

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

Le partenariat ou la complexité des engagements réciproques

Les partenariats occupent une place croissante dans l'activité des entreprises et sont de plus en plus déterminants pour leur réussite. Peter Drucker soulignait déjà il y a plusieurs décennies l'impact du développement des partenariats : « ce qui a le plus modifié la façon de faire des affaires est la montée en flèche des relations fondées sur le partenariat ». Depuis lors les partenariats n'ont cessé de se développer et concernent maintenant tous les secteurs et domaines d'activité. La digitalisation de l'économie a encore amplifié ce phénomène en facilitant les échanges entre les organisations, ainsi que la conception de « business models » fondés sur la collaboration et les partenariats.

La complexité croissante de l'environnement économique, l'impact des innovations technologiques, l'ampleur des transformations sociétales et environnementales... font ressortir les limites des ressources des entreprises et la nécessité de collaborer, de travailler avec d'autres. Les articles de ce numéro de la Lettre de XMP-Consult montrent bien les raisons qui poussent les entreprises à mettre en place des partenariats et les bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Les gains potentiels dépassent largement le seul cadre du partenariat, car les partenariats ne sont pas déconnectés du fonctionnement de l'entreprise et de ses modes habituels de relations. Ainsi comme le montre l'un des articles à partir du secteur de l'immobilier, la relation partenariale ne s'oppose pas à la relation contractuelle, bien au contraire elles se complètent et peuvent se renforcer mutuellement.

Les auteurs soulignent également la difficulté à réussir les partenariats (plusieurs études évaluent à plus de la moitié les partenariats

qui n'atteignent pas leurs objectifs). La réussite de la mise en place d'un partenariat et plus encore de sa gestion exige en effet des compétences, des savoir-faire, un mode de management, une culture... qui sont encore peu développés au sein des entreprises. L'exemple de Renault présenté dans l'un des articles montre le processus d'apprentissage qui a permis à l'entreprise et à ses dirigeants d'acquiescer les éléments nécessaires à la mise en place de l'ambitieuse Alliance avec Nissan. Le domaine de la R&D et de l'innovation dans lequel les partenariats sont courants depuis de nombreuses années n'échappe pas à la difficulté de réussir un partenariat. L'open innovation et le développement des start-ups n'ont fait qu'amplifier ce phénomène et qu'accroître la nécessité de savoir établir et gérer efficacement les partenariats. Or la réussite est loin d'être assurée car les facteurs clés de succès à réunir sont nombreux, comme le détaillent deux des articles.

Le domaine des activités commerciales confirme cette analyse. Les partenariats y sont également nombreux et souvent simples à nouer, car les investissements financiers et humains sont relativement limités. La motivation et la mobilisation des dirigeants et des équipes sont alors déterminants pour leur réussite, comme le fait ressortir un des articles, soulignant également la fragilité qui en résulte.

Il ressort que le terme de partenariat recouvre des réalités diverses. Une composante paraît cependant incontournable pour tous les auteurs : la confiance. Un niveau de confiance élevé entre les partenaires est indispensable pour construire sur leurs intérêts partagés. Comme l'un des articles le mentionne, se pose alors la question de l'ambition et de

SOMMAIRE

P. 02-03

Partenariats : faire du buzz ou créer une vraie relation ?

par Claude BARDY

P. 04-05

Les alliances stratégiques dans l'automobile, l'exemple de Renault

par Jacques DAIGNE

P. 06-08

Les partenariats sont-ils un enjeu majeur dans le monde actuel ?

par Cristina VALEAN

P. 09-10

Mener sa R&D en partenariat : rêve ou réalité ?

par Philippe BENSUSSAN

P. 11-12

La relation partenariale peut-elle sauver la relation contractuelle ? Cas du secteur de la construction immobilière

par Lionel JACOB-PRAT

P. 13-14

Le partenariat, une illusion ?

par Dominique FAUCONNIER

la motivation réelles des entreprises. Les partenariats sont à la mode, il est donc bien vu d'en établir ; mais les dirigeants sont-ils prêts à réunir les conditions de leur réussite ?

Les articles de ce numéro illustrent l'expérience, les compétences et les apports potentiels des consultants de XMP-Consult dans le domaine des partenariats. Alors que les partenariats deviennent de plus en plus stratégiques pour les entreprises petites et grandes, un apport bien adapté d'expertise peut être ce qui fait la différence entre la réussite et l'échec d'un partenariat.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Benoit Grouard 

PARTENARIATS : FAIRE DU BUZZ OU CRÉER UNE VRAIE RELATION ?



Il ne se passe pas un jour sans que je lise dans une des nombreuses newsletters que je reçois, qu'une société A (les identités ont été changées pour protéger les innocents) annonce aujourd'hui un partenariat avec une société B. Bien évidemment, ce partenariat est la meilleure chose qui pouvait arriver tant à A qu'à B, et surtout à leurs clients. Enfin, ceux-ci vont pouvoir bénéficier d'une offre intégrée, comprenant le meilleur des offres de A et des offres de B. D'ailleurs, les deux dirigeants rivalisent pour dire que les lendemains vont chanter. Et comme très souvent ensuite, tel le ballon qui se dégonfle, plus rien.

Alors un partenariat n'est-il qu'un peu de buzz ? Y a-t-il une malédiction qui frappe les partenariats ou au contraire y a-t-il des conditions à remplir, des règles à respecter pour qu'un succès soit possible ?

Le mot partenariat est tellement utilisé qu'on ne s'interroge même plus sur sa signification. Tout le monde croit savoir ce qu'il signifie, et cette signification varie selon le passé, vécu et environnement de la personne.

Lorsque XMP m'a demandé de donner mon point de vue, j'y ai vu l'occasion de creuser ce sujet dont je n'avais qu'une idée imprécise. Je me suis alors tourné vers mon réseau pour alimenter ma réflexion.

Pour toutes les personnes interrogées, leur première réaction fut une question : d'accord, mais qu'entends-tu par partenariat ? De manière très classique, commençons donc par la définition.

Il est à noter qu'il n'existe pas (à ma connaissance, et je serai ravi d'être remis dans le droit chemin si je me trompe) de définition juridique, légale en droit français, de ce qu'est un partenariat. En droit anglo-saxon en revanche, le « partnership » est parfaitement défini et les obligations qui en résultent sont claires.

Larousse : « *Système associant des partenaires sociaux ou économiques et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration.* » Un partenariat défini à partir de partenaires !

Gardons « étroite collaboration »

Robert : « *Association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune.* »

Une définition glanée sur le net, dans un des nombreux wikis : « *Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.* ».

Cette dernière définition est intéressante car suffisamment ouverte pour servir dans le monde réel, très imparfait, du business, fait justement de relations entre entités économiques en vue d'un projet commun.

Cependant, la recherche d'une définition du mot ne permet pas de préciser les caractéristiques d'une « association active de participants » ; au-delà de l'examen des obligations créées, il est important de regarder la dimension « soft », la dimension « humaine » faite d'implicite ; c'est là qu'à mon sens on trouvera la caractérisation la plus claire du mot.

Je propose de parler de partenariat si la relation entre participants comporte des obligations non-écrites, un partage des risques et suppose des efforts - également non écrits - que l'on attend de son partenaire, et que l'on s'impose à soi-même en vue de la réalisation de l'objectif commun. Ces attentes réciproques peuvent avoir été explicitées lors des relations précédentes la mise en place du partenariat, ou non, cas trop fréquent.

Naturellement, il doit y avoir équilibre des obligations et des risques entre les partenaires. Et bien évidemment, la force d'un partenariat est proportionnelle à celle des obligations et efforts non écrits.

Le « partenariat » est alors une qualification de la relation entre les participants, et non un type de relation. Parler tout simplement d'un partenariat est beaucoup trop vague. Mais on parlera par exemple d'une co-traitance avec une forte dimension de partenariat.

Parmi les obligations non écrites que l'on attend de l'autre qu'il s'impose, et celles que l'on s'impose, il y a celle d'une plus grande étroitesse des relations, sur le registre de « nous accordons à notre

partenaire des possibilités que nous n'accordons pas à d'autres » comme par exemple l'immersion réciproque de personnel, la communication de certaines informations non publiques, etc.

Il est important de noter qu'il doit y avoir équilibre des obligations et des efforts entre les participants.

Définir ainsi le partenariat permet d'estimer les chances (et non prévoir) de sa longévité : plus les obligations sont fortes et plus le partage des risques est équilibré, plus la durabilité du partenariat sera grande, si bien sûr l'objectif du partenariat est atteint ou que les progrès sont satisfaisants pour les partenaires !

Définir ainsi le partenariat entraîne aussi qu'il ne peut se déclarer a priori, mais devrait résulter de l'expérience de relations vécues, assorties de la volonté de se lier de manière plus étroite. Je reste septique devant des partenariats déclarés à la suite de rencontre entre dirigeants. Les entreprises ont-elles vraiment expérimenté des relations étroites - comprendre : différentes des autres - pendant un temps suffisant pour en comprendre les enjeux ?

Alors pourquoi tous ces partenariats annoncés avec force clairs et trompettes ?

J'y vois deux raisons.

Premièrement, en annonçant un partenariat, l'entreprise crée une occasion de faire parler de soi (et communiquer ces partenariats est parfois une obligation pour les entreprises cotées) et de montrer que l'on va de l'avant. L'entreprise en espère un impact positif sur son image auprès de parties prenantes comme les clients et les fournisseurs.

Deuxièmement, au-delà de l'objet même du partenariat, c'est une possibilité de dynamisation de l'activité ; selon la nature du partenariat, l'organisation commerciale aura de nouvelles offres à présenter ou de choses à dire aux prospects et aux clients, les départements techniques s'ouvriront de nouvelles perspectives technologiques, de productivité, ... Avec comme effet de bord espéré, une (re) motivation des collaborateurs.

Malheureusement, autant les attentes, buts et objectifs poursuivis par le partenariat sont toujours explicités, autant l'absence fréquente de détail sur les obligations et efforts induits risquent d'endommager le projet.

Mon expérience personnelle des partenariats est contrastée et me conduit à une réserve sur les partenariats en général.

Dans une de mes entreprises, nous avons été revendeurs à valeur ajoutée (VAR en anglais); l'objet était la vente de solutions informatiques complexes. Il s'agissait de relations très cadrées par un contrat (d'agent commercial) très détaillé, très précis. Nous avons

comme interlocuteurs des personnes du département « partenaires » et un certain flou régnait concernant les obligations réciproques en matière d'approche du marché. Tant que les ventes se maintenaient à un niveau satisfaisant pour les 2 parties, tout s'est bien passé. En revanche les relations se sont tendues lorsque les ventes ont baissé, la divergence des attentes est apparue clairement pour tous et le partenariat arrêté.

Dans une autre entreprise avec une forte expérience de relations complexes avec des tiers, le mot partenaire n'était presque jamais employé, nous référions à des agents, des distributeurs, des fournisseurs ou des sous-traitants. Le seul cas - qui d'ailleurs fut un succès - fut pour un accord industriel sur base d'une cession de licence, car le mot licencié était trop difficile à prononcer pour la direction... (authentique). Le mot partenaire lui fut préféré.

Dans encore une autre, le partenariat fut bâti sur les bases commerciales : A et B ciblant les mêmes clients, il semblait logique aux dirigeants des deux sociétés de proposer que les commerciaux de B vendent l'offre de A, et réciproquement. Logique. Ils avaient même prévu des cycles de formation des commerciaux et l'opération fut lancée à grand renfort de communication dans la presse spécialisée. Seul hic, les managers intermédiaires n'avaient pas été associés à la construction du partenariat, et leurs objectifs n'avaient pas été ajustés pour tenir compte de la nouvelle offre. 9 mois plus tard, le partenariat était abandonné.

En résumé, un partenariat ne se déclare pas, il résulte, il concrétise une relation déjà en place. Il nécessite entre autres de mettre en place des KPIs communs, façon d'explicitier les attentes souvent implicites.

Et pour réussir, l'équilibre est primordial. Équilibre en termes d'attentes, d'obligations, et aussi d'inconfort en cas de non-atteinte (on est dans le même bateau). Faute de quoi, ce partenariat sera perçu comme du buzz, avec son cortège d'effets négatifs. Et comme tous les buzz, il s'éteindra rapidement.

Claude Bardy


LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS L'AUTOMOBILE, L'EXEMPLE DE RENAULT

La Covid-19 a bouleversé le contexte industriel mondial et beaucoup d'entreprises s'interrogent sur leur stratégie à venir pour rebondir. La construction d'une alliance stratégique internationale est alors une voie intéressante car elle offre la possibilité de réunir les compétences, les capacités et les ressources de deux entreprises et d'étendre leur potentiel. Les bénéfices peuvent être multiples tels que l'accès à de nouveaux marchés, le développement à l'international, la maîtrise de nouvelles technologies, la réduction des coûts, l'augmentation du chiffre d'affaires.

Une alliance est une opération qui nécessite une préparation rigoureuse, elle demande un savoir-faire et peut difficilement faire l'économie d'une certaine expérience. Si elle offre des opportunités de croissance elle présente aussi des risques car le partenaire est souvent un concurrent : risque pour chacun de se faire voler son savoir-faire et/ou risque pour sa pérennité si l'autre partenaire se montre opportuniste et l'utilise pour son propre profit.

AMC : l'aventure américaine (1979 - 1987).

Après son premier échec dans les années 1960, Renault entreprit en 1979 une reconquête du marché US. Il prit une participation dans AMC, le 4ème constructeur américain, qui n'a pas alors la capacité de développer de nouveaux produits.

Mais les finalités de cette association sont ambiguës. Les objectifs étaient, pour Renault de fabriquer localement au plus vite un véhicule Renault américanisé à choisir parmi ses propres véhicules, pour AMC d'espérer relancer ses produits en utilisant tout ce qui pouvait l'être chez Renault, principalement des composants et des compétences, mais avec un pilotage assuré par AMC.

Dès le début, la collaboration fut le lieu d'affrontement entre les deux partenaires, alors qu'elle aurait dû servir à préparer l'avenir et construire une stratégie produits-industries cohérente et rationalisée pour ce nouvel ensemble.

En 1985, AMC n'a pas su renouveler sa gamme de Jeep et l'Alliance, version US de la R9, a connu de graves problèmes de qualité. Devant ce retournement, AMC se retrouva au bord de la faillite et Renault, devenu l'actionnaire majoritaire et lui-même face à des propres problèmes financiers, décida de vendre. Chrysler racheta AMC pour obtenir la marque Jeep, le nom AMC cessa dès lors d'exister.

Volvo : le divorce avant le mariage (1989 - 1993).

Après cet échec, Renault avait besoin plus que jamais de s'ouvrir à l'international. Déjà présent en Europe du sud et en Amérique latine, il était alors à la recherche de marchés plus rentables. Volvo, groupe de petite taille avait également besoin d'un partenaire pour créer une dynamique, il offrait à Renault une ouverture aux États-Unis et en Asie.

Les discussions entre Renault et Volvo débutèrent à la fin des années 1980 et une fusion sous la forme d'une Holding fut proposée trois ans plus tard le 6 septembre 1993.

Une étude de plateforme commune pour remplacer les véhicules haut de gamme de Renault et Volvo avait été lancée, mais malgré les complémentarités objectives entre ces deux entreprises, la fusion n'eut pas lieu. Volvo la refusa en décembre 1993, principalement en raison de l'attitude de l'État français actionnaire décideur : trop de temps perdu pour négocier l'accord (3 ans !), manque d'engagement sur la date de privatisation de Renault et souhait de l'État de garder une place spécifique au sein du capital du nouvel ensemble. Volvo, vraie fierté nationale pour les Suédois, perçut donc l'accord proposé comme une absorption imposée par Renault. Finalement Renault vendit sa branche camion à Volvo et la branche auto de Volvo fut vendue à Ford puis au constructeur Chinois Geely.

L'alliance Renault-Nissan (1999 - 2020).

Cet échec de l'Alliance avec Volvo va pousser Renault à une transformation en profondeur : privatisation en juillet 1996, réorganisation profonde, plan d'économie, objectif d'augmentation des volumes par l'internationalisation.

Les premiers contacts avec les constructeurs japonais eurent lieu début 1998. Neuf mois plus tard, en mars 1999, l'accord était signé avec Nissan avec pour objectif la construction d'un groupe bi-national et en aucun cas une fusion. Dès le départ, la relation est définie comme une alliance équilibrée préservant les marques et les identités techniques et culturelles de chacun, les deux entreprises conserveraient leur autonomie, cet équilibre étant garanti par la « Charte de l'Alliance ». Nissan apportait la maîtrise de la qualité de ses produits, la performance de sa gestion industrielle et sa dimension internationale, Renault apportait sa stratégie produit et sa gestion de gammes, l'innovation technologique et la maîtrise des coûts.

Après avoir réalisé les actions nécessaires au redressement de Nissan et avoir posé les règles de gouvernance de l'Alliance, la première synergie mise en place fut la création d'une direction des achats commune suivie graduellement d'un travail de renforcement des synergies. Après 15 ans d'existence, l'Alliance se dota en 2014 de quatre directions opérationnelles toutes dirigées par un cadre au nom de l'Alliance : l'ingénierie (les plateformes, les composants, la recherche), la fabrication et la logistique, les achats et enfin les ressources humaines. Puis en 2016 Nissan prit le contrôle de Mitsubishi.

La structure de cette Alliance permit un accroissement rapide des volumes de vente et en 2017 elle devint le 1er groupe automobile mondial. Mais la performance de la collaboration ne sera pas optimale, souffrant en particulier d'un manque de mise en commun des composants et des usines des deux entreprises. Sur certains projets chaque partenaire cherchera à garder son autonomie et à développer ses propres solutions spécifiques sur ses marchés afin de ne pas dépendre de l'autre pour se préserver en cas de séparation.

En 2019 l'affaire Carlos Ghosn et la crise du covid-19 ont mis à jour les faiblesses de l'Alliance qui l'ont plongée dans de graves difficultés. Cette crise oblige les trois entreprises (Renault, Nissan et Mitsubishi) à se rapprocher et à franchir une étape supplémentaire vers plus d'intégration.

Pour sauver l'Alliance, en janvier 2020, une nouvelle organisation est définie pour renforcer davantage son modèle économique et consolider sa structure de gouvernance : " chacune des trois entreprises sera référente pour une région dédiée... " ; les collaborations se feront selon "un modèle leader / follower... Ainsi, une entreprise prendra la tête de l'Alliance pour le développement de chaque technologie clé, qui sera ensuite répartie entre les partenaires de l'Alliance." (3). De plus l'Alliance change totalement de stratégie, la recherche de volume est abandonnée au profit de l'augmentation de la valeur des produits, une stratégie déjà déployée avec succès par PSA. A la sortie de cette crise un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'Alliance entre Renault et Nissan sera certainement nécessaire.

Conclusions.

L'expérience acquise après plusieurs échecs permit à Renault de réussir la construction de son Alliance avec Nissan en appliquant certaines règles.

La préparation de l'accord doit être rigoureuse et rapide, réalisée en quelques mois. Des équipes mixtes avec des représentants de chaque entreprise doivent identifier et évaluer les opportunités, faisabilité, potentiel de synergie, valorisation économique, et proposer une première stratégie produits-industries cohérente pour l'ensemble de l'Alliance. Ainsi cette phase avait duré 3 ans avec Volvo, mais seulement 9 mois avec Nissan.

Il paraît essentiel de démarrer immédiatement des projets en commun afin de se confronter à l'autre. Le facteur humain est déterminant pour la réussite d'une alliance stratégique internationale. Connaître et partager les mérites, les valeurs et les objectifs respectifs des deux partenaires dans tous les domaines, et développer la proximité physique et relationnelle entre les équipes à tous les niveaux de la hiérarchie, sont indispensables pour créer la confiance réciproque sans lesquelles la performance et la pérennité de l'alliance ne peuvent être garanties.

Les différences culturelles peuvent être un frein à la collaboration. Les expériences de Renault ont en effet révélé de telles difficultés. Pour les Français l'autorité vient principalement de la position hiérarchique et ils cherchent souvent à imposer une décision. Pour les Suédois l'autorité s'appuie sur la compétence et l'expérience, ils travaillent dans la négociation et la recherche du compromis. Dans les entreprises japonaises l'organisation du travail est verticale, un peu de type "militaire", avec un poids de la hiérarchie important. Le groupe prime sur l'individu, chacun effectue les tâches qui lui sont assignées d'où une très grande efficacité et rapidité dans l'exécution du travail, mais cela laisse moins de place à la créativité et l'innovation. La prise de décision est concertée selon un processus d'allers-retours entre la hiérarchie et les collaborateurs.

Afin d'éviter la rivalité et les oppositions qui risquent de détruire l'alliance, des instances de coordination communes sont indispensables pour réaliser les arbitrages nécessaires. Chaque entreprise doit pouvoir y déployer son propre plan stratégique en cohérence avec le plan commun de l'alliance dans le respect du partenaire. Le partenaire est aussi un challenger, un concurrent, Il faut alors trouver le juste équilibre entre d'une part les objectifs de performance de l'alliance en partageant savoir-faire, ressources, études et investissements et d'autre part la nécessité pour chacun de développer toutes ses compétences et son propre potentiel de croissance.

Une alliance est le lieu d'une confrontation de points de vue, de cultures, de savoirs et d'objectifs différents. Il s'en suit alors une remise en question par chacun de ses propres repères et de ses fonctionnements ce qui va modifier en profondeur l'entreprise.

Jacques Daighe



1 <https://www.lajauneetlarouge.com/les-conditions-de-reussite-de-lalliance-renault-nissan/> . C. Ghosn

2 <https://www.ecole.org/fr/seance/445-renault-nissan-les-coulisses-de-l-exploit/> . G. Douin

3 <https://fr.media.groupe.renault.com/actualites/renault-nissan-mitsubishi-accelere-loptimisation-des-ressources-et-des-investissements-cff0-e3532.html>

LES PARTENARIATS SONT-ILS UN ENJEU MAJEUR DANS LE MONDE ACTUEL ?



Travailler en partenariat est à mon sens souvent nécessaire. Pour quelles raisons ? Qu'est ce qui me fait dire cela ? J'entends autour de moi que c'est difficile, que ça ne marche jamais, qu'au final ce n'est pas la meilleure solution. Et pourtant, j'ai envie de me lancer dans cette belle aventure du partenariat. Je crois dans la force collective. Pour moi un plus un font trois. Quand j'affirme cela avec certitude, on ne pense pas que je suis ingénieur, ni docteur ès sciences.

J'ai toujours travaillé sur des projets complexes et innovants, qui nécessitent des compétences pluridisciplinaires et des expertises pointues dans différents domaines : juridique, économique, architectural, en urbanisme, en ingénierie, en finance. J'aime travailler en réseau et suis à l'aise dans des environnements pluriculturels. Mes domaines d'activités sont les projets industriels, l'aménagement urbain responsable et durable (smart grids et smart cities), l'alignement stratégique des entreprises autour de la RSE, de l'innovation, la R&D et les projets collaboratifs.

Je voudrais illustrer mes propos à partir de trois exemples de partenariats issus de mon expérience professionnelle.

Mais tout d'abord, qu'est-ce que c'est le partenariat ? Pour moi le partenariat est une « association active de différents intervenants, qui tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié, dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation ». Dans cette définition, chaque mot est important. Rien n'est superflu. Car si l'on enlève certains mots, ce n'est plus un partenariat.

Mon premier exemple porte sur un maître d'ouvrage public souhaitant réaménager son territoire. Il fait appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), pour l'aider à structurer son projet, sa stratégie et l'accompagner tout au long de la réalisation du projet. En effet, cette mission d'AMO est essentielle pour apporter des compétences techniques, mais également des expertises économiques, financières et juridiques pour le montage et la mise en œuvre concrète du projet.

Le maître d'ouvrage public a lancé l'appel d'offres lui permettant de trouver la perle rare ou le mouton à cinq pattes. J'ai décidé de répondre et je sais que je n'ai qu'une partie des compétences, tout en ayant une bonne vision globale du projet.

Comment je m'y suis prise pour trouver les bons partenaires ? Le temps est compté. Le compte à rebours commence...

Premièrement j'ai identifié les compétences et les références qui me manquaient, puis recherché les partenaires les plus compétents, sous contraintes de temps et de budget. En effet, pour l'appel d'offre publique le prix est un critère de choix important. Il ne suffit pas de faire la meilleure proposition méthodologique. La maîtrise de chaque compétence demandée est indispensable, ainsi que les références pouvant le démontrer. L'interdépendance des aspects techniques, économiques, financiers et juridiques est forte. Une parfaite compréhension entre les différents experts métiers, utilisant chacun leur langage spécifique, est nécessaire, afin de répondre d'une manière cohérente et précise aux attentes du client, exprimées au travers du cahier des charges et autres documents de la consultation. J'ai clarifié qui fait quoi oralement, puis par écrit sous forme d'organigramme projet et de mission. Chaque membre du groupement a donné son accord sur ce mode de fonctionnement. Cet engagement autour d'objectifs communs est essentiel.

Deuxièmement, j'ai appris à fonctionner en mode collaboratif, car le fonctionnement en « silos » induit des risques importants pour le client et pour sa propre structure. Afin de répondre aux enjeux collectifs exprimés par le maître d'ouvrage, une parfaite compréhension des besoins de chacun est nécessaire. L'organisation est indispensable.

Nous avons décidé ensemble dès le départ de la répartition financière. Nous avons décidé ensemble d'un calendrier de rédaction de la réponse à l'appel d'offre, en fonction de nos agendas et du temps court imparti pour répondre. Chacun a rédigé sa partie, en partant d'une trame que j'avais proposée, et j'avais finalisé la cohérence globale de notre offre (je suis cotraitant et nous avons un sous-traitant). Nous avons soumis l'offre, puis l'avons gagnée. Une belle réussite collective.

Troisièmement, j'ai commencé la mission en faisant une réunion de lancement en groupement et avec le client, afin d'apporter les clarifications et ajustements de la mission. Cette première étape de cadrage de la mission et des attentes du client, fut aussi l'occasion de présenter l'équipe intervenante, de faire connaissance, de se mettre d'accord sur les modalités de fonctionnement, afin de gagner en efficacité.

Je reste en contact tout au long de la mission avec le client et les membres du groupement, en faisant de points téléphoniques réguliers et des réunions si besoin. Avec les outils informatiques et les applications numériques, nous avons la possibilité de travailler à distance, ce qui est bien utile lorsque l'on est empêché de se déplacer (grèves de décembre 2019, COVID19). Cependant, les déplacements sur place sont nécessaires pour bien mesurer les contraintes locales, pour rencontrer d'autres parties prenantes du projet et pour lancer le chantier. Et surtout, pour tisser du lien tout au long du projet, pour renforcer le partenariat.

J'ai appris que pour remporter des marchés publics innovants, complexes ou de plus grande taille il est nécessaire de répondre en partenariat. On n'a pas toutes les compétences, ni toutes les références nécessaires ! L'union fait la force.

J'ai également appris que pendant l'exécution du contrat il était important de :

- Présenter au client l'équipe projet (qui fait quoi) en toute transparence et simplicité.
- Créer une relation de confiance et un environnement apprenant.
- Fédérer autour de notre objectif unique qui est la réussite du projet dans les délais impartis.
- Clarifier dès le départ le mode de communication entre membres du groupement et avec le client. Ne pas surcharger de mails inutiles ni le client, ni le groupement (1 mail = un objet dans le titre du mail + une question + PJ). Utiliser le téléphone et les messages courts de type SMS ou collectifs (WhatsApp, ...), pour fluidifier la communication.
- Utiliser un espace partagé dédié aux documents essentiels de la mission.
- Instaurer un espace de dialogue et de partage, afin de favoriser une démarche proactive et l'intelligence collective.

Mon deuxième exemple porte sur les « partenariats d'innovation ». Le partenariat d'innovation est un nouveau type de marché public (2016), issu des directives européennes, facilitant la passation de marchés publics à visée innovante. Il permet de pallier aux difficultés structurelles des marchés de recherche et de développement (R&D) et de stimuler l'innovation en faisant une meilleure utilisation stratégique afin d'acquérir les produits, des services ou des travaux innovants qui sont le résultat des travaux de recherche appliquée à une problématique industrielle.

Qui dit recherche appliquée, dit laboratoires universitaires, dit monde académique et fonctionnement si différent de celui des entreprises privées. Des mondes qui ne se parlent pas et pourtant qui ont tant de choses à se dire. Ancienne chercheuse, je me sens très à l'aise dans l'univers de la recherche et de l'innovation. Faire le pont avec les entreprises privées, dans lesquelles j'évolue depuis plus de 20 ans, me paraissait naturel. C'est dans cet état d'esprit que je me suis lancée à répondre aux Appels à Projets, en proposant des programmes de R&D collaboratifs. Certains projets ont été labellisés dans des pôles de compétitivité. Le partenariat d'innovation va encore plus loin, car il permet la mise en place des solutions innovantes développées dans le cadre de la première étape de R&D du partenariat. La sélection du meilleur projet se fait au fur et à mesure des solutions innovantes explorées par les différents groupements sélectionnés. Le maître d'ouvrage est gagnant puisqu'il pourra affiner, toute au long de cette procédure, la solution innovante qui répond le mieux à son besoin et la faire mettre en place par ceux qui l'ont développée, réduisant ainsi les risques d'exécution. Le partenariat qui s'établit entre les membres du groupement est essentiel à la réussite du projet.

Mon expérience sur ce type de partenariat, m'a appris que dans un milieu pluriculturel, la phase de préparation est essentielle. Chaque membre du groupement a besoin de comprendre son rôle, ainsi que les besoins des autres membres. Une cartographie des compétences nous a été utile. Nous avons établi une matrice SWOT qui nous a bien aidé pour positionner notre projet. Les partenariats d'innovation sont des projets de longue haleine. L'endurance est indispensable pour arriver au bout du projet. Cette qualité humaine est à la fois nécessaire en phase de négociations, mais aussi sur toute la longueur du projet. Travailler d'une manière collective impose un dépassement de soi au quotidien, car chacun donne le meilleur et reste dans une posture d'apprentissage. Enfin, la transparence vis-à-vis du client, permet de tisser des liens de confiance, si utiles pour dépasser toutes les étapes.

Un troisième exemple que j'aimerais partager est la co-création d'un Institut de Recherche publique privé, avec un actionnariat comprenant 28 partenaires :

Deux défis supplémentaires apparaissaient :

- ▶ Faire parler le monde des labos de la recherche académique avec celui des grands groupes et celui des PME et ETI de l'ingénierie (sociétés fortement concurrentes entre elles).
- ▶ Gérer les problèmes de propriété industrielle, sujet si sensible.

Mon expérience m'avait apprise que plusieurs éléments étaient essentiels pour la réussite d'un tel projet.

- Les clarifications de début sont la clé du succès de la mission et il faut y consacrer le temps nécessaire, afin que chaque partenaire soit à l'aise avec sa mission et son enveloppe budgétaire et qu'il puisse assumer ses risques.
- Les valeurs partagées tout au long d'un projet sont une

vraie force qui aide à dépasser les moments les plus difficiles et tendus.

- Bien connaître ses partenaires est important. Il est indispensable de tisser des relations de confiance et d'entraide.
- Travailler d'une manière collégiale même avec ses concurrents. Partager l'information et les astuces pour améliorer le fonctionnement. Être dans un état d'esprit apprenant tout au long du projet.
- Désamorcer les tensions (inhérents à chaque projet). La bonne humeur fait des miracles.
- Donner pour recevoir.

Avoir travaillé dans les trois types de structures et bien connaître le fonctionnement de chacune d'entre-elles, ainsi qu'avoir réalisé et piloté des projets innovants complexes ont été des atouts importants pour réussir à mener à bien ce projet.

Plusieurs enseignements que j'ai pu tirer de ce projet me paraissent importants pour la réussite des partenariats.

- La clarification le plus en amont possible de qui fait quoi et pourquoi (en dépit d'un programme de R&D qui avait l'air d'être clair pour tous) est indispensable.
- Un problème pluridisciplinaire mérite d'être explicité. Nous avons pris le temps d'ajuster le vocabulaire utilisé, de créer un glossaire qui s'est avéré fort utile.
- Signer rapidement les accords de confidentialité (avec très peu de marge de négociation), afin que chacun soit à l'aise dans ses échanges avec les autres.
- Clarifier le projet de R&D qui nous unit et démontrer à chacun qu'il ne peut réaliser qu'une partie tout seul, ce qui est insuffisant pour progresser et dépasser les freins. Ajuster le projet afin que chacun s'y retrouve et créer un environnement apprenant.

- Bien faire comprendre ce que fait l'autre et comment l'aider et y contribuer (casser les silos, organiser des ateliers, des groupes de travail sur des thématiques transversales, des réunions mensuelles de présentation des résultats et des besoins). L'intelligence collective nous a bien aidé pour résoudre les problèmes aux frontières, capitaliser les acquis sectoriels et trouver des nouveaux leviers d'action.
- Créer des temps forts hebdomadaires, puis des événements mensuels, biannuels et annuels pour créer et renforcer les liens.
- D'une façon générale il était important de créer du lien et de la convivialité au quotidien, pour favoriser les échanges et la collaboration.

En conclusion, pour moi, le partenariat nécessite un état d'esprit collaboratif, de l'empathie et une volonté de comprendre les besoins de l'autre, pour mener à bien un projet stratégique commun. La confiance qui s'installe et qui grandit est un facteur clé de réussite, tout comme l'engagement de chacun des partenaires. A mon sens, le partenariat c'est un signe de maturité et de respect réciproque.

Cristina Valean



1 <https://www.economie.gouv.fr/daj/parteneriat-innovation-2016>

2 Ecole des Mines de Paris / Renault / ADEME / Degrémont-SUEZ

3 Axelera

4 SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats)

MENER SA R&D EN PARTENARIAT : RÊVE OU RÉALITÉ ?



Depuis la sous-traitance contractualisée de projets de R&D jusqu'à la création de laboratoires communs, de nombreux types de partenariats de R&D avec des laboratoires académiques ou des centres de recherche s'offrent aux entreprises qui souhaitent externaliser tout ou partie de leur R&D.

Avec des exigences des clients en progression constante et un environnement concurrentiel se renforçant en permanence, l'entreprise industrielle technologique que j'ai dirigée pendant près de 20 ans et dont l'innovation était au centre des avantages concurrentiels, a réussi à acquérir puis à maintenir son leadership mondial en grande partie grâce à une organisation originale et efficace de sa R&D, en partenariat.

Voici un partage des enseignements que j'ai tirés de cette expérience.

Externaliser de la R&D : pourquoi ?

Dans un monde où l'innovation est souvent synonyme d'avantage concurrentiel, il peut paraître contre-intuitif pour une entreprise technologique d'externaliser sa R&D. Et pourtant, de nombreuses entreprises parmi les plus innovantes y ont recours. Les avantages sont nombreux, et contrebalancent largement moyennant quelques précautions les risques pris.

Ces derniers se limitent pour l'essentiel aux questions liées à la maîtrise des savoir-faire de l'entreprise et à la confidentialité de sa stratégie, de ses développements ou même de ses centres d'intérêt du moment.

A contrario, les avantages d'une externalisation sont nombreux :

- Des économies de structure, les équipes de R&D n'ayant pas besoin d'être quantitativement adaptées à l'intégralité des projets de R&D.
- Des gains en délais de développement par la disponibilité immédiate de compétences de spécialistes parfois rares qu'il n'y a pas besoin de rechercher, d'embaucher et de former.
- Une créativité accrue par rapport à ce que peuvent fournir des équipes industrielles monolithiques, voire consanguines, fonctionnant en circuit fermé, grâce à la confrontation des approches et des idées des équipes issues de milieux divers, qui ont l'habitude de travailler avec des ho-

rizons temporels différents et qui peuvent se challenger mutuellement.

- Les opportunités pour l'entreprise de profiter des résultats de recherches menées par les partenaires dans des domaines connexes, assimilables moyennant des adaptations à la marge sans avoir à « réinventer la roue », et donc à des coûts et délais réduits.

Laboratoire commun ou contrat de sous-traitance ?

Un contrat de sous-traitance avec obligation de résultat n'est absolument pas adapté à la R&D, encore moins si les clauses contractuelles prévoient des pénalités financières en cas de non-tenure d'engagements. Imposer une telle obligation conduit le partenaire à se faire financer des études qu'il a déjà menées et parfois publiées. Le risque est alors que des ressources de l'industriel soient détournées au profit d'un soutien financier du partenaire sans véritable contrepartie. Une obligation de moyens n'est pas la panacée non plus, car elle ne peut que créer tensions, suspicions et frustrations parmi les équipes de part et d'autre tant il est difficile d'apprécier, encore plus en cas d'échec, si réellement les moyens suffisants ont été affectés au projet.

Un contrat de laboratoire commun, qu'il soit sans murs ou qu'il prévoit une colocalisation des équipes, est très préférable. Il est toutefois la concrétisation d'une relation intime et inscrite dans la durée entre les partenaires, préexistante ou voulue.

Un laboratoire commun est intéressant pour les 2 partenaires, car il permet de contractualiser un engagement pluriannuel sur un programme de R&D et un budget, révisés et mis à jour régulièrement au moins une fois par an ou en tant que de besoin, donnant de la visibilité aux partenaires pour prévoir investissements et embauches, et fixant des objectifs agréés par les partenaires à court, moyen et long termes.

Pour bien fonctionner, une gouvernance doit être mise en place, avec des comités paritaires, dans lesquels l'industriel en tant que contributeur financier principal a une voix prépondérante. Cette gouvernance doit au moins comprendre un comité stratégique qui arrête le programme et les budgets annuels et leur mise à jour en cours d'exécution, et un comité opérationnel qui gère au jour le jour l'exécution du programme annuel.

Les règles de gestion de la propriété intellectuelle (PI) doivent être établies avec beaucoup de soin. Une bonne politique peut être pour l'industriel de laisser le laboratoire disposer de la PI développée au cours du programme, sous réserve d'une participation du laboratoire au financement du programme, le laboratoire concédant à l'industriel une licence gratuite exclusive et irrévocable dans son domaine, s'engageant à requérir l'accord de l'industriel en cas de projet de licence hors domaine au profit d'un tiers et pouvant utiliser librement la PI pour ses besoins propres.

De même, les règles pour les publications doivent être claires. Par exemple, leur soumission avant publication à l'accord du comité stratégique me semble adapté.

Les clefs du succès d'un laboratoire commun.

Il est indispensable d'établir un climat de confiance entre les équipes des partenaires. Le pire serait qu'elles se cachent la copie l'une à l'autre. Cela semble une évidence, mais beaucoup de laboratoires communs ont sombré parce que cette confiance n'était pas installée.

D'abord, la sélection des projets inclus dans le programme du laboratoire commun et ceux qui resteront à la charge exclusive de la R&D interne de l'entreprise parce que moins scientifiques ou à plus court terme, permet de valoriser les différences entre les équipes et d'éviter d'entretenir une concurrence entre elles qui serait contre-productive.

Ensuite, accepter l'échec, événement toujours probable dans une activité d'innovation, encore plus si les projets les plus risqués sont justement confiés au laboratoire de recherche, contribue à travailler en toute visibilité et à entretenir la confiance.

Par ailleurs, il est indispensable qu'il y ait un accord sans aucune ambiguïté sur les attentes respectives des partenaires l'un vis-à-vis de l'autre. Au-delà des objectifs des projets et des moyens mis en œuvre, il est clair que les résultats issus d'un laboratoire ne peuvent pas passer en production sans une phase d'industrialisation. Un laboratoire de recherche est à l'aise dans la démonstration du potentiel d'une technologie, mais n'a pas les compétences ni souvent la motivation pour en garantir le passage en production. Les travaux d'industrialisation peuvent d'ailleurs conclure de l'inadéquation d'une technologie avec les exigences d'une production industrielle, par exemple si une fenêtre de process est trop étroite.

Dans le même ordre d'idées, il est inconcevable d'attendre du laboratoire de recherche de participer au support à la production en cas de difficultés rencontrées. Le support à la production travaille en effet dans ces cas dans l'urgence avec des horizons très court terme, et recherche des solutions faciles et surtout rapides à mettre en œuvre, sans forcément en analyser tous les tenants et aboutissants scienti-

fiques. On est clairement là dans un mode de pensée et de fonctionnement à l'opposé de celui d'un laboratoire de recherche.

Enfin, les chercheurs ont besoin de disposer de degrés de liberté pour explorer, y compris des pistes disruptives et/ou très hypothétiques. Outre la motivation des chercheurs qu'elles permettent, de telles démarches peuvent être à l'origine d'innovations en rupture mises sur le marché avec beaucoup d'avance par rapport aux concurrents. Cet espace de liberté doit toutefois être organisé.

La façon dont j'ai personnellement fonctionné a été d'organiser un challenge annuel où, à côté du programme officiel du laboratoire commun avec sa composante top-down forte, des projets pouvaient être proposés par les ingénieurs et les chercheurs du laboratoire commun. Mon engagement était, en tant que représentant du partenaire industriel, de financer les projets retenus par le comité stratégique, en plus du budget, donc pas en lieu et place de projets « officiels ». Les conditions que j'avais imposées pour qu'un projet soit éligible étaient :

1. qu'il soit proposé par un duo constitué d'une personne issue de chaque partenaire qui défende le projet puis qui se propose d'en porter l'exécution ;
2. qu'il soit très innovant, sachant qu'il n'était pas question que ce dispositif soit détourné pour recycler des projets qui n'auraient pas été retenus dans le programme officiel ;
3. que les porteurs du projet s'engagent s'il était retenu à y consacrer 20 % de leur temps, soit une journée par semaine.

Le critère de succès était que le projet se montre prometteur et soit inclus dans le programme officiel de l'année suivante.

Je dois toutefois avouer avoir eu très peu de projets dans le cadre de ce challenge au cours des années, sans réussir à bien saisir pourquoi : des critères de sélection trop sévères, la crainte de l'échec de la part des porteurs potentiels de projet, un manque d'imagination de la part de Français plus rompus à la déduction qu'à l'induction, un manque de temps en raison d'une charge de travail déjà lourde, des dispositifs de motivation insuffisants ?

En conclusion ...

Pour que tout ceci fonctionne harmonieusement, il est vital que les dirigeants des partenaires affirment clairement dans le discours et dans les actes l'importance stratégique réciproque du partenariat. Une participation de ces dirigeants au comité stratégique me semble un minimum.

Philippe Bensussan


LA RELATION PARTENARIALE PEUT-ELLE SAUVER LA RELATION CONTRACTUELLE ?

CAS DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION IMMOBILIÈRE.



Le partenariat est une association entre des personnes physiques ou morales, les partenaires, qui, dans une action commune, poursuivent un but déterminé. Partenaires de danse, partenaires sociaux, etc. (dictionnaires). L'Afnor, dans son lexique, précise que le partenariat est une relation de travail entre deux ou plusieurs parties, visant à créer de la valeur ajoutée pour le client.

Il n'existe pas à ma connaissance de définition propre à l'immobilier (en dehors du cas particulier des PPP, Partenariats Public Privé, qui incluent pendant la consultation un dialogue compétitif entre les différentes parties, aboutissant à la désignation d'un lauréat et d'un contrat). On parle de partenariat lorsque, par exemple, un Promoteur immobilier s'associe à un Architecte pour répondre à la consultation d'une collectivité. Deux promoteurs peuvent également s'associer pour répondre à une affaire, chacun apportant son savoir-faire, sa garantie financière et son réseau.

Le partenariat se distingue d'autres relations de travail, telles que celles d'un marché de travaux ou de maîtrise d'oeuvre, entre un prestataire et un Maître d'Ouvrage. Outre l'objet, le marché définit les relations entre les parties, notamment en cas de désaccord ou de manquements de l'une d'elle. Parfois, une partie peut être considérée par l'autre comme un partenaire lors d'un problème inattendu, et qu'elle fait preuve d'un zèle non prévu par les pièces contractuelles pour le résoudre. "Ah!, vous, vous êtes un véritable partenaire". Cela relève, étrangement, de l'anecdote.

Pour ce qui suit, je considère les bornes d'une gamme relationnelle avec le partenariat à une extrémité et le contrat à l'autre, ce dernier faisant l'objet d'un marché exécuté par un titulaire. Entre les deux, toutes les nuances, incluant les contrats de partenariat, les PPP, et autres conventions. Promoteur Immobilier et Maître d'Ouvrage seront indifféremment notés MOA.

Qu'est-ce qui différencie la relation contractuelle de la relation partenariale ?

1. La constitution des parties : un marché fait l'objet d'une consultation formalisée permettant une analyse comparative rigoureuse des différents candidats sur la base de critères "objectifs". Les partenaires se choisissent plus librement, sur des affinités ou des recommandations.

2. Le client. Le titulaire exécute l'objet du marché (ex. construction d'un immeuble de logements), contre rémunération du MOA, son client. Les logements sont destinés aux acquéreurs, clients du MOA. Il n'y a aucun lien entre acquéreurs et titulaire du marché de travaux. Les partenaires ont momentanément un même client ou un intérêt commun à s'associer.
3. L'engagement, les ressources et le résultat. Le titulaire d'un contrat a une obligation de moyens ou de résultat. Les partenaires mettent en commun leur ressources, sans y être obligés.
4. La rémunération. Elle est acquise et clairement établie dans un contrat, sous réserve de l'honorer. Celle du partenariat est imprécise et conditionnée à un succès incertain.
5. Gestion de la relation : Le contrat définit précisément les modalités relationnelles. La relation partenariale est moins formalisée et organisée.

La dynamique partenariale vient compenser l'incertitude situationnelle par une souplesse relationnelle : la liberté des partenaires à réviser les bénéfices espérés, corriger les ressources affectées, prolonger l'investissement fondent l'habileté de l'association à répondre à la cible commune en s'adaptant à tout moment. L'avantage d'être partenaire est garanti par la confiance de chaque membre envers les autres du maintien de son intérêt particulier, même quand ce dernier est menacé par un changement inattendu de contexte. Chaque entreprise partenaire donne à son représentant la confiance nécessaire pour l'engager en son nom, et lui permet de disposer de la liberté de décider, d'agir, et, par conséquent, de s'engager vis à vis des autres membres du partenariat.

Revenons au contrat : lorsque l'on sort du cadre de ce que prévoit le marché (dépassement des coûts, du délai, mauvaise exécution, retard de paiement), les pièces écrites permettent de déterminer qui a raison, qui doit quoi et obliger le contractant à obtempérer. L'incertitude situationnelle est ici résolue par une acceptation anticipée des signataires du marché de ce qui sera fait face à telle hypothétique complication. Peu d'initiatives sont laissées aux personnes responsables de l'exécution du contrat, dont le contenu est planté d'arbres de décisions où fleurissent les instructions conditionnelles du type "si...alors", qui sécurisent et régulent la relation.

Par exemple : le prix global et forfaitaire rémunère le titulaire pour un ensemble de prestations, indépendamment des quantités mises en œuvre pour leur réalisation.

L'entreprise titulaire rencontre une difficulté imprévisible lors du chantier ? Elle doit couler plus de béton ? Certaines pièces écrites ou plans sont ambigus et ont conduit l'entreprise à se tromper sur le nombre de prises électriques ? (Si...). C'est son problème, elle ne pourra renégocier son prix ultérieurement (...alors) et une présence astucieuse des pièces à son contrat viendra éteindre toute interprétation et éliminer tout risque de discussion : le contrat vient suppléer à la faillibilité humaine à régler des situations difficiles.

Pourtant, la réalité du terrain n'est pas aussi simple que ce que le foisonnement juridique du contrat promet :

1. Suite à cette dépense imprévue, le titulaire aura tendance à se rattraper sur le restant des travaux pour maintenir son intérêt (de mille et une manières). Le risque d'imperfections ou de retard augmentera, le MOA amplifiera les contrôles afin de s'assurer du maintien de la qualité du travail exécuté. Mieux vaut que le MOA n'ait pas d'adaptations à son projet, car il les paiera cher.
2. L'entreprise peut tout simplement menacer le MOA de quitter le chantier en cours si le problème n'est pas immédiatement réglé à ses conditions. À ce moment-là, le MOA est vulnérable et n'a pas beaucoup de solution : soit il trouve une autre entreprise au plus vite, qui lui coûtera inévitablement plus cher, sans parler des problèmes de responsabilités d'un même ouvrage exécuté par deux intervenants différents, soit il accepte les nouvelles conditions.

Ces cas révèlent la difficulté de régler un différend malgré des modalités relationnelles préprogrammées. Ils sont de moins en moins exceptionnels, notamment parce qu'un marché de travaux est un engagement de plusieurs mois, et que des événements inattendus peuvent contrarier le déroulement envisagé par l'entreprise et le MOA entre le moment où ils signent et la livraison de l'ouvrage. L'instabilité du contexte actuel (augmentation des coûts suite aux adaptations dues au COVID-19, visibilité réduite) fragilise la capacité des parties à tenir ces engagements dans la durée, ce qui ne les empêchera pas de signer des marchés 'les yeux fermés' afin de maintenir leur activité. En cas de transgression, il y a bien sûr le droit. Mais le traitement juridique d'un désaccord est si long que le coût devient exorbitant pour les parties. Solution qui s'avère souvent peu compétitive.

Il ne s'agit pas de démolir la pertinence du contrat, performant dans de nombreuses situations et nécessaire à l'organisation de la relation. Mais il ne couvre pas tout et déclenche parfois des réactions contre-productives. Imaginons maintenant qu'une dynamique par-

tenariale vienne stimuler la relation contractuelle, et que l'intérêt de chacune des parties au contrat devienne un intérêt commun à ces parties, qu'il convient de préserver. Le contrat n'est alors plus la fin de la discussion, mais au contraire le début du dialogue. Ce nouveau cadre permettrait non seulement de régler plus qualitativement les différends d'un chantier, mais par la vertu relationnelle ainsi créée, il pourrait se prolonger au-delà et, pourquoi pas, atténuer la distribution inégale des bénéfices des parties prenantes pendant les cycles longs qui caractérisent l'immobilier et l'industrie de la construction, où l'euphorie des uns n'est pas celle des autres.

Prenons un exemple, auquel beaucoup de MOA professionnels et non publics songent, mais le mettent rarement en œuvre (il y en a...). En période faste, les programmes immobiliers sont nombreux, et les appels d'offres de travaux sont régulièrement infructueux : faute de candidat (pas assez d'entreprises pour répondre à la demande), ou lorsqu'il y en a, les prix augmentent sans que cela n'ait été prévu dans le bilan financier du MOA (en un an, on a vu les prix augmenter de 15% pour certains lots, notamment gros œuvre et lots techniques). A contrario, pendant les périodes de crises, les projets sont peu nombreux, les entreprises se battent et les prix baissent. S'il a des projets, le MOA peut se frotter les mains, un temps seulement, car certaines entreprises connaissent des difficultés jusqu'à la défaillance. Imaginons un partenariat, qui viendrait envelopper les contrats : le MOA travaille durablement avec quelques entreprises partenaires, sans s'interdire de les renouveler, mais en étant transparent sur ses choix. En période de crise, il n'achètera pas au "moins-disant des mieux-disants", et tolérera un prix permettant de ne pas mettre son partenaire en difficulté. Par réciprocité, les entreprises partenaires s'engagent à répondre au MOA, même en période tendue, sans augmenter leurs prix de manière inconsidérée. Le bilan sur plusieurs cycles ne peut qu'être positif. Bien entendu, tout cela peut sembler idéaliste : premièrement, l'appréciation du gain se fait sur une période plus longue, ce qui ne le rend pas très saillant aux uns et aux autres et notamment aux dirigeants des entreprises partenaires ; il dépend des personnes en place, qui peuvent être amenées à changer et à être remplacées par d'autres qui ne résisteront pas à l'opportunité de réaliser ponctuellement et rapidement un bénéfice plus élevé. Ainsi l'intérêt commun des partenaires reste fragile, et le réflexe (si je puis l'écrire ainsi) de se servir au mieux tout de suite est élevé. Mais en ces temps de confusion, où les menaces sont sanitaires, économiques, sociales, environnementales, n'est-il pas temps d'introduire dans la relation contractuelle une logique d'intérêt commun, qui n'est d'ailleurs pas automatiquement concurrente de l'intérêt particulier ?

Lionel Jacob-Prat


LE PARTENARIAT, UNE ILLUSION ?



*« La loi du plus fort est toujours la meilleure. »
« Les vents me sont moins qu'à vous redoutables.
Je plie, et ne romps pas. »*

Jean de la Fontaine

Le partenariat est assurément une belle et généreuse idée. J'en ai souvent entendu parler lors de mon parcours professionnel mais, avec le temps, c'est surtout l'insatisfaction, les désillusions et les regrets qui s'imposent à mon souvenir. Tout se passe comme si nous voulions croire, avec tout le sérieux et les études nécessaires, à la possibilité de créer un accord réciproque et durable par lequel chaque entité contribuerait à un effort commun. L'idée sous-jacente qui soutient cet espoir me semble résider dans le fait de penser que les conditions dans lesquelles de tels accords peuvent se concevoir sont immuables.

Une rationalité atemporelle.

Lorsque l'on échange un bien ou un service contre un montant financier, on le fait à un moment déterminé. Les prix du marché évoluent et sont les résultantes d'une grande quantité de facteurs qu'il n'est pas toujours aisé de prévoir avec exactitude. Je me suis un jour demandé si le fait que nous ne pouvions pas prévoir l'avenir autrement que par un ensemble de calculs de probabilité associé à un souci de rationalité reposant sur des mesures et des calculs rigoureux ne nous a pas amenés à isoler le moment de l'échange – celui dans lequel il est possible de raisonner – du cours de l'évolution du monde qui demeure insaisissable dans sa globalité. Et comme, à moins d'être doté d'une solide personnalité doublée d'une non moins solide expérience, il est rassurant d'être rationnel dans le monde des affaires, si ce n'est de le paraître, la tentation doit être grande de se limiter à ce qui nous offre quelques certitudes démontrables. Nous raisonnons alors « toutes choses égales par ailleurs » dans une sorte d'instantané coupé du devenir de l'humanité. Pour donner du poids à cet univers figé, un historien américain avait même tenté de défendre l'idée que l'Histoire était arrivée à son terme.

Dans le cas particulier des partenariats on peut rapidement observer les effets du temps. Imaginons que les dirigeants d'une entreprise ayant contracté un partenariat soient renouvelés, ils peuvent très bien décider d'une nouvelle stratégie, et dans ce cas les défenseurs des accords passés qui s'avérait incompatibles avec cette nouvelle orientation auraient quelques difficultés à s'y opposer. L'apparition de nouveaux concurrents disposant de produits plus performants et d'une dynamique commerciale plus propice peut également modifier les raisons initiales et les intérêts des parties prenantes. Chaque entreprise se développant en effet dans le cadre d'une règle du jeu précise, celle du libéralisme économique, ce qui l'oblige à surveiller de près ses équilibres financiers et lui interdit d'y déroger sans se mettre rapidement en difficulté.

Par ailleurs, la cohérence d'une entreprise est verticale : si une décision est prise, les lois qui régissent le Droit des Affaires – les structure juridique des différents types de sociétés – et le Droit du Travail – la subordination du salarié – imposent cette décision à ceux qui y participent. Le partenariat est en revanche un accord qui se veut horizontal, ce qui crée de facto, pour les domaines concernés, un double centre de décision, une double légitimité. A des étudiants qui me demandaient de leur donner un exemple concret d'une situation complexe en entreprise, je leur ai suggéré d'imaginer comment fonctionnerait un service à qui on aurait confié la responsabilité, non pas à un mais à deux managers distincts, et également légitimes. Pour les mêmes raisons, il est probable que l'on observe des effets analogues lors d'opérations menées sous la direction de deux entités économiques distinctes disposant chacune d'un pouvoir de décision équivalent. À moins que l'un des partenaires absorbe l'autre ou le réduise à la position de sous-traitant, et puisse ainsi lui imposer sa volonté.

Le calcul ? Ou le pari de l'entrepreneur ?

Cela dit, on peut également considérer que la volonté humaine puisse décider de ne pas suivre aveuglément la seule règle du retour sur investissement. Jean Pierre Dupuy, dont les analyses sont souvent pertinentes et originales, différencie ainsi les approches

anglaises et françaises de l'économie. Pour les premiers c'est l'intérêt à court terme qui prime et inspire les décisions économiques alors que pour les seconds c'est la confiance en autrui qui prévaut et guide les décisions. Il illustre ces deux logiques contradictoires en rappelant le raisonnement que fit Jean-Jacques Rousseau qui opposait de façon métaphorique la chasse au lièvre à la chasse au cerf. Pour chasser le lièvre, imaginons que nous puissions le faire seul : avec un peu d'astuce et de persévérance on survit, plus ou moins bien. En revanche, pour chasser le cerf, imaginons qu'il faille être au moins deux, l'un servant de rabatteur à l'autre. C'est ici qu'intervient la nécessaire confiance entre les partenaires. Admettons que nos deux chasseurs aient passé un contrat de partenariat pour chasser le cerf en bonne et due forme, qu'ils en aient repéré un et le poursuivent depuis l'aube. Ils sont fatigués, le doute peut traverser leur esprit ; le temps passant, ils peuvent commencer à s'inquiéter car ils n'oublient pas qu'ils chassent pour nourrir leur famille. Chacun peut se demander si l'autre ne serait pas tenté de détourner son attention du cerf si d'aventure un lièvre lui passe devant le nez. Or si son partenaire abandonne la course au cerf pour attraper le lièvre et assurer au moins la survie de sa famille, il risque, lui, de mourir de faim car, n'ayant plus de rabatteur, le cerf sera alors hors de sa portée et il n'aura plus le temps de se trouver un lièvre. Pour que la course au cerf fonctionne, il est nécessaire que chacun de deux partenaires ait une confiance absolue en l'autre. Si le moindre doute s'immisce dans l'esprit de l'un d'entre eux, par exemple si je crains que l'autre ne me fasse pas confiance, je vais perdre ma propre confiance en lui, ou si j' imagine qu'il craigne que moi-même je ne lui fasse pas confiance etc. En bon mathématicien, Jean-Pierre Dupuy en conclut que la solution se trouve à l'infini : la confiance doit être totale. C'est cela, selon lui, la logique de l'économie à la française. Elle nous permettrait, si nous la suivions, d'accéder aux plus grandes richesses.

Pourquoi pas ? Cette perspective est certes tentante, mais ne serait-elle qu'une source d'illusions ? Ou au contraire la promesse d'une vie autrement plus riche ? Si l'on pense à la logique de l'entrepreneur, non celui qui optimise la valeur de son entreprise, mais celui qui prend des risques réels pour atteindre de nouvelles possibilités à lui seul accessibles, on pourrait le croire. Finalement j'en conclus que le fait de décider où doivent l'emmener ses pas est l'affaire de chacun et non une question de rationalité économique.

Dominique Fauconnier



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS