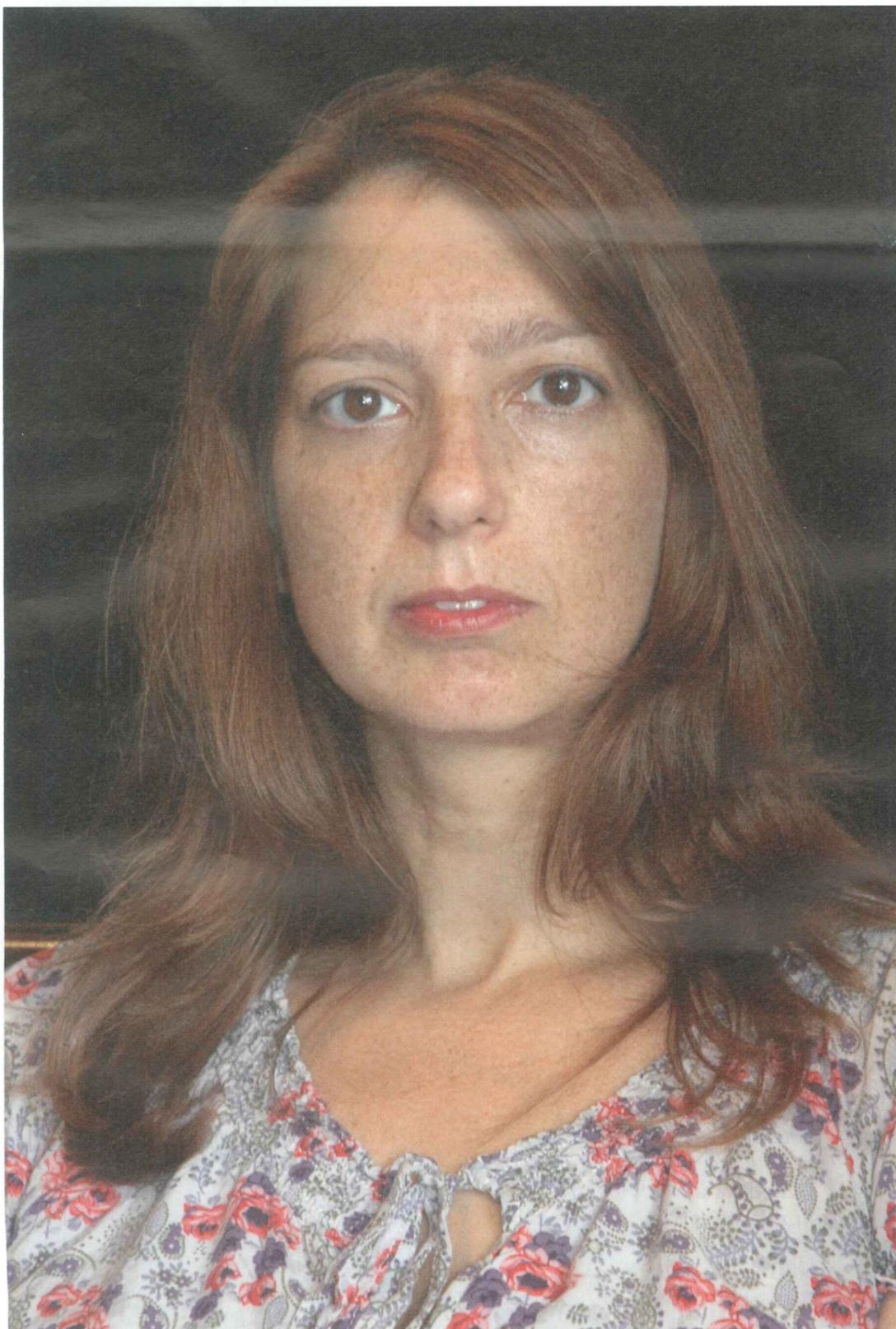


Rencontre

Delphine Leroy

Responsable Achats Services généraux, EPI et Vêtements de travail,
Direction des Achats, Eiffage - Branche Métal

« Avant l'image,
priorité à la
sécurité et à
l'ergonomie »



Responsable achats Services Généraux, EPI, Vêtements de travail au sein de Eiffage Branche Métal* depuis 2012, Delphine Leroy s'est vu confier un projet d'envergure à son arrivée: redéfinir les gammes de vêtements professionnels destinés au 5.700 collaborateurs du groupe. Un projet conduit tambour battant en 27 mois!

Quels porteurs de vêtements, chez Eiffage Branche Métal, véhiculent votre image?

Tant sur les chantiers que dans nos usines, nos collaborateurs sont équipés de tous les types de vêtements et incarnent notre image. Celle-ci est importante vis à vis de nos clients et de nos prospects, mais elle contribue aussi à fédérer nos équipes en interne. Nous comptons 5.700 collaborateurs sur une trentaine de sites, exerçant 28 métiers différents, dont une vingtaine comporte des risques, qui nécessitent des protections. Le vêtement de travail est le 1er outil de nos compagnons. Si la première fonction des vêtements est d'assurer une protection et de permettre l'exercice du métier de façon confortable et pratique, il est évident qu'ils contribuent aussi à l'image de l'entreprise.

Quels sont les types de vêtements qui résultent de vos besoins?

Nous avons programmé 3 gammes de vêtements : basique, retardateur de flamme et multirisques. Le style est le même sur les 3 gammes, c'est la composition du tissu qui change, donc le coût. Si l'on raisonne en termes d'échelle, un équipement anti-feu coûte 39% plus cher que le basique et un ensemble multirisques 76% plus cher que le basique. J'ai effectué préalablement un « benchmark » dans les autres branches du groupe Eiffage sur le prix des vêtements, ce qui m'a permis de fixer des prix cibles, inclus dans notre appel d'offres. Nous avons aussi développé une gamme maille (T-shirt, Sweat, Polaire) éco-responsable utilisant des matières premières recyclées ou bio.

Qu'est ce qui a conduit au lancement de votre projet de refonte complète des gammes de vêtements?

Les remontées du terrain ont sonné l'alerte sur le fait que nos vêtements professionnels ne donnaient pas pleine satisfaction, mais sans données précises sur lesquelles appuyer notre constat et notre réflexion. Nous avons donc organisé une enquête de satisfaction pour faire ressortir les principales difficultés, les points critiques sur les vêtements et fixer les axes d'amélioration. J'ai recueilli les témoignages des préventeurs et acheteurs de tous les sites pour savoir ce qui se passait, identifier les problèmes récurrents. Le bilan de l'enquête a donné lieu à des propositions d'améliorations, exposées au séminaire Prévention en septembre 2012, qui ont permis, avec Sébastien Dourdou, Directeur des Services Opérationnels, auquel je reporte, d'affirmer notre projet: la refonte totale du système et des gammes de vêtements que nous avons, avec deux volets à travailler de façon concomitante : les collections elles-mêmes, qui ne donnaient pas satisfaction et notre process interne (procédures, modes de fonctionnement, organisation...). J'ai demandé à travailler en pleine association et jusqu'au bout avec un préventeur, un acteur terrain. C'est ainsi qu'Adrien Aymond, Responsable SSE, division Chaudronnerie est devenu mon binôme. Cela a crédibilisé la démarche et nous a permis de mutualiser nos compétences.

À vous écouter, le WorkWear semble être un dossier singulier?

Le vêtement de travail est une histoire sans fin. C'est un dossier critique, à tout le moins sensible. Il comporte un volet social, car

* Le Groupe Eiffage est le 3^{ème} groupe de BTP français.

ce sujet peut révéler beaucoup d'insatisfactions, faire remonter des frustrations ou des mécontentements. Ce type de projet suscite une attention particulière, à tous les niveaux. Consacrer autant de moyens et d'attention à ce projet, c'est une façon d'exprimer la considération que nous portons à nos collaborateurs, de leur dire que nous avons conscience de la dangerosité de leur activité, de leur prouver qu'à tous les échelons de la société nous sommes impliqués et mobilisés, également. Les grandes leçons que j'en retiens, c'est que cette famille d'achats demande une certaine abnégation, exige une totale concentration, une grande capacité d'écoute, une communication soignée et quasi quotidienne auprès des différents acteurs, depuis le président jusqu'à l'ouvrier croisé sur un chantier, en passant par les représentants du personnel, les directeurs de pôles, les CHSCT, les directeurs de sites, les ressources humaines... Typiquement, c'est un projet qui peut réussir si l'on sait où l'on va, si l'on est à l'écoute et s'il repose sur une méthode. Les vêtements sont une famille d'achats qui n'est pas très investiguée, pas très connue en termes d'enjeux. On ne se rend pas compte de tout, notamment du fait que c'est une famille soumise aussi aux aléas géopolitiques (textiles, colorants, Asie, Chine...). On n'a pas forcément ça en tête au départ... Je perçois ce projet comme une énorme responsabilité, qui sera gratifiante le jour où j'entendrai dire : « nos vêtements, ils sont pas mal... »

Quelle recommandation cela vous inspire t-il ?

L'élaboration d'une ligne de vêtements professionnels nous est apparue comme un projet délicat, pour les raisons évoquées ci-dessus. C'est pourquoi nous avons souhaité être accompagnés par un professionnel du métier dans notre démarche. Nous avons porté notre choix sur une société de conseil réputée, Vetanova, qui a rédigé le cahier des charges, afin qu'il soit conforme aux pratiques du secteur, complet, compréhensible, en évitant de susciter trop d'interrogations pour les soumissionnaires. Ça s'est traduit pour nous par un gain de temps, une aide dans les analyses et les négociations. Cela nous a permis de border de nombreux points et d'éviter certaines erreurs. Économiquement, c'est évidemment efficace car on y gagne sur la transparence de l'appel d'offres, la lecture des propositions financières, le calcul des coûts de revient, l'énergie investie, les temps de réponse.

Comment avez-vous procédé pour votre appel d'offres, dans les grandes lignes ?

Après l'enquête de terrain et les recommandations qui en ont résulté, nous avons fait de la veille technologique sur le marché amont des confectionneurs. Nous avons rencontré des tisseurs dans le but d'identifier les textiles répondant à nos besoins. Puis, nous avons qualifié les tissus de nos futures gammes. D'une part, cette matière première représente 50 % du prix du vêtement, d'autre part, comment comparer les dossiers si les textiles ne sont pas les mêmes ? Nous ne voulions laisser aucune place au hasard et nous donner les moyens d'analyser les réponses des confectionneurs de façon objective, tout en leur laissant la possibilité d'élargir leurs propositions. L'appel d'offres contenait 4 critères avec des coefficients de pondération : la Qualité, pour 30 % (respect des délais, complétude du dossier, respect des consignes du cahier des charges, créativité, force de proposition...); Proposition financière et coûts associés pour 30 % (prix, coûts des certifications, des marquages, des bandes rétro réfléchissantes chiffrées à part (5 % du coût total), frais de port, commande minimum, capacité de stockage...); Image et style (25 %) : innovation, modernisme, professionnalisme...; Développement durable et RSE (15 %) : lieu de production, résultats sécurité des soumissionnaires. Nous avons établi une grille de dépouillement avec 1.000 points à répartir.

Combien de dossiers avez-vous étudié ?

Nous avons sélectionné 6 confectionneurs dont nous avons dépouillé les candidatures. Nous les avons tous reçus en soutenance



Parcours

- > 2012 Responsable achats Services Généraux, EPI, Vêtements de travail - Direction des Achats, Eiffage Branche Métal
- > 2008 Responsable Achats - Département Histoire et Produits spéciaux (B.D., Musique, Vidéo), France Loisirs
- > 2003 Acheteur Livres, France Loisirs
- > 2001 Assistante du service Achats, France Loisirs

Grandes étapes du projet

- > 03/2012 Enquête de satisfaction
- > 09/2012 Propositions d'amélioration - Constitution du binôme Prévention / Achats
- > 11/2012 Sélection des tissus
- > 03/2013 Sourcing confectionneurs
- > 05/2013 Lancement appel d'offres
- > 07/2013 Soutenances
- > 09/2013 Dépouillement
- > 10/2013 Clarifications
- > 11/2013 Audit atelier de confection
- > 01/2014 Test au porté
- > 02/2014 Contractualisation
- > 03/2014 Présentation à l'ensemble des sites
- > 04/2014 Lancement en fabrication
- > 06/2014 Premières livraisons sur sites

afin de déterminer Qui a bien compris les enjeux pour Eiffage Branche Métal ? Qui est mobilisé ? Qui a les reins solides pour anticiper l'achat des matières premières ? Qui passe les filtres de l'analyse économique ? Et pour les meilleurs dossiers, il y a eu un entretien de clarification. À ce niveau, il restait 2 soumissionnaires. Nous avons fait notre choix. Après un audit du site de production, nous avons organisé un test au porté avec 24 collaborateurs (dont 30 % de représentants du personnel) sur 7 sites, pendant un mois en conditions réelles. Je me suis déplacée sur presque tous les sites pour rencontrer les testeurs, restituer la démarche, répondre aux questions, échanger sur l'importance du test qui était accompagné d'un questionnaire précis sur les critères à noter. Nous avons reçu des suggestions d'améliorations, dont la plupart, ont été mises en œuvre sur les collections définitives. Nous ne nous attendions pas à un aussi bon retour du test au porté, qui a dépassé toutes nos espérances. Très concluant, bien que risqué (si le test avait été négatif, cela aurait retardé le projet de 6 mois) mais la finalité était d'être sûr que les prochains vêtements correspondraient aux attentes de nos collaborateurs en termes de qualité (résistance, protection), de confort et de style.

Vous avez évoqué la question de votre process.

Qu'en est-il ?

Auparavant, nous passions des centaines de commandes par an à notre fournisseur, quand un besoin se manifestait. Nous ne pilotions pas réellement cette question, ce qui engendrait ruptures d'approvisionnement, mécontentement, incompréhension du personnel. Nous n'étions pas structurés. A la demande de la Direction Générale, nous avons élaboré une Instruction sur la gestion des dotations des vêtements et EPI, visant à harmoniser les dotations, à poser un planning d'approvisionnement (2 dotations par an), à définir des minima. Nous avons décidé de piloter la production avec le confectionneur, le stock devant rester marginal.

Comment vos vêtements sont-ils entretenus ?

Nous avons plusieurs dispositifs en parallèle, en fonction des situations respectives des uns et des autres. Il y a un contrat national pour l'entretien industriel (certains sites ayant toutefois pris leurs dispositions avec des acteurs locaux), un contrat avec Ticket CleanWay pour les travailleurs mobiles. De façon minoritaire, il reste de l'entretien ménager.

Pourquoi avoir choisi la maîtrise et la propriété plutôt que la location-entretien ?

Pour effectuer une réelle comparaison, il convient de raisonner en TCO (Total Cost of Ownership : coût complet). Vous réalisez alors que vous ne maîtrisez rien (nombre de vêtements en circulation, réformes), que tous les coûts ne sont pas forcément identifiés dès le départ. Vous croyez que c'est abordable car le paiement est mensuel. Et puis un jour, vous voulez changer de prestataire et l'on vous chiffre la valeur résiduelle. Chaque vêtement qui n'est pas amorti vous coûtera très cher, parfois jusqu'à 3 fois un prix marché : la sortie du contrat est très onéreuse et prend beaucoup de temps. De plus c'est un marché oligopole ce qui laisse peu de place à la négociation. Nous disposons d'analyses qui le démontrent clairement : la différence de coût entre propriété et location est impressionnante. La location-entretien peut coûter jusqu'à 40 % plus cher selon le type de vêtement et de rotation, hors valeur résiduelle. Ce sont des contrats en faveur des fournisseurs, alors que nous, acheteurs, nous recherchons l'équilibre.

« Les tissus représentent 50 % du prix du vêtement. »