

MANAGEMENT
REPORTAGE**BOUYGUES CONSTRUCTION**

Dix fournisseurs bien entourés

Bouygues Construction s'est appuyé sur plusieurs partenaires (think tank et cluster régionaux, CCI, région et Union Européenne) pour aider dix de ses fournisseurs PME à présenter et valoriser leurs innovations. Pour un profit mutuel.

Par Jean Chabod-Serieis



Marc Jakubowski,
Directeur achats international,
Bouygues Construction

Peak est un outil complémentaire pour travailler avec des fournisseurs déjà fidélisés et aller plus loin avec eux

Associé à Thésame, un réseau rhônalpin d'experts et consultants de PME et de grands groupes (Altran, Airbus et Siemens comptent parmi ses adhérents), Bouygues Construction a participé au programme Peak 3.0 destiné à placer les relations clients fournisseurs à un niveau « collaboratif », entraînant dans son initiative une grappe de fournisseurs désireux d'accroître leurs compétences en matière d'innovation.

Le programme « Peak-Innovation » a débuté en octobre 2017 et s'est achevé en décembre 2018. Les dix entreprises lauréates sont toutes fournisseurs de Bouygues Construction qui les a sélectionnées pour suivre des ateliers et des formations auprès de la CCI (Chambre de commerce et d'industrie) de Lyon Métropole ; pour chaque accompagnement (comportant le séminaire de démarrage, une journée de formation, sept demi-journées d'accompagnement par un consultant et le séminaire de clôture), le coût est de 8 914 euros HT. Sur cette somme, l'entreprise paie 2 674 euros, et le reste est financé soit par la région Rhône Alpes seule (dans le cadre de son programme Innovation PME), soit par une combinaison Région fonds européen.

Trois modules au choix

Une fois sélectionnée, chaque PME devait choisir entre trois modules de formation

d'une durée de quatre mois : stratégie d'innovation (objectifs : redéfinir la stratégie d'innovation, générer des idées d'innovation et/ou identifier l'idée qui présente le meilleur rapport potentiel effort à consentir pour l'entreprise) ; marketing de l'innovation (objectifs : mieux collaborer en innovation avec les clients pour mieux anticiper les besoins, tester en amont les idées nouvelles ou mieux valoriser les innovations et savoir-faire) ; et management du projet d'innovation (objectifs : faire avancer un projet d'innovation prioritaire, le sécuriser sur toutes ses dimensions – marketing, technique, économique, juridique, planification –, réduire le Time-to-Market tout en augmentant sa valeur). Pour chaque module (A, B, C), les entreprises avaient accès à des conseils, des formations (délivrées par la CCI) et des échanges avec des personnes des directions Techniques et de l'Innovation de chez Bouygues Construction.

Il revenait à chaque PME de choisir son module. « Je vous donne deux exemples, précise Marc Jakubowski, le directeur des achats internationaux du groupe. L'une des PME avait du mal à nous contacter et à formuler sa proposition ; elle a donc choisi le programme Marketing de l'innovation. Une autre PME a choisi l'atelier Stratégie de l'innovation parce qu'elle avait du mal à qualifier ses nouveaux produits. » Tout au long de l'accompagnement, les dix PME

MANAGEMENT
BOUYGUES CONSTRUCTION



Dans le cadre de Peak Innovation, 10 PME ont participé à des ateliers avec Bouygues Construction et la CCI Lyon Métropole

sont régulièrement mises en contact avec les équipes opérationnelles de Bouygues Construction. « Mes équipes peuvent donner un regard objectif aux PME et travailler avec elles sur la façon de présenter l'innovation à un opérationnel de terrain pour mettre en avant la valeur ajoutée de leur proposition », cadre Marie-Luce Godinot, la directrice de l'innovation du groupe.

« Peur d'ouvrir la porte »

« Nous nous sommes aperçus que les fournisseurs avaient un peu peur d'ouvrir la porte de Bouygues Construction, explique Marc Jakubowski, parce qu'ils ne savaient pas à qui, ni comment proposer leurs innovations. » Le groupe abrite pourtant un pôle innovation achats depuis 2015 et une direction de l'innovation à part entière. « Compte tenu de nos process de travail, nous ne pouvons pas aller chercher toutes les innovations dans le tissu PME, justifie Marie-Luce Godinot. Peak nous

permet de les toucher. » Marc Jakubowski reprend : « Peak est un outil complémentaire pour travailler avec des fournisseurs déjà fidélisés et aller plus loin avec eux. Nous voulons les aider car ils ne savent peut-être pas nous présenter une innovation. » L'autre difficulté pour les petits fournisseurs – commune à tous les secteurs d'activité – est de comprendre les thématiques sur lesquelles travaillent les grands groupes. « Les PME voient mal nos axes d'innovation principaux. Peak nous a permis d'être plus explicites sur nos attentes et de leur présenter les axes de notre R&D : performance énergétique, bâtiments connectés, nouveaux matériaux. Nous leur avons expliqués notre façon de voir les enjeux, ce qui a permis ensuite de faire ressortir les solutions innovantes qu'ils avaient dans les tiroirs. » Pour sélectionner ses dix heureux fournisseurs, Bouygues Construction a organisé des entretiens et s'est fondé sur des critères classiques : une prévision de chiffres d'affaires important



Marie-Luce Godinot,
Directrice de l'innovation,
Bouygues Construction

**Travailler
avec les PME
sur la façon
de présenter
l'innovation à
un opérationnel
de terrain**

MANAGEMENT
BOUYGUES CONSTRUCTION

TÉTRADIS

« Sans le programme, nous n'aurions pas forcément alloué de temps à la mise en forme de notre innovation »



Olivier Ansiaux,
Directeur général

Que vous a apporté la participation à ce programme en ce qui concerne votre capacité d'innovation ?

Nous avons une base solide puisque Tétradis, qui a quinze ans, est une entreprise pépite de la CCI et que nous avons déjà déposé de nombreux brevets. Mais stratégiquement, nous nous demandions quel était le devenir de notre technologie à quatre ou six ans, car les télécom évoluent très vite. Plutôt que de phosphorer en

interne, nous avons préféré nous adosser à un grand groupe susceptible d'initier les orientations du marché, en suivant le programme Peak.

Et du point de vue de votre relation fournisseurs avec le groupe Bouygues, qu'avez-vous gagné ?

Nous n'étions pas forcément à la recherche de grands comptes clients, mais nous voulions entrer dans d'autres strates de Bouygues Construction telles que le marketing, la R&D. Peak-Innovation a simplifié les prises de contact. Certes, nous aurions pu simplement les contacter nous-mêmes ; mais nous savions qu'en suivant un programme cadré, nous y consacrerions du temps, avec un planning défini, des objectifs, des livrables. Sans le programme, nous n'aurions pas forcément alloué de temps à la mise en

forme de notre innovation et à la façon de la valoriser : si vous ne faites réfléchir que des ingénieurs en vase clos, ça ne marche pas ! En parallèle, c'était l'occasion de renforcer notre réseau à l'étranger, un de nos objectifs étant l'international ; or, Bouygues Construction réalise 60 % de son chiffre d'affaires à l'international. Le directeur achats international m'a donc mis en relation avec des acheteurs pour que nous puissions répondre à des appels d'offres, car nous n'étions pas assez proactifs.

EN CHIFFRES

Déploiement des réseaux télécom et VDI

Chiffre d'affaires (2018) : 25 M d'€

Effectif total : 45 salariés

et un fort potentiel des produits innovants, bien placés techniquement sur le marché.

Nouvelle relation avec les acheteurs

Pour les acheteurs, c'est une nouvelle relation qui a alors commencé avec les fournisseurs sélectionnés. Une relation volontairement partenariale : « travailler avec un partenaire nous donne de plus grandes ambitions que de faire du picking au hasard », explique le directeur achats international qui a demandé à ses équipes de modifier légèrement leur façon de sourcer. « Nous leur avons demandé d'approcher et d'analyser leurs fournisseurs différemment en intégrant de nouvelles questions à leur grille d'évaluation : "quel est le plan R&D, quelle innovation stratégique à venir, quelle place pour l'innovation ?". Certaines PME ne sont constituées que de cinq ou six personnes, et n'ont ni le temps ni les ressources pour se pencher sur ces questions : il faut les accompagner. Nous avons donc demandé aux acheteurs d'être plus pédagogues dans

leur façon d'expliquer l'innovation et leurs nouvelles attentes. »

Au bout du cycle « Peak-Innovation », sur les dix PME choisies, sept ont sorti une innovation qui sera reprise et utilisée par Bouygues Construction. « Nous savons très bien que l'on ne sort pas une innovation en quatre mois, modère Marc Jakubowski. Ils l'avaient déjà dans les tiroirs et nous voyons à deux ans avec eux. Pour les trois autres entreprises, le programme n'a pas permis de faire sortir une innovation ; ils restent dans notre panel fournisseurs malgré tout. » Bouygues Construction référence 60 000 fournisseurs « dont 90 % de PME ». En 2019, le programme Peak-Innovation sera renouvelé, recevant déjà le soutien de la CCI de Lyon Métropole et de la région Auvergne Rhône-Alpes. « Notre volonté désormais, c'est de lancer le même programme dans d'autres régions, ambitionne le directeur achats international, nous avons beaucoup de fournisseurs sur tout le territoire. » Première réunion de travail en octobre. ■

EN CHIFFRES

Bâtiment

Chiffre d'affaires (2017) :
11,7 Mds d'€

Effectif total :
47 354 personnes

Montant des achats :
7,5 Mds d'€

Effectif achats :
506 personnes