



HAL
open science

Les partenariats et la compétitivité en construction

Kristina Hnatiuk

► **To cite this version:**

Kristina Hnatiuk. Les partenariats et la compétitivité en construction. Gestion et management. 2017. dumas-01705118

HAL Id: dumas-01705118

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01705118>

Submitted on 13 Mar 2018

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



MEMOIRE DE RECHERCHE

Les partenariats et la compétitivité en construction



Présenté par : Kristina Hnatiuk

Nom de l'entreprise : Eiffage

Tuteur d'entreprise : Mamadi Traoré

Tuteur universitaire : Jessica Gerard

Master 2 DESMA

2016-2017



Kristina Hnatiuk

Master 2 – DESMA

Promotion 2016 -2017

Mémoire de recherche

LES PARTENARIATS ET LA COMPÉTITIVITÉ EN CONSTRUCTION



REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce mémoire.

Merci à tous ceux qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et une reconnaissance particulière à ceux qui m'ont accordé des interviews, qui m'ont permis de mieux comprendre certaines réalités.

Je remercie mon tuteur d'entreprise, qui a été disponible pour me conseiller et qui m'a grandement aidé à formuler mes pensées et à diriger ma recherche dans la bonne direction.

Merci également à ma tutrice universitaire, pour ses conseils et pour sa disponibilité.

Une mention particulière à mon conjoint, qui a été d'un grand soutien et qui m'a beaucoup encouragée.

RESUME

Ce mémoire se met pour objectif de rechercher sur les pratiques de partenariat dans les entreprises générales de construction. Moyennant une étude de la littérature académique, un questionnaire distribué parmi les acheteurs et les opérationnels d'Eiffage, ainsi que des interviews, le mémoire fait état des partenariats tels qu'ils existent aujourd'hui dans l'entreprise et examine leurs impact sur sa compétitivité, à travers les variables telles que respect des budgets et des délais et la satisfaction du client final.

Le passage en revue de la littérature montre que le thème est largement présent dans l'esprit des praticiens d'achats dans la construction, mais les impacts positifs sont purement théoriques, sans évidence concluante. La comparaison entre la définition du partenariat et ce qui se fait chez Eiffage a permis d'affirmer, que la pratique est bien ancrée dans l'entreprise, mais pas sans sa totalité, certains des attributs étant toujours absents et remplacés par des pratiques d'achats traditionnelles, telles que la mise en concurrence.

Les réponses au questionnaire ont montré que les partenariats contribuaient effectivement à la compétitivité d'Eiffage en améliorant la qualité, en augmentant la satisfaction du client final et en facilitant la résolution des litiges. Par contre, la présence de certains autres bénéfices n'a pas été concluante. En se basant sur le questionnaire et les interviews, la conclusion est que l'industrie de construction peine encore à mettre suffisamment de confiance dans les partenariats, entre autres dû à la gestion basée sur l'unité du projet. Par conséquent, l'intégration entre l'entreprise et le partenaire n'est pas assez profonde.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
RESUME.....	3
SOMMAIRE.....	4
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1. Définitions	7
1.1. Entreprise générale de construction.	7
1.2 Types des achats	8
1.3 Fournisseur/sous-traitant	8
1.4 Partenariat	8
1.5 Compétitivité	11
2. Le cadre théorique : passage en revue de la littérature académique en lien avec le sujet .	12
2.1. L'attrait vers les partenariats	12
2.2. Les caractéristiques de la supply chain en construction	14
2.3. Est-ce que les partenariats sont adaptés au milieu de la construction ?	18
3. Présentation d'Eiffage.....	28
3.1. Secteur de construction	28
3.2. L'entreprise	28
3.3. Les achats	28
4. Méthodologie	32
4.1. Données quantitatives.....	32
4.2. Données qualitatives	32
5. Analyse.....	33
5.1. Contrats Eiffage : est-ce que la définition des partenariats est respectée ?.....	33
5.2. Résultats quantitatifs – analyse des réponses au questionnaire.....	34
5.3. Résultats qualitatifs – analyse des interviews.....	42
6. Discussion des résultats, recommandations et limites.....	45
Limitations	49
BIBLIOGRAPHIE.....	50
ANNEXE 1. Les interviews.....	52
ANNEXE 2. Le questionnaire	58
ANNEXE 3. Tableau 3, original.....	58

TABLE DES ILLUSTRATIONS

IMAGE 1 CHAINE DE VALEUR SIMPLE.....	7
IMAGE 2 RISQUE ET LE NOMBRE DE PROJETS, INDUSTRIE ET CONSTRUCTION (BENTON JR & MCHENRY, 2010, P. 5)	18
IMAGE 3 PROBABILITE DE FAILLITE EN CONSTRUCTION AVEC LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (BENTON JR & MCHENRY, 2010, P. 7)	24
IMAGE 4 ORGANIGRAMME DU SERVICE ACHATS (EIFFAGE, DIRECTION ACHATS, 2017A)	29
IMAGE 5 LA TYPOLOGIE DES REpondANTS AU QUESTIONNAIRE	32
IMAGE 6 REponse QUESTION 2	35
IMAGE 7 REponses QUESTION 6	35
IMAGE 8 REponses QUESTION 7	36
IMAGE 9 REponses QUESTION 8	37
IMAGE 10 REponses QUESTION 10	37
IMAGE 11 REponses QUESTION 11.	38
IMAGE 12 REponses QUESTION 12	38
IMAGE 13 REponses QUESTION 14	39
IMAGE 14 REponses QUESTION 16	39
IMAGE 15 REponses QUESTION 9	40
IMAGE 16 REponses QUESTION 3	41
IMAGE 17 REponses QUESTION 18.1	41
IMAGE 18 EXEMPLE D'UN PROCESSUS DE QUALIFICATION	48
FIGURE 1 PROCESSUS ACHAT SECOND OEUVRE	30
TABLEAU 1 AUGMENTATION MOYENNE DES COUTS ET DELAIS SELON LES MODES DES ACHATS (LOVE 2002, P.23) ...	21
TABLEAU 2 COUTS DIRECTS ET INDIRECTS DES REVISIONS SELON LES MODES DES ACHATS % (LOVE 2002, P. 26)	22
TABLEAU 3 BENEFICES POTENTIELS DES PARTENARIATS FOURNISSEURS	26
TABLEAU 4 LEVIERS ACHATS UTILISES	45
TABLEAU 5 RECAPITULATIF DES INTERVIEWS EFFECTUES.....	52

INTRODUCTION

La fonction achats se modernise, c'est maintenant une constante qu'on prend pour acquis. La réflexion autour de comment acheter devient de plus en plus poussée et les acheteurs sont encouragés à penser au-delà du triumvirat qualité-coût-délai classique. L'un des thèmes de cette modernisation est la relation de partenariat avec les fournisseurs ou sous-traitants.

La construction est considérée comme une industrie à la traîne de la mise en place des partenariats et ses méthodes d'achats et de relation fournisseurs sont réputés être traditionnels, c'est-à-dire basés sur la mise en concurrence. Pourtant, en réalité, le thème des partenariats et du supply chain management plus efficace sont des thèmes dont on parle beaucoup dans l'industrie. L'attention croissante vers la façon d'acheter est amenée par la désintégration verticale progressive de la production. En effet, selon des estimations, depuis les années 1980, la part des matériaux et services achetés a doublé dans le budget d'un projet (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 4). Elle est estimée être à autour de 75% donc trois quarts des dépenses. D'autres estimations la portent même à 95% de la valeur (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 31). Ainsi, l'efficacité ou non des achats a un impact plus important que jamais sur la profitabilité finale de la production.

Mais le fait qu'on parle des partenariats ne veut pas dire automatiquement qu'ils sont déjà mis en place et surtout ne permet pas d'affirmer qu'ils marchent. Après tout, le concept vient de l'industrie manufacturière, qui a plusieurs différences fondamentales avec la construction. Le but de ce mémoire est donc de vérifier dans un premier temps la réalité des partenariats dans le contexte d'une entreprise générale de construction ainsi que l'adaptabilité de cette approche à l'industrie. Il s'agit de voir si la théorie concorde avec la réalité et si les effets positifs attendus se manifestent.

La problématique est la suivante : *Est-ce que la mise en place des partenariats avec les fournisseurs et sous-traitants contribue à augmenter la compétitivité des entreprises générales de construction ?*

Commençons par la définition des concepts clés.

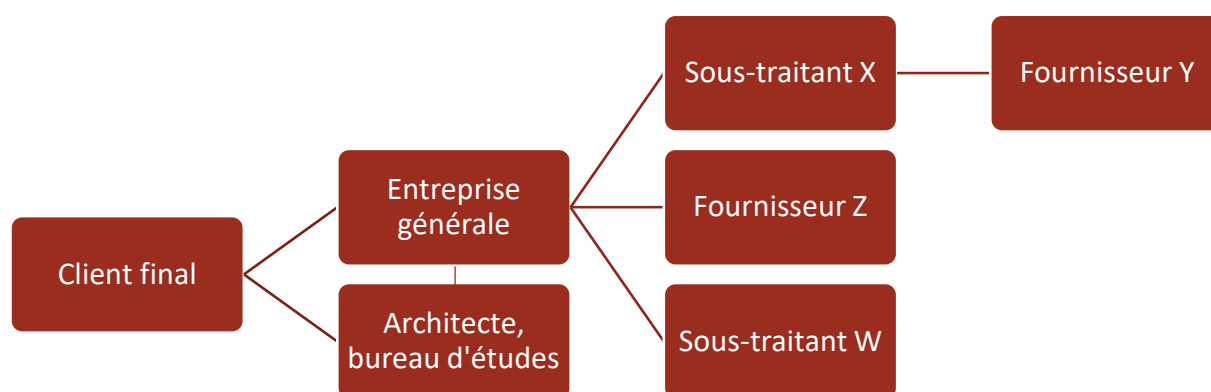
1. Définitions

1.1. Entreprise générale de construction.

Eiffage est une entreprise générale de construction. Le rôle de ce type de société est de regrouper toutes les ressources nécessaires et de coordonner les activités sur le chantier pour mener à bien un projet. Son cœur de métier est la gestion de projet. Dans les contrats, ce type d'entreprise est des fois appelé « entrepreneur principal », tandis que dans la littérature anglophone on parle de « main contractor ». Dans la typologie des entreprises de construction de l'Observatoire des Métiers du BTP, le métier en question est défini comme « construction d'autres bâtiments » (Répartition des entreprises par taille, 2017). Durant ce mémoire, ce type de société sera appelé « entreprise ».

L'Image 1 montre la structure simple des relations autour d'un projet. La commande vient du client final, un promoteur ou bien l'utilisateur de la structure. Il commande la conception à l'architecte et au bureau d'études, qui produisent les plans d'architecte et des plans techniques. Ces plans sont transférés aux entreprises générales qui participent en appel d'offres. Celle qui propose la meilleure efficacité en termes d'argent remporte le projet. Ensuite, elle fait appel aux consultations parmi les fournisseurs et sous-traitants pour réaliser le chantier. Certaines fournitures sont achetées directement par l'entreprise et mises en œuvre par les équipes internes, d'autres sont achetées et implémentées dans le projet par les sous-traitants.

Image 1 Chaîne de valeur simple



Comme c'est de notoriété publique en France, il y a seulement 3 entreprises de cette spécialisation qui aient plus de 1000 employés, qui sont des concurrents directs : Eiffage (CA de 14 milliards d'Euros¹), Vinci (CA de 38.1 milliards d'Euros²) et Bouygues (31.8 milliards d'Euros³). Ensemble, ils représentent 67% du secteur.

¹ <http://www.eiffage.com/chiffres-cles>

² <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/group.htm>

³ <http://www.bouygues.com/en/group/bouygues-in-brief/>

1.2 Types des achats

Pour ce mémoire, je voudrais me concentrer sur les familles achats directement liés à la production sur un chantier. Il ne s'agit pas nécessairement de la distinction entre les achats indirects et directs, mais plutôt la différence entre les familles qui sont achetées pour les besoins de chantiers et les familles supports.

Ainsi, cela comprend premièrement tous les achats directs, tels que les matériaux, les fournitures, la sous-traitance de chantier. Concernant les achats indirects, il faut faire la distinction. Certaines familles des achats indirects ne sont pas concernées par les chantiers, par exemple voyages, restauration, flotte des automobiles, etc. Par contre, d'autres familles approvisionnent directement les chantiers, comme les achats des bungalows, l'intérim, location des matériels.

1.3 Fournisseur/sous-traitant

Un thème important dans les achats de construction est la différence entre les fournisseurs et les sous-traitants, ce qui est moins flagrant en industrie manufacturière.

Pour certains métiers sur le chantier, Eiffage ne possède pas les compétences en interne, donc il y a nécessité de systématiquement déléguer leur exécution. C'est une relation très importante en construction, comme en témoigne aussi Benton Jr. et McHenry. Selon eux, il y a beaucoup plus de contacts avec les sous-traitants qu'avec les fournisseurs et les premiers sont des alliés vitaux pour mettre en place un supply chain management efficace (2010, p. 77). La même source affirme que la part des dépenses sur la sous-traitance peut aller jusqu'à 80% de la valeur totale d'un projet (ibid., p.78).

Ce qui rend la sous-traitance aussi importante est son rôle dans le projet. Le sous-traitant se charge de tout un pan de la supply chain, avec l'approvisionnement l'installation combinés. Il prend sur lui une partie des risques, puisqu'il est responsable de la choix des fournitures et de leur mise en œuvre en accord avec les exigences normatives et les désirs du client final. Il devient ainsi un acteur qui regroupe les achats auprès de plusieurs fournisseurs, économisant beaucoup de temps sur un chantier pour le directeur des travaux. Par exemple, le sous-traitant titulaire du lot serrurerie-métallerie achète des grilles de ventilation, des portes métalliques, et des garde-corps, qui sont la plupart du temps produits par des industriels différents.

1.4 Partenariat

Il y a beaucoup de conceptions différentes du partenariat. Je vais examiner les éléments proposés par la littérature académique pour cerner le concept.

D'une manière générale, pour toutes les industries confondues, le partenariat est défini comme « [...] deux ou plusieurs organisations travaillant ensemble pour améliorer les performances en se mettant d'accord sur les objectifs, définissant une manière de résolution des différends, s'engageant envers l'amélioration en continue, la mesure de la performance et le partage des

gains. »¹ Donc c'est une manière de collaborer avec des règles définies explicitement dans le but d'atteindre des bénéfices mutuels.

Il n'y a pas de consensus concernant plusieurs aspects du partenariat. Notamment, si le partenariat devrait être forcément formel, donc écrit, ou bien s'il pourrait être informel. Une étude de cas en Suède montre qu'un partenariat sans contrat écrit se développe d'une manière plus organique et naturelle (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 15). Il s'agit d'un partenariat au niveau d'un projet et il n'y a pas de preuves qui permettent d'extrapoler cette expérience sur d'autres projets ou bien sur un niveau plus stratégique.

Comme mentionné dans plusieurs sources, un partenariat est avant tout une relation à long terme. La définition adaptée à l'industrie de construction et proposée par Construction Industry Institute est la suivante : « [un partenariat] se réfère à un engagement à long terme entre deux organisations ou plusieurs [...] et qui a pour but d'améliorer le secteur de la construction moyennant le développement d'une bonne entente, des objectifs communs et de la confiance. »² Cette définition correspond en plusieurs aspects à la définition générale retrouvée plus haut, mais est moins précise. On ne retrouve pas le concept d'amélioration continue ou de partage des gains, qui sont peut-être des moins évidents dans la construction.

Il existe un consensus autour de quelques principes clés des partenariats (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 3) :

- les objectifs communs
- les processus de team building basés sur la confiance et le respect
- développement des échanges d'information transparents et bien structurés
- engagement
- équité
- réactivité dans les cas d'un problème
- résolution de problèmes en commun
- évaluation en continu

Il faut noter que dans la construction, des relations à long terme entre les conducteurs de travaux et les fournisseurs ou sous-traitants existent déjà et sont basés sur un rapport informel. Ce sont les entreprises avec lesquelles à force de travailler souvent ensemble, s'établit une amitié ou plutôt une habitude. Ce réseau se crée souvent sur une base régionale. C'est également vrai pour la relation entre l'acheteur et les fournisseurs, puisqu'ils sont amenés à se croiser souvent dans le petit monde de la construction. Ainsi, par habitude, le conducteur de travaux consulte un même groupe d'entreprises pour chaque projet et ne pense pas nécessairement élargir des consultations. Néanmoins, on ne peut pas qualifier cette relation de partenariat, puisque cette relation ne comporte pas les principes énumérés ci-dessus. Il y a éventuellement de la réactivité, mais pas nécessairement systématique, puisqu'elle vient plus d'un sentiment d'amitié envers le conducteur

¹ « Partnering involves two or more organizations working together to improve performance through agreeing mutual objectives, deriving a way of resolving any disputes and committing themselves to continuous improvement, measuring progress and sharing gains. » (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 5)

² « The definition of partnering proposed by the Construction Industry Institute (1991) seems the most widely adopted and refers to a long-term commitment between two or more organizations (without 'regard to organizational boundaries') in which shared understanding, common goals and trust develop for the benefits of improving construction. » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 3)

de travaux. Par contre, si c'est un autre conducteur de travaux avec lequel il y a moins d'affinités, peut-être le sous-traitant ou le fournisseur ne fera pas montre de réactivité, malgré le fait que ce soit la même entreprise-client. Ainsi, cette relation est purement informelle et basée sur des affinités personnelles. Également, c'est une relation qui s'établit entre les personnes et non entre les entreprises et l'engagement est personnel plutôt qu'institutionnel. Pour cela, il n'y a pas de collaboration véritablement profonde.

La relation présentée ci-dessus est purement informelle, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'engagement contractuel écrit. Or, pour des vrais partenariats il est important d'établir un véritable contrat, puisque cela aide à sortir de la dépendance des relations interpersonnelles et donner des bases plus solides à la collaboration. « L'emphase placée sur les aspects contractuels est amenée à générer plus de confiance entre les partis et correspond plus aux spécificités de l'industrie de construction, où la confiance est plus liée aux ententes contractuelles (confiance systématique) qu'aux relations informelles. »¹ Cela démontre que malgré l'importance des « habitudes » décrites plus haut, les relations informelles ne créent pas vraiment de la confiance et les acteurs nécessitent des garanties contractuelles autres que la simple amitié.

Une distinction intéressante à établir est entre le partenariat projet et le partenariat stratégique. Dans le premier cas, le partenariat est établi pour un seul projet, tandis que le second concerne une collaboration qui s'étend sur un nombre important de projets.

Un partenariat nécessite des adaptations afin d'améliorer l'efficacité des processus. On en identifie trois types : techniques (adaptation du produit ou des flux logistiques), administratives (en mettant en place un format de factures et d'autres documents en commun) et la connexion entre les bases de données. Mettre en place ces adaptations demande du temps et des efforts, ce qui est coûteux et peut paraître inutile au début, lorsque les effets des adaptations ne paraissent pas encore. Une condition nécessaire pour que cette intégration mutuelle soit profitable est la stabilité de la relation (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 9).

Pour résumer, voici quelques caractéristiques qu'il faut retrouver dans les relations pour qu'ils puissent être considérés en tant que partenariats :

- long terme
- objectifs communs
- processus de résolution de différends
- présence d'adaptations
- suivi des améliorations de performance
- confiance
- échange d'informations

¹ « The emphasis placed on contractual aspects is deemed to generate trust among the parties and is associated to the specificities of the construction industry whereby trust seems to rely more on formal agreements ("system-based trust") than on interpersonal relationships . » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 3)

1.5 Compétitivité

La compétitivité, en termes généraux, est la capacité de faire mieux que ses concurrents. C'est donc une meilleure efficacité pour un meilleur prix, qui permet de se sécuriser des parts de marché (Compétitivité, 2017). Concrètement pour la construction, cela veut dire une meilleure chance de remporter les projets de construction.

Pour améliorer sa compétitivité, une entreprise de construction doit miser sur les facteurs suivants : le bon coût, la haute qualité, le respect des délais (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 10). Pour évaluer l'influence des partenariats sur la compétitivité des entreprises, je vais évaluer l'influence sur ces facteurs.

2. Le cadre théorique : passage en revue de la littérature académique en lien avec le sujet

Avant de commencer, il faut noter qu'il n'existe pas beaucoup de littérature d'achat en construction qui concerne la relation entre l'entreprise générale et ses fournisseurs/sous-traitants, mais plutôt celle entre le client final et l'entreprise générale.

2.1. L'attrait vers les partenariats

Cette section présentera les principaux arguments que des théoriciens divers avancent en faveur du passage vers les achats avec la démarche partenariale.

Comme ça a été indiqué, la logique partenariale fait partie de l'introduction d'une nouvelle logique de gestion en général, qui est symbolisée par l'exemplaire Toyota Production System. Dans son article, Lauri Koskela examine les bénéfices de ce système (auquel il se réfère aussi comme Lean ou la « Nouvelle philosophie de production ») ainsi que les aspects de son introduction dans l'industrie de la construction (Koskela 1992).

L'un des problèmes de l'approche conventionnelle (ou traditionnelle), comme l'indique Koskela, est le fait que le résultat et son coût sont vus en tant que simple somme des composantes (Koskela 1992, p. 12). Or, il est nécessaire aussi de considérer les flux et les interactions intermédiaires et leurs impacts, qui peuvent être sources de coûts supplémentaires si mal organisés, ou bien des synergies positives si bien maîtrisées. Cela concerne évidemment aussi les flux entre le client et les sous-traitants/fournisseurs. Les économies potentielles obtenues de l'intégration de la supply chain avec les acteurs en amont et le focus sur les coûts non-nécessaires peuvent aller jusqu'à 30% (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 3).

Dans cette logique de l'intégration des processus, les partenariats jouent un rôle important. Dans la littérature académique, ils ont la réputation de réduire les temps d'exécution des projets, d'améliorer la qualité et d'améliorer la satisfaction des clients (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 3). Ces effets sont effectivement observés dans l'industrie classique, où l'intégration de la supply chain peut facilement suivre les préceptes développés par l'industrie automobile japonaise. La réalité de ces effets pour une entreprise de construction est encore à prouver. Néanmoins, il est évident qu'elle ne pourrait que profiter d'améliorer ses temps d'exécution, et la satisfaction des clients.

D'autres sources indiquent également le lien avec la satisfaction des clients : « La relation qu'une entreprise a avec le client et le service à la clientèle sont complètement dépendants de la relation entretenue avec ses fournisseurs. »¹ Une relation à long terme en amont permettrait d'assurer d'une manière consistante la réactivité envers les besoins des clients, puisque les ressources des achats qui normalement sont employées vers la recherche constante de fournisseurs et sous-

¹ « [...] a company's customer relationships and customer service are completely dependent on the relationships the company has with its suppliers. » (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 4)

traitants peuvent être redéployées vers le travail sur les solutions efficaces en correspondance avec le besoin du client.

L'une des raisons présentées pour l'établissement des partenariats avec les sous-traitants/fournisseurs est le contrôle de la qualité des produits. La relation partenariale est indispensable pour l'établissement du Total Quality Control, puisque cela implique le contrôle de qualité des fournitures et du travail des acteurs en amont. Cela trouve aussi l'écho dans l'un des principes de la nouvelle philosophie de la production : réduire à tout prix la variabilité (Koskela 1992, p. 29). Cela implique entre autres la réduction du nombre de fournisseurs, puisque la standardisation est plus facile en collaborant plus profondément avec un petit nombre de fournisseurs. Et la standardisation, autant des procédés que des produits est une source d'économies de temps et d'argent.

Certains avantages sont déductibles directement des attributs des partenariats. Par exemple, un processus établi et bien fait pour la résolution des litiges peut apporter des gains de temps, diminue le risque qu'un prestataire abandonnera sa mission en cours de route et diminue les frais des procès, car une résolution à l'amiable est toujours moins chère. Ensuite, la présence d'adaptations est amenée à huiler les processus entre les partenaires, ce qui résulte en gains d'efficacité. Finalement, la confiance basée sur des expériences positives permet d'attribuer un chantier au partenaire sans faire de consultations, ce qui économise beaucoup de temps.

Koskela établit une liste de onze principes¹ guidant la nouvelle philosophie de production, parmi lesquelles il est possible d'identifier ceux qui nécessitent pour leur établissement les partenariats avec les fournisseurs/sous-traitants (Koskela 1992, p. 16). Nous avons déjà mentionné la variabilité, on peut continuer de parler du rôle de partenariats concernant le premier point, réduire la part des activités sans valeur ajoutée. Avec un partenaire, on peut travailler sur la simplification des flux d'information et sur la standardisation des procédés administratifs, ce qui élimine beaucoup d'activités qui ne contribuent en rien à la création de la valeur. Un partenaire peut aider également à éliminer des étapes faites en interne en élaborant un produit différent ou bien proposer d'effectuer plus d'étapes sur lesquelles l'entreprise-acheteur n'a pas des compétences nécessaires ou bien est tout simplement inefficace. Cela rejoint le point 5. Le partenariat est nécessaire également pour assurer la transparence des processus en amont des processus internes, puisque c'est avec un partenaire qu'on peut échanger des informations internes qu'un sous-traitant/fournisseur d'un jour hésiterait à partager.

On peut aussi affirmer que le partenariat pourrait contribuer à effectuer des économies. L'une des façons de faire des économies sur le projet est d'éviter de modifier les fournitures utilisées une fois livrées. Cela arrive lorsque les fournitures livrées s'avèrent ne pas correspondre aux exigences du client ou bien aux normes en vigueur (Love 2002, p. 18). Selon l'article de Love, les coûts de révision (*'re-work'*) dans la construction résidentielle représente en moyenne 3,15% d'un contrat, ce qui peut s'accumuler en sommes importantes au niveau d'un projet. Pour les projets

¹ 1. Réduire la part des activités sans valeur ajoutée. 2. Augmenter la valeur de la production en tenant compte systématiquement des besoins des clients. 3. Réduire la variabilité. 4. Réduire le temps du cycle. 5. Simplifier en minimisant le nombre d'étapes, parties et liens. 6. Augmenter la flexibilité de la production. 7. Augmenter la transparence des processus. 8. Focus du contrôle sur le procès complet. 9. Introduire l'amélioration continue dans le procès. 10. Équilibrer l'amélioration du flux et l'amélioration de la transformation. 11. Faire du benchmark.

d'infrastructures civiles, cela représente entre 5% et 12,4%, selon les études (Love 2002, p. 19). Dans tous les cas, les coûts de révision sont responsables de plus de la moitié d'augmentations des coûts d'un projet par rapport au budget initial. Love s'est mis pour but d'étudier l'impact des types de projet, mais aussi de façons d'acheter sur ces coûts. Une proportion importante de ces erreurs (76%) provient de la documentation erronée et de la mauvaise communication entre les participants du projet. Une autre raison est le changement du besoin par le client. Ainsi, en théorie, s'il y a un moyen d'améliorer l'échange d'information entre le client et le fournisseur, les incohérences peuvent être éliminées en amont et tous les détails accordés entre les parties pour éviter les changements des caractéristiques en cours de route par le client. Nous allons voir dans la section 2.3 si cette promesse est tenue.

Une motivation importante vers l'établissement des partenariats est l'accès à l'innovation. Pour Holmen et Pedersen, l'approche collaborative l'encouragerait fortement. Leur étude démontre que les entreprises (industrielles) qui s'engagent systématiquement dans de la collaboration avec leurs fournisseurs mettent plus de produits sur le marché par année que celles qui ne le font que sporadiquement (Holmen & Pedersen, 2001, p. 8). Evidemment, la mise sur le marché de nouveaux produits n'est pas aussi importante en construction, mais cela n'annule pas l'importance d'innovation. Si un nouveau procédé apparaît qui permet de diviser par deux le temps de la construction, par exemple, l'entreprise qui ne possède pas cette innovation et qui utilise l'ancien procédé se trouvera très vite dépassée par la concurrence.

Nous avons vu les bénéfices qu'on prête à la démarche partenariale en général et en théorie : les économies, la satisfaction des clients, la diminution des délais, l'innovation et une meilleure qualité sont tous des éléments qui peuvent avoir un impact important sur la compétitivité d'une entreprise. Regardons maintenant de plus près l'industrie de la construction.

2.2. Les caractéristiques de la supply chain en construction

La construction est systématiquement caractérisée en tant qu'industrie ayant une approche archaïque envers les achats.

Holmet et Pedersen font un excellent résumé de certaines caractéristiques les plus récurrentes. Premièrement, le plus important est la structure de production par projet. Effectivement, un projet est souvent un centre de profits en termes comptables, ce qui mène à la suprématie des décisions à ce niveau. Les efforts sont consacrés à ce qu'un projet ait du succès et apporte un profit et une vision au niveau de l'entreprise n'est établie que post-factum, en réunissant tous les résultats des projets. De ce fait, la gestion est très décentralisée.

Ensuite, « L'industrie de la construction est caractérisée par un système d'appels d'offres qui mène à la standardisation des produits et des types de travaux sous-traités, à la capacité de comparer les prix et de choisir les plus bas [...], par la compétition entre les sous-traitants "identiques" et indépendants et par l'utilisation des fournisseurs différents dans chaque projet de construction. »¹

¹ « The construction industry is characterised by a tender system which leads to a focus on standardisation of products and sub-contracting work, the ability to compare prices and choose the lowest price per product and sub-contract, competition between 'identical' and independent suppliers, and the use of

Couplé à la structure par projet, ceci mène à « une relation semblable au marché, malgré le fait que les acteurs rencontrent les mêmes fournisseurs d'un projet à l'autre. »¹ Ainsi, même si le marché à l'achat est dominé en France par les trois grands acteurs, les relations sur le terrain ressemblent à un marché compétitif. La conséquence est l'utilisation des leviers achats très basiques, c'est-à-dire le prix et s'il y a la standardisation – le volume.

A propos, il semble évident que les leviers achats plus sophistiqués, tels que la co-conception sont difficilement utilisables. Pour Holmet et Pedersen, cette situation fait que les entreprises de construction représentent des niveaux d'innovation très bas. L'une des raisons est que, vu les relations très superficielles, les entreprises connaissent très peu les capacités et les potentiels des autres acteurs du marché (Holmen & Pedersen, *Managing Product Development Projects Across Firm Boundaries - Experience from the Construction Industry*, 2001, p. 15). Sans cette connaissance il est difficile à imaginer quel nouveau produit ou quelle nouvelle approche il serait possible de mettre en place. Une entreprise a besoin de garder une vigilance et une surveillance des possibilités qui existent en dehors d'elle et la qualité de cette surveillance est fonction de l'intensité des relations extérieures dans lesquelles elle s'engage (Holmen, Pedersen, & Rosenbröijer, 2000).

Effectivement, l'innovation n'est pas une priorité, ce sont plutôt les coûts qui semblent être une préoccupation majeure, dans un environnement où la compétition entre les entreprises est féroce et les marges sont maigres. Il y a une perception que le système compétitif permet d'avoir les prix les plus bas possibles, puisqu'il confère une grande flexibilité. Inversement, les partenariats peuvent être perçus comme une entrave de cette flexibilité, vu qu'un partenariat crée des liens et des responsabilités mutuelles : « Ayant recours au `mécanisme du marché` pour créer l'équilibre, l'existence de relations entre les entreprises est perçue comme néfaste pour l'atteinte de l'allocation efficace. »². L'une des raisons de cette approche est le fait que le client final choisit l'entreprise générale sur base des coûts, le choix s'arrêtant toujours sur le moins cher. Ainsi, les entreprises repassent ce critère de choix vers d'autres acteurs de la supply chain (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 5).

Bygballe et al. mettent l'accent sur la complexité de la chaîne de valeur à cause du grand nombre d'intervenants qui participent dans la production d'une manière simultanée. Les relations entre eux ne sont pas linéaires, donc la coordination des activités ne peut pas se passer d'une manière séquentielle (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 8). Par conséquent, pour comprendre comment mettre en place le partenariat en construction il ne suffit pas de regarder séparément une relation client - sous-traitant, il faut une approche plus holistique.

Voici une tentative de systématisation des caractéristiques les plus importantes de l'industrie. Koskela les regroupe en 4 principes qui sont inhérents à la construction et qui influencent l'organisation de la supply chain (Koskela 1992, p. 54) :

different suppliers in each construction project. » (Holmen & Pedersen, 2001, p. 10)

¹ « 'market-like' relationships - even if the firms encounter the same set of counterparts in various construction projects over time. » (Holmen & Pedersen, 2001, p. 10)

² «Relying on the 'market mechanism' for providing equilibrium, the existence of relationships between firms is regarded as detrimental to achieving allocation efficiency. » (Holmen, Pedersen, & Rosenbröijer, 2000, p. 2)

1. **Les produits de construction par leur nature sont uniques.** Cela va de soi, les bâtiments ne sont jamais produits à la chaîne (la production modulaire commence à voir le jour, mais elle est encore très loin de s'établir en tant que norme de l'industrie et ne pourra peut-être jamais le devenir). Chaque bâtiment est une expression artistique d'un architecte et a une fonctionnalité propre. Les entreprises générales telles que Eiffage ont à faire avec des logements, installations sportives, centres commerciaux, installations industrielles, etc. Et même dans un type de bâtiment qui peuvent en théorie se ressembler (par exemple logements), il y a des milliers de facteurs qui différencient chaque projet (la démographie de destination, les besoins du quartier, les ambitions du promoteur, etc.). Ainsi, chaque chantier est en quelque sorte un prototype qu'il faut élaborer en commençant à zéro et les expériences précédentes n'apportent pas énormément en termes d'apprentissage. Cependant, comme le rappelle Koskela, certains groupes de matériaux ou de procédés restent similaires d'un chantier à l'autre. Les vrais problèmes est la configuration des flux qui ne se cesse de changer et les tâches spéciales (« one-of-a-kind ») qui représentent une inconnue en termes de planning et risques.
2. **La production attachée à un site précis.** Par définition, le produit de la construction est fabriqué et livré sur le site de l'exploitation, ainsi tous les processus sont ancrés dans le lieu. Cela signifie que d'un projet à l'autre les flux logistiques sont à redéfinir. Cet attachement nécessite beaucoup de flexibilité, d'où le recours à l'approche de marché compétitif mentionnée plus haut.
3. **Un projet est une multi-organisation temporaire.** Cette caractéristique découle des deux premières. « Un projet de construction est typiquement une organisation temporaire créée et réunie pour un projet en spécifique. Elle est constituée d'entreprises et pratiques différentes qui n'ont pas travaillé ensemble auparavant et qui sont rattachées au projet par des arrangements contractuels différents. Ceci est une multi-organisation. Sa nature temporaire s'étend aussi vers la main d'œuvre, qui souvent est employée temporairement pour le projet plutôt qu'une manière permanente »¹. Dans ce type de gestion, lors de chaque projet, l'équipe peut changer considérablement, ce qui changera le déroulement même si le projet est similaire avec un autre qui a eu lieu auparavant.
4. **La forte présence des autorités officielles.** La construction est une industrie très normée et chaque étape, chaque composante sont sujet à vérifications, certifications, approbations. Les acteurs de régulation et d'approbation sont les municipalités, les organismes de certification et de vérification, la société civile, etc. Souvent, les délais d'approbation (par exemple, des dessins architecturaux par la municipalité) sont une inconnue, mais une inconnue qui peut retarder tout le processus.

Koskela (1992, p.15) mentionne le fait que des approches à la gestion des flux conventionnels, donc en considérant les flux et leur résultat comme une somme de leurs parties, ont été adoptés, parce que les processus de production au début étaient simples, unidirectionnels, donc les efforts d'optimisation ne pouvaient pas avoir des impacts importants. Avec la complexification de la

¹ "A construction project organization is usually a temporary organization designed and assembled for the purpose of the particular project. It is made up by different companies and practices, which have not necessarily worked together before, and which are tied to the project by means of varying contractual agreements. This is a multiorganization. Its temporary nature extends to the workforce, which may be employed for a particular project, rather than permanently." (Koskela, 1992, p. 47)

production, les vieilles habitudes ont perduré, même si elles sont devenues obsolètes. Quant à la construction, comme on l'a déjà vu, même de base, c'est une activité très haute en complexité, avec des processus qui interviennent simultanément, donc selon cette théorie, la construction aurait dû développer une gestion des flux beaucoup plus performante. Et pourtant, elle est toujours le refuge des pratiques « à l'ancienne ».

Cet article s'engage dans une analyse profonde de l'organisation de la production dans la construction. Premièrement, ce que relève Koskela est une approche séquentielle envers la conception et la réalisation, c'est-à-dire les étapes différentes interviennent d'une manière décousues les unes des autres, commençant lorsque la nouvelle étape a été terminée (Koskela, 1992, p. 42). Or dans un tel contexte, le partenaire ne peut intervenir qu'au moment quand son produit/service spécifique est demandé. Par exemple, le poseur des garde-corps ne commence son travail qu'au moment quand le gros œuvre est terminé et il peut prendre les mesures sur le béton existant. Ainsi, il découvre le terrain très peu de temps avant le début de production des garde-corps. Il doit effectuer tous les calculs dans les plus brefs délais et n'a pas la possibilité de faire des propositions qui pourraient faciliter la pose des garde-corps par exemple. On assiste ainsi à la perte d'efficacité potentielle.

La suivante caractéristique du processus de production en construction est une approche « traditionnelle » envers la qualité, c'est-à-dire qu'il est assumé qu'une qualité totale n'existe pas et un certain degré de défauts est acceptable (Koskela 1992, p. 42). Ensuite, l'article parle du fait qu'en construction, l'organisation de la production est souvent hiérarchique, ce qui amène un contrôle segmenté du processus (Koskela 1992 p. 43). Le résultat est un manque de vision totale permettant optimiser les flux entre étapes. Les autres caractéristiques sont la planification d'un chantier en réseau et non en travail d'équipe, la négligence du contrôle des flux et de leur amélioration. En résumé, le plus grand problème de la construction selon Koskela est son état d'esprit. C'est la mentalité qui vient du consensus dans cette industrie autour du fait que les inefficacités et gaspillages sont une norme et donc il n'y a rien à faire pour le changer (Koskela 1992, p. 47).

Il est intéressant aussi de parler de la notion du risque dans l'industrie de la construction. Selon Benton Jr. et McHenry, les entreprises de construction font face constamment au risque de faillite. Effectivement, en prenant l'exemple de États-Unis, 40% des entreprises générales n'ont pas de profit ou bien perdent de l'argent (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 9). Le risque de faire faillite est ainsi de 80% durant les premières cinq années d'activité. Par contre, il s'agit ici surtout des petites entités qui sont les sous-traitants et fournisseurs des entreprises générales. Ce risque se transmet vers les généralistes lorsque son partenaire fait faillite au milieu d'un chantier et trouver des solutions rapidement frappe dur le budget.

Dans l'industrie manufacturière, le risque est élevé au moment de l'investissement initial, mais il diminue au fur et à mesure que les unités sont produites et les coûts de production diminuent avec l'effet d'apprentissage (Image 2).

Ainsi, les flux dans la construction sont différents des flux en industrie. À voir si les approches au partenariat qui viennent de l'industrie sont suffisamment universelles pour marcher en construction.

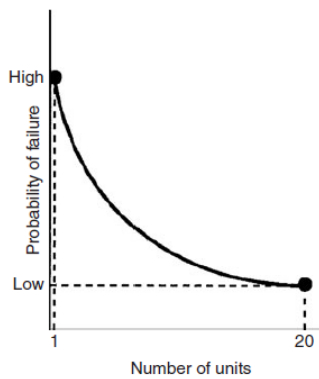


FIGURE 1.4 Probability of failure for the manufacturing industry.

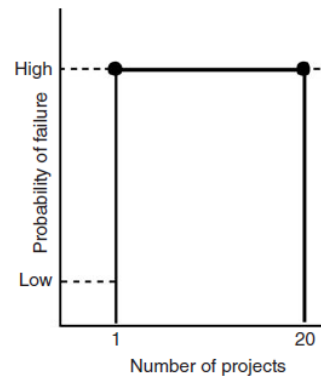


FIGURE 1.5 Probability of failure for the construction industry.

2.3. Est-ce que les partenariats sont adaptés au milieu de la construction ?

Nous avons vu que les changements de l'approche envers les achats viennent de l'industrie manufacturière, qui à bien d'égards se diffère de la construction. Est-ce que cela veut dire que le développement du partenariat tel que défini par les professionnels de la supply chain management industrielle ne sont pas adaptés pour la construction ? Selon Crespin-Mazen et al., la construction est une industrie très fragmentée où « les acteurs peinent à établir des relations à long terme et de ce fait utilisent le plus souvent le type de relation contractuelle classique basée sur une seule transaction et le prix. »¹ J'essaierai de voir dans cette section si en théorie cela paraît souhaitable pour l'industrie de construction de changer ses habitudes envers plus de partenariats et moins de fragmentation.

Premièrement, il a été vu que l'une des raisons pourquoi en construction on s'accroche aux relations à court terme et compétitives était un besoin de flexibilité, puisque d'un chantier à l'autre les conditions changent. Certaines recherches démontrent qu'un partenariat peut au contraire être un moyen pour répondre à ce besoin de flexibilité. En améliorant le dialogue et l'échange d'information, il permet de s'adapter aux changements des besoins du chantier, par exemple en modifiant ensemble et rapidement les plans d'exécution et d'autres documents (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 10). De tels changements peuvent s'avérer problématiques avec un sous-traitant ou fournisseur ordinaire, puisque les procédés administratifs seraient lourds et n'ayant pas de relation de confiance, ce dernier pourrait penser que les changements sont effectués pour le tromper et pour diminuer sa marge.

Comment le fait que chaque projet soit unique peut-il affecter les partenariats ? Un partenariat est une volonté d'établir une relation à long terme en proposant au partenaire un certain chiffre d'affaires. Or, dépendamment des projets, il n'y a pas de garantie que les mêmes matériaux ou services seront en demande, mis à part quelques familles les plus répandues. Par exemple, sur un projet donné le bardage métallique représente une grande dépense et on décide d'établir un partenariat, mais les projets d'après utilisent un bardage en bois ou bien n'en utilisent pas du tout et on n'arrive pas à proposer au partenaire un chiffre d'affaires suffisant pour justifier

¹ « the business actors struggle with forming long-term relationships and therefore to a large degree use classical type of contracting based on single transactions and price. » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 2)

l'investissement que représente le partenariat. Il est difficile aussi de bénéficier de l'apprentissage entre partenaires, puisque la collaboration est sporadique. La prévision sur le volume des matériaux sont compliqués, puisqu'il y a beaucoup de variables qui ne sont pas contrôlables par l'entreprise, mais par les prescripteurs, architectes, clients.

Des difficultés similaires peuvent provenir du fait que la construction est une industrie ancrée dans le lieu où le bâtiment sera livré. Cela signifie qu'un partenaire avec qui l'entreprise a travaillé sur un projet ne pourra peut-être pas être présent sur un autre, si ce dernier se trouve dans une autre zone géographique. Par exemple, des entreprises de location des grues sont souvent des acteurs régionaux, donc il est difficile d'établir un partenariat national et travailler avec le même prestataire partout en France.

Ensuite, il a été dit qu'un projet de construction est une multi-organisation temporaire. Dans ce contexte, les relations sont à établir depuis le début pour chaque projet. Néanmoins, pour Koskela, pour gagner en efficacité tenant compte de cette caractéristique, la solution est le partenariat : « Des améliorations [des processus] au-delà des frontières conventionnelles de l'entreprise peuvent être stimulées par des relations à long terme ou partenariats »¹. La clé est justement dans le capital relationnel qui pourrait permettre de plus rapidement se mettre d'accord sur les procédures, l'organisation, etc., puisque l'étape d'habitation serait déjà passée. Ainsi, les partenariats à l'échelle d'un projet étaient considérés par les théoriciens en tant qu'un premier pas vers des collaborations au niveau inter-projet.

Mais ce capital relationnel peut s'avérer insuffisant. Effectivement, la recherche témoigne que les entreprises qui mettent en place beaucoup de partenariats du niveau de projets peinent quand même de les élargir vers un niveau de partenariats stratégiques. Cela viendrait du fait que les arrangements contractuels sont trop spécifiques pour qu'après on puisse extrapoler la relation vers d'autres projets (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 5).

Du point de vue des avantages réels pour les entreprises de construction à s'engager dans les partenariats, il y a des témoignages prouvant qu'au niveau d'un projet, la qualité finale du chantier est impactée positivement par le fait de mobiliser les sous-traitants et fournisseurs en tant que partenaires (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 5). Et cela signifie un impact réel sur la satisfaction des clients.

Bygballe et al. considèrent que telle qu'elle existe aujourd'hui, la relation fournisseur en construction est complètement inefficace. Selon l'article, les intérêts et objectifs des fournisseurs/sous-traitants ne sont pas du tout pris en compte, ce qui est une situation plutôt suboptimale : « des problèmes peuvent apparaître lorsque les petites entités ne sont pas entièrement intégrées dans le processus de construction, ce qui résulte en coûts de transactions superflus pour tout le monde. »². On mentionne qu'entre autres au niveau logistique, l'organisation est faite à la dernière minute (ad hoc) et donc présente des niveaux élevés de pertes et de gaspillage de temps et de matériaux (Ibid, p. 7). Ce serait lié au fait que les acheteurs sont des grandes entreprises qui n'ont aucune raison de penser aux intérêts autres que les leurs. Elles

¹ « Improvements across the conventional organization borders can be stimulated by long term relationships or partnerships » (Koskela, 1992, p. 48)

² « [...] problems can arise when small firms are not fully integrated into the construction process resulting in unnecessary transaction costs for all involved. » (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 6)

ont suffisamment de pouvoir de marché à l'achat pour se permettre de ne pas prendre en compte les intérêts les motivations des fournisseurs et sous-traitants. Elles peuvent se permettre aussi, selon Benton Jr. et McHenry, de penser à court terme seulement, sans se préoccuper du long terme (2010, p. 52).

D'un autre côté, il a été vu que pour qu'un partenariat soit bénéfique, il fallait mettre en place certaines adaptations. Elles peuvent être faites avec un partenaire à la fois, il n'est pas vraiment possible de généraliser le processus (Ibid. p. 9). Ainsi, mettre en place des partenariats avec chaque petit sous-traitant serait assez coûteux. La question se pose alors si toutes les relations en amont devraient se passer dans le cadre d'un partenariat et si non, quels critères adopter pour choisir les sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels mettre en place un partenariat ? Il y a un consensus dans la littérature qu'une entreprise devrait avoir un portfolio de relations différentes avec des fournisseurs ou sous-traitants différents. La difficulté réside dans le fait qu'en construction les besoins peuvent changer d'un projet à l'autre. Ainsi, le sous-traitant avec qui il paraissait pertinent de garder une relation superficielle peut devenir très important pour un type de prestation en particulier ou pour une région particulière, ce qui peut être dû aux changements géographiques d'activité ou aux demandes architecturales. Mais le type de relation ne peut pas changer du jour au lendemain et il n'y a pas de garantie que ce sous-traitant, une fois devenu partenaire, ne sera pas obsolète l'année suivante, une fois l'investissement dans l'adaptation déjà fait. De ce fait, il est très important idéalement de faire un suivi très proche de toutes les relations fournisseurs (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 10). Comme c'était déjà mentionné, la flexibilité est une préoccupation constante dans la construction et un partenaire mal choisi peut devenir un poids.

Il existe déjà (en théorie, du moins) une sorte de segmentation naturelle qui place les fournisseurs et sous-traitants dans le réseau permanent ou bien temporaire. Le réseau permanent existe au-delà des projets individuels et comporte les familles achats standards ou bien des procédés routiniers qui se répètent à chaque chantier. Le réseau temporaire est celui activé pour répondre aux besoins spécifiques d'un chantier (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 10). Ce qui est surprenant, c'est que les adaptations sont superficielles dans le réseau permanent, tandis qu'elles sont profondes et bien développées dans le réseau temporaire. Cela ne paraît pas logique, mais cela vient encore une fois du fait que l'économie de la construction est basée sur l'échelle d'un projet et beaucoup moins d'attention est portée à ce qui se passe dans l'entre-les-deux. Les adaptations sont ainsi utilisées d'une manière temporaire, mais disparaissent une fois le projet terminé et ne bénéficient pas à long terme les partenaires. Par contre, là où elles auraient pu apporter des bénéfices à long terme, dans le réseau permanent, on compte plutôt sur la routine et tant qu'elle marche, il n'y a pas d'amélioration de la relation.

Pour parler des économies potentielles, nous revenons à l'article de Love mentionné dans la section 2.1 et qui traite des coûts des révisions.

Effectivement, la recherche de Love montre que les modes d'achats qui demandent plus d'engagement avec le sous-traitant permettent de brider le dépassement du budget. Suite à un questionnaire, Love établit une liste qui fait le lien entre la façon d'acheter et l'augmentation des coûts et le dépassement des délais (Tableau 1)¹. Sans rentrer dans les détails, les trois premiers

¹ Il est à noter que cet article traite des achats finaux dans le domaine de la construction du point de vue du client final, c'est-à-dire celui qui sera normalement le propriétaire du bâtiment/ de l'infrastructure. Ainsi, dans la liste des types d'achats, il y en a qui sont impossible à extrapoler vers la relation entre l'entreprise

types sont considérés comme « conventionnels », c'est-à-dire axés sur les prix. Les autres impliquent plus de délégation de responsabilité et plus de collaboration avec le sous-traitant, donc une logique plus partenariale (surtout Design and Manage, Design and Build, Turnkey/Package Deal, BOOT). On peut observer que les moyennes des augmentations des coûts (Mean cost growth %) diminuent quand on quitte les approches traditionnelles. L'impact sur les dépassements des délais (Mean schedule growth %) est moins parlant, même si on pourrait insister sur le fait que les quatre modes collaboratifs mentionnés ci-dessus représentent des dépassements des délais moindres que ceux des modes traditionnels.

Procurement method	Mean cost growth (%)	Mean schedule growth (%)
Traditional lump sum	15	23
Traditional cost plus	19	67
Traditional with provisional quantities	13	10
Design and manage	5	-12
Construction management	11	25
Management contracting	-6	-6
Design and build	11	13
Novation	8	34
Turnkey/package deal	9	8
BOOT	9	2

Tableau 1 Augmentation moyenne des coûts et délais selon les modes des achats (Love 2002, p.23)

Le Tableau 2 Coûts directs et indirects des révisions selon les modes des achats % (Love 2002, p. 26) fait un zoom sur les coûts liés aux révisions (Tableau 2)¹. Ce qui nous intéresse surtout sont les moyennes (Mean). Ici, on ne peut pas voir de corrélation directe entre le mode d'achats (traditionnel ou pas) et l'importance des coûts des révisions dans le coût total.

Pour résumer, il y a certains témoignages timides du fait que les modes des achats plus collaboratifs peuvent diminuer le risque du dépassement du coût d'un projet, mais concrètement les coûts des révisions ne semblent pas être trop impactés. Ainsi, les bénéfiques en termes de coûts de s'engager dans les modes se rapprochant du partenariat sont encore à prouver.

On a vu dans l'article de Koskela que l'une des nécessités pour tirer bénéfice de la nouvelle philosophie de la production était de réduire les variabilités. Mais la construction n'est pas une production à la chaîne, chaque projet est différent et nécessite une étude particulière. Ainsi, les variabilités des matériaux, fournitures et du travail sont inévitables et la standardisation difficile, sauf dans le cas de quelques familles de produits, telles que le béton, l'énergie, etc. Mais même dans ces familles qui paraissent homogènes, il peut y avoir des différences d'un projet à l'autre. Par exemple, le béton peut être de qualité différente dépendamment de charges prévues par le

de construction et son fournisseur/sous-traitant. Pour plus d'information sur ces approches aux achats, on peut visiter le site https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Procurement_route.

¹ Les coûts directs se réfèrent aux coûts immédiatement liés à la révision, c'est-à-dire les matériels et la main d'œuvre, tandis que les coûts indirects correspondent aux coûts des retards des autres étapes de la construction, des pénalités des délais, etc.

chantier particulier, etc. Ainsi, on pourrait dire que la variabilité naturelle des besoins dans le domaine de construction peut être un facteur qui annule les bénéfices du partenariat qui pourraient provenir de la standardisation. Car avec un partenaire, l'idée est d'utiliser au maximum ses produits sur un maximum des chantiers. Or, par exemple, des producteurs de garde-corps ont un certain nombre de modèles qu'ils fabriquent, pour lesquels leurs outils sont faits. Or, il suffit qu'un architecte imagine un garde-corps différent pour son projet que celui proposé par le partenaire ne convienne pas. Il faut alors soit trouver un autre fournisseur, soit faire produire par le partenaire, ce qui risque d'être coûteux et long. Le plus simple paraît donc de garder une souplesse entre projets et de rechercher un fournisseur au moment quand le besoin est défini. Ou bien laisser ce soin au sous-traitant qui effectuera l'installation du produit sur le chantier, même si ça ne résout pas le problème de la variabilité. Une façon de résoudre ce problème serait de conseiller à l'architecte d'utiliser le produit du fournisseur-partenaire. Cette démarche en amont commence à apparaître.

Procurement method	N	Direct rework costs					Indirect rework costs				
		Mean	Standard Deviation	Standard Error	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Standard Error	Minimum	Maximum
Traditional lump sum	84	7.03	8.27	0.90	0.50	50.00	5.63	6.61	0.72	0.00	30.00
Traditional cost plus	1	20	—	—	20.00	20.00	10.0	—	2.76	10.00	10.00
Traditional with provisional quants	5	10	14.28	6.38	1.00	35.00	4.50	6.18	1.00	0.00	15.00
Design and manage	2	5.5	6.36	4.50	1.00	10.00	1.0	1.14	1.11	0.00	2.00
Construction management	26	4.11	4.15	0.81	0.50	15.00	4.48	5.67	1.65	0.00	20.00
Management contracting	1	2.0	—	—	2.00	2.00	0.0	—	—	0.00	0.00
Design and build	32	5.90	7.11	1.25	0.10	30.00	6.29	9.38	—	0.00	50.00
Novation	6	9.16	11.02	4.49	0.50	30.00	9.91	10.44	4.26	0.50	25.00
Turnkey and package deal	2	4.70	0.42	0.30	4.40	5.00	8.0	9.89	7.00	1.00	15.00
BOOT	2	1.5	0.70	0.50	1.00	2.00	2.0	1.41	1.00	1.00	3.00
Total	161	6.44	7.78	0.61	0.10	50.00	5.62	7.18	0.56	0.00	50.00

Tableau 2 Coûts directs et indirects des révisions selon les modes des achats % (Love 2002, p. 26)

Cependant, il a été dit que selon Holmen et Pedersen, le réflexe naturel de l'industrie de la construction serait la standardisation des produits et prestations (Holmen & Pedersen, *Managing Product Development Projects Across Firm Boundaries - Experience from the Construction Industry*, 2001, p. 11). Cela n'est pas si surprenant, étant donné la variabilité mentionnée ci-haut. Au vu des différences entre les projets et les architectures, les entreprises tenteraient de réduire au maximum le nombre de références des achats, en gardant par exemple un type X de bardage métallique qui serait utilisé sur tous les projets où un bardage métallique serait exigé par l'architecte. Néanmoins, comme on verra dans la section 3.2, la réalité est un peu différente.

Selon Bygballe et al., malgré les différences entre les lieux et les types de projets, le partenariat peut être une clé vers la standardisation de la logistique et ainsi de l'amélioration de son efficacité : « l'information et les processus de livraison sont quasiment les mêmes dans tous les projets de construction, même si les produits sont différents. Et parce que le produit fini unique est assemblé à partir des composantes génériques mais aussi spécifiques avec l'aide des douzaines de sous-traitants, une approche partenariale est nécessaire pour le développement des processus de livraison des matériels dans la construction. »¹ Ainsi, il y aurait des moyens de surpasser les

¹ « information and delivery processes are almost the same in every construction project even if products are different. And because the special end-product is assembled from several generic and specific components by the help of dozens of subcontractors, a partnering approach is needed when developing material delivery processes in the construction industry. » (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 7)

différences locales et architecturales des projets individuels en analysant en collaboration avec les partenaires les similarités logistiques possibles et ainsi en mettant en place des processus standards.

Il a été mentionné plus haut le fait que le risque est un facteur constant dans l'industrie de la construction. Or, selon Holmen et Pedersen, l'approche collaborative, donc partenariale, est un facteur de réduction de risque : « [...] la coordination (coopération) simultanée au-delà des frontières d'entreprise est supérieure à la coordination séquentielle (transactions sur le marché) dans le sens que la première diminue le risque pour les entreprises individuelles lors d'un investissement [...]. Et, en baissant le niveau du risque, il est assumé que l'investissement, l'innovation et la production qui se déroulent sur une base collaborative, seront bénéfiques pour les entreprises prises à part, pour les structures industrielles ainsi que pour la société en général. »¹ Chaque projet de construction représente un investissement considérable pour l'entreprise générale telle que Eiffage, et donc un risque important. Un partenariat serait un instrument pour la répartition de ce risque, mais aussi de sa diminution à travers l'effet d'apprentissage, qui ne marcherait pas de la même manière qu'en industrie manufacturière, mais qui pourrait avoir à long terme un effet positif, comme on peut le voir sur l'Image 3.

Selon Benton Jr et McHenry, le supply chain management, donc les partenariats qui en font partie, permettent de contourner le facteur qui limite l'apprentissage dans la construction : le changement d'un projet à l'autre. En général, voici la portée de ce que le supply chain management peut atteindre en construction : « [il] peut diminuer systématiquement l'incertitude à travers la coopération de toutes les entités de la supply chain dans quatre domaines fonctionnels : la conception pré-construction et la sélection des contractants, la construction, la gestion de l'information et la gestion des risques »².

Une autre façon dont le partenariat peut aider à gérer le risque est en diminuant les litiges ou bien en facilitant leur résolution. Selon Benton Jr et McHenry, l'approche par le supply chain management aide à développer des relations entre les acteurs de la chaîne de valeur qui diminuent la probabilité qu'il y ait des disputes contractuelles (2010, p. 10).

Voici un autre exemple de la gestion du risque. Après l'achèvement des travaux, il existe un concept de la garantie décennale que donne l'entreprise telle qu'Eiffage à son client. Ainsi, durant les dix années qui suivent, l'entreprise est responsable des détériorations non prévues du matériel, etc. Par exemple, si un garde-corps commence à rouiller, alors qu'il est présumé protégé de la corrosion, les traitements ou remplacements devront être conduits par le constructeur. Ainsi, il faut que le fournisseur des garde-corps donne également à son client la garantie du traitement

¹ « In other words, *simultaneous co-ordination* (co-operation) across firm boundaries is superior to *successive co-ordination* (market transactions) in the sense that the former lowers the risk for single firms when carrying out investments plans and various types of activities which are (closely) complementary to other firms' investments plans and activities. And, by lowering risk, it is assumed that the investment, innovation, and production which will be carried into effect on the basis of co-operation will be to the benefit of single firms, industrial structures, as well as society at large. » (Holmen & Pedersen, *Managing Product Development Projects Across Firm Boundaries - Experience from the Construction Industry*, 2001, p. 9)

² « CSCM can systematically reduce sources of uncertainty through the active cooperation of all entities in the supply chain in four functional areas: preconstruction design and contractor selection, construction, information management, and risk management. » (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 9)

anti-rouille durant dix ans. Or, tous les fournisseurs ne le font pas, beaucoup garantissent à deux ans leurs produits et par manque de choix le constructeur est souvent contraint de travailler avec les fournisseurs qui ont de la disponibilité et prend ainsi le risque de la garantie décennale sur soi. Mais si ce fournisseur est un partenaire, il est possible de travailler avec lui sur l'extension de sa garantie, en investissant dans des traitements plus importants ou en l'aidant à avoir plus de chiffre d'affaires, ce qui lui permettra de donner des prix plus intéressants sur des produits faits avec des matériaux de meilleure qualité. Ainsi, le risque n'est pas seulement réparti, mais également diminué.

Image 3 Probabilité de faillite en construction avec le supply chain management (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 7)

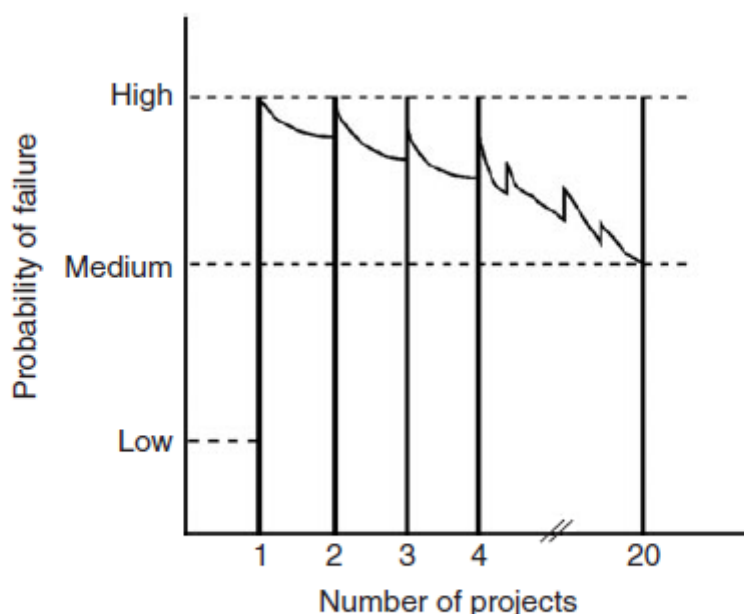


FIGURE 1.6 Probability of failure of the construction industry with supply chain management.

Et pourtant, ce n'est pas souvent perçu de manière positive par les fournisseurs et sous-traitants. « Beaucoup de fournisseurs perçoivent les partenariats comme un instrument d'intimidation pour transférer les risques plus en amont de la chaîne de valeur entraînant un impact négatif sur leurs marges. »¹ Ce n'est pas surprenant, en lumière du fait que les entreprises généralistes n'ont pas l'habitude de prendre en compte les intérêts des fournisseurs et sous-traitants, donc il se peut que les partenariats aussi soient établis d'une manière unilatérale. Notamment, selon Benton Jr. et McHenry, au niveau contractuel, le risque n'est pas distribué d'une manière équitable entre l'entreprise et le sous-traitant² : « le contractant principal contrôle l'argent et est responsable de la coordination du travail, tandis que le sous-traitant est responsable de l'exécution des travaux avec des droits limités et une responsabilité potentiellement illimitée »³. On verra effectivement

¹ « many suppliers perceive partnering as a contractor's bullying practice to transfer their risks upstream in the supply chain with a negative impact on their margin. » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 4)

² A noter qu'il s'agit des États-Unis.

³ « the prime contractor controls the money and is responsible for the coordination of the work, while the subcontractor is responsible for executing the work with limited rights and potentially unlimited risk. » (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 135)

dans les résultats des interviews que la méfiance des sous-traitants et fournisseurs n'est pas infondée et que le principe de l'équité se trouve ainsi violé. Par conséquent, la difficulté de la mise en place des partenariats provient aussi de la résistance de la part des fournisseurs et sous-traitants.

Une difficulté de négociation d'un partenariat est une impossibilité de prévoir un volume des achats à long terme, à cause entre autres des variations de besoins entre chantiers. Puisqu'on ne peut pas promettre un certain volume au partenaire, on ne peut pas non plus lui demander des contreparties. Ainsi, il faut trouver d'autres sources de motivation pour le partenaire potentiel.

Il faudrait aussi se demander si la structure des achats dans la construction est appropriée pour le développement des partenariats. Selon Bygballe et al., lorsqu'une entreprise fait un choix de s'engager dans la logique partenariale, les achats devraient être plus décentralisés. Cela va à l'encontre des tendances vers la centralisation de la fonction qui sont observables dans les choix de beaucoup de grandes entreprises (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 16). Cela paraît contre-intuitif, puisqu'une décentralisation réduit la possibilité d'avoir un regard global sur les processus et de trouver des synergies entre les besoins différents.

Pour conclure cette section, il faut dire que les partenariats en particulier et la nouvelle philosophie de production en général se sont déjà frayé un chemin vers les achats de construction. Du moins, en théorie, il y a un consensus parmi les théoriciens et les praticiens que c'est la bonne direction à prendre. Néanmoins, « malgré la popularité des partenariats, il n'y a rien qui prouve que c'est devenu le choix dominant de méthode d'achats ou de méthode de gestion. »¹ Effectivement, il y a un constat de grande difficulté à passer outre le niveau théorique et à s'engager clairement dans la logique partenariale. Il y a entre autres une difficulté à abandonner les procédés habituels : « Tandis que d'un côté, l'industrie a envie d'implémenter le supply chain management en établissant des relations plus proches, stables et longs au niveau intra- et inter-organisationnel, il y a une réticence à diminuer le nombre de fournisseurs et de clients et à mettre l'emphasis clairement sur la négociation des objectifs communs, l'échange ouvert des données et des informations et le partage des innovations. »² Les acteurs essayent toujours de sécuriser les arrières-gardes en gardant un certain nombre de fournisseurs sous le coude, parce qu'il n'y a pas de conviction que les partenariats peuvent apporter suffisamment d'efficacité afin de pouvoir abandonner l'approche compétitive. Une autre possibilité est que les décideurs ne sont pas conscients de tous les prérequis nécessaires pour un partenariat à succès.

En même temps, même du point de vue théorique les spécificités d'un partenariat en construction n'ont pas encore été analysées suffisamment. Comme c'était déjà mentionné, la littérature académique se concentre beaucoup plus sur la relation entre le client final et le contractant principal, et non sur les relations en amont.

¹ « despite the popularity of partnering; there is no evidence in industry proving that it is the dominant choice of procurement or management method. » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 4)

² « [...] while on the one hand the industry wants to implement SCM by establishing closer, more long term and stable relationships at an intra- as well as an inter-organizational level, they are more reluctant to reduce the number of suppliers and customers and place less focus on clearer negotiation of common objectives, open exchange of data and information and sharing of learning and innovation. » (Bygballe, Jahre, & Svärd, 2006, p. 7)

Qui plus est, il y aurait des différences régionales. Notamment, on observe une application massive de l'approche partenariale aux Etats-Unis, au Royaume Uni, en Australie et à Hong-Kong, mais on dirait qu'il y a de la difficulté à l'assimiler dans les pays tels que la Suède, la Norvège ou encore la France. Les chercheurs notent qu'il y a « un décalage entre les bénéfices provenant des partenariats tels que décrits dans les documents de recherche, l'absence d'application en réalité et deuxièmement, un échec de la réalisation des avantages des partenariats sur une échelle stratégique, c'est-à-dire au niveau inter-projets ».¹

Voici, en résumé de la section, un tableau regroupant tous les avantages potentiels des partenariats pour l'entreprise de construction (voir la version d'origine dans l'Annexe 3) :

Tableau 3 Bénéfices potentiels des partenariats fournisseurs

Réduction de l'incertitude pour le maître d'œuvre	Économies des coûts
Coûts des matériaux Qualité Délais Panel de fournisseurs réduit, plus facile à gérer	Économies d'échelle Planification Achats Logistique Coûts administratifs réduits Moins de « switching costs » Plus d'intégration de projets Intégration technique ou physique Utilisation de l'équipement améliorée
Réduction d'incertitudes pour les sous-traitants et fournisseurs sur :	Gestion du temps
Le marché La compréhension des besoins du maître d'œuvre La spécification du projet	Délais réduits Meilleurs temps de cycle pour le sous-traitant
Réduction d'incertitudes pour les maîtres d'œuvre et les partenaires	Risques et bénéfices partagés
Les attentes convergentes sur les objectifs Moins d'effets d'externalités Moins d'opportunisme Plus de communication et de retours	Capacités et développements communs Changements de marchés Meilleure rentabilité Développement projet Réduction d'accidents
Développement commun des méthodes de travail	Stabilité
Plus de technologies partagées Plus de conception projet en commun	Temps de mise sur le marché (lead time) Priorité et attention
Plus de flexibilité	

¹ « They note a discrepancy between the tangible benefits of project partnering as highlighted in research documents and firstly, the lack of adoption of partnering in reality (Hong et al., 2012: page 90) and secondly, the failure at realizing partnering benefits at a strategic level i.e. across several projects. » (Crespin-Mazet, Ingemansson, & Linné, 2014, p. 4)

En tout, on voit que les effets sur les entreprises de la construction de l'approche partenariale ne font pas unanimité dans la littérature. Tandis que tout le monde est plus ou moins d'accord sur le fait que les partenariats devraient être la direction à prendre, ils constatent quand même des difficultés qui peuvent s'avérer insurmontables.

Avant de passer vers la comparaison avec les résultats du questionnaire et des interviews, il faut se familiariser avec l'entreprise à l'étude.

3. Présentation d'Eiffage

3.1. Secteur de construction

En France, le secteur regroupe autour de 400 000 entreprises et presque un million et demie d'actifs (Fédération Française du Bâtiment, 2017). En 2016, le chiffre d'affaires réalisé était de 126 milliards d'Euros, ce qui représente 5% du PIB du pays. Le secteur de construction regroupe des métiers très différents des fabricants des matières premières, des techniciens, des organismes de contrôle, des architectes, des bureaux d'études, des entreprises générales, etc. La construction était le secteur le plus touché par la crise de 2008 et ses chiffres de croissance ne sont devenus positifs qu'en 2017.

3.2. L'entreprise

Eiffage un groupe qui a généré en 2016 un chiffre d'affaires de 14 milliards d'Euros, dont 2-3 milliards à travers la branche Construction. Le groupe existe depuis 1993, mais certaines entités qui l'ont constitué ont une histoire qui remonte jusqu'à 1844 (Eiffage, 2017). Aujourd'hui, le groupe a des implantations dans 14 pays européens et réalise environ 100 000 chantiers par an dans 65 pays dans le monde.

Le groupe possède aujourd'hui quatre branches : Construction, Infrastructures, Énergie et Concessions et PPP. La France est divisée en 8 directions régionales. C'est surtout la branche Construction qui par son activité correspond à la définition de l'entreprise générale.

Le président-directeur général du groupe depuis 2016 est Benoît de Ruffray.

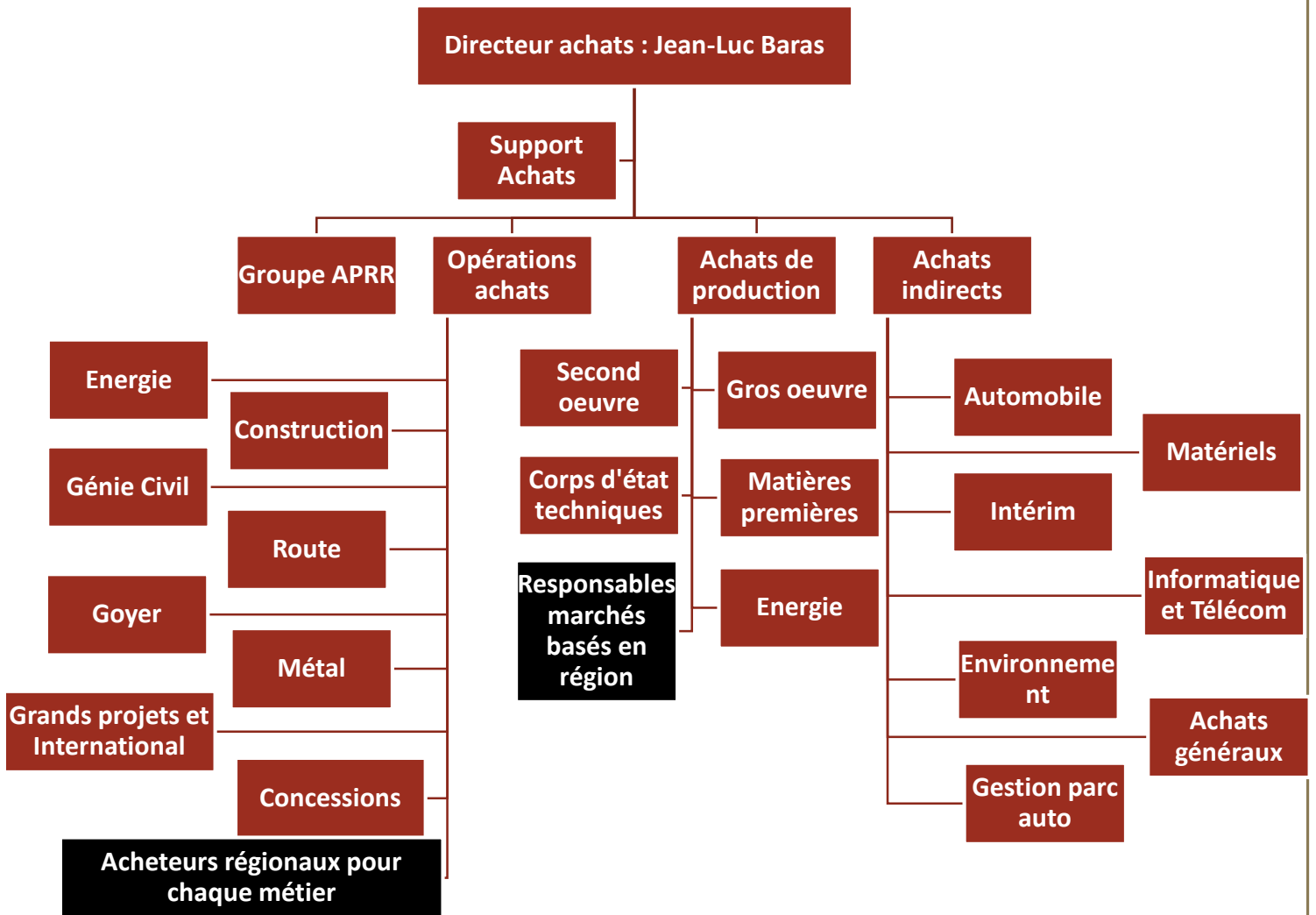
3.3. Les achats

Les achats représentent 62 % du chiffre d'affaires du groupe. Depuis quelque temps déjà les grandes entités (Énergie, Construction, Infrastructures, Concessions) avaient leurs directions achats situées dans des endroits différents. Récemment, le choix a été fait de créer une Direction Achats groupe, reliant tous les métiers et qui est située au siège à Vélizy. Le développement d'une forte structure achats figure parmi les priorités de l'entreprise, ce qui se reflète dans le rattachement de la Direction Achats directement à la Direction Générale. Au niveau régional, les achats sont également attachés directement aux Directeurs Régionaux. Cette reconnaissance du rôle prioritaire du service est due au travail du Directeur Achats et celui qui a établi la direction – Jean-Luc Baras.

Sur Image 4 on voit l'organigramme de la Direction Achats. Les carrés en noir représentent les acheteurs qui sont en région (10 équipes régionales) et qui sont attachés à l'une des sous-entités. L'organisation est plutôt décentralisée, avec beaucoup de décisions étant prises en région. La Direction joue plutôt un rôle de coordinateur.

Dans le volet Achats de production, les acheteurs du siège sont des acheteurs famille, tandis que les acheteurs en région sont avant tout au niveau projet. Certains portent une double casquette, par exemple, acheteur projet pour la région Méditerranée et acheteur famille pour la menuiserie intérieure. Il dessert ainsi les projets régionaux, mais aussi est un référant pour la famille au niveau national.

Image 4 Organigramme du service achats (Eiffage, Direction Achats, 2017a)



Pour mieux comprendre les enjeux, il faut savoir comment les achats se déroulent en pratique. Sur la Figure 1, on voit l'exemple du déroulement pour les lots du second oeuvre. Un acheteur projet s'occupe de plusieurs lots (familles achats) sur le même projet. Ces lots sont assignés lors d'une réunion de lancement, où les acheteurs et les opérationnels décident quels il faudrait traiter par un acheteur et lequel restera aux travaux. La consultation se passe en impliquant les deux côtés.

L'acheteur apporte sa valeur ajoutée en analysant les offres du point de vue des coûts totaux et de la décomposition des coûts, tandis que l'opérationnel est porteur de connaissances techniques. La sélection se passe sur un commun accord, mais si les opinions divergent, c'est l'opérationnel qui a le dernier mot, car il est responsable de la réussite du projet et il est celui qui va devoir travailler avec le fournisseur ou sous-traitant désigné. L'acheteur a en réalité une fonction de support et l'opérationnel est son client interne le plus important.



Figure 1 Processus achat second oeuvre

L'acheteur en région est sous l'autorité fonctionnelle de la Direction Achats, donc il est tenu de représenter la politique achats groupe auprès des directeurs et conducteurs de travaux. Pour véritablement avoir un impact, les acheteurs doivent mettre en place des contrats bien négociés, clairs et bien structurés, pour que leur utilisation ne nécessite pas la présence d'un acheteur. Le but est que sur les chantiers où les achats ne sont pas impliqués, les conducteurs de travaux puissent appliquer les contrats facilement. Le but ultime est ainsi de faire marcher la politique achats, même sans présence des acheteurs.

Pour diffuser l'information sur les contrats mis en place, Eiffage a créé un Portail Achats. C'est une base de données accessible à tous les opérationnels qui contient la liste des contrats classés par familles d'achats.

Une caractéristique importante de la politique achats chez Eiffage est l'importance de ce qu'il est appelé bonus de fin d'année (BFA). Ces bonus sont présents dans la majorité des contrats signés entre Eiffage et les sous-traitants/fournisseurs et représente un pourcentage de remise que ce dernier doit payer à Eiffage à la fin de l'année si un certain niveau de chiffre d'affaires est effectué sur l'ensemble des chantiers. C'est aujourd'hui la principale mesure de performance des acheteurs, car un BFA élevé signifie une utilisation active d'un contrat, ce qui à son tour signifie un bon travail de négociation de l'acheteur. Par le fournisseur/sous-traitant, le BFA peut être perçu en tant qu'un droit d'entrée pour être référencé en tant que prioritaire auprès des opérationnels et ainsi avoir une chance de se voir attribuer plus de chantiers. Par contre, comme on l'a vu, il n'y a pas d'obligation pour les directeurs de travaux de rester dans le cadre des contrats.

Néanmoins, la Direction Achats est en plein processus de diminution du rôle des BFAs dans l'évaluation de la performance de la fonction, puisque ce levier est déjà bien maîtrisé. Des réflexions sont en cours pour mettre en place un système d'évaluation qui permettrait de mieux valoriser les apports des acheteurs en termes d'efficacité, productivité, innovations, qualité, etc.

Il a été vu dans la partie théorique que les partenariats sont un thème à la mode dans l'industrie de la construction. En est-il de même pour Eiffage ?

La réponse est oui. Dans le document interne Politique Achats Responsables, on retrouve le passage suivant : « Eiffage privilégie des relations long terme avec ses fournisseurs et sous-traitants, en favorisant des contrats pluri-annuels lorsque cela est possible, qui permettent de construire des partenariats fondés sur de la performance économique et un support aux enjeux environnementaux et/ou sociétaux. » (Eiffage, Direction Achats, 2016, p. 2). Il y a une volonté exprimée explicitement de s'engager dans des relations de partenariat. On mentionne le long terme, donc il y a conscience que c'est une condition importante. Pour Eiffage, les partenariats sont aussi un moyen de s'engager dans des achats plus responsables.

Maintenant qu'on s'est familiarisé avec l'entreprise et le fonctionnement des achats, il est temps d'expliquer la méthodologie de la récolte des données.

4. Méthodologie

La méthodologie pour recueillir l'information pour analyser les liens entre le partenariat et la compétitivité prévoyait initialement une analyse statistique, une analyse quantitative basée sur un questionnaire et une analyse qualitative à partir des interviews.

Malheureusement, je n'ai pas disposé des données sur les performances économiques des contrats, donc je me limite à l'analyse des réponses au questionnaire et aux interviews, ainsi qu'à l'analyse de quelques documents internes.

4.1. Données quantitatives

Pour les données quantitatives, j'ai distribué un questionnaire en ligne. Le lien a été envoyé par mail à l'ensemble d'acheteurs d'Eiffage basés en France, de toutes les entités confondues. Dans le message accompagnant l'envoi, j'ai demandé aux acheteurs de faire suivre le lien aux opérationnels, afin d'avoir un point de vue nuancé. Le lien vers le questionnaire ainsi que les réponses brutes peuvent être consultés dans l'Annexe 2.

Le questionnaire a reçu 81 réponses en tout, dont 12 provenant des opérationnels¹ et 9 du support achats (Image 5). Un échantillon de 81 réponses est trop peu pour me permettre d'affirmer avec certitude statistique l'universalité des résultats, mais donnera quand même l'état des lieux chez Eiffage.

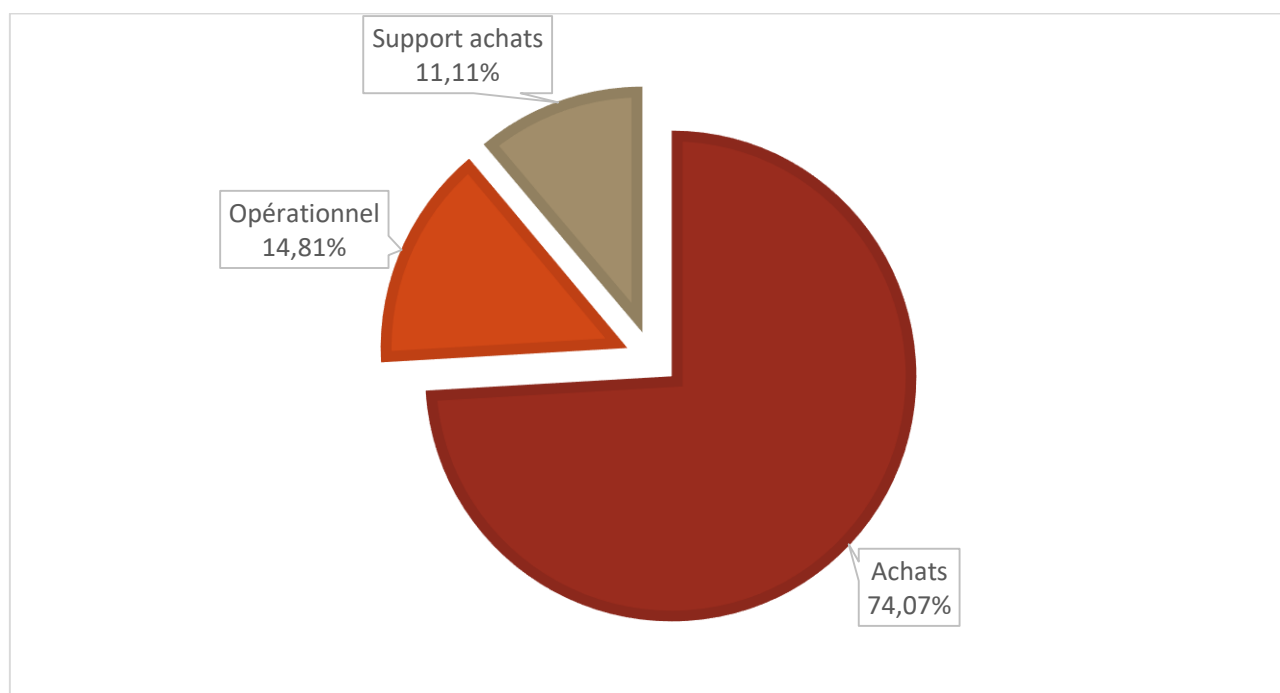


Image 5 La typologie des répondants au questionnaire

4.2. Données qualitatives

Pour compléter les informations du questionnaire, j'ai effectué 9 interviews semi-structurées avec mes collègues de chez Eiffage, dont un avec un conducteur de travaux et un acheteur de région. Les questions posées ainsi que les transcriptions courtes des réponses peuvent être consultées dans l'Annexe 1.

¹ Les postes tels que « chef de district APRR » et « directeur supply chain » ont été considérés avec les opérationnels ; les réponses « management » et business process owner » ont été comptés avec les acheteurs.

5. Analyse

5.1. Contrats Eiffage : est-ce que la définition des partenariats est respectée ?¹

La façon de concevoir les contrats donne une idée sur le degré de présence de l'idée du partenariat dans l'esprit des acheteurs ainsi que de la compréhension du principe du partenariat. Cette section présente quelques exemples de contrats cadres mis en place par les acheteurs famille².

Le premier concerne la fourniture de menuiseries extérieures en pvc et aluminium (Eiffage, Direction Achats, 2016). Cette famille d'achats directs est assez technique avec beaucoup d'exigences normatives. Aussi, puisqu'elle concerne la façade, il peut y avoir pas mal d'exigences de la part des architectes.

Le contrat a été signé en 2016 pour couvrir les années 2017-2018. Le délai est de moyen-terme, mais avec la possibilité de le reconduire tacitement, ce qui laisse une bonne période de temps pour qu'un véritable partenariat s'installe. On voit dès le début des engagements de la part d'Eiffage concernant la promotion des produits du fournisseur auprès du client interne et le partage d'information afin de « soutenir leur commercialisation ». Ces provisions sont un bon début pour un contrat de partenariat. Ensuite, il y a un article qui stipule que les partis se rencontreront au moins 2 fois par an pour discuter du déploiement du contrat cadre, mais sans véritablement préciser des critères qui permettent de définir si la collaboration se passe bien ou pas. Concernant les garanties données sur les produits du fournisseur, dans ce cas elles vont jusqu'à 10 ans, ce qui couvre la garantie donnée par Eiffage à ses clients. Cette famille d'achats est fortement normée, donc il y a également des garanties de correspondance aux normes françaises. Finalement, un accord est mis en place concernant le règlement de litiges, notamment les partis s'engagent de s'efforcer de les régler à l'amiable, avant l'intervention du Tribunal du Commerce. Une procédure sommaire est également mise en place pour le règlement.

Ainsi, on voit que plusieurs des points mentionnés en tant que nécessaires pour le déploiement d'un partenariat sont présents, mais d'une manière imprécise, comme par exemple le suivi des performances. On ne remarque pas non plus de définitions d'objectifs communs vers lesquelles les deux partenaires devraient tendre. Également, on ne perçoit pas de traces d'adaptations mutuelles, par exemple sur la logistique.

Le contrat suivant porte sur la famille négoce PVC, fontes, VRD (Eiffage, Direction Achats, 2013). Comme le contrat précédent, il s'agit de fourniture pour des achats de production.

Il est intéressant de mentionner que d'emblée il y a la manifestation de la préoccupation d'Eiffage de recevoir des « prestations les plus compétitives du marché » ainsi que la confiance que la coopération à long terme avec le fournisseur pourra lui assurer cette compétitivité. On remarque une provision concernant l'engagement vers le partage des innovations de la part du vendeur. Comme pour le contrat précédent, les parties s'engagent à tenir des réunions régulières (sans préciser à quelle fréquence) pour échanger sur l'évolution du chiffre d'affaires entre partenaires. Néanmoins, aucun objectif à atteindre n'est indiqué. Ce contrat est reconduit depuis 2013, ce qui montre une bonne pérennité de la relation. Sans qu'on puisse affirmer un lien de causalité direct, la couverture achats pour cette famille est de 61%, ce qui est plutôt élevé pour l'industrie. Etant

¹ Toutes les données numériques de cette section proviennent des documents internes d'Eiffage.

² Le choix des contrats était basé sur son statut (actif),

donné que ce fournisseur représente environ 16% des achats dans ce segment, l'impact de ce contrat cadre doit se ressentir. Cela pourrait signifier qu'un contrat tel que celui-ci marche bien, car il correspond aux attentes des partenaires. A noter que durant la validité de ce contrat, le chiffre d'affaires avec ce fournisseur s'est multiplié par 15.

Si on regarde les contrats avec les sous-traitants, ils sont construits de la même manière que ceux pour la fourniture, car ils contiennent systématiquement une composante fourniture. La différence réelle réside dans le fait que, lors de chaque projet, on signe ce qu'on appelle un "contrat de sous-traitance", qui, lui, fait des dizaines de pages et dans lequel toutes les conditions sont détaillées. Cela n'existe pas pour la fourniture, puisque pour elle il suffit d'un bon de commande.

Il est pertinent de noter ici que la couverture achats moyenne pour les fournitures est de 49.5% à la fin de 2016, tandis que la moyenne pour la sous-traitance est de 2%. Cela s'explique par le fait, que tout simplement le développement des contrats est toujours en cours et il a commencé par la fourniture. Ainsi, la sous-traitance n'a pas encore été traitée.

En tenant compte de quelques éléments de contrats cadres d'Eiffage ci-dessus et en les comparant à la définition, on peut voir qu'il s'agit bien des contrats de partenariats.

5.2. Résultats quantitatifs – analyse des réponses au questionnaire

Premièrement, les réponses à la question 2 font état du ressenti concernant la direction générale vers plus de partenariats (Image 6 Réponse question 2 Image 6). On voit qu'en accord avec la politique achats du groupe ainsi qu'avec les tendances générales dans l'industrie, 79% des répondants ont dit que oui. On peut observer aussi que les opérationnels s'en rendent bien compte également, vu que parmi eux 8 sur 12 ont répondu « oui » également.

La question 6 vérifie la présence de certains attributs mentionnés en partie théorique (Image 7). Ainsi, une écrasante majorité a constaté une « relation gagnant-gagnant », donc une certaine équité dans la collaboration ; la présence du partage d'informations et de la confiance. Une personne a observé que « les partenariats qui sont mis en place sont généralement liés à des actions de co-développement ou pour être présent sur des marchés de niche », donc ils sont utilisés dans un but précis concernant un besoin technique particulier, par exemple, qui n'est pas satisfait à travers les relations habituelles. Dans une bien moindre mesure on voit les répondants mentionner la méfiance, l'opacité d'information.

La question 7 permet de vérifier la qualité de communication avec les partenaires (Image 8). Rappelons que plus un partenaire s'implique en amont, plus il y a la chance de gagner en efficacité ou d'éviter des dépenses inutiles. On constate que la moitié des répondants ont choisi « durant la préparation du projet (phase d'étude) », c'est-à-dire au moment où Eiffage prépare sa réponse à l'appel d'offre sur un projet. Le fait que les partenaires soient consultés déjà à ce stade est très positif et devrait permettre de dégager les bénéfices du partenariat. Les réponses concernant la communication « en-dehors d'un projet spécifique » sont aussi en nombre important, ce qui veut dire qu'avec ces partenaires il y a des échanges d'informations plus générales, des mises à niveau, des adaptations, ce qui correspond à un partenariat stratégique. Donc selon les réponses, un certain nombre de partenariats a potentiellement atteint le niveau inter-projet, lors duquel il y a

une possibilité de mettre en place des leviers stratégiques tels que par exemple la co-innovation ou les modes de rémunération expérimentaux.

Image 6 Réponse question 2¹

2. Observez-vous une tendance vers l'augmentation du nombre de partenariats entre Eiffage et ses fournisseurs/sous-traitants ces 5 dernières années ?

81 réponses

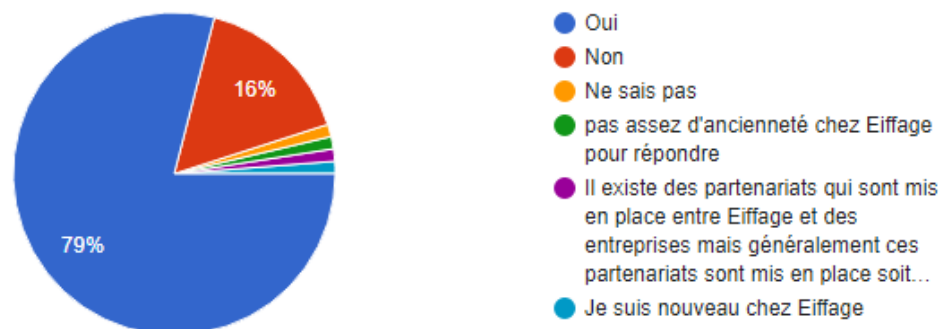
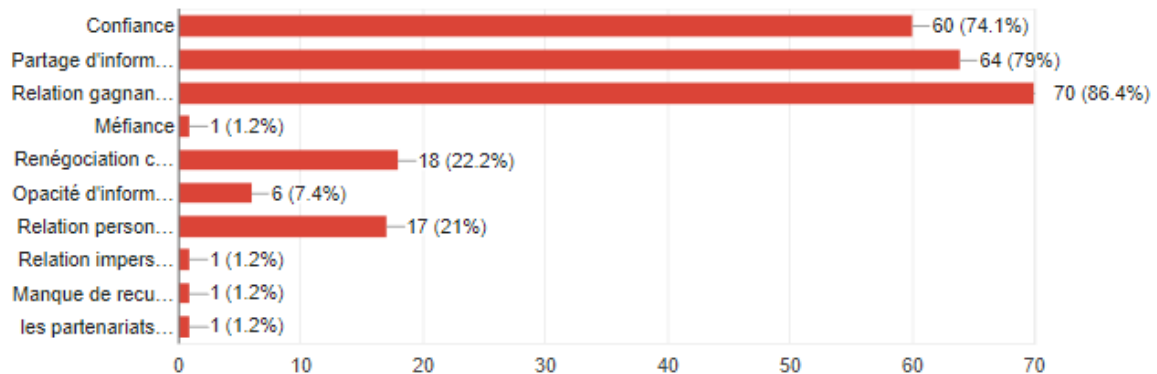


Image 7 Réponses question 6

6. Choisissez les caractéristiques des partenariats que vous observez :

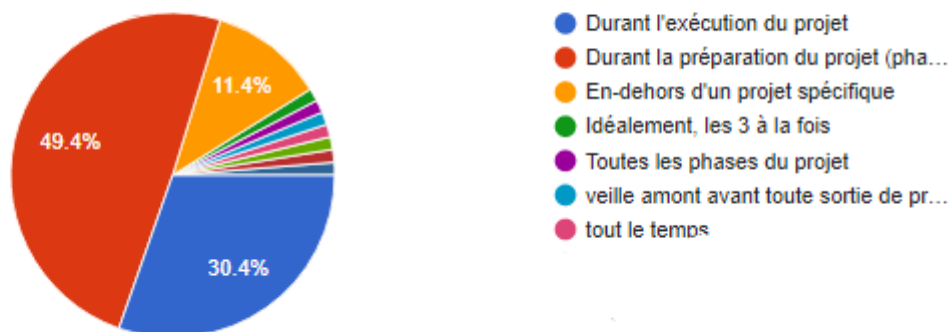
81 réponses



¹ La réponse en violet complète : « Il existe des partenariats qui sont mis en place entre Eiffage et des entreprises mais généralement ces partenariats sont mis en place soit pour répondre à un AO précis soit pour se développer sur un marché (cf: les actions menées par François Olard ou la direction technique Eiffage infrastructures route. Dans tout les cas il est très rare que ces actions soient le fruit de la proactivité des achats sur ce sujet »

7. Dans un partenariat, la communication est la plus active :

79 réponses



Les affirmations précédentes sont vérifiables tout de suite à l'aide des réponses à la question 8 (Image 9). Effectivement que 8.3% des personnes ont répondu qu'il n'y a pas d'adaptations. Beaucoup affirment qu'il y a des adaptations administratives, c'est-à-dire la mise en place du nouveau format de factures par exemple ; procédurales, par exemple, les procédures établies pour l'échange de l'information ; de produits, c'est-à-dire la mise en place d'une variante d'un produit adaptée aux besoins d'Eiffage ; de capacité, c'est-à-dire l'embauche de la main d'œuvre pour pouvoir répondre à la demande d'Eiffage. Un bon exemple d'adaptation procédurale est la mise en place d'une plateforme en ligne pour répondre aux appels d'offres. Ainsi, les partenaires qui sont certains de proposer leurs offres souvent le feront d'une manière plus facile. Il faut noter que ces adaptations se passent surtout dans le sens d'Eiffage, par exemple la plateforme mentionnée ci-dessus facilite le traitement des réponses par ses acheteurs. Pour le fournisseur, cela représente un autre procédé à apprendre afin de pouvoir se garantir le chiffre d'affaires.

Rappelons-nous qu'une provision concernant les réunions régulières avec les partenaires existe dans les contrats signés et on voit qu'elle est appliquée.

La question 17 permet d'examiner la présence d'un autre attribut des partenariats, notamment l'apprentissage progressif. 60.8% des répondants ont dit être plutôt d'accord avec le fait qu'il y ait de l'apprentissage d'un projet à l'autre. Avec ceux qui ont répondu « tout à fait d'accord », ça fait 83.6% des participants qui observent des améliorations dans le temps entre partenaires.

Les questions suivantes sont très importantes, car elles représentent la clé vers la réponse à ma problématique.

Premièrement, la question 10 est appelée à vérifier si les répondants perçoivent un lien entre les partenariats et les performances financières de l'entreprise (Image 10)¹.

¹ Les réponses à ce type de question étaient effectuées sur une échelle de 1 à 6, où 1 correspond à « Pas du tout d'accord » et 5 – à « Tout à fait d'accord ».

Image 9 Réponses question 8

8. Il y a des adaptations suivantes entre Eiffage et les fournisseurs/sous-traitants partenaires :

72 réponses

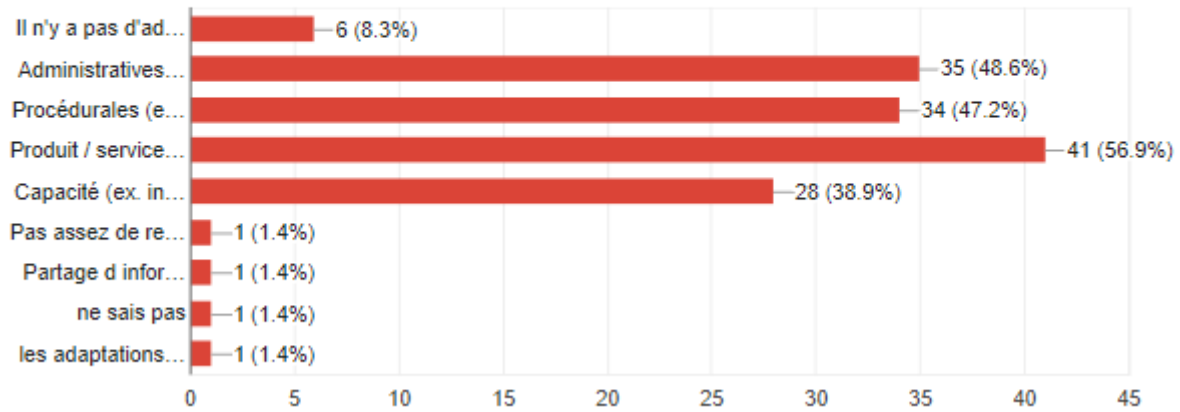
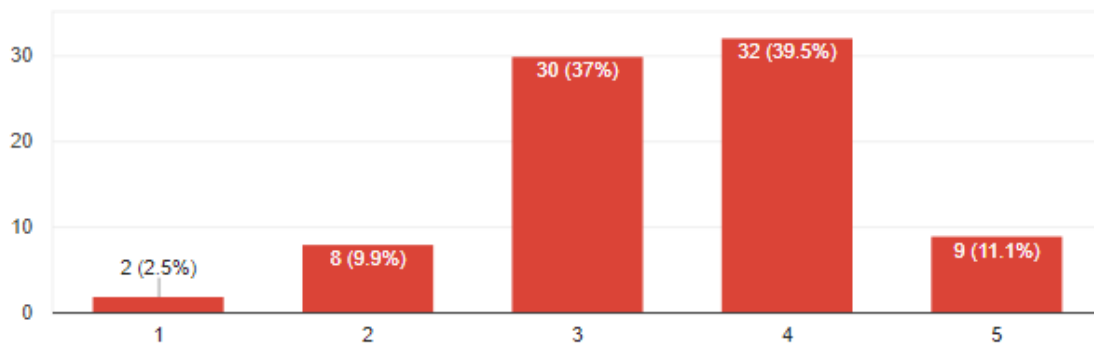


Image 10 Réponses question 10

10. Plus un projet est géré en mode partenarial, moins il dépasse les budgets établis.

81 réponses



La moitié des réponses (49.6%) est plutôt d'accord avec l'affirmation, même si la plupart a choisi 4 et non 5, qui est « tout à fait d'accord ». Beaucoup de participants ont choisi la neutralité. Ainsi, il n'y a pas de conviction absolue, en se basant sur les expériences des répondants, que le partenariat permet de garder les dépenses dans les limites du budget.

La question suivante concerne le lien entre le partenariat et le dépassement des délais (Image 11). La proportion des gens d'accord avec cette affirmation est à peu près la même que pour la question précédente – 48.1%, de même pour les neutres et les négatifs.

Finalement, la question 12 vérifie le lien que les répondants établissent entre le partenariat et la satisfaction des clients (Image 12).

Image 11 Réponses question 11.

11. Plus un projet est géré en mode partenarial, moins il dépasse les délais établis.

81 responses

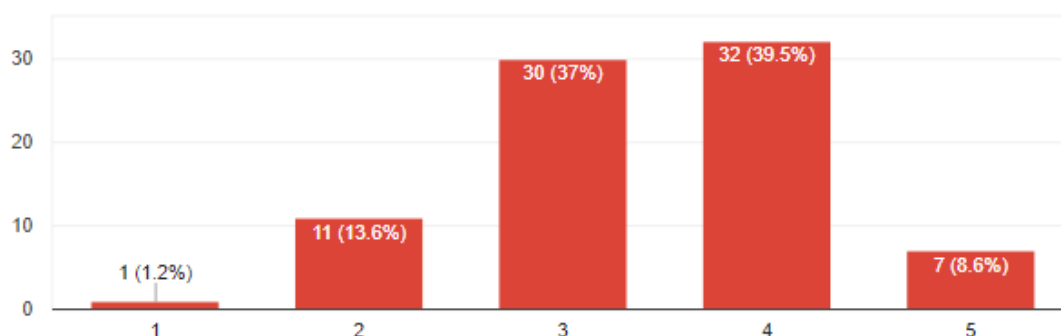
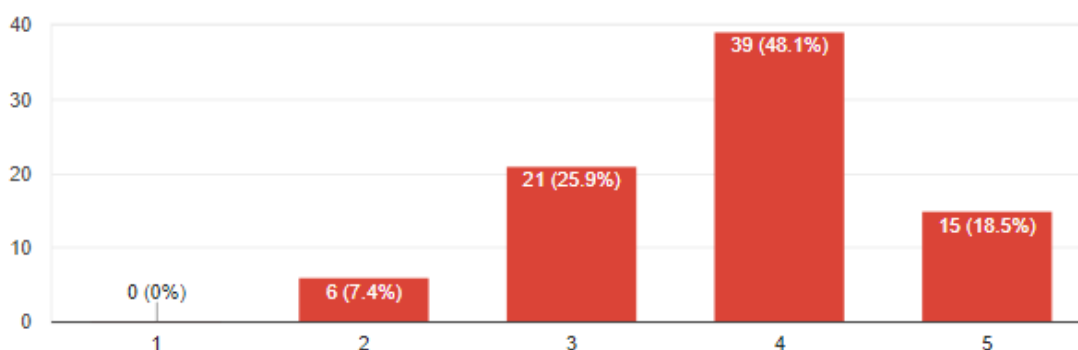


Image 12 Réponses question 12

12. Plus un projet est géré en mode partenarial, plus la satisfaction du client final est élevée.

81 responses



On voit que la priorité pour les réponses positives est beaucoup plus prononcée. Ainsi, 66.6% des répondants trouvent que les partenariats ont un impact positif sur la satisfaction des clients.

En se fiant à ces réponses, on peut voir que les promesses du partenariat ne se réalisent qu'en partie. Les répondants étant des professionnels des achats en construction ne constatent que dans la moitié des cas un impact positif des partenariats sur le budget ou les délais. La moitié des réponses positives est déjà bien, mais on se demande pourquoi le reste ne voit pas de liens positifs, mais voit même un lien négatif. Cela signifie que certains partenariats, dans lesquels Eiffage a investi, n'ont pas contribué à améliorer la situation compétitive de l'entreprise.

Mais dans le cas de la satisfaction, le résultat est clairement très positif. Rappelons-nous que dans la section théorique également il y a eu plus de certitude quant à l'impact de la démarche partenariale avec les fournisseurs sur la qualité et la satisfaction du client final. C'est une promesse qui est ainsi tenue.

C'est de nouveau prouvé dans la question 13, qui est en quelque sorte une question-témoin de la précédente et qui demande quel est le lien entre le partenariat et la qualité du résultat final.

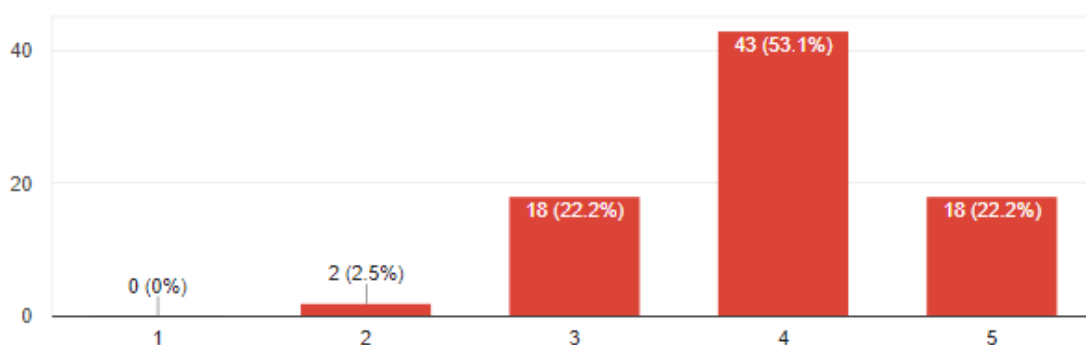
Encore une fois, 69.2% des répondants étaient plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait qu'il existe un lien positif entre la qualité et l'approche partenariale.

La question 14 concerne la gestion des risques (Image 13) et les réponses confirment la théorie comme quoi la démarche partenariale permet de distribuer ou même diminuer les risques liés à la construction. Ainsi, un partenariat, en enlevant la flexibilité d'un côté permet quand même de garder une adaptabilité face aux risques.

Image 13 Réponses question 14

14. Au niveau d'un projet, le travail avec des partenaires réduit les incertitudes et les risques ou bien permet de mieux s'y adapter.

81 responses



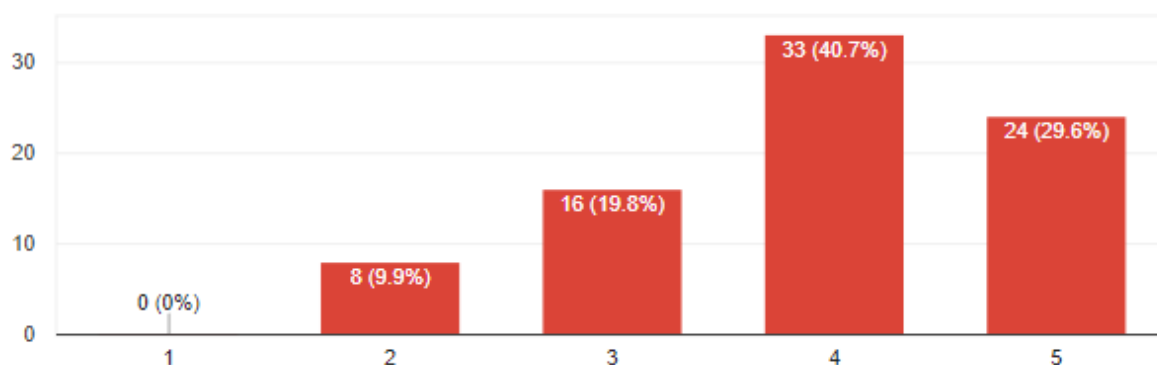
Ensuite, la question d'après concerne un autre avantage proclamé des partenariats – l'accès à l'innovation. Les répondants à avoir trouvé le lien positif sont largement en majorité – 71,6%, ce qui est en correspondance avec la théorie.

La question 16 fait le lien avec un autre risque – les litiges. Comme on voit sur l'Image 14, il y a un constat par les participants que les partenariats facilitent la résolution des litiges. Encore une fois, une ébauche de la procédure de résolution des litiges existe dans les contrats et on remarque qu'elle a des effets positifs.

Image 14 Réponses question 16

16. La résolution de litiges est plus facile avec les partenaires

81 responses



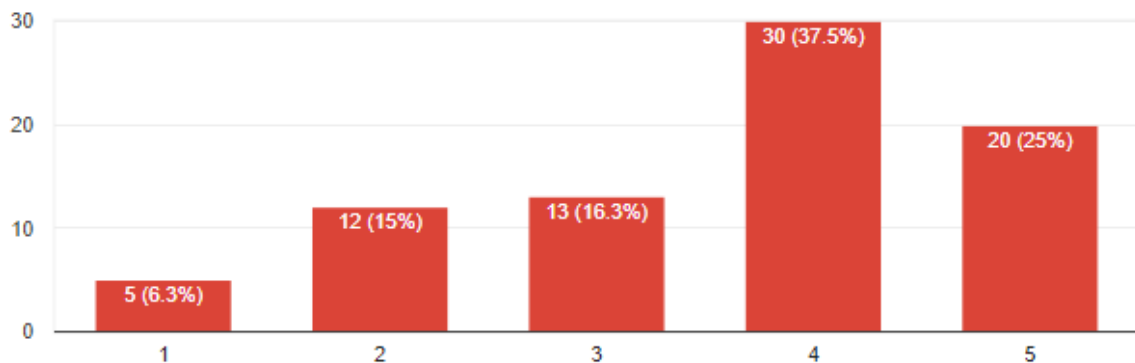
La question 4 permet de vérifier la conception que les acheteurs ont sur la forme du partenariat. 63.7% seulement considèrent qu'un partenariat doit avoir une forme écrite. Le reste trouve que ce n'est pas nécessaire et même un commentaire indique qu'en aucun cas faut-il établir des contrats écrits avec les sous-traitants, car cette relation est beaucoup plus dépendante de la confiance qui est prouvée à travers la tenue de la parole. De même, la question 5 montre la réalité temporelle des partenariats chez Eiffage. Seuls 15.5% des répondants ont choisi « plus de 5 ans » et quasi la moitié (48.7%) ont indiqué entre 1 an et 3 ans. Donc le partenariat n'a pas encore acquis un caractère à long terme bien marqué, puisque la majorité dure moins de 5 ans. Il y a même eu des réponses « moins d'un an », ce qui se réfère probablement aux partenariats du niveau projet.

Il est intéressant de voir aussi ce que pensent les participants au sujet de la structure du service achats qui est adaptée pour les partenariats (Image 15). La plupart pensent que la centralisation serait adaptée, mais ce n'est pas la grande majorité. Pas mal de répondants sont neutres ou bien penchent plutôt vers « en désaccord ». Ces derniers trouvent donc que la décentralisation serait préférable pour mettre en place des partenariats, comme c'était mentionné dans la partie théorique.

Image 15 Réponses question 9

9. La centralisation de la fonction Achats facilite l'établissement des partenariats.

80 réponses

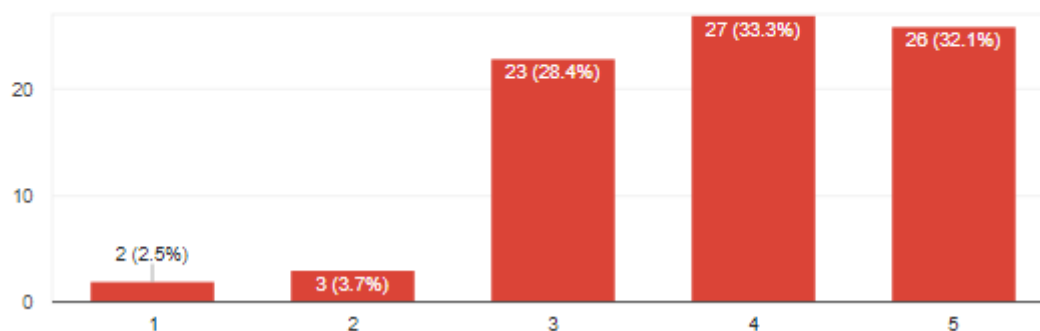


Finalement, j'ai voulu prendre le pouls du ressenti général des répondants envers les partenariats. Au tout début, à la question 3, j'ai posé directement la problématique de mon mémoire, pour capter la première impression qu'ont les gens concernant le mot « partenariat ». Cela me servait de question-témoin, car j'ai demandé une deuxième fois une question similaire, la question 18.1 tout à la fin du formulaire. Même si elle n'est pas formulée de la même manière, au fond, elle exprime l'opinion générale des gens envers les partenariats, mais cette fois-ci après avoir pu y réfléchir en répondant aux questions précédentes. Ce qui m'intéresse est de voir si l'opinion change beaucoup entre la première impression et la réponse plus réfléchie.

Image 16 Réponses question 3

3. L'établissement de plus de partenariats couvrant plus de segments d'achats améliore la compétitivité d'Eiffage.

81 responses



Sur l'Image 16 on voit la distribution des réponses à ma problématique. Les réponses neutres et positives ont reçu le plus de points, avec une préférence pour les positives (la moyenne est de 3.89). Ainsi, spontanément, lorsqu'on parle du partenariat, les répondants trouvent que les partenariats ont un impact positif sur une entreprise de construction.

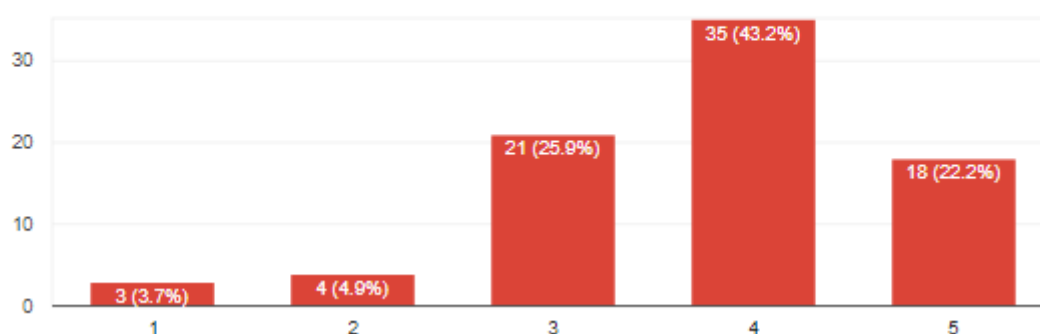
Maintenant, regardons la question 18.1 (Image 17). Cette fois-ci, beaucoup moins de gens ont choisi l'option complètement en accord avec l'affirmation. La moyenne est légèrement en baisse – 3.75. On peut ainsi dire qu'après réflexion, les répondants ont trouvé que les partenariats ne sont pas aussi souhaitables qu'ils ne le pensaient d'une manière spontanée au début.

Il est intéressant de noter que les moyennes des réponses à ces deux questions des opérationnels seuls sont plus élevées que les moyennes générales, donc on pourrait dire que leur opinion des partenariats est plus optimiste.

Image 17 Réponses question 18.1

18.1 Dans le futur, l'augmentation du nombre de partenariats est souhaitable.

81 responses



La section 18.2 a laissé la possibilité aux répondants de commenter leurs opinions.

Ceux qui trouvent qu'il ne faut pas augmenter le nombre de partenariats, argumentent par le fait que le partenariat n'est pas un but en soi et que l'augmentation du nombre de partenaires peut devenir une charge plus qu'un avantage. Cela veut dire que selon ces répondants, Eiffage a atteint

un équilibre au-delà duquel le partenariat peut s'avérer nocif. On mentionne le fait que plutôt qu'augmenter le nombre de partenariats, il faut se concentrer sur la qualité de ceux qui sont déjà là, donc s'assurer que les critères de choix sont pertinents et rigoureux et éventuellement développer les partenaires. Il y a effectivement des constats que les partenariats existants ne marchent pas très bien et qu'il faudrait d'abord faire un bon nettoyage du panel pour augmenter la performance de la collaboration.

Les arguments en faveur de l'augmentation du nombre de partenaires sont l'accès à l'innovation, l'obtention des avantages concurrentiels avec les fournisseurs avec qui on travaille déjà hors partenariat. On mentionne aussi la nécessité de sécuriser les ressources en vue de la reprise d'activité de construction. En même temps, les participants mettent en garde contre les partenaires qui se sentent trop sécuritaires dans leur poste de partenaire et recommandent de garder une veille de marché efficace.

Pour finir la section, je voudrais résumer quelques pensées dominantes que les participants ont exprimé dans la dernière question, où je demandais d'énumérer, s'il y a lieu, les obstacles qui empêchent l'établissement des partenariats. Il y a eu 42 réponses sur 81 participant. Voici un récapitulatif :

- Manque d'adhésion des opérationnels / communication inefficace / pression financière des chantiers / manque de volonté / manque de compréhension de ce que font les achats
- Les fournisseurs ne sont pas intéressés car ils ont déjà suffisamment d'activité ou la façon dont Eiffage les traite ne leur convient pas, ont peur que Eiffage garde toutes la valeur ajoutée
- Manque de confiance, méfiance
- Manque d'outils, de « cap à suivre » précis
- Manque de compréhension de ce que sont les partenariats, des deux côtés
- La BFA
- Manque de vision stratégique
- L'incapacité de s'engager sur les volumes

Maintenant qu'on connaît les réponses au questionnaire, il est temps de les compléter par les interviews.

5.3. Résultats qualitatifs – analyse des interviews

Comme avec les questionnaires, j'ai voulu vérifier que la conception des partenariats était bien en accord avec la théorie. Les interviewés ont beaucoup mentionné la confiance et la transparence en tant que base des partenariats. Ce qui est curieux, c'est que les achats en construction ont du mal à abandonner les pratiques traditionnelles qui proviennent justement du manque de confiance à la base. Ainsi, tous les interviewés étaient d'avis qu'il faut absolument continuer à mettre en concurrence tous les fournisseurs et sous-traitants en lançant des appels d'offres lors de chaque projet. Selon les participants, c'est le seul moyen de garder les prix bas et de se sécuriser l'approvisionnement.

Un exemple intéressant est l'interview avec le conducteur de travaux, qui affirme qu'il ne faut jamais avoir entièrement confiance envers les fournisseurs, même avec les partenaires de longue

date. Selon lui, il est nécessaire de vérifier le prix, la qualité, les mesures, etc. soi-même. Pour lui, le partenariat signifie l'obtention d'un prix juste pour les deux partis, avec l'échange d'information, mais pas nécessairement dans une relation de confiance. C'est pour cette raison, selon l'interviewé, qu'il est impossible d'avoir de contrat de partenariat avec les sous-traitants, car on ne peut pas s'engager sur le prix, vu que les prestations peuvent être très variées.

On remarque l'importance attachée à la variable du prix dans plusieurs interviews, malgré les signes très clairs que la conception elle-même des partenariats au service achats d'Eiffage est très mature. Cela vient de la dictature des budgets de projet et des lacunes de reporting, qui ne capte pas d'autres indicateurs qui pourraient être améliorés par les partenariats. Ainsi, la mentalité perdure selon laquelle le levier de la mise en concurrence est le plus efficace pour le budget et la gestion des risques.

Cela crée entre autres un manque de confiance de la part des fournisseurs, selon un interviewé. Ils savent que même avec un partenariat, Eiffage choisira quand même le prestataire le moins cher, donc ils ne voient pas de raison de s'engager dans une coûteuse démarche qui ne leur apportera aucune garantie. Cela est exacerbé par le fait que les fournisseurs ne sentent pas de reconnaissance ou d'appréciation de la part d'Eiffage. Comme indique l'un des participants, on leur demande souvent de dépanner dans les cas d'urgence ou de problème, mais après il n'y a aucune reconnaissance, donc il est normal que la motivation des fournisseurs soit très basse. Selon un participant, cela vient du fait que les fournisseurs ont à faire avec des grandes entreprises comme Eiffage, qui ne manquent aucune occasion de profiter de leur situation, c'est-à-dire du fait qu'ils sont incontournables pour beaucoup de fournisseurs. Ceci fait qu'un vrai partenariat basé sur la confiance et le bénéfice des deux partis est impossible, puisque le parti le plus puissant utilisera des moyens de pressions pour tirer avantage de la situation.

Un autre interviewé n'était pas d'accord avec ce point de vue. Selon lui, le manque de motivation chez un fournisseur ou sous-traitant est juste une manifestation de l'incapacité des acheteurs de trouver les bonnes motivations. Si un acheteur montre tous les bénéfices à part le chiffre d'affaires, il y aura très peu de partenaires potentiels qui refuseront.

Pour revenir au thème de la sous-traitance, les avis semblent partagés entre les interviewés. On a vu dans le questionnaire et aussi dans l'interview avec le conducteur de travaux, que la sous-traitance devrait rester dans le domaine des arrangements informels et flexibles, donc sans véritablement mettre en place des partenariats. Il ne serait pas recommandable de le faire même dans le cas des compétences spécifiques et très techniques. Dans ce cas, un répondant recommande de les internaliser, si le marché est vraiment risqué, mais pas de créer un partenariat.

Néanmoins, l'acheteur interviewé de la région considère que les sous-traitants devraient aussi devenir partenaires, surtout pour sécuriser la disponibilité, la stabilité et la qualité. Même s'il y a un grand nombre de sous-traitants, selon le participant il y en a pas beaucoup qui soient en bonne santé financière et qui fassent un travail de qualité. Surtout dans le contexte de la reprise d'activité en construction, ces sous-traitants fiables seront très en demande. Ainsi, il faut se les fidéliser en établissant une relation de partenariat.

Un autre interviewé considère que les sous-traitants sont des partenaires très stratégiques de par leur capacité d'intégrer plusieurs étapes d'exécution. Aussi, l'apprentissage qui vient d'un

partenariat est très bénéfique dans le cas de la sous-traitance, car ses effets se ressentent directement sur le déroulement d'un chantier.

Un exemple intéressant est l'intérim, qui semble être une famille très mature (Interview 5). Cette maturité est arrivée par besoin de sécuriser la disponibilité de la main d'œuvre, qui n'est pas très abondante. Aussi, c'est un marché oligopolistique, donc il est quasi impossible de traiter avec les prestataires en les mettant en concurrence d'une manière classique. Ainsi, il y a un travail qui a été fait sur la motivation des prestataires, pour qu'ils veuillent eux-mêmes proposer à leurs intérimaires les chantiers Eiffage. Le partenariat en soi est un facteur de motivation puissant. La collaboration étroite permet d'aller plus loin, par exemple expérimenter et innover sur les modèles de coûts.

L'intérim est un exemple qui soutient les affirmations d'autres interviewés comme quoi le partenariat est utile dans un contexte où le marché à l'achat est difficile, par exemple par cause de présence de très peu d'acteurs qui peuvent ainsi le dominer. Ainsi il n'y a pas d'autre choix que d'établir une relation spéciale avec eux, pour ne pas se retrouver à avoir des prix très désavantageux.

Concernant la structure du service achats adapté au déploiement des partenariats, l'acheteur de région trouve qu'il faut un bon mix entre la centralisation et la décentralisation. Au niveau central, effectivement on peut plus facilement faire de la massification et de la standardisation, mais un niveau régional est nécessaire pour assurer des partenariats sur des sujets techniques qui demandent de la collaboration étroite. En même temps, d'autres réponses indiquent que le caractère décentralisé est quand même problématique, car il signifie que les fournisseurs ont beaucoup de points d'entrée chez Eiffage. Cela facilite premièrement les ajouts dans le panel, mais permet aussi au partenaire existant d'avoir plusieurs interlocuteurs et négocier des termes différents. Ainsi, une approche cohérente et coordonnée devient difficile. Également, la décentralisation exacerbe la dépendance des partenariats de la variable relationnelle. Comme il a été indiqué par plusieurs répondants, un manque d'affinité personnelle au niveau opérationnel peut faire de la sorte qu'un partenariat échoue. Les opérationnels sont des décideurs en termes d'achats et la relation est un argument important de décision.

Lorsqu'interrogés sur les raisons possibles d'échec d'un partenariat, plusieurs répondants ont mentionné la difficulté de faire adhérer les opérationnels. Dans ce cas, il faut voir si c'est un problème de mentalité ou problème de contrat. Ainsi, une condition de réussite dans tous les cas est la capacité de l'acheteur à « séduire » l'opérationnel par son contrat.

Un autre point qui a été soulevé dans la partie théorique et qui fait surface dans les réponses aux interviews est l'impossibilité de prévoir et ainsi de garantir un volume aux fournisseurs ou l'activité aux sous-traitants.

6. Discussion des résultats, recommandations et limites

Maintenant que le questionnaire et les interviews ont été analysés, on peut répondre à la problématique.

Premièrement, est-ce que le partenariat existe véritablement dans l'industrie de construction ? La réponse est oui, mais la définition stricte telle que proposée par le supply chain management manufacturier n'est pas respectée. On constate la relation à long terme, les échanges d'information et l'existence des procédures de règlement des litiges. Par contre, on n'observe pas d'objectifs bien définis (à part de se garantir, du point de vue de l'entreprise générale, les prix concurrentiels), l'équité ne semble pas être une priorité et la présence de la confiance est ambiguë. Les acteurs continuent à mettre en concurrence les partenaires pour dégager les meilleurs prix possibles et pour se prémunir des risques que peut comporter la collaboration avec un nombre trop petit de fournisseurs/sous-traitants. Même dans le texte des contrats, comme on a vu, la préoccupation des prix compétitifs est constante.

Et pourtant, malgré ces lacunes, le partenariat semble apporter une partie des bénéfices promis. On a vu que selon les acteurs des achats, les partenariats remplissent leur rôle dans la diminution du risque et dans la satisfaction du client final. *Ainsi, pour répondre à la question principale de la problématique, oui, les partenariats contribuent en partie à la compétitivité d'une entreprise telle qu'Eiffage.*

Par contre, l'influence sur les variables de compétitivité telles que les économies et le respect des délais peine encore à s'installer d'une manière définitive. Mon point de vue est que le partenariat ne va pas assez loin et qu'il y a de la difficulté à abandonner certaines pratiques classiques qui ne permettent pas de profiter de tous les avantages que le partenariat pourrait apporter. Dans les paragraphes suivants, j'essaierai d'en expliquer la raison et de proposer quelques pistes d'amélioration.

Voici un tableau récapitulatif des leviers achats qui sont les plus utilisés :

Tableau 4 Leviers achats utilisés

Standardisation	Surtout avec les fournisseurs
Massification	Il y a des efforts vers la coordination entre projets pour acheter efficacement à plusieurs.
Partage d'information	Dans les contrats, il y a des provisions pour l'échange de certaines données, comme le chiffre d'affaires réalisé, la liste des chantiers, les contacts.
Mise en concurrence	Pour chaque projet, des consultations sont lancées pour chaque lot.
Co-conception	Par exemple, les nouveaux modèles de couts dans l'intérim.
BFA	Encourage l'efficacité des contrats.

On voit donc qu'il y a un mix entre des leviers basiques et matures. Certes, leur utilisation dépend du type de famille, mais il n'y a pas de segmentation très claire.

Pour comprendre pourquoi l'adaptation du partenariat s'arrête à mi-chemin, on peut passer en revue les quatre prérequis nécessaires pour le succès d'un partenariat (Koskela 1992, p. 36) :

1. L'implication de la direction
2. Focus sur les améliorations faisables et mesurables
3. L'implication à l'interne
4. Apprentissage

On a vu que la direction supporte activement la direction Achats qui a fait des partenariats une partie de sa politique. Également nous avons constaté que l'apprentissage est bien réel d'un projet à l'autre. Par contre, l'implication à l'interne semble problématique. Or, l'apprentissage peut bien marcher, mais seulement là où le partenariat s'est effectivement installé.

On l'a vu, surtout du côté des opérationnels des chantiers il y a très peu d'adhésion aux contrats. L'obsession par le prix moindre est exacerbée chez eux, car ils sont directement responsables du respect des budgets. L'une des raisons est un manque d'habitude de partenariat. Mais les achats sont aussi en cause, car cela veut dire qu'ils n'ont pas encore réussi à montrer tous les avantages d'une approche collaborative.

Le résultat, c'est un état de tension constante entre les intérêts globaux formulés par la Direction Achats et les intérêts du niveau local, c'est-à-dire d'un chantier. Mais cette tension est futile, car en fin de compte les intérêts concordent. Le conflit principal se trouve au niveau de la flexibilité pour le chantier, car il y a une perception comme quoi le contrat au niveau national et même régional impose des prix et des conditions au conducteur des travaux. Effectivement, les contrats cadres comportent systématiquement une composante prix. Par contre, les objectifs à atteindre et leur évaluation sont imprécis, donc cela laisse la place aux suppositions de la part et de l'autre. Le conducteur de travaux, par exemple, a toutes les raisons de supposer qu'on l'encourage à utiliser le contrat juste pour dégager des BFAs importants en fin d'année, des BFAs qui n'ont pas d'impact direct sur son chantier.

Ainsi, les partenaires sont toujours mis en concurrence et ainsi n'ont pas toutes les garanties et motivations pour par exemple être source d'innovation pour Eiffage. Attention, je parle ici d'un tableau général, tout en gardant à l'esprit que certaines familles sont arrivées à un haut niveau de maturité. Mais en règle générale, il y a des leviers matures qui ne sont pas utilisés à une échelle suffisante. Par exemple, le travail sur la motivation fournisseur, la veille de marché, la décomposition des coûts. Si on prend la veille de marché, elle semble être grandement remplacée par les consultations, qui donnent l'information sur les niveaux des prix de marché et les acteurs présents.

Parlons aussi du point 2 – focus sur les améliorations faisables et mesurables. Comme on l'a vu, le reporting se concentre sur le chiffre d'affaires réalisé avec un fournisseur et par conséquent le BFA récupéré à la fin de l'année. Il y a également le suivi des négociations et donc les gains réalisés, mais seulement sur les lots dont un acheteur s'est occupé, donc impossible d'en déduire les performances d'un partenariat. Cela est de nouveau lié aux objectifs imprécis pour les partenariats en général et pour une relation en particulier. Il est difficile d'évaluer le progrès lorsqu'on ne sait pas ce qu'on veut atteindre.

Il faut noter que si certains attributs des partenariats peinent à être acceptés en construction, ce n'est pas entièrement par manque d'implication des acteurs. Le frein pour l'instant est en partie l'état des choses dans l'industrie dans son ensemble. « [Les partenariats] n'apparaîtront pas bénéfiques aux entreprises dans l'industrie de la construction tant qu'il n'y a pas de changements

globaux dans l'ensemble de l'industrie. »¹ Il est effectivement difficile de mettre en place plus d'engagements, lorsque le concurrent direct continue à exiger les prix les plus bas possibles à l'aide de la mise en concurrence. C'est un problème d'action collective.

Ce ne sont pas tellement les caractéristiques inhérentes de l'industrie qui sont en cause, mais plus la mentalité et les habitudes des approches traditionnelles. Il n'y a rien dans l'ADN de la construction qui empêche la collaboration plus approfondie. Il faut qu'une certaine masse critique d'histoires à succès se crée, pour que les raisons de douter de la puissance des partenariats se dissipent naturellement. Chez Eiffage, certaines familles d'achats montrent de beaux résultats d'économies et de contribution à la compétitivité de l'entreprise. Il faut juste trouver un moyen d'extrapoler cette expérience sur les autres familles.

Un domaine dans lequel le partenariat est encore à développer et la sous-traitance. Autant les opérationnels que les acheteurs préfèrent en rester aux relations informelles, argumentant cela par la présence d'un grand nombre d'acteurs similaires et qu'on ne peut pas négocier de prix avec eux. Et pourtant, les sous-traitants peuvent être un allié puissant dans l'amélioration de la chaîne de valeur, car ils prennent sur eux des risques qu'ils ont l'intérêt à diminuer et ils intègrent plusieurs étapes de la supply chain. Les sous-traitants donnent, par exemple, la garantie décennale que les fournisseurs n'ont souvent pas et s'approprient ainsi le risque.

Ainsi, il n'y a aucune raison qui justifierait l'impossibilité d'établir des partenariats avec des sous-traitants.

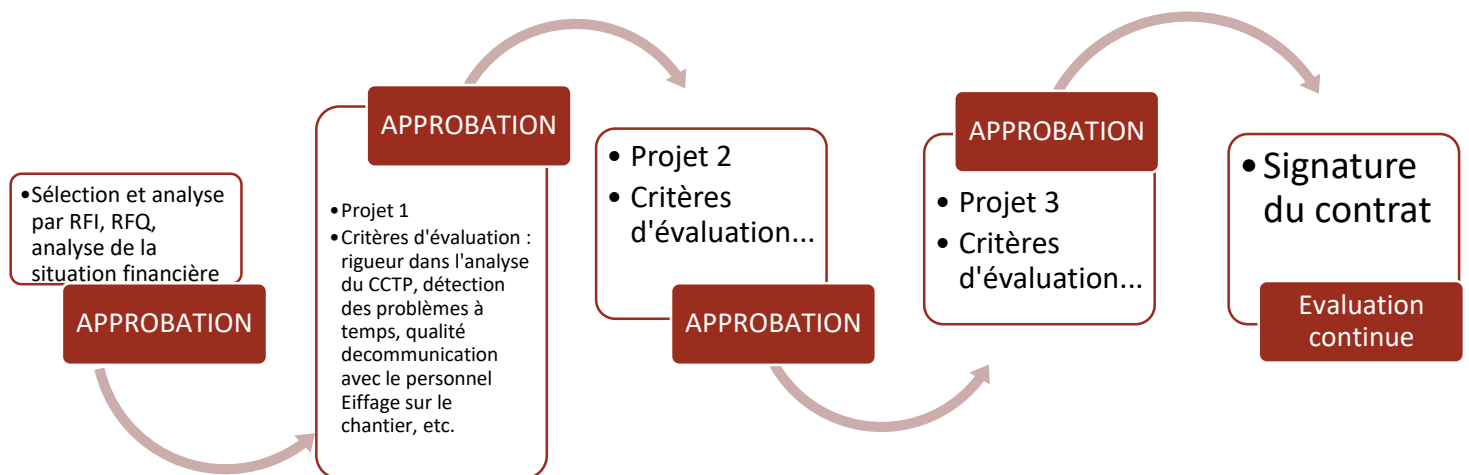
Une première recommandation est de créer un contrat de partenariat mieux adapté pour la construction. D'un côté, il faut que l'engagement soit plus profond, qu'il y ait plus d'ouverture et de garanties pour les fournisseurs ou sous-traitants. Par exemple, comme ça se fait en industrie manufacturière, allouer des projets à un partenaire sans le mettre en concurrence. C'est un pas colossal à franchir, mais les avantages en termes d'économies de coûts et de temps peuvent être colossaux aussi pour les deux partis. Bien sûr, en contrepartie l'entreprise doit exiger des garanties de son partenaire. Une plus grande partie des risques doit incomber au partenaire, ainsi il fera tout pour les éviter ou y remédier. Nous avons vu que l'entreprise acheteurs nécessite beaucoup de flexibilité pour des raisons différentes et que la perception est que les engagements la limitent. Mais la flexibilité peut être inscrite dans le partenariat lui-même, pour que ce ne soit pas l'entreprise qui est flexible face à son partenaire, mais les deux partenaires ensemble qui soient flexibles face au marché. Idéalement, ce serait une symbiose permettant de trouver ensemble des solutions aux variabilités naturelles des projets de construction, liées au lieu, au type de matériaux, etc.

Pour mettre en place un tel contrat, il faut être absolument sûr que le partenaire est le bon et qu'il est aussi motivé qu'Eiffage. Maintes fois a été mentionné dans la littérature à quel point un partenariat engagé avec un mauvais fournisseur peut être nocif. Chaque fois c'était présenté comme l'une des raisons de ne pas s'y engager. Mais en réalité, c'est une raison pour mettre en place un procédé de sélection rigoureux avec des critères précis.

¹ « This, in turn, may not appear to be beneficial for the firms in the construction industry unless more comprehensive changes are made within the industry » (Holmen, Pedersen, & Rosenbrøijer, 2000, p. 12)

Ainsi, la seconde recommandation serait de mettre en place un procédé d'évaluation d'un partenaire potentiel. Et pour s'assurer qu'on peut lui confier un projet, il doit effectuer des projets tests avant qu'un contrat soit véritablement signé. Un exemple de processus de sélection est présenté ci-dessous.

Image 18 Exemple d'un processus de qualification



Dans ce modèle, à chaque étape il y aurait une batterie de critères clairement établis à satisfaire, avec des barèmes d'évaluation concrets dont le partenaire potentiel est averti. Aussi, il y aurait un système de détection en amont pour se rendre compte très tôt d'un problème de fonctionnement et pour pouvoir rapidement trouver un autre prestataire ou fournisseur.

Il faudra aussi créer un barème pour établir quel projet conviendrait pour les tests. Les premiers deux seraient naturellement des chantiers avec peu de risques et peu de moyens engagés.

A la fin du processus il y aurait la signature du contrat de partenariat, avec des engagements profonds des deux côtés. Bien sûr, même après cette vérification, la confiance ne sera pas aveugle et un système d'évaluation en continu, y compris de la « reverse evaluation » du point de vue du partenaire sera intégré au contrat, donc un reporting détaillé sur toutes les informations recueillies. Certes, c'est un processus long et ardu. Mais tenant compte des risques élevés qui sont liés aux partenariats en construction, un bon procédé de sélection amont est nécessaire. Mais une fois fait, les avantages à recueillir derrière sont considérables.

Ensuite, une fois un panel de partenaires établi, il faudra mettre en place des matrices de décision pour s'assurer de confier le projet au profil de partenaire qui convient. Il y aurait les critères tels que niveau de risque, la taille, le niveau de technicité, la géographie, et autres.

Le modèle ci-haut est une proposition purement théorique. Pour poursuivre la recherche, il serait intéressant de se pencher sur les modèles d'évaluation et de sélection de fournisseurs et sous-traitants existants et de proposer des nouveaux, en se basant sur les besoins des acteurs du marché. Ainsi, une approche expérimentale pourrait être tentée pour vérifier le succès des modèles différents.

Limitations

La première limitation est purement statistique, c'est-à-dire que l'échantillon des répondants au questionnaire n'a pas atteint un nombre suffisant pour être considéré statistiquement significatif. Ainsi, les conclusions qui sont tirées des réponses peuvent être biaisées. Je les utilise en tant qu'outil pour déceler des tendances des opinions et n'affirme pas que c'est à 100% représentatif.

Egalement, l'étude a été effectuée seulement en se basant sur les données d'une seule entreprise. Même si elle est un acteur majeur sur le marché, il reste à vérifier si ces conclusions sont valides au niveau de l'industrie.

Une limitation importante est le fait que les fournisseurs et sous-traitants n'ont pas été interrogés. Durant ce mémoire, leur point de vue était vaguement effleuré, mais en général cette recherche a été effectuée en bonne tradition d'industrie de construction, c'est-à-dire du point de vue de l'entreprise générale seulement. Pour approfondir le sujet, il serait pertinent de faire une étude des besoins, opinions et motivations des fournisseurs et sous-traitants en matière de partenariats.

Finalement, je suis consciente que, n'étant dans l'industrie que depuis quelques mois, je n'ai pas assez de recul pour comprendre toutes les réalités du métier. Ainsi, ce mémoire reflète les réalités que j'ai observées jusqu'à maintenant, dont certaines peut-être pas suffisamment comprises et assimilées par moi.

BIBLIOGRAPHIE¹

(2017). Visité sur Eiffage: <http://www.eiffage.com>

Benton Jr, W., & McHenry, L. (2010). *Construction Purchasing and Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill.

Bygballe, L., Jahre, M., & Svärd, A. (2006). Partnering in construction—Relationship connectedness. *Third International Urbino Workshop on Business Markets*.

Compétitivité. (2017). Visité sur Mataf: <https://www.mataf.net/fr/eco/edu/guide-economie/competitivite>

Cox, A., & Ireland, P. (2001). MANAGING CONSTRUCTION SUPPLY CHAINS: THE COMMON SENSE APPROACH FOR PROJECT-BASED PROCUREMENT. *The 10th International Annual IPSERA Conference*.

Crespin, L., & Salle, R. (2003). Developing cooperation in discontinuous s/c relationships: a case study in the construction industry. *19th IMP Conference*. Lugano.

Crespin-Mazet, F., Ingemansson, M., & Linné, Å. (2014). Partnering in the Construction Industry - an Inter-Project Perspective. *The 30th IMP Conference*. Bordeaux.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2000). Supply strategy and network effects - purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 207-2015.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2001). The Construction Industry as a Loosely Coupled System - Implications for productivity and innovativity. *Paper for the 17th IMP Conference*. Oslo.

Eiffage, Direction Achats. (2013). Contrat Negoce PVC.

Eiffage, Direction Achats. (2016). Convention cadre menuiseries extérieures PVC et alu.

Eiffage, Direction Achats. (2016). Politique Achats Responsables.

Eiffage, Direction Achats. (2017a). Organigramme Achats.

Eiffage, Direction Achats. (2017b). Reporting groupe a fin decembre 2016.

Fédération Française du Bâtiment. (2017). *Batiment en Chiffres 2017*. Visité sur FFB: http://www.ffbatiment.fr/federation-francaise-du-batiment/le-batiment-et-vous/en_chiffres/les-chiffres-en-france.html

Holmen, E., & Pedersen, A.-C. (2001). Managing Product Development Projects Across Firm Boundaries - Experience from the Construction Industry. *17th Annual IMP Conference*. Oslo.

Holmen, E., Pedersen, A.-C., & Rosenbröijer, C.-J. (2000). Attempts at Giving and Receiving Hugs in the Arms-length Construction Industry. *16th IMP International Conference*. Bath.

¹ A noter que toutes les sources ne sont pas citées dans le mémoire. Beaucoup reprenaient les mêmes idées que celles qui ont été citées, donc il aurait été répétitif de les citer toutes. Néanmoins, elles ont toutes été traitées et ont permis de constater les tendances prédominantes dans la littérature académique.

- Kim, Y. A. (2009). A Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry. *Annual IMP Conference Vol 25*.
- Kohtamäki, M. (2010). RELATIONSHIP GOVERNANCE AND LEARNING IN PARTNERSHIPS. *The Learning Organization 17.1*, 41-57.
- Koskela, L. (1992). Application of the New Production Philosophy to Construction. *Center for Integrated Facility Engineering*, 1-75.
- Love, P. E. (2002). Influence of Project Type and Procurement Method on Rework Costs in Building Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 18-29.
- Lundstrom, R., & Johanson, M. (2015). A COMPARISON OF A TRADITIONAL AND AN UNCONVENTIONAL CONSTRUCTION PROJECT PROCUREMENT METHOD. *31th IMP conference*. Kolding.
- Répartition des entreprises par taille*. (2017). Visité sur Observatoire des métiers du BTP: <https://www.metiers-btp.fr/component/content/article?id=399&Itemid=174>

ANNEXE 1. Les interviews

Tableau 5 Récapitulatif des interviews effectués

No	Nom	Fonction	Famille achats	Date
Interview 1	Jason Beziane	Acheteur	Ascenseurs	18/07/2017
Interview 2	Jean-Jacques Charrier	Consultant externe		24/07/2017
Interview 3	Frédéric le Saint	Management achats	Entité construction	25/07/2017
Interview 4	Thibaud Marjollet	Acheteur (région)	Second œuvre	25/07/2017
Interview 5	Magali Oheix	Acheteur	Intérim	7/08/2017
Interview 6	Caroline Mathieu	Acheteur	Négoce PVC, fontes, VRD	08/08/2017
Interview 7	Abdallah Aouar	Conducteur de travaux		16/08/2017
Interview 8	Mamadi Traoré	Acheteur	Second œuvre	21/08/2017

RETRANSCRIPTIONS

Interview 1

1. Trouvez-vous que la construction est en retard sur les autres industries en termes de maturité des achats ? Pourquoi ?
Oui, la maturité est bien en retard, surtout à cause de la difficulté à massifier les achats.
2. Comment concevez-vous le partenariat ?
La base d'un partenariat doit être la confiance. Il doit y avoir un échange actif d'informations, surtout sur les partenaires eux-mêmes et leurs autres clients, comment ils travaillent avec les autres. Il faut qu'il y ait aussi la pratique de la « reverse evaluation », pour savoir aussi l'opinion du partenaire sur le déroulement de la collaboration. Aussi, trop de partenariat tue le partenariat.
3. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?
Il y a bien sûr la BFA, qui est une obligation de par la politique achats. Il y a la recherche de la valeur pour nous et pour le client. On veut aussi s'engager dans une relation win-win, acquérir plus de souplesse et améliorer notre gestion du risque. On désire augmenter l'efficacité commerciale en mettant en place les processus uniformes et adaptés. En général, on veut améliorer notre triangle coût-qualité-délais. Mais attention, le partenariat n'a pas vraiment d'impact sur la qualité.
4. Qu'est-ce qu'un partenariat à succès ?
Avant tout, il faut de l'adhésion interne envers le partenariat, pourquoi il faut prendre en compte le client interne. Il faut le soutien de la Direction Achats, de la transparence interne et externe, faire de la communication sur le partenariat. Il faut de la bonne volonté, inclure le côté humain, surtout parce qu'en BTP l'informel est très important, vu qu'il n'y a pas de procédures rigoureuses. Ce qui n'est pas mal, car cela donne la liberté d'action et valorise ainsi le travail individuel. C'est motivant, donc la personne s'implique plus dans la réussite du partenariat.
5. Qu'est-ce qu'un partenariat échoué ? Exemples d'échecs ? Pourquoi ?
Un partenariat a été signé, où l'une des seules provisions a été la BFA, sans détailler vraiment ce que le partenariat devait signifier. Ainsi, il n'y avait rien de prévu pour promouvoir le contrat à

l'interne. L'année suivante on a réalisé 0€ de CA avec ce partenaire, donc c'était du temps perdu pour rien.

Un autre exemple, un partenariat signé, mais avec des prix mal négociés, donc les conducteurs de travaux retenaient souvent un concurrent pour les projets. Ensuite, les prix ont été renégociés, mais l'habitude de passer avec l'autre est très difficile à changer.

6. Quels critères pour le choix des partenaires ?

Oui, car les prix peuvent évaluer depuis la signature du contrat. Aussi, il y a toujours les options dont il est possible de discuter.

7. Partenariats : niveau local ou national ?

Il faut voir au cas par cas. C'est une question de volume, mais aussi question de créer de la valeur pour tout le monde.

Interview 2

1. Trouvez-vous que la construction est en retard sur les autres industries en termes de maturité des achats ? Pourquoi ?

Les trois entreprises les plus grandes en France se trouvent sur le niveau 6 sur une échelle de 1 à 10. Les raisons sont la puissance de l'approche par projet, les personnalités des conducteurs qui pèsent beaucoup. Pour monter en maturité, les achats doivent apporter une valeur ajoutée, proposer des solutions.

2. Comment concevez-vous le partenariat ?

Je n'y crois pas, car les entreprises telles que Eiffage sont grandes par rapport au marché et par rapport aux fournisseurs, elles essaient toujours de faire peser cela en leur faveur, ce qui va contre la logique partenariale. Il y a plutôt une relation de sous-traitance.

A moins qu'il y ait une nécessité de faire un co-développement, un partenariat mène vers un manque de compétitivité dans le cas de la construction.

3. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?

Dans certains cas, le partenariat est pertinent pour s'assurer l'approvisionnement des familles très techniques ou bien là où il y a des grands fournisseurs oligopolistiques en face. C'est pertinent pour l'intérim, par exemple.

4. Qu'est-ce qu'un partenariat à succès ? Des exemples de succès ?

Il faut un engagement mutuel fort et un grand volume d'affaires.

Des partenariats avec des grands joueurs où le produit est technique.

5. Qu'est-ce qu'un partenariat échoué ? Exemples d'échecs ? Pourquoi ?

Il y a eu des GAP non menés jusqu'au but à cause du manque d'adhésion à l'interne et du manque de communication.

6. Faut-il négocier avec les partenaires ?

Ça dépend. Il y a deux parties au partenariat : d'un côté le contrat signé, mais aussi des éléments qui peuvent changer (volume, etc.) Il faut un suivi bien établi (SLA).

7. Quels critères pour le choix des partenaires ?

En région, le choix est très informel, par connaissances et affinités personnelles. A la Direction achats, il y a la procédure RFI – RFQ pour épurer les candidats.

8. Partenariats : niveau local ou national ?

Local absolument pour la main d'œuvre (intérim).

9. Quel partenariat avec les sous-traitants.

Les sous-traitants la plupart du temps sont substituables, donc il n'y a pas d'intérêt à établir un partenariat avec, sauf s'il s'agit d'une expertise spéciale. Dans ce cas, peut-être même penser à internaliser si on arrive à employer les spécialistes à 100%.

Sinon, les partenariats se font en quelque sorte avec les sous-traitants, mais sans formalités. Un contrat signé ne serait peut-être pas utile.

Interview 3

1. Trouvez-vous que la construction est en retard sur les autres industries en termes de maturité des achats ? Pourquoi ?
*Ce n'est pas uniforme, il y a plus ou moins de maturité sur des fournisseurs différents, dépendamment de leur niveau stratégique.
L'une des raisons importantes de la basse maturité en comparant avec d'autres industries est la résistance des conducteurs de travaux.
Dans la construction c'est un phénomène récent, il n'y a pas encore beaucoup d'échanges, de co-conception.*
2. Comment concevez-vous le partenariat ?
La définition varie en fonction de la famille achats. Un partenariat signifie l'échange de conditions communes, de bonnes pratiques, l'innovation (pas du produit, mais plus de la logistique), l'intégration en amont.
3. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?
Le bon prix, l'optimisation des processus, l'innovation.
4. Qu'est-ce qu'un partenariat à succès ?
*Là où la famille achats est bien ciblée et la bonne approche choisie.
Il faut qu'il y ait de la volonté des deux côtés, il faut que les deux s'y retrouvent et que ce soit inscrit dans le temps.*
5. Qu'est-ce qu'un partenariat échoué ? Exemples d'échecs ? Pourquoi ?
*En construction il y a trop de points d'entrée pour les fournisseurs, donc il est difficile à imposer une approche commune. Les fournisseurs de croient pas aux partenariats, car chaque chantier est différent. Par exemple dans le béton, le fournisseur ne veut pas établir de partenariat, car il sait qu'on va toujours vers le moins cher.
Il y a aussi l'habitude qui vient d'une relation personnelle, le phénomène amplifié par le caractère local.
Manque d'engagement de notre part aussi. On demande souvent au fournisseur de dépanner dans le cas d'un problème, mais derrière il n'y a aucune reconnaissance.*
6. Quels critères pour le choix des partenaires ?
Il n'y en a pas trop chaque projet est prototype, le produits change, donc il faut faire attention.
7. Partenariats : niveau local ou national ?
Il y a beaucoup de différences déjà dans les façons de procéder des agences, de plus chaque conducteur de travaux a ses priorités. Au niveau régional, il y a des efforts pour mutualiser les achats.
8. Quel partenariat avec les sous-traitants ?
Il fait les qualifier, entrer dans le panel, promettre du volume.

Interview 4

1. Trouvez-vous que la construction est en retard sur les autres industries en termes de maturité des achats ? Pourquoi ?
Oui il y a un manque de maturité pour deux choses :
 - *Les leviers d'achats ne sont pas encore tous actionnés :*
 - *D'un côté on essaie pour l'instant de standardiser les produits prescrits grâce à nos industriels en contrat cadre ; également on sait massifier en regroupant certains chantiers et on sait mettre en concurrence.*

- *De l'autre côté on a une connaissance des coûts incomplète même si on va y arriver petit à petit avec des outils comme Lodace ou encore Evaluaire en région Centre-Est.
Il nous manque enfin l'approche « qualité » ou d'amélioration continue qu'on peut retrouver dans l'automobile par exemple ainsi que l'approche collaborative avec les fournisseurs (je parle des sous-traitants et des industriels) qui consiste à travailler main dans la main dans un projet ou chantier.*
- *Les services achat en région sont sous la tutelle du service financier. Manque de pouvoir en région car nous sommes vus comme un service support ; absence de pouvoir sur certaines filiales dans lesquels nous ne sommes pas présents.*
- 8. Comment concevez-vous le partenariat ?
Plusieurs types de partenariat :
 - *Approche collaborative ou projet : partenariat dans le sens de travailler « main dans la main » avec un ou plusieurs fournisseurs pour réaliser un projet ou chantier.*
 - *National/régional : Contrat cadre conclus avec certains fournisseurs pour optimiser les volumes, standardiser et contrôler d'avantage les produits posés sur chantier.*
- 9. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?
Gain sur les coûts ; gain par les BFA ; et dans une moindre mesure des gains en terme de conseil et d'innovation (proposition de nouveaux produits, de nouvelles méthodes permettant une optimisation...).
- 10. Faut-il négocier avec les partenaires ?
Toujours : un partenaire n'a pas forcément toujours les meilleurs « tarifs », on va de ce fait continuellement le comparer au marché et lui donner des indications sur celui-ci.
- 11. Est-ce qu'il y a le phénomène d'habitude ?
*Oui, nous avons par exemple en Centre-Est de nombreuses références de sous-traitants (grâce à EVALUAIRE notamment) mais ce sont fréquemment les mêmes entreprises qui reviennent.
De même pour les industriels, on a l'habitude de travailler avec certaines marques.*
- 12. Quels critères pour le choix des partenaires ?
*À mon niveau, j'ai un recul seulement pour le choix des sous-traitants :
Différents critères pour chacun des chantiers: Coûts ; Qualité de prestation sur les chantiers précédents s'il y en a eu ; santé financière ; qualité de la proposition actuelle ; taille de l'entreprise (CA).*
- 13. Partenariats : niveau local ou national ?
*Les deux : « think global, act local ! »
Le partenariat national va permettre de standardiser et d'optimiser nos volumes et prix pour l'ensemble des régions. A l'inverse, il nous faut des partenariats locaux (dans le sens travail collaboratif) pour être adaptés aux particularités et technicités que l'on trouve sur chaque chantier : les façades complexes par exemple.*
- 14. Quel partenariat avec les sous-traitants ?
Actuellement, l'idée de partenariat est un peu floue concernant la sous-traitance. Il y a beaucoup de références mais certains sous-traitants reviennent plutôt fréquemment. Il y a tout de même une nécessité de partenariat lorsqu'on sait que beaucoup de sous-traitants sont instables financièrement ou qualitativement donc à l'inverse il y a une poignée de « bons » sous-traitants. La nécessité de partenariat est encore plus pertinente quand on sait que depuis 2016, la croissance repart dans le secteur, on ressent par exemple un manque d'offres pour certains lots (serrurerie-métallerie par exemple).

Interview 5

L'intérim est une prestation. Les 3 grands acteurs représentent 60-70% du marché. Il y a une bonne couverture achats, mais il y a toujours 10 % hors contrat qui sont impossibles à diminuer. La difficulté est de prévoir le besoin, il y a peu de transparence.

1. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?
Avec les partenaires on teste les modèles de coûts, on cherche la transparence et un partage du CA. Pour demander beaucoup, il faut aussi donner beaucoup. En intérim, on cherche à sécuriser la disponibilité.
2. Qu'est-ce qu'un partenariat à succès ?
Il faut que le fournisseur aime travailler avec Eiffage, donc les conditions sur le terrain doivent être agréables pour pas qu'il soit réticent à cause des difficultés rencontrés. Proposer un partenariat est un facteur de motivation important. Dans ces cas, le fournisseur nous fournit des marges faibles.
3. Qu'est-ce qu'un partenariat échoué ? Exemples d'échecs ? Pourquoi ?
Les difficultés viennent du fait que les chefs de chantiers ont leurs habitudes et aussi du manque de rigueur dans le processus.
4. Partenariats : niveau local ou national ?
La plupart de temps national, mais il y a aussi des partenariats locaux à cause des besoins spéciaux.

Interview 6

1. Comment concevez-vous le partenariat ?
Une relation à long terme, confiance, le client doit avoir la priorité sur l'innovation.
2. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la mise en place des partenariats chez Eiffage ?
Il y a la BFA, le taux de couverture, les prix compétitifs, la sécurité en cas de problèmes, l'innovation.
3. Qu'est-ce qu'un partenariat à succès ? Des exemples ?
Celui qui a l'adhérence des opérationnels. Il y a eu des cas où suite à un partenariat le CA avait doublé avec le fournisseur.
4. Faut-il négocier avec les partenaires ?
Oui. Les partenaires sont mis en concurrence lors de chaque projet. Ils ont l'intérêt à avoir une meilleure qualité ou répondre au besoin s'ils veulent être retenus. Mais certainement, à prix quasi égal on privilégie les partenaires, même si des fois il faut travailler avec eux pour ramener le prix à un niveau compétitif.
5. Quels critères pour le choix des partenaires ?
Il faut surtout beaucoup de critères techniques pour s'assurer de la conformité et de la qualité.
6. Partenariats : niveau local ou national ?
Il faut les deux. Les partenariats locaux sont des fois moins chers, ce qui permet de baisser les prix des contrats nationaux.

En industrie, les partenariats sont surtout dictés par les besoins de production. En construction, le relationnel est très important, il faut s'adapter aux besoins locaux, habitudes, relations. Une simple incompatibilité personnelle peut faire qu'un partenariat ne marchera pas.

Interview 7

1. Quelle conception avez-vous du partenariat ?
Cela veut dire travailler au juste prix pour les deux, une relation de gagnant-gagnant. Dans la durée, cela signifie aussi le partage d'informations. Malgré cela, les opérationnels doivent rester vigilants et ne jamais compter sur un fournisseur, même si c'est un partenaire de longue date. Il faut tout vérifier derrière.

2. Comment travailler avec un partenaire est-il différent qu'avec un fournisseur/sous-traitant normal ?
*Un partenaire vient travailler avec nous avec plaisir, c'est très important, car un fournisseur qui est lésé peut avoir des répercussions graves qui peut aller jusqu'à la rupture du contrat en cours de route. Cela entraîne des délais et des surcoûts.
 Avec des fournisseurs industriels, un contrat permet de fixer les prix et sauver ainsi le temps durant le state de l'étude.
 On peut aussi mieux s'assurer la qualité, car le partenaire a déjà passé la vérification. Pareil pour la santé financière.*
3. Comment prenez-vous conscience de l'existence des partenariats ?
Difficilement. A l'interne la communication là-dessus est vraiment manquante et beaucoup d'opérationnels qui sont là depuis longtemps ignorent non seulement l'existence des contrats, mais même d'un service achats.
4. Faut-il mettre en place des partenariats avec les sous-traitants ?
Non, car c'est un engagement sur le prix, qui est impossible. Il est possible de s'arranger sur les procédures d'une manière informelle.

Interview 8

1. Selon vous, faut-il mettre en place des partenariats avec les fournisseurs ?
*Absolument, il faut les mettre en place, car ils permettent de s'assurer une offre globale. On s'assure ainsi la disponibilité sur toute la chaîne logistique liée à un lot, donc on diminue le risque qui incombe à l'entreprise.
 Le sous-traitant est aussi capable de nous fournir la garantie décennale.
 Si on est satisfait du sous-traitant, on peut lui donner plus de chiffre d'affaires, se développer avec lui.*
2. Quelle différence avec les contrats de fourniture ?
Un contrat de fourniture est bon que pour des grands volumes, tandis que pour la sous-traitance le volume est moins important, car il y a aussi la qualité de la prestation, le gain du temps, etc.
3. Comment motiver un sous-traitant dans un contexte où ils ont moins de disponibilité et dans la lumière des mécontentements des sous-traitants qui ont été mentionnés par d'autres interviewés ?
*Le manque de motivation est une excuse, il veut dire qu'on n'a pas su montrer au partenaire potentiel tous les avantages, pas que le chiffre d'affaires. Si ce travail est bien fait, aucun fournisseur ou sous-traitant ne refusera, sachant qu'avec Eiffage il peut avoir des volumes importants plus facilement.
 Le problème aujourd'hui est véritablement de garantir un volume minimum précis dès la signature du contrat. Mais nous sommes en train de travailler dessus.
 Les fournisseurs sont mécontents des fois de voir qu'après la signature du contrat, ils font moins de travail pour Eiffage. Il faut comprendre que le partenariat est un effort commun et lorsque le fournisseur pense que les affaires lui viendront toutes seules, il verra son chiffre d'affaires baisser. Pareil, si l'acheteur ne fait rien après la signature, le contrat ne se déploiera pas tout seul. Il faut un suivi.*

ANNEXE 2. Le questionnaire

Pour visionner le questionnaire tel qu'il était soumis au réseau des acheteurs d'Eiffage, merci de suivre le lien suivant : <https://goo.gl/forms/oG92J40m24uyPGKx2>

Réponses brutes sous forme d'Excel : https://docs.google.com/spreadsheets/d/163q5XAn7Em_FnUiTxjhBK0i6CLhrxX14dGnw8VQgCts/edit?usp=sharing

ANNEXE 3. Tableau 3, original

Reduced Uncertainty for Project Owners in	Cost Savings
<ul style="list-style-type: none"> • Material costs • Quality • Timing • Reduced supplier, subcontractor base easier to manage 	<ul style="list-style-type: none"> • Economies of scale in • Scheduling • Purchasing • Logistics • Decreased administrative costs • Fewer switching costs • Enhanced project integration • Technical or physical integration • Improved equipment utilization
Reduced Uncertainty for Subcontractors and Suppliers in	Time Management
<ul style="list-style-type: none"> • Market • Understanding of project owner's needs • Project specifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Faster project completion • Improved cycle time for subcontractor
Reduced Uncertainty for Owners and Partners in	Shared Risks and Rewards
<ul style="list-style-type: none"> • Convergent expectation and goals • Reduced effects from externalities • Reduced opportunism • Increased communication and feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Joint capability and development • Market shifts • Increased profitability • Project development • Accident reduction
Joint Work Method Development	Stability
<ul style="list-style-type: none"> • Increased shared technology • Greater joint involvement of project design 	<ul style="list-style-type: none"> • Lead times • Priorities and attention
Greater Flexibility	

TABLE 1.5 Potential Benefits of Supplier Partnerships

Source : (Benton Jr & McHenry, 2010, p. 19)