouverture sur le marché découle là aussi la performance globale du projet : il revient à l'acheteur d'ouvrir les possibilités pour optimiser les coûts et les solutions.

La figure 4 ci-dessous, adaptée de Van Weele, met en lumière l'intérêt de cette facette du rôle de l'acheteur en décrivant les interactions entre les Achat et les prescripteurs

Figure 4 : Interactions entre les Achats et les prescripteurs

Source : Van Weel, 2005



Lorsque le prescripteur agit seul, il va solliciter un fournisseur : celui qu'il connaît le mieux et avec qui il a l'habitude de travailler. On arrive donc à une situation de monopole artificiel. Mais lorsque la fonction Achat intervient, elle permet une mise en concurrence en challengeant le fournisseur historique et en faisant jouer le marché. La situation se débloque alors et plusieurs fournisseurs proposent des solutions différentes.

Nous comprenons ainsi le rôle que peut jouer la fonction Achat dans les projets : une ouverture sur les marchés fournisseurs et la proposition de solutions alternatives.

Selon la nature du projet, l'acheteur peut se positionner de façons différentes dans le groupe de travail en projet : il peut guider et influencer les décisions des acteurs du projet en orientant les choix vers des solutions plus favorables au maintien du meilleur rapport coût/qualité. En cela, l'acheteur joue un rôle « d'initiateur » (Calvi, 2002, p.150).

Il peut également adopter une seconde position, qui ne s'oppose pas à la première, en jouant un rôle de « facilitateur » : l'acheteur va être le garant de la bonne communication et collaboration entre le client interne et le fournisseur.

De plus, il va « [veiller] à rendre compatibles les choix à venir en matière de conception et les contraintes économiques inhérentes au projet » (Calvi, 2002, p.151).

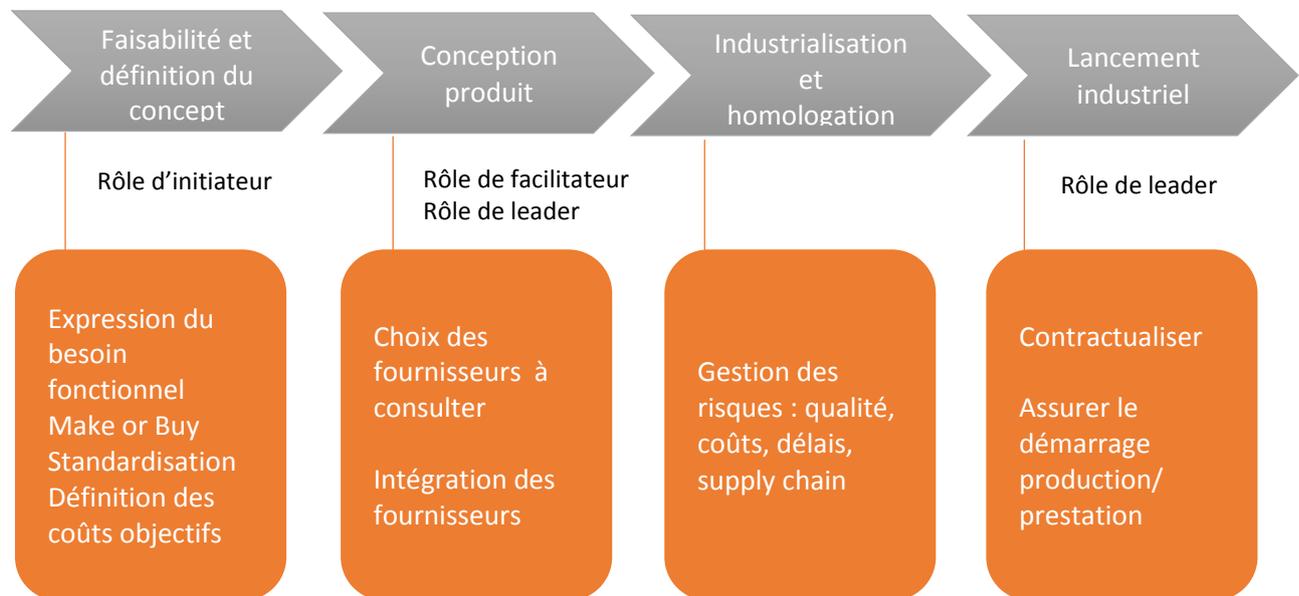
Dans la phase de développement, lors de la définition des spécifications, le rôle de l'acheteur réside en l'incitation des prescripteurs à ne pas définir de façon trop restrictive leurs spécifications. Il va les orienter plutôt vers une réflexion fonctionnelle et non technique grâce à sa connaissances des marchés et des fournisseurs pour « anticiper l'impact de ces spécifications sur les coûts de production du fournisseur ainsi que sur les possibilités d'alternative à l'échange » (Calvi, 2002, p. 151).

Enfin, l'acheteur a également un rôle à jouer lors de la phase de sélection du ou des fournisseur(s). Il va être « leader » dans la décision finale pour associer aux critères coût – qualité – délai d'autres critères plus spécifiques comme le potentiel de propositions de solutions alternatives, la flexibilité,... (Calvi, 2002, p. 152).

Pour chaque étape du processus projet, nous avons identifié les apports potentiels de l'acheteur comme décrits dans la figure 5, qui constitue une adaptation de Calvi enrichie avec nos observations.

Figure 5 : Les apports potentiels de l'acheteur pour chaque étape du processus projet

Source : production personnelle, adaptée de Calvi



4.2. L'acheteur au contact des parties externes

R. Calvi définit la structure projet comme une « structure de management en réseau » (2002, p.152). Selon lui, la viabilité et le bon fonctionnement de cette structure est fonction de « la qualité et de l'intensité des interactions entre les membres du réseau ». Le rôle prépondérant de l'acheteur dans cette organisation est de représenter « l'interface privilégiée » avec le fournisseur pour tous les sujets économiques et contractuels de la relation. R. Calvi nuance cependant en indiquant que des échanges avec les équipes du bureau d'étude sont possibles afin d'accélérer l'avancement du projet (échanges de plans, informations,...).

5. La mesure de performance Achat dans les projets

Mesurer la performance Achat dans les projets est une pratique incontournable : évaluer la part des Achats sur la performance globale du projet permet à l'entreprise de mieux positionner la fonction et de comprendre et mesurer les paramètres sur lesquels elle agit.

Chaque entreprise possède ses propres indicateurs, relatifs à son secteur d'activité, son environnement et sa stratégie.

Selon Van Weele (2005), la performance Achat dans les projets de développement de nouveaux produits s'axe sur des indicateurs de résultats, mais également des indicateurs d'avancement. Ainsi, les principaux indicateurs suivis sont les suivants :

- *Respect des coûts cibles :*
 - Ecart coût/investissements par rapport à l'objectif
 - Gains/pertes globaux réalisés sur la durée du projet par rapport à l'objectif
- *Intégration des fournisseurs dès la conception*
- *Qualité des produits*
- *Apport d'innovation*
- *Respect des délais du projet :*
 - Nombre de jours de retard par rapport au planning prévu
- *Respect ou amélioration du Time to Market*
- *Sécurisation des approvisionnements*
- *Gestion du risque fournisseur :*
 - Nombre de fiches d'identification des risques
 - Nombre de plans de sécurisation
 - Existence de contrats de confidentialité

Nous analysons donc que la performance Achat dans les projets de nouveaux produits est mesurée dans chaque phase du projet, cela induit donc que la mesure de performance Achat est adaptée selon l'intervention de l'acheteur dans les différentes phases du projet, à son champ d'actions.

6. Conclusion Partie 1

Au travers de nos recherches littéraires, nous avons donc étudié les différents aspects organisationnels des Achats projets, ainsi que leurs enjeux : l'implication des Achats dans les phases les plus amonts d'un projet permet d'impacter la performance globale du projet, en termes d'induction de coûts, mais également de gestion des risques.

L'acheteur joue un rôle clef grâce à ses interventions dans les différentes phases du processus projet, pour accompagner les prescripteurs et sécuriser les relations.

Nous avons identifié les apports potentiels de l'acheteur projet et analysé comment sa performance était mesurée dans l'industrie.

Ces premières observations issues des recherches littéraires vont servir de base de comparaison. Notre sujet d'étude porte sur les pratiques Achats Projet dans les investissements d'infrastructure, dans les projets de construction ou d'aménagement.

Nous allons donc établir plusieurs parallèles : certains aspects des Achats projets relatifs à la conception de nouveaux produits s'adaptent et sont mis en œuvre dans les projets de construction, nous verrons lesquels.

PARTIE 2 : LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET MANAGERIALES – Benchmark

1. Introduction

Afin de pallier le manque d'informations sur ce type de projets spécifiques, nous avons conduit un benchmark auprès de plusieurs entreprises, pour étudier « sur le terrain » comment elles organisent leur fonction Achat Projet :

- VEOLIA RECYCLAGE ET VALORISATION DES DECHETS, filiale de Veolia Environnement et leader mondial de la valorisation et du recyclage des déchets. Le benchmark est basé sur les observations de la période d'alternance, ainsi que sur l'interview du Responsable Achat Travaux.

- BOUYGUES CONSTRUCTION TP, acteur majeur du marché français de la construction d'infrastructures. Nous avons interrogé l'un des Acheteurs intervenants dans les projets et référent des familles d'achat « Garde-corps » et « glissières de sécurité ».

- OTV, filiale de Véolia Eau, spécialisée dans la construction de STEP : Station de Traitement des Eaux Polluées.

- SITA, filiale du groupe Suez Environnement, concurrent direct de VRVD dans le secteur de la gestion des déchets. Nous avons interrogé l'un des Acheteur Métier gérant les Achats relatifs aux activités d'incinération des déchets.

Notre démarche s'est basée sur le choix d'interroger un géant de la construction, dont le cœur de métier se rapporte directement au sujet traité, ainsi qu'un acteur d'envergure égale à celle de Véolia pour étudier son organisation, et identifier les différences potentielles entre deux fonctions Achats évoluant dans un même secteur.

Ce benchmark a pour vocation d'apporter une base de réflexion sur le sujet. Les résultats obtenus n'ont pas la prétention d'être exhaustifs. Les pratiques que nous rapporterons constituent les choix organisationnels des entreprises benchmarkées, nous précisons que d'autres entreprises n'ayant pas été interviewés peuvent s'être structurées différemment. Nous nous servirons néanmoins des réponses comme base d'étude, tout en gardant à l'esprit qu'elles ne constituent pas une généralité.

2. Guide d'entretien

Le benchmark fut mené entre février et avril 2015, au travers d'entretiens téléphoniques et physiques auprès des Acheteurs Projet en poste dans les sociétés visées.

Le guide d'entretien utilisé est présenté en Annexe 1. La trame définie, basée majoritairement sur des questions ouvertes, a été réfléchi pour permettre des échanges ouverts et incitant au développement des acheteurs interviewés. Ainsi, les entretiens ont pris la forme de discussion autour du sujet, permettant aux personnes d'apporter des précisions ou de soulever des points qui n'étaient pas prévus dans le questionnaire initial.

Cette technique nous a permis d'aller en profondeur dans les sujets, pour capter les aspects objectifs des pratiques Achats, mais également saisir les avis et ressentis des acheteurs, plutôt axés donc sur des critiques subjectives.

Les entrevues ont permis de dégager plusieurs axes d'analyse sur les pratiques Achats Projet, notamment sur l'implication des Achats dans les différentes phases du processus projet, le rôle de l'acheteur projet, le management des relations fournisseurs, le management de l'innovation et le pilotage de la performance Achat.

3. Implication des Achats dans le processus Projet

Grâce à nos recherches littéraires, nous avons compris que plus les Achats sont impliqués en amont, plus ils peuvent agir sur la performance globale du projet en générant des économies de coûts. L'étude terrain révèle que les fonctions Achats en ont bien conscience, pour autant elle n'est pas systématiquement impliquée dans les phases initiales.

3.1 Une implication différente selon la nature du projet

Certaines entreprises distinguent les projets d'investissements en infrastructure selon leur coût global. En fonction du niveau d'investissement requis – des seuils d'usage sont respectés, mais aucune règle n'est formalisée pour autant –, ou encore du type de projet (innovation, aménagement, construction) les Achats ne sont pas impliqués, ou très tard, dans les projets.

3.1.1 Implication dans les phases amont du projet

Les Achats sont impliqués dans les phases très amont d'un projet d'investissement lorsque le montant total du projet atteint un niveau élevé, où lorsque l'enjeu pour l'entreprise est important.

Au sein de SITA, les Achats sont systématiquement impliqués dans les phases de préparation des projets, dans les réunions techniques des projets d'innovation. Ce type de projet représente 85% des investissements de l'entreprise.

On constate également que la phase la plus amont à laquelle peut être conviée la fonction Achat est l'élaboration de la réponse à un appel d'offres. C'est le cas notamment pour OTV : les Achats sont invités à participer à la rédaction du dossier de réponse aux appels d'offres pour des projets à 2 millions d'euros. Ces pratiques se vérifient également chez BOUYGUES CONSTRUCTION : les Achats ont une mission de veille sur les marchés fournisseurs. Ainsi, ils transmettent les meilleurs prix marché aux équipes projets, pour leur permettre d'élaborer le budget prévisionnel du projet. Ce travail sur les prix est donc piloté par les Achats et sert de base au calcul du coût objectif du projet. Les Achats projets de VEOLIA intègre aussi cette pratique, de façon plus rare toutefois : les appels d'offres émis par les collectivités pour exploiter les sites de gestion des déchets sont étudiés par les équipes commerciales et techniques qui sollicitent les Achats pour fiabiliser un budget, apporter des prix de références.

3.1.2 Implication dans les phases d'exécution

Dans les projets à plus petite portée économique, ou traitant d'autres sujets moins stratégiques, les Achats sont souvent impliqués seulement en phase d'exécution. Le budget et le besoin sont définis par les bureaux d'étude, les lots sont découpés et alloués soit à un seul acheteur dédié au projet, soit à plusieurs acheteurs selon leur expérience sur un métier ou une famille d'achat en particulier.

Pour les acheteurs projet de SITA et celui de VEOLIA, où ces pratiques ont été observées, l'action des Achats consiste ici à sourcer, négocier et sécuriser l'achat.

Mais au sein d'OTV, l'implication des Achats à ce moment du processus projet est le centre de leur mission : les acheteurs projets interviennent surtout dans ces cas de figure, nous verrons plus bas pour quelles raisons leur action sur d'autres phases du processus est atténuée.

Enfin, pour les projets de petite envergure, les Achats sont parfois sollicités uniquement en phase de négociation.

3.2 Le suivi terrain

Nous avons observé une seule entreprise où l'acheteur projet est également impliqué jusque dans le suivi du chantier, du projet sur le terrain : VEOLIA. Nous expliquons cette exposition par le fait

que l'acheteur projet Travaux VEOLIA est complètement spécialisé et dédié aux projets de constructions et d'investissements en infrastructure sur sa région, ce qui n'est pas le cas des autres sociétés où les projets sont allotis, chaque lot étant géré par un acheteur différent.

Ici, l'acheteur projet fait partie du comité de projet, dans le sens où il participe à toutes les réunions de chantier, de lancement des différentes phases de travaux, ainsi qu'à la réception des travaux une fois le projet achevé. Toutefois, sa participation au comité de pilotage du projet et ce rôle endossé ne découlent pas de procédures formelles. La position prise par l'acheteur est induite par lui-même, grâce à son travail de fond de séduction des équipes projet, dans le but de démontrer son intérêt.

Les pratiques d'implication des Achats dans les phases du processus projet d'investissements en infrastructure restent relativement homogènes : selon les enjeux financiers du projet, les Achats vont être impliqués dans les phases les plus amont qu'il soit. Mais ce type de projet reste relativement rare à l'année, au profit de projets plus courants.

L'acheteur voit donc son rôle évoluer aussi en fonction de la nature du projet.

4. Organisation et gouvernance Achat dans les projets de construction

4.1 Les postes d'acheteur projet

Dans la moitié des cas étudiés, les acheteurs intervenant sur les projets ont des dénominations de poste bien précises d' « acheteur projet ». Ils sont, pour l'ensemble d'un projet, l'unique interlocuteur Achat ; c'est notamment le cas au sein d'OTV et au sein de VRVD.

Pourtant, on observe aussi des sociétés qui ne dédient pas uniquement leurs acheteurs aux différentes missions des projets. On constate ainsi que certains acheteurs interviennent dans les projets, et travaillent donc en mode projet avec l'équipe, mais pas seulement.

Chez SITA, l'équipe projet est constituée d'acheteurs CAPEX ou d'acheteurs famille : ils sont donc globalement amenés à traiter d'autres sujets que juste des projets. Même si certains de ces acheteurs travaillent à 80% en mode projet, il n'y a pas d'acheteur 100% projet.

A l'inverse, chez BOUYGUES les acheteurs intervenant dans les projets sont tous « acheteur projet », mais ils sont également tous experts sur une ou plusieurs familles d'achat en parallèle. Leur mission première est consacrée aux projets, mais de par leur expérience, les sujets qu'ils ont été

amenés à traiter, ils ont tous développé une expertise sur un segment d'achat. Précisons bien qu'ils vont être sollicités pour l'achat de leur spécialité mais uniquement dans le cadre de projets. Ils ne gèrent pas un portefeuille comme pourrait l'induire un poste d'acheteur famille propre.

4.2 L'acheteur dans la gouvernance du projet

Nous avons vu que dans l'industrie, l'acheteur projet fait partie intégrante du comité de pilotage puisqu'il participe aux points d'étapes, aux prises de décision et que ses missions sont formalisées et cadrées grâce à des procédures claires.

C'est généralement le cas également dans les projets construction, mais de façon moins ancrée. Les entreprises positionnent l'acheteur comme faisant partie intégrante du projet : il est intégré en amont et gère les consultations. Le plus souvent, il va donner ses préconisations et orienter le choix du prestataire en fonction des résultats obtenus, son expertise est légitime sur ce point-là.

Mais comme l'implication de l'acheteur dans les phases du projet diffère (selon le type de projet par exemple), son action est plus ou moins limitée. En intervenant seulement en phase de négociation ou d'exécution, l'acheteur peut difficilement faire valoir sa légitimité à participer aux décisions du projet.

Globalement, au sein de BOUYGUES, l'acheteur projet occupe presque la même place que l'acheteur projet dans l'industrie dans la gouvernance des projets.

On observe une position un peu moins forte au sein de VRVD, SITA et OTV dans le sens où les acheteurs vont jouer un rôle plutôt d'orientation et de préconisation.

5. Le rôle de l'acheteur projet

Le rôle de l'acheteur dans l'équipe projet et tout au long du processus varie également selon la nature du projet concerné. Il peut intervenir et collaborer à la rédaction du cahier des charges et à la fiabilisation du budget, tout en apportant des compétences juridiques dans la définition des contrats. Les profils de ces acheteurs projet sont donc diversifiés.

5.1 Définition du besoin et rédaction du cahier des charges

Dans la plupart des sociétés, les Achats tendent à prendre part à la définition du besoin interne, et donc à la rédaction du cahier des charges.

Dans les Achats Projet, les acheteurs cherchent à faire prévaloir cette collaboration, notamment en justifiant que leur intervention permet de challenger le besoin pour tendre vers le « juste besoin », et d'apporter des solutions alternatives. C'est particulièrement le cas dans les entreprises benchmarkées, puisque les acheteurs gèrent plusieurs projets similaires dans une année. Ainsi, comme l'acheteur projet de VEOLIA, ils sont capables de dupliquer des solutions mises en œuvre dans un projet antérieur, auxquelles n'auraient pas pensé, ou dont les BE ou autre Directions techniques, généralement rédacteurs des cahiers des charges, n'auraient pas eu connaissance. Comme relevé au sein de BOUYGUES, ces dernières ont tendance à « copier-coller » les CCTP⁴ existants, sans les adapter au plus juste au besoin réel.

Dans cet accompagnement à l'élaboration du cahier des charges, l'apport des Achats en termes de méthodologie est également non négligeable. L'acheteur possède des compétences de négociation et de conduite de consultation, deux aspects incontournables d'un appel d'offres mené dans les bonnes règles d'éthique.

Mais les Achats n'ont pas toujours de latitude pour intervenir dans cette phase du processus de définition des CCTP. C'est le cas pour l'entreprise OTV : cette dernière, du fait de son activité, est amenée à répondre à des appels d'offres publics, émis par les collectivités territoriales pour attribuer l'exploitation d'un site de traitement des eaux appartenant aux communes.

Dans ces situations, l'intervention des Achats dans la rédaction du cahier des charges n'est pas sollicitée puisque les spécifications sont définies par le Maître d'Ouvrage⁵. Les collectivités définissent donc d'elles-mêmes leurs besoins, OTV prend ensuite le dossier en charge pour répondre au mieux à cette demande.

5.2 Apport de compétences contractuelles

Les acheteurs projets, en plus de leur capacité à proposer des solutions alternatives en dupliquant celles déjà mises en œuvre dans d'autres projets, ont un rôle de sécurisation de la relation.

Au travers de leur participation à l'élaboration du cahier des charges, ils apportent des compétences juridiques sur les clauses à définir avec les partenaires.

⁴ Cahier des Clauses Techniques Particulières : ce document décrit le besoin exprimé par la société émettrice de l'appel d'offres, avec le détail des prestations et des résultats attendus. Ce document sert de base et est complémentaire au Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) qui, quant à lui, est plutôt orienté sur les aspects contractuels du marché.

⁵ Personne physique ou morale pour laquelle un projet est mis en œuvre.

Ainsi, il saura mettre en avant l'intérêt d'intégrer une clause d'obligation de résultat ou de moyen, de demander une caution de retenue de garantie⁶ au partenaire, ou encore de verrouiller les termes de paiement, de délais et de qualité.

Là aussi, cette capacité à anticiper et à cadrer les contrats peut provenir de l'expérience vécue sur des projets antérieurs.

SITA met un point d'honneur à placer ses acheteurs projets en première ligne sur ces sujets : il leur revient de juger si le contrat est pertinent et fiable au travers de différents indicateurs : l'intégration d'une garantie de fonctionnement et de résultat, la définition claire du prix et la sécurisation du délai, l'intégration d'une clause d'exclusivité ou encore la prévention de pénalités le cas échéant.

5.3 L'intervention de l'acheteur dans la fiabilisation budgétaire

Nous avons identifié que les acheteurs projets interviennent dans la rédaction du cahier des charges grâce à leur participation aux phases amont du processus projet, de façon nuancée.

Cette implication, au travers de la communication de prix de références ou de consultations visant à établir des premiers prix marché leur permettent de fiabiliser le budget du projet.

En effet, l'acheteur projet joue ici un rôle important : il lui revient de définir des prix en amont qui vont permettre d'élaborer ensuite toutes les structures de coûts du projet. A partir de ses informations, les coûts objectifs vont être définis qui serviront ensuite notamment à mesurer la performance achat réalisée.

Au sein de VEOLIA, l'acheteur projet remplit cette mission : grâce à ses expériences antérieures, aux prix négociés sur des projets déjà réalisés et à sa connaissance du marché fournisseur, il va établir un budget de réalisation.

Chez BOUYGUES, la démarche va encore plus loin. Du budget proposé par l'acheteur va ensuite découler un budget objectif, fixé par le client interne, qui intègre la marge à réaliser sur le projet dans son ensemble. La structure de coûts est donc induite par les informations transmises par l'acheteur.

On comprend donc l'aspect stratégique de cette facette du rôle de l'acheteur.

⁶ Pour se prémunir d'éventuels vices apparents faisant l'objet de réserves lors de la réception des travaux, le maître d'ouvrage applique une retenue de garantie et ne paie pas en totalité le montant facturé.

L'acheteur projet joue donc des rôles diversifiés : entre manager la demande pour repositionner le juste besoin et l'intégration de mesures contractuelles, il est l'acteur majeur de la fiabilisation du budget et contribue ainsi à la performance globale de celui-ci.

6. Le management des relations fournisseurs

Le travail en mode projet est basé sur les interactions entre le ou les client(s) et le ou les fournisseur(s), et sur la faculté à atteindre le résultat attendu (Lorino, 2001). Outre les compétences de chacun, une coordination optimale est nécessaire à l'atteinte des objectifs : là aussi, l'acheteur projet a un rôle à jouer, différent toutefois d'une organisation à une autre.

6.1 Les Achats comme interface client-fournisseur

Le management des relations fournisseurs est une mission qui revient à l'acheteur de par sa fonction. Dans la plupart des entreprises, c'est effectivement à lui de gérer les litiges, les négociations... En bref, une grande partie des échanges avec les fournisseurs.

Dans les Achats projet, l'acheteur garde cette fonction : il est l'interface principale des fournisseurs, le point d'entrée de toutes les communications émanant des partenaires, et garant de la bonne expression des informations internes sortantes dans le cadre du projet.

Lors du benchmark effectué, il est mis en lumière que l'acheteur projet constitue le point d'entrée unique des fournisseurs pour les sujets commerciaux et contractuels (coûts, qualité, délais, confidentialité, exclusivité,...).

Toutefois, on observe d'autres pratiques notamment relatives aux échanges d'ordre technique : l'acheteur apporte une méthodologie Achat et des compétences diverses dans sa participation au projet. Même si dans les sociétés interrogées on observe qu'il développe des compétences techniques grâce à ses expériences terrain, il n'est pas l'interlocuteur « officiel » pour ce genre de débats.

SITA et BOUYGUES notamment ont donc travaillé sur la mise en place d'un binôme achat-technique : le fournisseur a deux interlocuteurs selon les sujets qu'il souhaite aborder. La technique est là pour analyser et valider les solutions proposées (solutions qui sont généralement impulsées par l'acheteur au travers de la captation de l'innovation fournisseur, de la sollicitation pour proposer des solutions alternatives).

La politique de SITA veut s'appuyer sur les experts internes : si une problématique transport importante ressort sur le projet, l'équipe peut faire appel à l'expert transport-logistique qui échangera avec le fournisseur ; si une problématique sécurité apparaît, l'équipe QSE sera sollicitée pour discuter avec lui,...

Au sein de VEOLIA, les Achats projet construction fonctionnent également ainsi : on observe un binôme Achat-chef de projet pour définir le besoin et construire la consultation. Le fournisseur est souvent amené à être en contact direct avec le chef de projet pour obtenir des précisions techniques, des validations de plans d'implantation, etc. ... Dans ce cas, la traçabilité des échanges est quand même demandée par l'acheteur, dans le but de rester informé des sujets en cours, des modifications ou décisions prises durant l'avancement du projet entre la technique et le fournisseur.

Cependant, ce rôle d'interface unique n'est pas toujours retenu. Pour des sujets moins importants, ou tout simplement par un manque « d'éducation » des équipes projets, il arrive que l'acheteur ne soit pas systématiquement l'interlocuteur unique du fournisseur, voire pas du tout impliqué dans l'acte d'achat.

A titre d'exemple, chez VEOLIA, les Achats projets ne sont pas toujours sollicités au moment de la phase de sourcing ou de contact fournisseur pour une première demande de chiffrage. L'équipe projet consulte directement les fournisseurs et valide même parfois les devis, sans intervention Achats.

SITA a fait le choix de limiter au maximum ces pratiques en travaillant sur le processus de validation des demandes d'investissements : toutes les demandes d'achat sont obligatoirement visées par la Direction Achat. Ainsi, la traçabilité des demandes est facilitée et permet aux Achats d'intervenir, malheureusement parfois un peu tard, dans l'acte d'achat. Si un sujet a été traité sans être parvenu jusqu'à l'acheteur projet, celui-ci aura une visibilité et pourra comprendre les raisons de sa non implication.

Le processus ainsi repensé permet également de contrôler les demandes d'investissement supérieures à 30 000€.

Dans les cas où les Achats n'ont pas un rôle d'interface unique avec les fournisseurs, on observe aussi qu'il peut s'agir de sujets peu stratégiques, d'un montant relativement peu élevé pouvant aller de 100 à 5 000€. Même si la volonté Achat de toutes les entreprises interviewées tend

à étendre le taux de couverture Achat⁷, des contraintes de temps peuvent influencer la position de l'acheteur dans la communication interne-externe : certains sujets ne sont volontairement pas gérés par les Achats projet qui préfèrent se concentrer sur les sujets à plus fort enjeu stratégique.

6.2 La gestion et le suivi contractuel

La mission de management des relations fournisseurs des Achats passe également par la gestion contractuelle des relations. L'acheteur projet, grâce à son rôle d'interface privilégiée avec le fournisseur, est sollicité dans le suivi contractuel des prestations.

C'est le cas au sein de toutes les entreprises benchmarkées : l'acheteur projet occupe un rôle de sécurisation des termes de la relation : respect des délais, atteinte des objectifs de moyens ou de résultats convenus au contrat,...

Dans certains cas, comme au sein d'OTV, l'équipe projet ne sollicite cependant l'acheteur qu'en cas de litige avec le fournisseur. Il n'intervient donc pas dans le suivi de réalisation des prestations.

A contrario, les Achats Projet de VEOLIA sont pilotes sur le suivi contractuel et le suivi de chantier : l'acheteur projet suit l'évolution des réalisations pour contrôler au mieux le respect des délais, anticiper les retards, les contretemps et être réactif sur les aménagements urgents à commander pour ne pas faire prendre de retard au projet.

Ainsi, il joue un rôle clef responsabilisant dans le projet.

La gestion des relations fournisseurs est donc une mission inhérente à la fonction Achat Projet. Dans ce thème-là, on a coutume à intégrer les aspects contractuels, de gestion de projet mais également l'apport d'innovation.

7. Le management de l'innovation

Dans les Achats Projets d'investissement en infrastructure, on peut capter l'innovation des fournisseurs, tout comme dans les projets de développement de nouveaux produits. Il s'agira alors de développer des solutions techniques, des procédés ou des méthodes novatrices par exemple dans le domaine de la construction ; ou de soutenir une technologie nouvelle sur des équipements, des fournitures.

⁷ Le taux de couverture achat est le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise géré par une action du service Achats.

La capacité à capter ces innovations fournisseurs revient aux Achats : ils sont sollicités pour effectuer une veille marché (sur les prix par exemple comme développé plus haut) sur les nouveautés à sortir, pour anticiper les futures solutions alternatives ou encore pour identifier les fournisseurs challengers de demain.

7.1 L'introduction de l'innovation dans les projets

Dans les projets d'infrastructure, les organisations ont encore peu misé sur ces foyers d'innovation que sont les fournisseurs, même si dans beaucoup d'entre elle l'apport de l'innovation est demandé par la hiérarchie.

A l'image de BOUYGUES qui communique sur sa politique groupe autour de 3 axes stratégiques : Internationalisation, Standardisation et Innovation. Ce dernier levier traduit la demande de la Direction Générale ainsi que du client interne (et/ou final dans le cas de BOUYGUES) exprimée aux Achats de capter l'innovation des fournisseurs. Pour autant, on observe que les Achats ne sont pas leader sur le sujet : l'identification d'innovations et leur développement se fait via le département Recherche et Développement. Les Achats sont sollicités uniquement pour cadrer et verrouiller les relations (voir plus haut 3.2. La gestion et le suivi contractuel).

Chez BOUYGUES, en matière d'innovation, le rôle des Achats se limite à la mise en œuvre de veilles technologiques et à la capacité à proposer des solutions alternatives, des variantes sur une fourniture, une solution techniques,...

Le même schéma est décrit au sein de VEOLIA : l'acheteur projet introduit des solutions variantes grâce à son expérience terrain sur des projets antérieurs. L'innovation fournisseur n'est pas pilotée par les Achats, mais également par un département de Recherche et Développement (notamment avec un outil d'open innovation : le programme Veolia Innovation Accelerator).

Par contre, une entreprise apparaît comme plus avancée dans la responsabilisation des Achats en matière de captation d'innovation fournisseurs. Les Achats Projet au sein de SITA jouent un rôle important dans cette mission : ils maîtrisent le processus de sourcing, établissent une short-list et pilotent même le développement de la solution proposée par le fournisseur. Là encore, le binôme achat-technique est mis en avant, pour impliquer les fonctions d'étude à ce type de projet.

7.2 Un intérêt relatif à la captation de l'innovation fournisseurs

Le cas OTV est à considérer de façon marginale. Les fournisseurs ne sont généralement pas sollicités pour proposer de l'innovation car OTV possède de fortes compétences techniques en

interne. En effet, les projets d'investissement en infrastructure d'OTV sont fruits de leur expertise, ils maîtrisent et commercialisent les process clés du traitement des eaux, leur cœur de métier.

Les rares propositions techniques apportées par les fournisseurs ne sont pas retenues, car estimées non rentables par la société. En effet, OTV exploite l'unité construite pendant une période maximum de deux ans. Passé ce délai, les infrastructures sont exploitées par les collectivités émettrices de l'appel d'offres initial, essence du projet initial. Les fournisseurs, évoluant dans des secteurs de protection et de préservation de l'environnement proposent donc des « solutions vertes » : des procédés ou techniques écologiques dont le retour sur investissement est plus long que sur les solutions déjà existantes. La Direction ne juge donc pas nécessaire d'inclure ces innovations dans ses offres ; l'innovation fournisseur n'est donc pas un levier jugé financièrement intéressant pour l'entreprise (elle n'est pas source de gains mais plutôt de charges d'exploitation plus élevées).

L'innovation dans les Achats Projets d'investissements en infrastructure tient une position nuancée : les Directions Générales ont conscience de l'intérêt qu'elle peut avoir sur la compétitivité de l'entreprise, toutefois elle ne fait pas partie des missions stratégiques des Achats dans ce genre de projet. Capter l'innovation en externe revient, dans la plupart des cas, aux services de recherche et développement, les Achats étant simplement informés des solutions développées. La fonction ne pilote pas cette mission.

8. La mesure et le pilotage de la performance

La performance Achat est mesurée sur toutes les actions gérées par l'acheteur projet. Notre benchmark met en lumière des pratiques relativement similaires d'une entreprise à une autre, en termes de mode d'évaluation et d'indicateurs choisis.

8.1 Les indicateurs de performance retenus

D'une façon générale, la performance Achat projet est évaluée uniquement d'un point de vue économique. Les entreprises ont adopté des méthodes de calcul basées sur les économies générées par l'intervention de la fonction Achat sur les budgets.

Le département Achat OTV travaille sur la base du montant de vente client défini lors de la rédaction de l'offre commerciale. Il est ensuite opéré une optimisation pour définir un objectif budgétaire, intégrant la marge cible à réaliser.

La performance Achat correspond ensuite au gain réalisé sur le budget objectif le plus ambitieux, ainsi que sur le budget brut du projet.

BOUYGUES, VEOLIA et SITA mesurent leur performance Achat sur les projets d'une manière similaire : les gains réalisés sur le budget global du projet sont comptabilisés, ou parfois les économies lot par lot.

Aucun autre indicateur n'est pris en compte dans cette mesure de la performance ; on considère uniquement l'aspect économique.

L'approche de BOUYGUES est toutefois à préciser : la terminologie utilisée dans la mesure de performance est choisie en fonction des contraintes de cross-business et d'un environnement politique complexe. Ainsi, le terme « d'écart » sur budget, et non « gain », est utilisé. On comprend donc une acceptation de la nuance : l'écart peut être positif ou négatif. Autrement dit, on accepte qu'un projet puisse rapporter de l'argent ou en faire perdre à la société.

Ce choix de terminologie traduit l'utilité que peut avoir le calcul de la performance Achat comme outil de communication interne.

8.2 La performance comme outil d'aide à la communication

Dans beaucoup d'entreprises, la performance Achat est mesurée pour évaluer les résultats du service Achat, en comparaison avec les objectifs qui leur ont été attribués. Mais la communication de ces résultats en interne a plusieurs finalités, et notamment celle de promouvoir la fonction.

Communiquer sur les économies générées par les Achats permet de favoriser la reconnaissance, l'intérêt de la fonction à intervenir dans les projets.

Au sien de SITA, la performance Achat est clairement utilisée comme outil à la communication : la fonction est déjà reconnue, il n'y a plus de débat sur son utilité. Les actions de communication visent à conforter cette vision. Les acheteurs ne veulent plus être vus comme de simples cost killers, mais comme apporteurs d'innovation et de compétences juridiques.

Les entreprises BOUYGUES et OTV observent le même schéma. La fonction Achat est reconnue clairement et n'est pas remise en question ni contestée. Le soutien des Directions Générales aux Achats tend à promouvoir la confiance des autres services en les acheteurs. Pour elles, la communication autour de la performance Achat permet de justifier les investissements en ressources humaines, le nombre d'acheteurs augmentant en permanence pour étoffer la fonction.

Par contre, dans les sociétés où la maturité Achat en est encore à ses débuts, la mesure de la performance Achat constitue également un outil de communication en interne, mais uniquement sur l'atteinte des objectifs fixés par les Directions Générales. Au niveau de VEOLIA Propreté Rhin Rhône,

le département Achat est relativement jeune puisqu'il est apparu en 2008. On observe une fonction à deux vitesses : les acheteurs nationaux basés au siège à Nanterre qui ont des rôles stratégiques dans la contractualisation d'accord cadres nationaux ; et les acheteurs dits « locaux », présents dans les 6 Directions Régionales, qui gèrent la vie quotidienne des exploitations Véolia. La Direction France fixe des objectifs de gains à chaque région, mais la difficulté réside dans le fait que chaque région a un niveau de maturité Achat différent. Au sein de VEOLIA Propreté Rhin Rhône, solliciter les Achats dans les projets tend à devenir un mécanisme. L'acquisition de ces réflexes est principalement due à un travail de fond de communication réalisé par l'acheteur projet depuis son arrivée, en 2009.

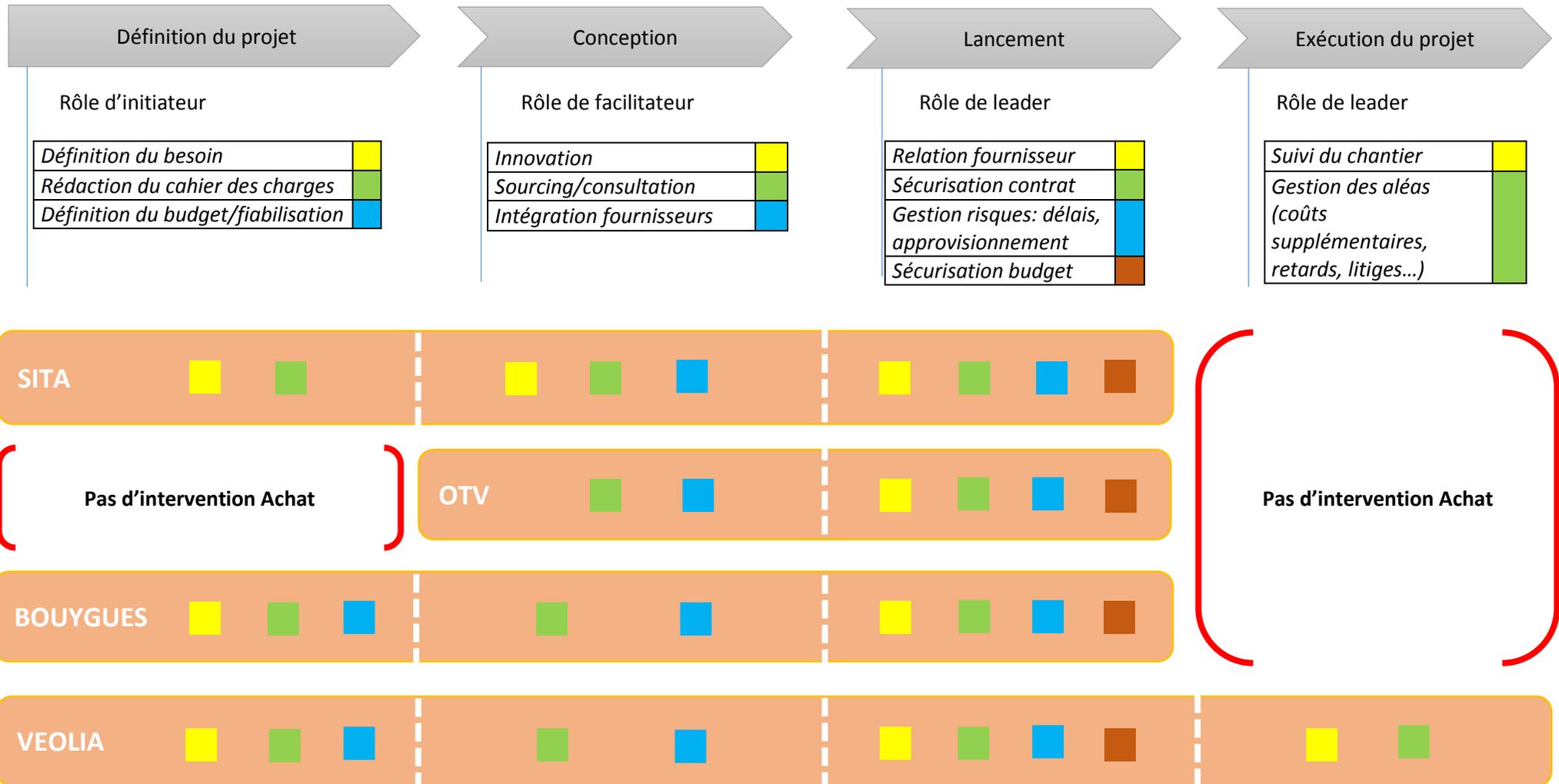
La performance Achat, de par son mode de calcul basé principalement sur des indicateurs économiques, est donc utilisée pour communiquer sur les gains réalisés et l'atteinte des objectifs, mais ne permet pas d'appuyer la reconnaissance de la fonction en interne.

9. Conclusion Partie 2

Nous pouvons synthétiser les pratiques observées en positionnant, pour chaque phase du processus Achat Projet construction, l'intervention des Achats (figure 6). Nous précisons que les données collectées ne sont pas exhaustives, et que la synthèse ci-dessous constitue une base de réflexion sur les pratiques générales qui existent.

Figure 6 : Les pratiques observées dans les Achats projet de construction

Source : production personnelle



Précisions sur les différentes actions des étapes du processus projet travaux

Phase de définition du projet

- **Fiabilisation du budget** : l'apport des Achats ici est de vérifier la conformité du budget établi. Les expériences antérieures et les prix déjà connus sur les prestations sont intégrés et permettent de fiabiliser le budget du projet, de s'assurer que les coûts ont bien été évalués.

Phase de lancement du projet

- **Sécurisation contrat** : les consultations sont bouclées et les marchés sont traités. L'acheteur projet établit les contrats sur la base des conditions négociées.
- **Sécurisation budget** : l'acheteur s'assure que les coûts engagés par les contrats entrent bien dans le cadre du budget, que ce dernier est bien respecté.

Phase d'exécution du projet

- **Gestion des aléas** : l'acheteur s'assure et contrôle tout au long de la réalisation du chantier que les conditions négociées dans le contrat sont respectées comme telles. Il gère également, en termes de gestion contractuelle, les travaux supplémentaires potentiels dus aux aléas du chantier (une finition, une canalisation non identifiée qu'il faut modifier,...).

Les acheteurs projets sont de plus en plus impliqués en amont, dès l'expression du besoin, dans les projets d'investissements en infrastructure. Grâce à un travail de séduction mis en œuvre depuis une dizaine d'années, les prescripteurs reconnaissent leur légitimité à intervenir dans le but de réduire les couts. Une stratégie à adopter pour contribuer à la reconnaissance de la fonction en interne consiste à partager les succès réalisés par les acheteurs projets : ces derniers ne sont désormais plus en bout de chaîne, cantonnés aux consultations et aux négociations.

Mais plusieurs points restent pourtant à améliorer ; des aspects manquants largement imputables à l'inexistence de procédures claires qui rendraient la fonction Achat incontournable : l'introduction de l'innovation par les Achats projet, aujourd'hui encore trop piloté par les services de développement alors que les Achats ont un réel rôle à jouer ; l'outil de mesure de performance à étoffer pour mieux mesurer la valeur ajoutée des Achats dans les projets de construction, qui pourrait passer notamment par l'implication des Achats dans la dernière phase de suivi de chantier.

PARTIE 3 : PRECONISATIONS

1. Introduction

Nous avons mis en lumière les différentes pratiques managériales et organisationnelles observées dans les Achats Projet de l'industrie. Les pratiques s'avèrent, dans ce secteur, très outillées et formalisées autour d'un positionnement de la fonction Achat prépondérant dans le déroulement et la conduite du projet.

Nous avons ensuite étudié les Achats projet de construction au travers de différentes organisations (SITA, OTV, BOUYGUES et VEOLIA), qui apparaissent en comparaison peu processées, moins outillées, avec une position de la fonction moins reconnue et une implication dans les projets plus aléatoire.

Ainsi, on peut mettre en parallèles différents éléments comme présenté dans la figure 7.

Figure 7 : Synthèse des différences identifiées par l'étude littéraire et le benchmark

Source : production personnelle

Industrie : Développement nouveaux produits	Travaux : Investissements infrastructure
<input type="checkbox"/> Positionnement formel et déterminé de la fonction Achat dans les projets	<input type="checkbox"/> Positionnement hybride et aléatoire de la fonction Achat dans les projets
<input type="checkbox"/> Mesure de performance Achat poussée	<input type="checkbox"/> Mesure de performance Achat uniquement économique
<input type="checkbox"/> Rôle légitime et décisionnaire de la fonction Achat dans les projets	<input type="checkbox"/> Reconnaissance informelle de la fonction Achat avec un rôle participatif

Dans certaines des organisations Achats projet construction, les pratiques identifiées fonctionnent : elles donnent du sens à la fonction et témoignent d'une fonction Achat déjà bien ancrée et bien positionnée dans l'entreprise.

Pour autant, on constate encore des situations qui enrayent l'efficacité des Achats dans les projets. Un manque de maturité, de process et même parfois de volonté de la part des Directions Générales ne permettent pas aux acheteurs d'exercer leur rôle de support, pourtant essence de leur fonction.

Nous allons donc analyser les conséquences des pratiques observées, celles étudiées comme pertinentes, et celles jugées comme pouvant être améliorées en proposant des préconisations.

2. Les pratiques qui fonctionnent

2.1. Reconnaissance et professionnalisation de la fonction

Dans la majorité des cas étudiés, on constate que la fonction Achat dans les projets d'infrastructure est relativement bien ancrée dans les entreprises. Sa légitimité et son intérêt ne sont plus remis en question, et les acheteurs jouissent d'une reconnaissance qui n'est plus à prouver. Cette position a été acquise grâce à un réel travail de fond des acheteurs en poste : une longue période de séduction fut nécessaire à la reconnaissance de leur rôle. Au travers d'accompagnements et de résultats biens réels grâce à des actions économiques jugées fiables en interne, les acheteurs ont développés une culture Achat eu sein de leurs organisations. Ils deviennent de plus en plus incontournables et sont sollicités dans la majorité des projets, dans les phases les plus amont possible.

Les Achats Projets prennent alors tout leur sens de fonction support grâce à l'apport d'une méthodologie achat dans la conduite du projet, dans le cadrage des relations fournisseurs, dans la fiabilisation des besoins et des budgets, dans le challenge de la demande interne... ou encore au travers de leurs compétences.

Toutes les entreprises benchmarkées révèlent une organisation dans l'attribution de la charge de travail similaire : en fonction de l'expérience métier des acheteurs, les lots ou le projet dans sa globalité leur seront attribué, pour une gestion totale des achats correspondants. Ces pratiques traduisent un fort développement des compétences techniques des acheteurs. Au sein de Véolia, il existe un poste de Responsable Achats Projet Travaux, transverse à toute la région : l'acheteur n'est pas dédié exclusivement à un site. Ce choix de structure permet à ce dernier d'être véritablement

spécialisé et sollicité pour tous les projets qui nécessitent des interventions travaux, de mettre en œuvre une vision globale permettant de dupliquer des solutions techniques qui augmenteront la performance globale de chaque projet.

Les Achats Projets jouent donc un rôle global en apportant une expérience, sans pour autant remettre en question le rôle des acteurs techniques. Les binômes Achat/Technique observés font ainsi du sens : travail collaboratif, apport des compétences de chacun font que personne n'est destitué de sa fonction. On comprend donc la pertinence de ces choix organisationnels.

Grâce à un travail initié depuis plusieurs années par les Achats Projet, la fonction remplit aujourd'hui son rôle de fonction support. Elle tend à se positionner comme apporteur de compétences dans les projets d'investissements à fort enjeux pour l'entreprise, notamment en intervenant dès la phase de réponse à l'appel d'offres client.

3. Les axes d'amélioration : préconisations

3.1. Industrialiser la mesure de la performance Achat dans les projets

Le point négatif le plus récurrent observé correspond aux méthodes actuelles de mesure de performance Achat. Aujourd'hui, les indicateurs pris en considérations sont purement économiques : on mesure la performance des Achats dans le projet principalement en appliquant des ratios comparant le budget initial et le budget final réellement engagé.

Cette mesure des savings est évidemment nécessaire dans la mesure de la performance, mais ne constitue pas le seul levier des Achats. Or, c'est pourtant l'unique indicateur pris en compte.

Cette pratique traduit clairement un manque de maturité Achat. Il est évident, pour les sociétés industrielles, que la performance Achat ne se traduit pas uniquement par des résultats économiques : la satisfaction des clients internes, l'innovation, la RSE⁸ ou encore le taux de service sont des indicateurs intégrés à cette mesure.

⁸ La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes, sur une base volontaire.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_soci%C3%A9tale_des_entreprises

3.1.1 De nouveaux indicateurs clés de performance Achat à intégrer

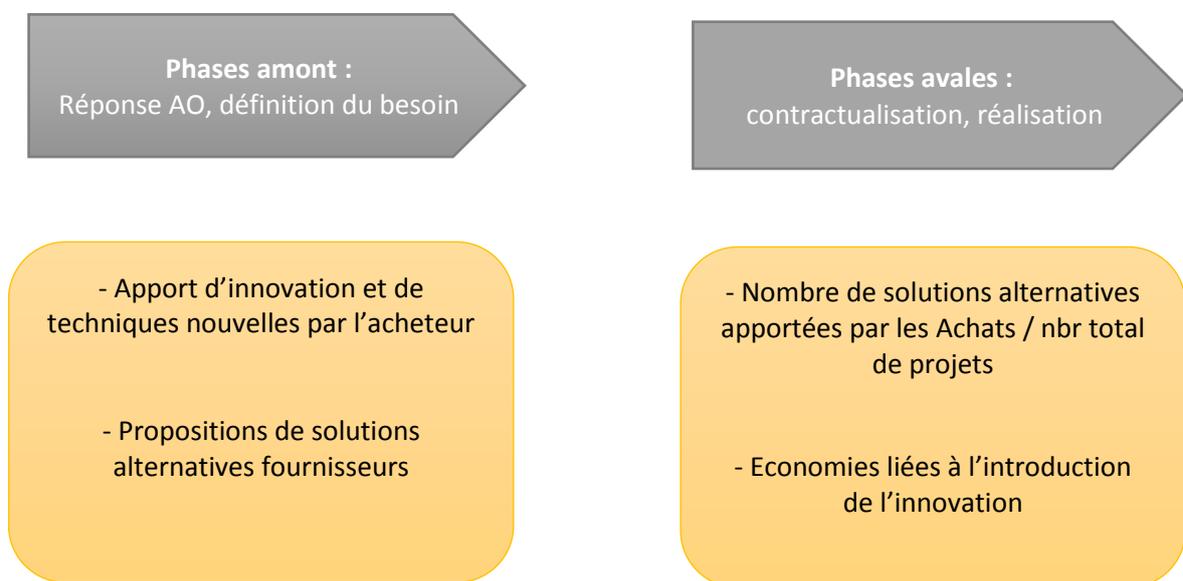
C'est cette intégration – d'indicateurs autres qu'économiques – qui manque aux pratiques des entreprises benchmarkées.

Dans les projets d'investissement en infrastructure, les Achats interviennent de différentes façons qui devraient faire partie intégrante de la mesure de performance Achat, puisque ces interventions contribuent à la performance globale de l'entreprise.

Citons notamment le cas de **l'innovation**. Les acheteurs projets sont clairement positionnés pour capter l'innovation fournisseur, et l'introduire dans les projets : nouvelles réalisations, nouveaux procédés techniques, nouveaux composants ou nouvelles propriétés de composants, fourniture...

La capacité des Achats à capter ces nouveautés, à les proposer en interne pour challenger la demande et optimiser la performance du projet, et la capacité à les développer avec le fournisseur devrait être permise et surtout reconnue en intégrant tous ces paramètres sous forme d'indicateurs de mesure de la performance achat.

On peut alors proposer différents indicateurs, qui permettraient de mesurer la performance Achat dans les différentes phases du projet :



Mettons également en lumière la **satisfaction des clients internes**. Pour être pertinents et efficaces, les acheteurs projets se doivent de satisfaire les besoins internes. Là encore, c'est un indicateur qui n'est aujourd'hui pas exploité mais qui traduit évidemment un aspect de la performance Achat. La satisfaction des clients internes devrait donc également être intégrée à la mesure de la performance Achat, pour permettre d'avoir premièrement un retour chiffré sur la

performance des actions achats menées dans les projets, mais également pour asseoir la reconnaissance de la fonction, avoir un retour sur le ressenti des clients internes. Plus ces derniers seront satisfaits de l'intervention Achat sur l'ensemble des attentes du projet, plus ils solliciteront la fonction lors de projets futurs.

On peut proposer les indicateurs suivants :

Satisfaction du client interne

- Le service Achats est-il un service recommandé en interne ?
 - Nombre de revues de contrat Achat-Technique
 - Intervention Achat / nombre total de projets
- Questionnaires interne annuel sur les retours des projets menés

Nous mettons donc en lumière le manque d'indicateurs de mesure de la performance Achat dans les projets. Rajouter des indicateurs – notamment pour mesurer l'apport d'innovation par les acheteurs et la satisfaction des clients internes – permettrait de valoriser la fonction à sa juste valeur puisqu'aujourd'hui la performance Achat n'est mesurée que dans son impact financier. C'est une erreur et cela ne favorise pas la montée en maturité de la fonction. Nous proposons d'autres indicateurs qui semblent pertinents dans cette mesure de performance :

- Niveau de standardisation des solutions proposées
- Nombre de contrats marchés conclus Vs. Nombre de projets
- Respect du planning Achat
- Mise en place systématique de clause de confidentialité par les Achats
- Transparence : les Achats obtiennent-ils un niveau de transparence satisfaisant des fournisseurs et communiquent-ils sur les risques potentiels ?

Enfin, la synthèse de benchmark montre qu'une seule entreprise implique les Achats jusque dans la dernière phase du projet, la clôture du projet, il s'agit de VEOLIA.

La gestion des différentes actions dans cette dernière phase par l'acheteur est utilisée pour mesurer la performance de la fonction. L'acheteur, pour analyser sa valeur ajoutée, s'attèle à démontrer sa performance comme suit : on calcule alors le coût total du projet en fin de réalisation par rapport au budget traité lors de la signature du ou des différents marchés. En effet, tout au long du projet, même en ayant sécurisé au mieux les conditions de délais, prix, qualité,... l'entreprise peut

faire face à des aléas : travaux imprévus de mise en conformité ou d'adaptation qui entraînent la formalisation d'avenants au contrat initialement signé, des retards d'exécution liés aux conditions climatiques, à des ruptures de disponibilité des matières utilisées...

Tous ces imprévus modifient la performance finale du projet, et l'acheteur gère les différentes actions. Cela passe par des négociations sur les prestations rajoutées car nécessaires (dans ces cas-là, il s'agira pour l'acheteur de minimiser au mieux l'impact financier sur le projet), par l'organisation des interventions des différents prestataires... En ce sens, l'acheteur se substitue donc au chef de projet puisqu'il va orchestrer toute le déroulement du projet.

Ce rôle supplémentaire doit donc être intégrer dans la mesure de performance Achat, à savoir si les Achats ont été capables de respecter le budget initial et les délais impartis en début de projet, au moment du lancement de la phase d'exécution.

Une fois encore, cette gestion est pilotée par l'acheteur chez VEOLIA, mais ne découle d'aucune procédure : l'acheteur de positionne ainsi pour justifier sa performance et faire reconnaître la réelle valeur ajoutée des Achats sur les projets.

Nous parlons ici d'indicateurs encore purement économiques, mais choisis différemment en fonction des phases d'intervention des Achats dans le projet. Nous pensons que cette approche est intéressante et pourrait être dupliquée, car la performance globale d'un projet se mesure à sa fin, lorsque les travaux initiés sont terminés et réceptionnés. A la différence des projets de développement de nouveaux produits dans l'industrie où le risque est moins élevé, le budget total d'un projet de construction peut être impacté tout au long de son exécution. Mesurer la performance Achat en termes de sécurisation du budget et de respect de celui-ci, malgré les aléas rencontrés, prend tout son sens.

3.1.2 Adapter la mesure de performance Achat à des contextes relationnels complexes

Etoffer l'outil de mesure de performance Achat dans les projets permet également d'uniformiser les politiques internes, qui sont parfois divergentes. En effet, selon le secteur d'activité, certaines entreprises rencontrent des paradoxes dans la conduite de stratégies internes pas toujours cohérentes. C'est le cas au sein de BOUYGUES : selon le secteur d'activité, les entreprises font face à des situations de cross-business, d'interdépendance : un client peut également être fournisseur, et vice versa. Dans ces cas-là, comme observé chez BOUYGUES, les politiques de communication sur la performance Achat diffèrent : les acheteurs sont limités dans la démonstration de leur performance sur les projets très réussis puisque la Direction ne souhaite pas informer le client que l'entreprise a gagné beaucoup d'argent. En cause, les relations avec le client concerné, qui parfois est également

un fournisseur avec un risque de répercussions financières sur ses prochaines propositions. Un déséquilibre dans la relation pourrait alors apparaître. Pour autant, les Achats projets sont bien évalués sur ce niveau de savings réalisés.

Dans cette configuration, l'outil de performance Achat doit être adapté en intégrant bien sur les nouveaux indicateurs cités ci-dessus, mais également une pondération pour permettre de nuancer la valeur ajoutée des Achats, adaptée au projet et à son contexte.

Les outils de mesure de performance Achat sont encore trop « simplifiés » et pas assez représentatifs de la vraie valeur ajoutée des Achats aux projets. Pourtant, améliorer cet outil semble incontournable dans l'évolution de la fonction Achat, et surtout dans sa reconnaissance en interne.

3.1.3 La performance Achat comme outil de communication interne

Dans la majorité des entreprises, la performance Achats est mesurée pour identifier l'impact de la fonction sur la performance de l'entreprise, mais aussi beaucoup, et de plus en plus, comme outil de communication interne visant à promouvoir les Achats et à favoriser leur reconnaissance.

Au travers des différents indicateurs qui seront choisis pour enrichir cette mesure de performance, les Directions Achats peuvent faire passer un large message : les Achats jouent un vrai rôle de fonction support, et sont là pour faire grandir l'entreprise. Grâce à des actions tournées vers les fournisseurs, les partenariats mis en place, mais aussi grâce à ses leviers et sa montée en maturité, la fonction Achat contribue à la croissance de l'entreprise.

C'est sur cette communication que doivent se baser les Directions Achats pour promouvoir leurs équipes dans les projets, comme étant des facilitateurs, gestionnaires des ressources externes, et non comme une fonction bloquante se focalisant exclusivement sur des missions de cost-killing dans une course à l'atteinte des objectifs économiques.

La performance Achat est donc un vrai outil de communication interne, à utiliser pour réaliser des actions marketing visant à faire reconnaître la fonction dans l'entreprise.

3.2 Mettre en œuvre des procédures claires et capitaliser les ressources

Plusieurs des dysfonctionnements observés peuvent être imputés à l'inexistence de process clairs et précis, qui rendraient la fonction Achat incontournable dans les projets d'investissement en infrastructure.

Définir et mettre en place de tels process permettrait de mieux capter l'innovation fournisseur – ou tout du moins de mieux les intégrer aux projets pour profiter de leurs expertise -, d'augmenter la performance Achat et de capitaliser les compétences des acheteurs, de mieux les organiser pour favoriser l'efficacité de la démarche selon le type de projet.

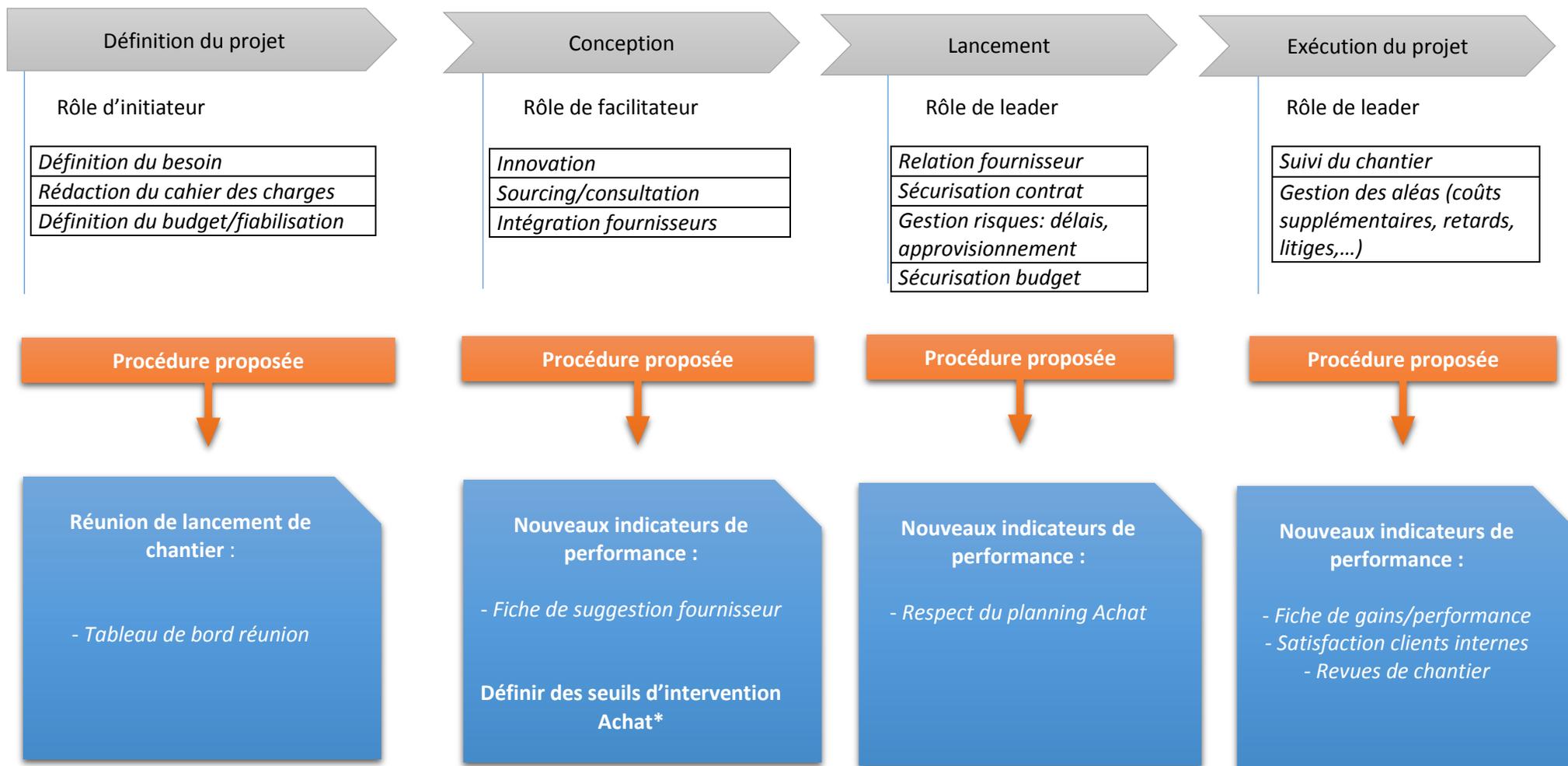
Même si la synthèse du benchmark met en lumière que beaucoup de pratiques sont appliquées, elles ne sont matérialisées par de vraies procédures qu'au sein d'une seule entreprise : BOUYGUES, dont le cœur de métier est la construction. Cela traduit donc que l'entreprise sait, de par son activité, positionner la fonction Achat dans les projets et comprend quelle valeur elle peut créer sur sa performance globale.

En se basant sur la synthèse du benchmark et les premières préconisations, nous comprenons que la mesure de la performance Achat est un outil à coupler avec la définition de procédures : des nouveaux indicateurs de performance vont découler une formalisation des process nécessaire.

Nous proposons ainsi de formaliser l'intervention des Achats au travers de procédures claires, pour chacune des phases projet, et notamment pour les phases où aucune intervention Achat n'a été identifiée (figure 8).

Figure 8 : Mettre en œuvre des process clairs pour piloter l'intervention Achat dans les projets de construction

Source : production personnelle



* A l'image de SITA par exemple, qui a mis en place des règles d'intervention Achat selon le budget total du projet. A partir de 30 000 euros d'investissement, les Achats doivent être systématiquement impliqués.

De plus, toutes les demandes d'investissements sont validées par la Direction des Achats. Ainsi, la fonction contrôle toutes les demandes et voit passer tous les besoins.

Le déploiement de telles pratiques process permet aux Achats d'être impliqués sur tous les projets à forte valeur ajoutée, et de garder une possibilité d'action sur les autres sujets, moins coûteux. Plus de substitution des Achat par la technique, donc meilleure maîtrise des risques (identification du besoin, sécurisation de la relation, prix, délais,...).

Une ébauche de matérialisation de chaque outil process proposé est présentée en annexe :

Annexe 2 : Tableau de bord de réunion de lancement du projet

Annexe 3 : Fiche de suggestion fournisseur

Annexe 4 : Fiche de gains/performance

Les outils proposés ne sont pas exhaustifs, et seront amenés à être retravaillés et ajustés en fonction des besoins de l'entreprise et de son utilisation.

4 Conclusion Partie 3

Les axes d'amélioration identifiés portent sur deux principaux aspects : faire évoluer l'outil de mesure de la performance Achat dans les projets de construction et le valoriser comme vrai outil de communication interne, et mettre en place des procédures claires pour rendre incontournable la fonction.

Certaines des entreprises benchmarkées ont déjà adopté des pratiques sur le deuxième point, mais pas sur le premier, ou vice versa.

La conclusion qui émerge consiste donc à mixer les solutions déjà existantes pour atteindre une organisation mieux structurée, plus performante et permettant à la fonction de maintenir ses efforts de séduction et de reconnaissance en interne. Les solutions proposées ont pour vocation de toucher plus que les seuls prescripteurs : en améliorant sa mesure de performance, la fonction pourrait mieux identifier sa valeur ajoutée dans les projets, et justifier la création de valeur qu'elle confère à l'entreprise dans sa globalité.

CONCLUSION GENERALE

Dans notre première partie, nous avons exposé les pratiques Achat projet exercées dans l'industrie et notamment dans les projets de développement de nouveaux produits. Par la suite, nous avons cherché à établir un état des lieux sur les pratiques Achats dans les projets de construction, au travers des observations tirées lors de l'alternance au sein de Véolia, ainsi qu'en réalisant un benchmark auprès de sociétés du bâtiment, mais également auprès de sociétés évoluant dans le même environnement que Véolia : le traitement des déchets, l'environnement.

Ce travail de recherche n'est pas exhaustif, nous avons ici cherché à comprendre certaines des organisations mises en place pour en tirer des observations et des critiques.

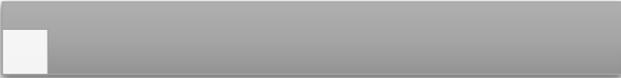
En quoi les outils et pratiques Achats projets dans l'industrie sont-ils transposables aux Achats projet de construction ?

Au sein de Véolia, comment pérenniser le positionnement de la fonction Achat projet travaux ?

Nous avons pu mettre en lumière différents parallèles, notamment sur les pratiques organisationnelles et sur les pratiques stratégiques liées à la mesure de la performance Achat dans les projets industriels et de construction. Nous reprenons la figure 7 qui illustre ces observations.

Figure 7 : Synthèse générale

Source : production personnelle

Industrie : Développement nouveaux produits	Travaux : Investissements infrastructure
	
<input type="checkbox"/> Positionnement formel et déterminé de la fonction Achat dans les projets	<input type="checkbox"/> Positionnement hybride et aléatoire de la fonction Achat dans les projets
<input type="checkbox"/> Mesure de performance Achat poussée	<input type="checkbox"/> Mesure de performance Achat uniquement économique
<input type="checkbox"/> Rôle légitime et décisionnaire de la fonction Achat dans les projets	<input type="checkbox"/> Reconnaissance informelle de la fonction Achat avec un rôle participatif

Nous pouvons tirer comme enseignement que les entreprises dont le cœur de métier est la construction d'infrastructure ont bien saisi l'intérêt et la valeur ajoutée que la fonction Achat apporte dans les projets travaux. Au travers des procédures rendant incontournable les Achats, on observe une volonté des Directions Générales d'intégrer la fonction au processus projet en l'impliquant dans le comité de pilotage.

La fonction Achat projet dans l'industrie se positionne comme une fonction très mature, avec des outils et process développés. On peut ainsi préconiser aux Achats projet de construction de s'inspirer des pratiques industrielles pour augmenter leur niveau de maturité Achat, augmentant ainsi leur performance propre et celle de l'entreprise dans sa globalité.

Pour Véolia, il semble que le premier axe d'amélioration consiste à matérialiser l'intervention Achat dans les projets travaux par des procédures, pour pérenniser son action et asseoir sa légitimité. De plus, l'introduction progressive de nouveaux indicateurs de mesure de performance permettrait d'aller plus loin dans la démonstration de l'intérêt de l'intégration Achat dans les projets.

Ces préconisations sur le développement de la fonction Achat ont cependant des conditions *sine qua non* de réussite. Mettre en œuvre des procédures nouvelles - ou même formaliser les pratiques déjà apportées – et développer l'outil global de mesure de la performance ne pourra être un succès qu'avec le soutien et l'implication du top management. Sans volonté ou confiance en la fonction Achat, la montée en maturité de cette dernière s'avèrera difficile.

Nous pourrions donc nous interroger sur la gouvernance des entreprises actuelles : quel sont les enjeux des fonctions Achats aux vues de leur positionnement dans l'organisation, quels freins à leur développement et comment accompagner les changements de stratégie ?

ANNEXES

Annexe 1

Interview Benchmark – Achats Projet Travaux

Nom :
Société :
Poste occupé :
Date :

Guide d'entretien

1. *Un poste d'Acheteur Projet Travaux existe-t-il dans votre service Achat ?*
2. *Quel est le profil de la personne à ce poste (compétences, expérience,...) ?*
3. *Quel est son scope d'activités ?*
4. *Comment est-il impliqué dans l'équipe projet ? (en amont, dans quelles phases du processus,...)*
5. *Quel est son rôle ? (négociations, contrats, définition des besoins,...)*
6. *Quelle est la dénomination du poste des acheteurs qui interviennent dans les projets ? Travaillent-ils uniquement sur les projets ?*
7. *Quelle place est donné à l'acheteur dans la gouvernance du projet (préconisation, décision,...) ?*
8. *La collaboration des achats pour capter l'innovation fournisseur est-elle demandée/reconnue dans votre organisation ? En quoi consiste-t-elle ?*
9. *Pour vous, la contribution des Achats lors de la rédaction du cahier des charges est-elle nécessaire ? Pourquoi ?*
10. *Comment est calculée/évaluée la performance Achat dans les projets Travaux ?*
11. *Quels sont pour votre organisation les enjeux de la mesure de performance Achat projet ? (sert-elle à communiquer en interne, à atteindre les objectifs fixés, à faire reconnaître la fonction, ...)*
12. *Comment les Achats projet impactent-ils le résultat de votre entreprise (investissements, charges d'exploitations, ...) ?*

Annexe 2

REUNION DE LANCEMENT ACHATS TP

memoire de fin d etude

Chantier :

Date de la réunion : Xx – juin - 2015
Rédacteur : Acheteur Projet
Présents : Nom des membres de l'équipe projet

Diffusion du document:

INFORMATIONS CHANTIER

Code d'imputation :
Maître d'Ouvrage :
Maître d'Œuvre :
Montant du chantier : X k€
Type de chantier :
Délégué : Nom Tel :
Direction Travaux : Nom Tel :
Chef de chantier : Nom Tel :

PLANNING

Date de l'O.S. : xx-xx-xx
Durée de la période de préparation : x mois
Date démarrage chantier : xx-xx-xx
Durée du chantier : X mois

PARTICULARITES DU CHANTIER

Descriptif sommaire du chantier :
Adresse du chantier :

Accessibilité (semis, petits) Oui - Non

camions,...) :

Horaires et Adresse de Livraison : Xxhxx - xxhxx

Label (HQE, chantier Bleu) :

Oui – Non, détails

Risques généraux de chantier (client,
environnement,...) :

Autres :

DEVELOPPEMENT DURABLE

Attentes particulières du client final en termes de développement durable :

DOCUMENTS REMIS

CCTP :	Oui	Non
DQE :	Oui	Non
BPU :	Oui	Non
CONSULTATION ETUDE :	Oui	Non
PLAN :	Oui	Non

Annexe 3

FICHE DE SUGGESTION FOURNISSEUR

Fournisseur :

Date de soumission :

Fiche soumise à :

Projet/site concerné :

Description succincte de l'idée :

Situation actuelle :

Solution proposée :

Leviers :

Productivité volume	
Productivité équipement	
Productivité processus	
Productivité organisationnelle	
Productivité qualité	

Objectifs d'économies pour le client :

.....
.....

Investissements requis (à détailler) :

.....
.....

Chance de réussite / problèmes / résultats des validations :

.....
.....

La solution a-t-elle déjà été mise en œuvre chez d'autres clients : Oui Non

Planning prévu (y compris délais de mise en œuvre/mise en service) :

.....
.....

Limites de prestations :

.....

Annexe 4

FICHE DE GAINS ET PERFORMANCE

Date :	Site :
--------	--------

Objet du chantier :

MARCHE

Lots	Fournisseur	Budget Traité (K€)	Budget réel à réception (K€)	Delta (%)

PERFORMANCE FINANCIERE FINALE (EN K€)

Budget total cible :

Budget total traité :

Budget total réel à réception :

PERFORMANCE :

Taux :

EVALUATION FOURNISSEUR(S)

NOTE APPRECIATION DE L'ACHETEUR	% pondération	Note 1 à 4	Note pondérée
Motivation / Proactivité	15	2	→ 0,3
Technique / Conformité	50	4	2,0
Délais	20	3	0,6
Service	15	3	0,5
TOTAL APPRECIATION ACHETEUR:		3,4/4	

Différence entre budget total cible et budget total réel à réception