

Nouveaux modèles de collaboration pour les bureaux d'études

Les entreprises virtuelles et «cluster» apportent-ils davantage de clients?

David Fässler*

La tradition veut que l'architecte soit le chef, de la phase d'études à la réalisation d'un ouvrage. La division du travail grandissante depuis le XIX^e siècle et la subdivision des processus de travail ont poussé les bureaux d'études à se spécialiser de plus en plus. Aujourd'hui, il existe un nombre incalculable de spécialistes répondant aux attentes du mandant qui prennent part au processus d'études et de construction. Mais sur quoi repose une coopération efficace et efficiente? Quelles formes de coopération existent-t-elles et à quoi pourrait ressembler l'avenir de la coopération interentreprises?

Formes de coopération traditionnelles dans le secteur des études de projet et de la construction

Les études et la réalisation d'ouvrages de construction sont marquées par l'implication d'un grand nombre de participants qui élaborent par étapes une solution pour la phase d'études et de construction. Au fil du temps, les étapes des études de projets relatives aux différentes phases ont connu une évolution, laquelle s'exprime dans le Modèle de prestations SIA 112. En s'appuyant sur ce modèle et à titre complémentaire, la SIA a publié en 2003 les domaines de l'organisation structurelle des projets et de l'exploitation immobilière dans une documentation¹. Elle comprend une explication des modèles de collaboration avec un bureau d'études général ou une communauté d'études couramment employées dans la pratique, ainsi que les concepts des entreprises générales (EG) et des entreprises totales (ET).

Le concept de fournisseur de systèmes va un peu plus loin: celui-ci propose des solutions totales fournies par un seul prestataire; l'intégration des études, de l'exécution et, éventuellement, de l'exploitation des ouvrages dans l'ensemble du projet offre au soumissionnaire un avantage compétitif comparatif². Dans l'espace anglo-saxon, la personne que l'on nomme «Managing Contractor» est très populaire, ce dernier intervenant entre le «Design Contractor» (architecte, ingénieur) et le «General Contractor» (EG). Il est principalement responsable des études générales et garantit la remise dans les délais de l'ouvrage, dans le respect du plafond de coûts défini³. Dans tous ces modèles, l'architecte ou l'ingénieur assure le rôle de guide et accompagnateur à titre de généraliste, ainsi que de directeur «Primus inter pares» du processus d'études et de construction, de la phase de pré-étude jusqu'à la mise en service.

Spécialisation versus solution complète

En conséquence du progrès technique, de la complexité grandissante des projets de construction et de l'internationalisation croissante, même les architectes et ingénieurs à vocation généraliste traditionnelle n'évitent pas la tendance à la spécialisation. Traditionnellement constituées sous la forme de petites entreprises, les sociétés d'études en bâtiment se spécialisent donc de plus en plus dans certaines branches telles que les hôtels, les hôpitaux

ou les écoles, et/ou dans certaines phases de projet, par exemple, des études stratégiques jusqu'à l'avant-projet. De par cette focalisation, elles acquièrent des expériences techniques en matière d'études (p. ex. participation à des concours d'architecture pour des bâtiments scolaires) ou de gestion de projets (p. ex. organisation et suivi des concours d'architecture), et bénéficient de précieuses informations relatives à la clientèle. Néanmoins, cette spécialisation dans un cœur de compétence va à l'opposé de la demande grandissante de solutions complètes fournies par un seul prestataire («one stop shop») et des offres personnalisées («customized offering»). Pour associer ces deux tendances de manière judicieuse et rentable, il y a lieu de créer ce que l'on appelle des réseaux d'entreprises.

Durables mais flexibles: les organisations en réseaux

Les réseaux sont des coopérations entre des entreprises juridiquement indépendantes. Il y a différents niveaux de collaboration et il n'existe pas de définition générique⁴. La principale caractéristique est la division marquée du travail entre les entreprises impliquées, dans le but que chaque membre se concentre sur son cœur de compétence. Dans l'industrie du bâtiment, ces modèles existent d'ores et déjà. Pour les bureaux d'études en bâtiment, les «entreprises virtuelles» et «cluster» revêtent un caractère particulièrement intéressant en raison de leur structure prenant principalement la forme de petites entreprises.

Entreprises virtuelles

À la différence de la communauté de travail spécifique au projet (ARGE), l'organisation virtuelle représente le lien durable entre les entrepreneurs et bureaux d'études indépendants. Elle offre des formules de prestations intégrales pour des phases spécifiques du projet (p. ex. études stratégiques, études préliminaires, études de projet) et ont, en règle générale, une présence autonome sur le marché en parallèle à la prospection du marché des différents partenaires. Pour chaque nouveau projet, les ressources nécessaires sont mises à disposition en fonction des besoins⁵. Les petites et moyennes entreprises peuvent renforcer leur présence sur le marché et viser une économie d'échelle en mettant leurs compétences en réseau et en complétant mutuellement leurs offres de prestations. L'implication d'entreprises extérieures à la branche (p. ex. savoir-faire en hôtellerie et gastronomie pour le développement de bâtiments touristiques) confère à une entreprise virtuelle davantage de crédibilité. L'un des gros avantages consiste en la possibilité de consolider constamment les connaissances communes, c'est-à-dire que la courbe d'apprentissage peut être augmentée en fonction des projets au profit du mandant. En revanche, une stratégie commune et de solides rapports de confiance sont indispensables à la réussite d'une liaison durable. Cette forme d'organisation atteint ses limites, notamment lorsqu'il n'y a plus la volonté de fournir des informations aux autres partenaires du réseau⁶.

Cluster

«Cluster» sont des réseaux à vocation régionale qui se caractérisent par le rattachement géographique des partenaires participants. En Suisse, les «cluster» se sont établis avec succès ces dernières années au niveau régional, par exemple, dans l'industrie des hautes technologies ou de la santé. Ce modèle pourrait très bien être transposé aux bureaux d'études, le but étant de faire conjointement usage de l'avantage géographique apporté par une région dans la concurrence interrégionale. L'amélioration des relations avec les fournisseurs et les acheteurs apporte davantage d'efficacité à toutes les parties impliquées. Les dangers et les limites des «cluster» résident dans l'utilisation abusive de la position de dominance du marché⁷⁾. Pour les petites entreprises, il est généralement moins judicieux de créer des alliances et joint-ventures stratégiques, sachant que l'importance des coûts liés à la coordination et la rigidité relative des structures empêchent toute flexibilité sur le marché et toute adaptation des besoins spécifiques du client relatifs au projet.

Critères de création et d'exploitation d'une structure réseau

Ci-après quelques points essentiels qui constituent la condition sine qua non pour créer et exploiter efficacement un réseau:

1. Sélection minutieuse des partenaires du réseau

La question d'une éventuelle concentration des activités ne se pose que si l'entreprise a une vision dotée d'une stratégie adaptée, concrètement mise en pratique, et qu'elle connaît ses clients, fournisseurs et concurrents. Lors de la recherche de partenaires, il y a lieu de se demander: qui nous convient et pourquoi? Pour cela, il est nécessaire d'avoir connaissance de ses propres points forts et préférences, mais aussi de ses points faibles et défauts.

2. Consacrer suffisamment de temps à la phase de constitution

Les coopérations ne se forment pas du jour au lendemain. Créer une base de confiance solide et une culture de coopération positive est un facteur de réussite majeur. Il est recommandé de créer dès le départ un comité de pilotage avec les personnes impliquées dans chaque entreprise. Les déclarations d'intention écrites constituent la première pierre à la coopération future; elles seront concrétisées progressivement par le biais d'accords de coopération. Les structures de motivation bien pensées sont garantes d'une volonté durable de coopérer. Les projets pilotes, à titre de préparation au bon déroulement de la coopération, interviennent en amont de l'apparition effective sur le marché et permettent de procéder à temps à des ajustements. Cela suppose une structure de direction efficace et une transparence dans la communication.

3. Flux d'informations: ouverture et partage des outils électroniques

Une fois que la coopération est «mise sur les rails» et fonctionne, il y a lieu

notamment d'exploiter les flux d'informations de manière optimale. De ce point de vue, le concept du Building Information Modeling (BIM), qui soutient le processus d'études et de construction durant tout le cycle de vie, s'avère judicieux. En réalité, le secteur des études de projet en Suisse hésite à exploiter les nombreuses possibilités offertes par les technologies de l'information (cf. *aspects* 5/11, Le degré de numérisation des bureaux d'études). En particulier pour les entreprises virtuelles, la technologie en ligne Wiki représente pourtant une aide efficace dans le cadre de la conduite de projets: les utilisateurs créent et éditent sur une plate-forme commune d'Internet des documents et contenus, dans un rapport de collaboration⁸⁾. L'essentiel est d'aboutir à une large acceptation de la part de toutes les parties impliquées.

Une coopération interentreprises pour un meilleur positionnement sur le marché

Chaque entreprise doit donc se poser régulièrement la question de savoir si chaque étape de travail doit être effectuée au sein de l'entreprise ou si une coopération avec d'autres entreprises s'impose. Quantités de branches montrent d'ores et déjà l'exemple.

En voici quelques illustrations:

- Les coopérations permettent une utilisation et un développement ciblés des connaissances et compétences, p. ex., dans la branche informatique: développement commun de l'informatique,
- Établissement de systèmes de prestations intégrés, p. ex., chaîne continue de services dans le tourisme,
- Regroupement de ce que l'on appelle les processus de soutien,
- p. ex., laveries dans l'hôtellerie,
- Optimisation des systèmes de services, p. ex., vente d'assurances dans les banques⁹⁾.

Les acteurs innovants dans le secteur des études de projets tirent un meilleur parti des chances offertes, avec de considérables avantages: les bureaux d'études sont mieux positionnés sur le marché et leurs clients bénéficient des services d'un prestataire unique et de grande qualité.

david.faessler@sia.ch

* David Fässler, avocat, MBA, directeur de projets SIA-Service

Sources

- 1) SIA D 0174, Modelle der Zusammenarbeit: Erstellung und Bewirtschaftung eines Bauwerks, 2003
- 2) UBS-Outlook Bauwirtschaft, 15 Thesen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft, 2000, p. 43 (UBS-Outlook)
- 3) Sacha Menz (Hrsg.), Drei Bücher über den Bauprozess, 2009, p. 204
- 4) Thomas Zillig, Neue Organisationsformen, Lizentiatsarbeit Universität Bern, 2003, p. 34 (Zillig)
- 5) UBS-Outlook, p. 42
- 6) Zillig p.33
- 7) Franz Wojda/Birgit Waldner, Neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisationen, dans: Innovative Organisationsformen, 2000, p. 37f.
- 8) Winkel, Hofmann, Schleich, Wissensmanagement in der Projektentwicklung, dans: Schulte/Bone-Winkel, Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, (2008), p. 659
- 9) Thomas Bieger, Dienstleistungsmanagement, 1998