

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القليعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en  
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**La démarche marketing-vente des entreprises dans les marchés publics : Étude comparative entre l'entreprise privée (l'exemple de HASNAOUI BTPH) et l'entreprise publique (l'exemple de BATIMETAL E&C)**

Élaboré par

Aya M'HAMMEDI BOUZINA

Asmaa REFFAS

Encadré par

Pr. Amine FERROUKHI

Membre de jury

Pr. Athmane MEDDAHI

Dr. Lamia EL MOKRETAR

Année Universitaire 2022/2023

## RESUME

Les marchés publics jouent un rôle crucial dans l'économie algérienne, représentant plus de 20% du PIB. Cela souligne l'influence significative des projets gouvernementaux sur le développement économique du pays. Pour remporter des projets importants, il est essentiel que les entrepreneurs comprennent les pratiques des marchés publics. Cependant, la gestion de l'approche marketing-vente par les entreprises privées et publiques reste souvent mystérieuse, ce qui peut entraîner des ambiguïtés et une dépendance aux relations. Dans le cadre d'une étude comparative qualitative menée dans le secteur de la construction en Algérie entre l'entreprise privée HASNAOUI BTPH et l'entreprise publique BATIMETAL E&C, il a été constaté que les entreprises privées et publiques utilisent des démarches marketing-vente différentes. Des efforts considérables sont déployés avant, pendant et après les réponses aux appels d'offres, mais des améliorations sont nécessaires en ce qui concerne l'entrepreneuriat public et privé, le réseau relationnel et le marketing de l'offre. Les entreprises privées ont tendance à adopter une approche marketing plus offensive, tandis que les entreprises publiques privilégient une approche défensive. Ces résultats soulignent l'importance des démarches marketing-vente dans les projets publics et suggèrent d'approfondir cette question à travers une étude quantitative portant sur un échantillon représentatif d'entreprises.

**Mots clés:** démarche marketing-vente, maîtres d'œuvres, entreprises privées, entreprises publiques, marchés publics.

## **ABSTRACT**

Public procurement plays a crucial role in the Algerian economy, representing over 20% of the GDP. This highlights the significant influence of government projects on the country's economic development. In order to win important projects, it is essential for entrepreneurs to understand the practices of public procurement. However, the management of the marketing and sales approach by private and public companies often remains mysterious, leading to ambiguities and dependence on relationships. In a qualitative comparative study conducted in the construction sector in Algeria between the private company HASNAOUI BTPH and the public company BATIMETAL E&C, it was found that private and public companies employ different marketing and sales approaches. Considerable efforts are made before, during, and after tender responses, but improvements are needed in terms of public and private entrepreneurship, relationship networks, and offer marketing. Private companies tend to adopt a more offensive marketing approach, while public companies favor a defensive approach. These results emphasize the importance of marketing and sales approaches in public projects and suggest further investigation through a quantitative study targeting a representative sample of companies.

**Keywords:** marketing-sales approach, project owners, private companies, public companies, public procurement.

## المُلخَص

تلعب المشتريات العامة دورًا حاسمًا في الاقتصاد الجزائري، حيث تمثل أكثر من 20% من الناتج المحلي الإجمالي. يسلط ذلك الضوء على التأثير الهام للمشاريع الحكومية على التنمية الاقتصادية للبلاد. من أجل الفوز بمشاريع مهمة، فمن الضروري أن يفهم رواد الأعمال ممارسات المشتريات العامة. ومع ذلك، فإن إدارة نهج التسويق والمبيعات من قبل الشركات الخاصة والعامة غالبًا ما تبقى غامضة، مما يؤدي إلى وجود التباسات والاعتماد على العلاقات. في إطار دراسة مقارنة نوعية أجريت في قطاع البناء في الجزائر بين الشركة الخاصة HASNAOUI BTPH والشركة العامة BATIMETAL E&C، تبين أن الشركات الخاصة والعامة تعتمد نهجًا مختلفًا في التسويق والمبيعات. يبذل جهود كبيرة قبل وأثناء وبعد استجابة العطاءات، ولكن هناك حاجة إلى تحسينات فيما يتعلق بريادة الأعمال العامة والخاصة وشبكات العلاقات وتسويق العروض. تميل الشركات الخاصة إلى اتباع نهج تسويق أكثر هجومية، بينما تفضل الشركات العامة نهجًا دفاعيًا. تؤكد هذه النتائج أهمية نهج التسويق والمبيعات في المشاريع العامة وتشير إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث من خلال دراسة كمية تستهدف عينة ممثلة من الشركات.

**الكلمات الرئيسية:** نهج التسويق والمبيعات، أصحاب المشاريع، الشركات الخاصة، الشركات العامة، المشتريات العامة.

## REMERCIEMENTS

Merci ALLAH pour nous avoir guidés et soutenus tout au long de ce projet.

Nous sommes reconnaissants envers ceux qui ont travaillé sans relâche pour mener à bien ce projet. Votre engagement et votre dévouement ont été essentiels pour son succès. Nous vous sommes très reconnaissants pour votre contribution.

Nous tenons également à remercier notre encadrant, le professeur FEROUKHI Amine, pour sa motivation et ses conseils tout au long de ce projet. Votre soutien et votre orientation ont été inestimables pour notre succès. Merci beaucoup pour tout ce que vous avez fait pour nous.

Merci à tous les professeurs de l'ENSM pour leur enseignement et leur guidance tout au long de ces deux années. Leur expertise et leur passion pour l'enseignement ont grandement contribué à notre réussite. Nous sommes fiers de faire partie de cette communauté éducative et nous remercions nos professeurs pour leur engagement envers notre développement personnel et professionnel.

Nous sommes également reconnaissants envers nos tuteurs de stage dans les deux entreprises BATIMETAL Engineering and Construction et HASSNAOUI BTPH, Monsieur BOUCHEMLA Walid et Monsieur RAHALI Amine, ainsi que toute l'équipe des entreprises qui ont généreusement partagé leur expertise avec nous tout au long de cette étude. Votre contribution et disponibilité ont été indispensables pour notre succès. Nous tenons à remercier nos familles pour leur soutien constant et leur patience tout au long de ce projet. Votre amour et votre soutien inconditionnels ont été la force motrice derrière notre réussite. Nous sommes éternellement reconnaissants pour tout ce que vous avez fait pour nous.

Enfin, nous tenons également à exprimer notre gratitude envers nos collègues et amis qui ont été présents pour nous soutenir tout au long de ce projet. Merci les EMP.

Nous sommes fiers du travail accompli et de ce que nous avons réalisé en tant qu'équipe. Nous avons travaillé dur pour atteindre nos objectifs et nous sommes reconnaissants de l'expérience et des connaissances que nous avons acquises tout au long de ce projet.

## TABLEAU DES MATIERES

RESUME .....	ii
ABSTRACT.....	iii
الملخص.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
TABLEAU DES MATIERES .....	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures .....	x
Liste des abréviations.....	xi
INTRODUCTION GENERALE .....	2
1 Contexte et intérêt du thème .....	3
2 Intérêt de la recherche.....	4
3 Annonce du plan .....	5
CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE .....	6
1 SECTION 01 : Revue de littérature .....	7
1.1 Les marchés publics: la théorie classique aux États-Unis.....	7
1.2 Concept de réseautage stratégique .....	8
1.2.1 Expérience tiers-mondiste en Tunisie .....	8
1.2.2 Expérience française .....	9
1.2.3 Le réseautage numérique : une action individuelle.....	9
1.2.4 Le réseautage numérique : une action collective .....	21
1.2.5 L'émergence de réseaux sociaux numérique et les services de réseautage social .....	21
1.3 Les marchés publics: la théorie contemporaine .....	25
1.3.1 Les PPP dans les marchés publics : L'expérience du gouvernement du Royaume-Uni ...	26
1.3.2 Pilotage des réseaux stratégiques dans les marchés publics .....	27
2 SECTION 2 : Cadre conceptuel.....	33
2.1 Généralités sur les marchés publics .....	33
2.1.1 Définition d'un marché public .....	33
2.1.2 Classification des marchés publics .....	33
2.1.3 Les acteurs intervenant dans les marchés publics .....	34
2.1.4 Le cadre réglementaire.....	35
2.2 Liste des principaux textes régissant les marchés publics : .....	35
2.2.1 Les seuils des marchés publics.....	36
2.3 Les procédures de passation de marchés publics .....	36

2.3.1	Le cahier des charges .....	37
2.3.2	La mise en concurrence : .....	39
2.3.3	Attribution de marché .....	41
2.4	Modes de passation de marchés publics en Algérie.....	44
2.4.1	Modes de passation concurrentiels .....	44
2.4.2	Modes de passation exceptionnels .....	45
2.4.3	Modes de passation dérogatoires .....	46
2.4.4	Modes de passations spécifiques .....	47
2.4.5	Procédures adaptés.....	47
2.5	Comment accéder aux marchés publics .....	47
2.5.1	Sourcing .....	48
2.5.2	La veille .....	49
2.5.3	Le réseau socio-professionnel.....	50
2.5.4	La contextualisation de la stratégie réseau dans les marchés publics .....	52
2.6	Comment répondre à un marché public .....	53
2.6.1	La démarche marketing-vente.....	53
CHAPITRE 2: CADRE METHODOLOGIQUE.....		59
1	SECTION 1: Méthodologie .....	60
1.1	Approche méthodologie retenue .....	60
2	Les outils de collecte des données .....	61
2.1	L'entretien.....	61
2.1.1	Type d'entretien retenu : Entretien semi-directif.....	62
2.2	Guide d'entretien .....	62
2.3	La documentation.....	62
3	SECTION 2: Terrain de recherche.....	63
3.1	Les entreprises étudiées .....	63
3.1.1	Les critères de choix des questionnés .....	64
3.2	Présentaion de terrain de recherche .....	65
3.2.1	Présentation de l'entreprise BATIMETAL Engineering & Construction.....	65
3.2.2	Présentation de service d'accueil .....	69
3.2.3	Présentation de l'entreprise HASNAOUI BTPH.....	72
3.2.4	La direction d'accueil : Direction Technique (DTQ).....	74
3.2.5	La département d'accueil : Département technico-commercial (DTC).....	75
CHAPITRE 3: RESULTAT ET DISCUSSION .....		77
1	SECTION 01 : résultat de l'analyse qualitative.....	78

1.1	Méthode d'analyse des données qualitatives .....	78
1.2	Étape 1 : Organisation, nature et marché ciblée.....	81
1.2.1	Généralités sur les entreprises.....	82
1.2.2	Le département technico-commercial.....	82
1.2.3	Synthèse 1 .....	83
1.3	Étape 2 : Processus de travail.....	84
1.3.1	Synthèse 2 .....	88
1.4	Étape 3 : Les entretiens.....	90
1.4.1	Les extraits d'entretien en matière de chaque thématique de recherche .....	90
2	Discussion.....	101
2.1	Résultat d'analyse HASNAOUI BTPH.....	104
2.1.1	Comment accéder à un appel d'offre .....	104
2.1.2	Comment répondre à un appel d'offre .....	107
2.2	Résultat d'analyse BATIMETAL E&C.....	109
2.2.1	Comment accéder à un appel d'offre .....	109
2.2.2	Comment répondre à un appel d'offre .....	113
2.3	Les limites de la démarche marketing-vente au niveau de deux entreprises .....	117
2.3.1	Dans le contexte politique.....	117
2.3.2	Dans le contexte économique .....	117
2.3.3	Dans le contexte de la société .....	117
2.3.4	Dans le domaine BTP .....	117
2.4	Synthèse globale de résultats .....	118
	CONCLUSION GENERALE:.....	121
	BIBLIOGRAPHIE.....	113
	ANNEXES.....	116
	ANNEXES (A) : TABLEAU DE CONTEXTUALISATION DES STRATEGIES DE COLLABORATION DANS LES MARCHES PUBLICS .....	117
	ANNEXES (B) : GUIDE D'ENTRETIEN .....	123
	ANNEXES (C) : VERBATIMES DES ENTRETIENS .....	126

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1: Variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic</b> .....	12
<b>Tableau 2: les types des ressources et des compétences (élaborer par nous-même)</b> .....	15
<b>Tableau 3: le contenu d'une stratégie défensive</b> .....	23
<b>Tableau 4: le contenu d'une stratégie offensive</b> .....	24
<b>Tableau 5: classification des MP selon leur objet et leur nature</b> .....	33
<b>Tableau 6: les seuils et le type de procédure des marchés publics</b> .....	36
<b>Tableau 7: les seuils et le type de procédure des marchés publics</b> .....	48
<b>Tableau 8: les atouts et les contraintes de création d'un réseau socio-professionnel</b> .....	50
<b>Tableau 9: une contextualisation des stratégies de collaboration dans les marchés publics (ANNEXE A)</b> .....	52
<b>Tableau 10: comparaison en termes de nature et domaine d'activité</b> .....	82
<b>Tableau 11: comparaison en termes de fonctionnement de département techno-commercial</b> .....	82
<b>Tableau 12: les activités de processus technico-commercial des deux entreprises</b> .....	85
<b>Tableau 13: Présentation d'activité n°1</b> .....	85
<b>Tableau 14: Présentation d'activité n°2</b> .....	86
<b>Tableau 15: Présentation d'activité n°3</b> .....	86
<b>Tableau 16: Présentation d'activité n°4</b> .....	87
<b>Tableau 17: Présentation d'activité n°5</b> .....	87
<b>Tableau 18: Extrait d'entretien en matière de thématique 1</b> .....	91
<b>Tableau 19: Extrait d'entretien en matière de thématique 2</b> .....	92
<b>Tableau 20: Extrait d'entretien en matière de thématique 3</b> .....	93
<b>Tableau 21: Extrait d'entretien en matière de thématique 4</b> .....	94
<b>Tableau 22: Extrait d'entretien en matière de thématique 5</b> .....	95
<b>Tableau 23: Extrait d'entretien en matière de thématique 6</b> .....	97
<b>Tableau 24: Extrait d'entretien en matière de thématique 7</b> .....	99
<b>Tableau 25: démonstration des résultats obtenus au niveau de HASNAOUI BTPH</b> .....	102
<b>Tableau 26: démonstration des résultats obtenus au niveau de BATIMETAL E&amp;C</b> .....	103

## Liste des figures

<b>Figure 1: schémas présente le cycle de création d'un réseau socio-professionnel stratégique.....</b>	<b>11</b>
<b>Figure 2: matrice de parties prenantes par le PMBOOK .....</b>	<b>14</b>
<b>Figure 3: Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe .....</b>	<b>18</b>
<b>Figure 4: le développement de la théorie des graphes et l'émergence de Social Network Analysis30</b>	<b>30</b>
<b>Figure 5: Graphe des relations d'alliances stratégiques.....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 6: logo de BATIMETAL E&amp;C .....</b>	<b>65</b>
<b>Figure 7: organigramme général d'entreprise – BATEMATAL E&amp;C.....</b>	<b>68</b>
<b>Figure 8: organigramme de DMC – BATEMATAL E&amp;C .....</b>	<b>71</b>
<b>Figure 9: logo de GSH .....</b>	<b>72</b>
<b>Figure 10: logo de HASNAOUI BTPH .....</b>	<b>72</b>
<b>Figure 11: organigramme de DTQ – BTPH HASNAOUI.....</b>	<b>75</b>
<b>Figure 12: organigramme de DTC .....</b>	<b>75</b>

## Liste des abréviations

**AFNOR:** L'Association française de normalisation est l'organisation

**BOMOP :** Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public

**BPU :** Le bordereau des prix unitaires

**BTP :** Bâtiment et travaux public

**BTPH :** Bâtiment, travaux publique et hydraulique

**CA :** Chiffre d'affaire

**CDC:** Cahier des charges

**CTH:** Organisme National de Contrôle Technique de la Construction Hydraulique

**DAF :** Directeur administratif et financier

**DDED :** Le devis descriptif et estimatif détaillé

**DM :** Département marketing

**DMP:** Direction des marchés publics

**DP:** Devis provisoire

**DPGF :** La décomposition du prix global et forfaitaire

**DR:** Département de réalisation

**DT :** Département technique

**DTC:** Département technico-commerciale

**DQE :** Le détail quantitatif et estimatif

**DR:** Département de réalisation

**E&C :** Engineering and construction

**E&P:** Entreprise publique

**EPE:** Entreprise publique économique

**EPIC:** Entreprise économique à caractère industriel et commerciale

**ENCC :** Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie

**EP:** Entreprise publique

**GIE:** Groupement d'intérêt économique

**GME:** Groupement momentané d'entreprise

**GSH :** Groupement des sociétés HASNAOUI

**MDN :** Ministère de défense

**MDC:** Matériaux de construction

**MP:** Marché public

**ODCE:** Organisation de coopération et de développement économiques

**ODS:** Ordre de service

**PP:** Parties prenantes

**PME/TPE:** Petite à moyenne entreprise/ Très petite entreprise

**R&D:** Recherche et développement

**RH:** Ressources humaines

**RSN:** Les réseaux sociaux numériques

**SNA:** Social network analysis

**SDPU :** Le sous-détail des prix unitaires

**SPA :** Société par actions

**SRS:** Service de réseautage social

**TCE:** Tout corps d'état

# **INTRODUCTION GENERALE**

## 1 Contexte et intérêt du thème

Après l'indépendance, les marchés publics ont joué un rôle important dans la croissance économique des pays nouvellement indépendants. Les marchés publics se réfèrent aux achats effectués par les gouvernements et les entités publiques pour répondre aux besoins des citoyens, tels que la construction de routes, la fourniture de services publics et l'achat de biens et de services pour les institutions gouvernementales.

En 1967, l'Algérie a adopté une loi sur les marchés publics qui a établi un cadre juridique pour la passation des marchés publics. Cette loi a été suivie en 1975 par la création de la Direction des marchés publics (DMP), qui est chargée de gérer les processus de passation des marchés publics dans tout le pays.

Au cours des années qui ont suivi, l'Algérie a adopté une série de réformes visant à moderniser et à améliorer le système de marchés publics, notamment avec la récente création de la haute autorité de la transparence de la vie publique, qui a suivi celle de l'agence de lutte contre la corruption.

Selon la revue [\(OCDE 2021\)](#) les marchés publics Représentant plus de 20% du PIB (Produit intérieur brut) en Algérie, et qu'ils ont un impact considérable sur les finances publiques et sur la qualité des services publics offerts aux citoyens. Ce qui signifie que le gouvernement algérien cherche à des meilleures offres qualité et prix.

La réglementation en matière de passation de marchés donne les mêmes chances aux entreprises privées et publiques, qui espèrent remporter un marché public. Les maîtres d'ouvrage publics appliquent les mêmes lois et impose les mêmes procédures à tous les entreprises qui participent aux marchés publics à travers le code de marché publics.

Cette liberté d'accès à la commande publique se traduit en compétition entre les entreprises, afin de mobiliser des compétences, ressources financières et surtout l'expérience (sollicitation d'experts, retour d'expérience, base documentaire...)

Le processus de répondre à un appel d'offre exige un certain accès à l'information afin de détecter les opportunités d'affaires, et bien mobiliser les ressources dans le cadre de d'une stratégie concurrentielle, qui vise à remporter un marché public cible.

L'objectif principal de notre étude est de décrire la démarche marketing-vente des maitres d'œuvres avant et après la réponse à un appel d'offre, qui cherchent à influencer la décision des maitres d'ouvrage publics.

Toutefois, des objectifs secondaires et complémentaires peuvent être identifiés, nous citons :

- Résumer la littérature spécialisée dans la passation des marchés publics
- Apprendre sur les opérations de deux entreprises, publique et privée, en matière de démarche marketing-vente
- Analyser l'environnement concurrentiel et les contraintes de nos deux entreprises

Afin de comprendre les démarches Marketing-Ventes et les stratégies concurrentielles, qui donnent l'avantage aux entreprises pour obtenir les marchés publics. Sur la base de nombreuses études, nous formulons notre problème principal comme suit :

**Comment les entreprises privées et publiques construisent-elles leurs démarches marketing-ventes afin de remporter des marchés publics ?**

Et comme une question secondaire relative à notre terrain de recherche :

**Existe-il une différence entre l'entreprise privée et publique en matière de démarche marketing vente orientée pour le besoin des maitres d'ouvrage publics ? Existe-il une différence entre l'entreprise BATIMETAL "Publique" et l'entreprise HASNAOUI " Privée" en matière de démarche marketing-vente, orientée pour remporter des marchés publics ?**

## **2 Intérêt de la recherche**

La plupart des études qui ont traitées le sujet de marches publics concernent la maitrise d'ouvrages et les procédures de passation , qui sont parfaitement règlementés par le code des marchés et textes complémentaires , mais par contre les études qui déterminant les méthodes et les stratégies déployé par les entreprise pour l'acquisition des nouvelles affaires et des marches restent étrangères et en vue que l'Algérie est en retard dans ce domaine des marchés publics car

la dernière version du code date de 2015. Bien que la plupart des gouvernements encouragent l'utilisation d'outils technologiques tels que les enchères électroniques et les plateformes de passation de marché pour améliorer leur efficacité, cette pratique n'est pas encore répandue en Algérie. C'est pourquoi notre étude se concentre sur les pratiques marketing-vente adoptées par les opérateurs économiques afin d'exploiter et comprendre leur approche vis-à-vis des marchés publics.

### **3 Annonce du plan**

Le présent document est structuré comme suit :

**Le chapitre 1** présente le cadre théorique, il est divisé en deux sections :

La section 01 traite la revue de littérature ; dans la section 02 on a abordé le cadre conceptuel de marchés publics.

**Le chapitre 2** présente la méthodologie de recherche, il est divisé en deux sections :

La section 01 parle sur la méthodologie de recherches et les méthodes choisies; dans la section 02 on a abordé le terrain de recherche.

**Le chapitre 3** présente le résultat et la discussion, il est divisé en deux sections :

La section 01 se consacre à l'analyse des données qualitatives, la section 02 présente les résultats obtenus et la discussion

# **CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE**

## **Introduction du chapitre 1 :**

Le cadre théorique de ce résumé se concentre sur l'importance des marchés publics dans l'économie algérienne et l'influence des projets gouvernementaux sur le développement économique du pays. Il met en évidence la nécessité pour les entrepreneurs de comprendre les pratiques des marchés publics et la réglementation afin de remporter des projets importants. De plus, il souligne que la gestion de l'approche marketing-vente par les entreprises privées et publiques reste souvent complexe, ce qui peut nécessiter des compétences en matière de marketing et vente.

### **1 SECTION 01 : Revue de littérature**

#### **1.1 Les marchés publics: la théorie classique aux États-Unis**

Les années 2000 représentaient une période problématique pour les marchés publics aux États-Unis, la rigidité de l'administration publique et le manque de responsabilité publique empêchaient l'incorporation des marchés publics en tant que sujet flexible ou théorie stratégique dans l'administration publique. (Matthews 2005)

D'après les recherches faites par plusieurs auteurs, ils trouvent que les acheteurs se concentrent davantage sur la planification initiale et moins sur les fonctions tactiques de routine.

Malgré l'importance des achats publics au cours de ces trois derniers siècles, il n'a pas encore été complètement adopté par la communauté universitaire comme un acteur formidable au sein de l'administration publique. En effet, les marchés publics masquent la capacité du gouvernement à canaliser les recettes fiscales et autres vers la consommation par des agences aux niveaux fédéral, étatique et local, apparemment pour le bien public. En outre, une recherche dans la littérature contemporaine montre peu de preuves que les marchés publics ont pénétré les frontières théoriques de la gestion publique ou de la gestion stratégique malgré les efforts de la profession depuis plus d'une décennie pour développer son profil

Dans l'un de ses articles, Matthews, D (2005) souligne les limites des marchés publics en raison du manque d'harmonisation dans la formation et du défaut de certification officielle pour les praticiens. Cela a certainement contribué à un dilemme où l'innovation et la créativité sont souvent compromises lorsque les organismes gouvernementaux imposent des normes

uniformisées et routinières. Afin d'améliorer ce domaine, il est essentiel que les responsables et professionnels de l'approvisionnement se concentrent davantage sur les aspects stratégiques plutôt que sur les transactions courantes.

## **1.2 Concept de réseautage stratégique**

Au cours des 15 dernières années, une transformation significative a été observée dans le secteur des achats publics. Cette évolution n'a pas constitué une révolution, mais plutôt un processus graduel et efficace menant à une meilleure compréhension de la réalité ainsi que des coulisses des marchés publics.

Cette prise de conscience est le résultat de plusieurs études dont certaines que nous avons traitées dans cet revue de littérature, les résultats présentent les principales caractéristiques des publications analysées et les auteurs proposent quelques catégories de pratiques stratégiques liées aux marchés publics qui sont à leur tour liées à : la durabilité, les partenariats et la gestion des fournisseurs, les systèmes d'information et la technologie et d'autres questions relatives à l'environnement d'entreprise.

### **1.2.1 Expérience tiers-mondiste en Tunisie**

Cela peut nous orienter vers une notion très intéressante, qui est le réseautage stratégique, La tunisienne **Saïda Habhab-Rave** a mis l'accent sur la dynamique et la flexibilité des réseaux stratégiques, en particulier sur l'arbitrage en amont de former appropriément un réseau et les attributs à prioriser. [\(Habhab-Rave 2009\)](#)

Cette recherche visait à mieux comprendre le processus de mise en réseau en termes de compétitivité et de concurrence sur les marchés mondiaux parallèlement à la coopération, mais aussi à mieux comprendre le système, le réseau et l'environnement.

La création d'une collaboration est importante en termes de disponibilité des ressources, aussi en termes de flexibilité et dynamique des entreprises.

Les PME/TPE tunisiennes ont beaucoup à gagner de cet apprentissage collectif qui leur permettra de mieux comprendre les bénéfices en termes de compétitivité sur les marchés mondiaux par gérer un réseau stratégique.

## 1.2.2 Expérience française

Bien sûr, il y a eu des recherches qui ont renforcé la réception par les pays en voie de développement de l'idée de marchés publics stratégiques dans différents pays.

Selon **C. Alloing et F. Perdrieu-Maudière**,(2012) la création de réseaux stratégiques peut permettre d'identifier des sources ou des informations significatives et crédibles qui seraient autrement difficilement accessibles à partir d'outils basés sur des algorithmes, ses recherches portaient principalement sur la circulation de l'information sur le Web [\(Alloing 2012\)](#), mais le professeur **Yann Bertacchini** a abordé cette problématique différemment et sous trois aspects : au niveau des acteurs, de l'organisation et du territoire [\(Bertacchini 2012\)](#).

## 1.2.3 Le réseautage numérique : une action individuelle

Cette recherche propose de penser l'intégration de réseaux propres de l'entreprise au Web dans la construction d'une stratégie de veille, et cela par la détection et le management de certains de leurs membres : les agents-facilitateurs.

### ➤ Aperçue historique

L'utilisation des réseaux sociaux en intelligence économique se pose à trois niveaux distincts. Cependant, il convient de souligner qu'il existe diverses conceptions autour de cette notion. Les réseaux sociaux ont toujours été un sujet de discussion récurrent à travers le monde.

- **J. Barnes (1954)** « un instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se sont manifestées au sein d'un groupe ».
- **Bourdieu (1985)** « l'agrégation des ressources effectives ou potentielles qui sont associées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance mutuelle ou de reconnaissance ».
- **Mercklé (2011)** « s'intéressant aux formes sociales résultantes des interactions entre individus ».

En ce qui concerne l'utilisation de réseaux sociale dans la veille stratégique, nous avons souligné qu'il y a trois paliers.

- **La veille** : cet outils est particulièrement utile pour suivre les tendances à long terme et connaître les perspectives du marché par :

Anticipation et proactivité : s'intègre dans un réseau pour obtenir l'information

Réactivité : donne des informations, répondre à un besoin en information.

- **L'analyse des données** : Identifier les ressources en interne et en externe de capacité qui répondent à l'exigence de réseau afin d'analyser l'information.
- **Prise de décision** : Un outil d'aide à la prise de décision stratégique.

### ➤ **L'émergence de réseaux sociaux numérique**

Création d'un contenu numérique, une identité ou un profil sur une plateforme numérique permettre de :

- De mesurer la fiabilité de l'information
- Facilite l'identification des personnes selon leurs capacités d'analyser l'information
- L'évaluation des acteurs, des expertises sur un sujet voulu.

### ➤ **Le cycle de stratégie réseau**

L'efficacité de réseau repose sur l'efficacité de ces acteurs, le rôle d'acteur dans un flux d'informations est :

- La diffusion d'informations dans un RSN.
- Il est intégré dans une stratégie de collecte d'informations, peut donc permettre d'identifier les sources faisable et crédible ou informations difficilement accessibles depuis des outils basés sur des algorithmes
- Interprétation des informations circulant sur un RSN (ou globalement sur le Web).
- Peuvent être perçus comme des sources humaines crédibles dans le cadre d'une veille stratégique

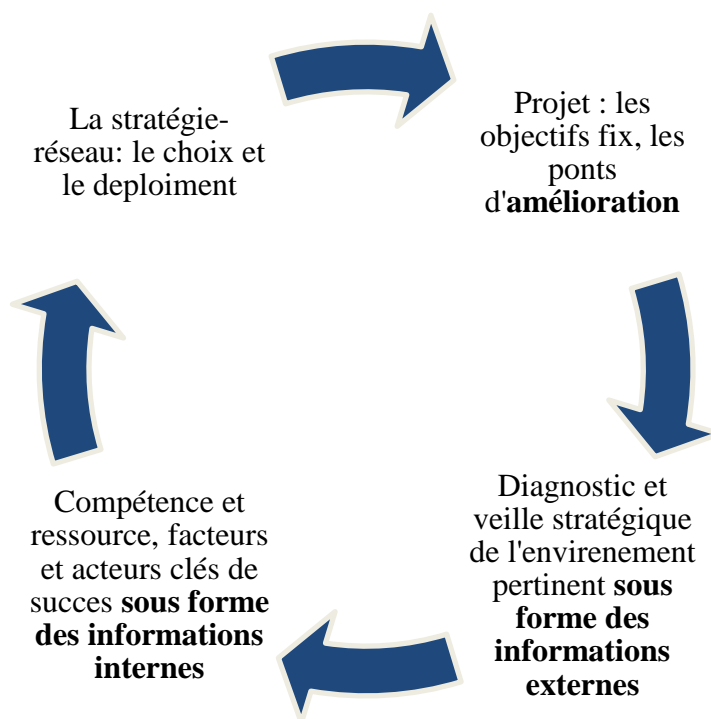


Figure 1: schémas présente le cycle de création d'un réseau socio-professionnel stratégique

Source : élaborer par nous même

### 1) Etape : Projet:

Avant de se lancer dans un projet de déploiement de stratégie réseau, il est important de se questionner sur les objectifs définis afin de les réajuster au besoin.

### 2) Etape : Diagnostic et veille stratégique de l'environnement :

Candidater à un marché public constitue un investissement en temps. Il est important avant de lancer, d'aborder les bonnes questions, de prendre le temps pour analyser précisément ce qui sera un meilleur choix potentiel pour remporter le marché et que faire un marché.

#### a. Variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic:

Les variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise varient selon les auteurs et selon les besoins de l'étude. Toutefois, même si dans la forme, les auteurs ne s'entendent pas nécessairement sur le nombre et sur la nature de ces variables, il reste qu'un certain nombre de variables sont communes à l'ensemble des modèles analysés. [\(SEPTEMBRE 1992\)](#)

#### - Les variables de l'environnement externe

Dans le tableau suivant on résumes les variables d'analyse internes et externe selon chaque auteur à partir les années 1970 :

Tableau 1: Variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic

Auteur	Variables de l'analyse interne	Variables de l'analyse externe
<b>Brown (1970)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats financiers</li> <li>- La place de l'entreprise sur le marché</li> <li>- Les fonctions de l'entreprise</li> <li>- Les méthodes</li> <li>- Les moyens et la structure de la direction</li> <li>- Le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'industrie</li> <li>- La main d'œuvre</li> <li>- La structure et le développement professionnel</li> <li>- Les facilités publiques</li> <li>- L'organisation de la profession -Le marché</li> </ul>
<b>Mauge et Meheut (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La direction : l'organigramme</li> <li>- Les potentiels (hommes, production, commercialisation, moyens financiers et de gestion)</li> <li>- Le savoir faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'état de la demande (les produits et les services)</li> <li>- Les canaux de distribution</li> <li>- Les marchés amont (fournisseurs)</li> <li>- Les systèmes information externes</li> </ul>
<b>Schaer (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le pouvoir et les structures (modalités et exercice du pouvoir dans l'organisation)</li> <li>- L'organisation et la structure pouvoir dans l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défis et contraintes de l'environnement</li> <li>- Tendances fondamentales de l'environnement</li> </ul>
<b>Thibault (1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moyens matériels et humains</li> <li>- Les moyens financiers</li> <li>- Les stratégies</li> <li>- L'état du marché</li> <li>- Le système de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'état de la concurrence</li> <li>- Les fournisseurs</li> <li>- La technologie</li> <li>- Les législations fiscales</li> <li>- Les facteurs socio-culturels</li> </ul>

Source : mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, ELISABETH PADOU septembre 1992, page35

### b. Les outils de diagnostic de l'environnement externe et interne :

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes. Les questions soulevées par l'analyse de ces trois éléments sont essentielles pour déterminer la future stratégie marketing-vente de l'entreprise.

#### - Analyse externe :

Une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise reste fondamentale pour assurer son développement. Toute entreprise compétitive doit nécessairement jouer sur ses points forts en adoptant une stratégie clairement définie. Elle doit constamment renforcer le noyau dur du métier pour pouvoir bénéficier d'une position dominante [\(Christian Tahon 2002\)](#)

Pour bien faire connaître leur environnement et leur marché, il existe des outils d'aide à la décision pour le positionnement stratégique

#### - Analyse PESTEL :

Le PESTEL constitue une synthèse des principales tendances de la macro environnement. Ces facteurs sont interdépendants : Environnement politique, Environnement économique, Environnement socioculturel, Environnement technologique, Environnement écologique, Environnement juridique. [\(KANNY s.d.\)](#)

- **Analyse SWOT :**

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique qui peut être utilisé dans le domaine du marketing. Il permet de connaître parfaitement le marché, le secteur d'activité et la clientèle.

SWOT constitue les initiales pour :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (Menaces)

- **Analyse 5+1 (modèle de 5 forces) :**

Le modèle des 5 forces concurrentielles défini par Michael Porter, consiste à identifier les fondamentaux de la concurrence dans une industrie.

Porter a identifié **cinq types d'intervenants** qui possèdent cette capacité. Par conséquent, pour déterminer la structure concurrentielle d'une industrie, ces cinq forces concurrentielles doivent être mesurées et hiérarchisées :

- Pouvoir du client/distributeur et pouvoir du fournisseur
- La menace des entrants potentiels
- Intensité de la concurrence
- Le rôle de l'État [\(G.Johnson 2005\)](#)

- **Analyse des groupes stratégiques :**

La détermination des groupes stratégiques consiste à regrouper des organisations dont les caractéristiques stratégiques sont similaires, qui poursuivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs concurrentiels (caractéristiques des produits, politique de prix, innovation, technologie utilisée, image de marque, relation avec les autorités).

La définition des groupes stratégiques permet notamment :

- Identification des concurrents directs et sur quelle base la concurrence au sein du groupe est susceptible de se développer ;
- Se renseigner sur la possibilité de migrer d'un groupe à un autre ;
- Identification des opportunités (impact des changements de l'environnement macro sur un groupe). [\(G.Johnson 2005\)](#)

- **Analyse des parties prenantes (matrice de parties prenantes) :**

Une analyse des parties prenantes est un ensemble de techniques pour cartographier et comprendre le pouvoir, la position et les perspectives des parties prenantes susceptibles d'avoir un intérêt dans un programme ; un projet ; une action spécifique et/ou peut être influencé par un programme ; un projet ; une action précise.

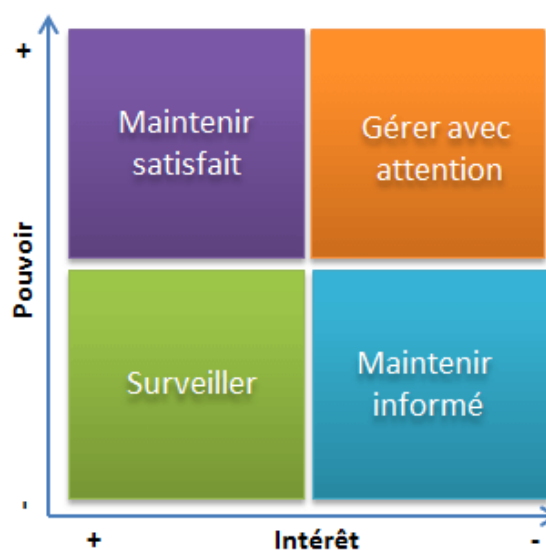


Figure 2: matrice de parties prenantes par le PMBOOK

Source : <https://www.manager-go.com/assets/Uploads/Parties-prenantes-matrice-pouvoir-interet.png>

**3) Etape : Compétence et ressource, facteurs et acteurs clés de succès (Diagnostic interne):**

La notion de diagnostic interne est approfondie avec l'idée de Michael PORTER, qui évoque la décomposition de l'entreprise en différentes activités sur lesquelles elle repose. Cette méthodologie développée par Michael PORTER est appelée « chaîne de valeur interne » [\(Benali s.d.\)](#)

Ce diagnostic à renforcer par des outils d'analyse, et parmi les plus utilisés on peut citer :

- **Analyse de la chaîne de valeur :**

L'étude se concentre sur : le rôle de chaque activité dans la génération de valeur, les relations et les échanges entre les différentes activités (éléments de la chaîne), ce qui permet de déterminer les sources d'avantages concurrentiel.

La chaîne de valeur d'une entreprise se décompose en deux fonctions principales :

**Les fonctions primaires** assurent la livraison de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur.

**Fonctions de support** qui améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.

- **Analyse des ressources et des compétences :**

**Les ressources de l'entreprise :** Les ressources matérielles sont les actifs physiques d'une organisation, leurs ressources humaines, leurs ressources financières ou leurs équipements. Les ressources incorporelles sont des actifs incorporels tels que l'information, la réputation et les connaissances. [\(G.Johnson 2005\)](#)

**Les Compétences :** sont les activités et les processus par lesquels une organisation utilise ses ressources

**Tableau 2: les types des ressources et des compétences (élaborer par nous-même)**

Les types	Définition :
Les ressources tangibles	Sont les actifs tangibles d'une organisation, tels que : Personnel, ressources financières ou équipements <b>Ressources physiques :</b> équipements, bâtiments ou capacité de production. <b>Les ressources financières :</b> Comprend toutes les sources de liquidités. <b>Ressources humaines :</b> Nombre et profil démographique des personnes employées.
Les ressources intangibles	Sont les actifs incorporels d'une organisation. <b>Capital intellectuel:</b> Représente les ressources immatérielles essentielles d'une organisation. Comprend les brevets, les bases de données clients et les relations avec les partenaires.
Compétences nécessaires	Activités et processus qui aident à répondre aux exigences clients
Compétences fondamentales	Sont les activités et les processus par lesquels les ressources sont déployées pour obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter

Les capacités seuil	Sont <b>les ressources -requises-</b> et <b>les compétences -nécessaires-</b> indispensables pour pouvoir entrer un marché donné.
La capacité stratégies	Le niveau de ressources et de compétences qui permet à une entreprise de survivre dans un marché donné.  Les avantages concurrentiels sont obtenus par des organisations capables de développer des capacités stratégiques qui sont les plus appréciées par les clients et les principales parties prenantes, d'une manière difficile à imiter pour les concurrents.

- **Les capacités stratégiques : le Filtre VRIO /VRIST**

La capacité stratégique consiste en les ressources et compétences qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Pour qualifier une capacité de « stratégique », elle doit être:

**Valorisable** : La compétence ou la ressource contribue à créer de la valeur pour le client.

**Rare** : La compétence ou ressource stratégique est unique sinon rare.

**Inimitable** : Si la ressource est rare mais facilement imitable, elle crée un avantage concurrentiel qui est temporaire.

**Organisationnelle** : La ressource stratégique doit être reconnue et appréciée comme telle par la direction pour pouvoir être suffisamment mise en valeur. [\(blog CEGOS 2023\)](#)

- **Relation entre l'analyse interne et de l'analyse externe :**

Le schéma résume le cadre d'analyse proposé par **Amit & Schoemaker [1993]**. Dans la partie droite de la figure, on reconnaîtra les éléments du schéma des **cinq forces de Porter [1980]**, qui est réorganisé:

Au centre du schéma se trouvent désormais les 'facteurs stratégiques de l'industrie' et non plus les interactions concurrentielles entre les acteurs de l'industrie.

C'est la conjonction entre les facteurs stratégiques de la totalité d'industrie d'une part, et les ressources et compétences de la firme, d'autre part, qui permet de définir les '**actifs stratégiques**' de la firme: **ces ressources et compétences susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel.** (Tywoniak 2014)

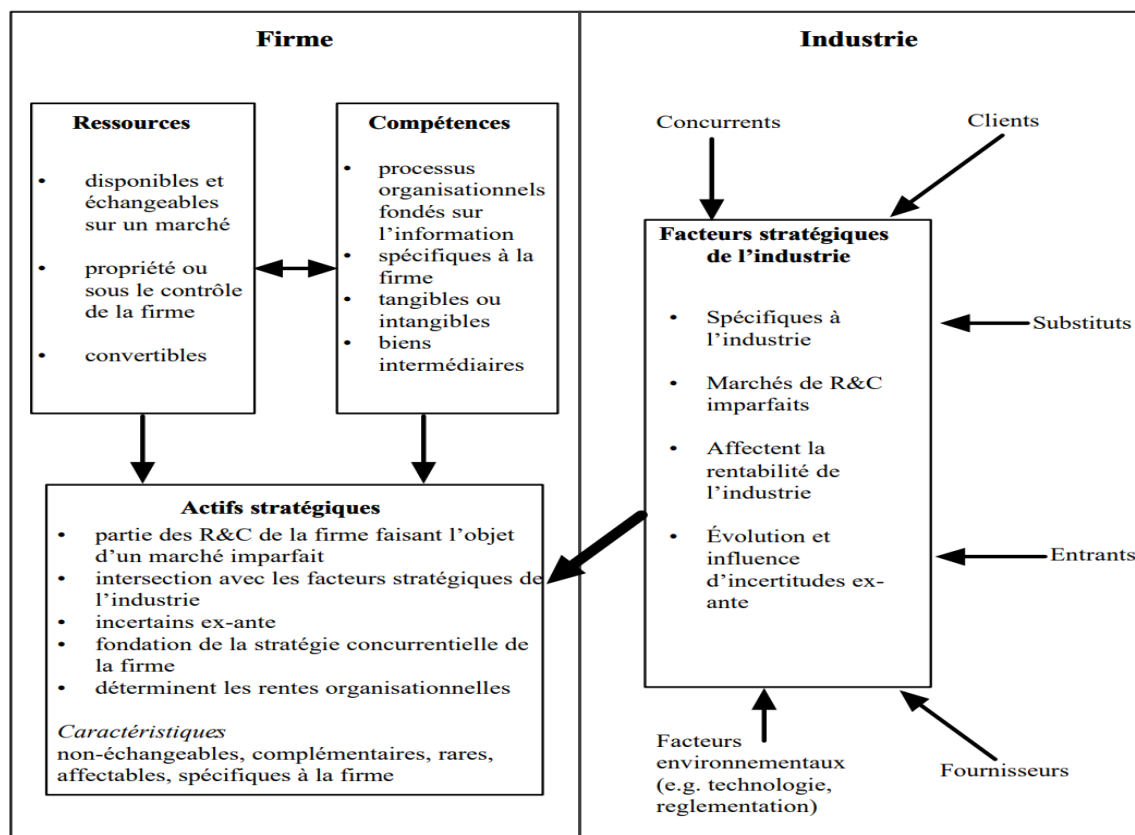


Figure 3: Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe

Source : Article le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique

Dans les éléments précédentes on a abordé les analyse et le diagnostic qu'un entreprise utiliser pour connu son environnement afin d'élaborer **une démarche marketing vente** efficace qu'il aidera connaître les stratégies à utiliser pour augmenter ces chance et assurer **la passation d'un marché publics**

Dans les cas où un projet nécessite un taux élevés des ressources et des compétences, le maitre d'ouvrage obligent de passer le projet a des plusieurs entreprise et dans ce cas-là les entreprises utilisent des stratégies de collaboration.

#### 4) Etape : La stratégie-réseau (Choix et déploiement) :

Il arrive parfois que des entreprises ne disposent pas de toutes les compétences et ressources nécessaires pour se positionner efficacement parmi les candidats à un marché public. Elles peuvent ainsi manquer du niveau requis, ou encore être contraintes en termes de temps, d'effectifs et/ou de matériel. Dans ce contexte, il peut s'avérer opportun d'envisager une collaboration avec d'autres soumissionnaires afin de proposer une réponse plus performante.

##### - Les stratégies de collaboration :

La collaboration se réfère à la situation où plusieurs entreprises partagent des ressources et des activités pour atteindre un même objectif ; Une alliance stratégique représente un accord entre deux ou plus de deux établissements concurrents qui décident de s'associer pour mener un projet, un programme ou une activité spécifique, en coordonnant leurs capacités, leurs moyens et leurs ressources.

##### - Les stratégies d'alliances:

Une alliance stratégique est un accord entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes qui décident de soumissionner ensemble dans un marché ou entreprendre un projet, un programme ou une activité spécifique et coordonnent les capacités, moyens et ressources nécessaires.

Les différentes formes d'alliance stratégique :

- **Les alliances complémentaires:** partage de pôles d'excellence et apprentissage mutuel basé sur les expériences de chacun (on parle parfois de compétition).
- **Les alliances de Co-intégration :** cette alliance est entre deux entreprises, et chacune des entreprises a intégré son propre produit dans un seul produit
- **Les alliances additives :** ressources et compétences sont mutualisées et additionnées pour produire un modèle unique, la concurrence disparaît dans marché commun mais persiste dans les autres marchés

##### - Les stratégies d'impartition :

L'impartition fait référence à la collaboration entre des entreprises qui entretiennent des relations client-fournisseur

- **La sous-traitance:** La sous-traitance est définie comme « le transfert de services ou la fabrication de composants de produits »
- **La franchise:** Le «franchiseur » met à la disposition de ses « franchisés » les fournitures, la marque, les actions commerciales (publicité, promotion des ventes) et l'accompagnement (formation, conseil, facilités) moyennant une redevance proportionnelle aux ventes réalisées.
- **La concession:** C'est un contrat par lequel une société, dite concédant, s'engage à fournir à son distributeur des produits de sa marque et un support technique (formation, fourniture de logiciels, etc.) en contrepartie des engagements pris par le distributeur (respect des quotas de vente, service client, participation aux promotions, respect des cahiers des charges).
- **L'externalisation :** Dans le cadre de la stratégie de recentrage sur leur cœur de métier, de nombreuses entreprises ont tendance à « externaliser » de nombreuses activités annexes à des tierces parties.

- **Les filiales communes et les groupements d'intérêt :**

Comme son nom l'indique, ce type de partenariat consiste à réunir les entreprises participantes en vue d'atteindre un certain objectif, créer un projet ou à regrouper certains actifs pour sécuriser des intérêts. Qui peuvent prendre la forme de :

- **Les coentreprises:** (ou Joint-Ventures – ou Joint Operations) : Correspond à la situation où les organisations restent indépendantes mais ont collectivement une structure juridique créée pour cette circonstance
- **Les consortiums:** impliquent généralement deux organisations ou plus sous la forme d'une coentreprise axée sur un projet spécifique. C'est un groupement sans personnalité juridique, où interviennent souvent un leader et la solidarité des membres Les relations entre les époux sont réglées dans le contrat qui les lie.
- **Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE):**  
Le (GIE) résulte d'un accord dans lequel deux ou plusieurs entreprises décident de mettre leurs ressources en commun dans une nouvelle entité juridique qui sert d'intermédiaire entre l'entreprise et l'association pour mener à bien des activités communes (recherche, développement, fabrication, logistique, commercialisation).

### 1.2.4 Le réseautage numérique : une action collective

Pour traiter cette problématique, il faut l'examiner aux niveaux suivants : Au niveau des **acteurs**, d'**organisation** et de **territoire**.

- Au niveau des acteurs - La relation: le type et l'intensité de relation. L'existence numérique de cette relation, aussi que la numérisation des tâches afin de la dématérialisation de la relation.
- Au niveau de l'organisation - Les opérations : le type des opérations, Les activités spontanées, les procédures et ressources intègrent dans le processus de mise à distance de travail par la mise en place du travail collaboratif cumulative à distance.
- Au niveau du territoire - le tissu : combiner le tangible et l'intangible, le matériel et le virtuel, le local, et le lointain, le global, l'humain et le non humain.

La problématique au centre de cette recherche est l'intelligence territoriale

Selon [\(Bertacchini 2012\)](#) l'intelligence territoriale est un aménagement de territoire d'une manière de développement économique collectif par la participation des acteurs économiques et sociaux, développeurs territoriaux s'interrogent sur les possibilités de maintenir et développer un tissu socio-économique tant en termes d'emploi que de création de valeur.

Lorsqu'un échelon régional (entreprise, acteur régional) réfléchit à des objectifs à long terme, il participe à une action de développement et cherche sa position dans le réseau.

Pour mettre en évidence ces relations, leur représentation et le contexte des acteurs locaux, il est préférable d'utiliser **l'analyse de réseau**.

### 1.2.5 L'émergence de réseaux sociaux numérique et les services de réseautage social

D'après les études de **Florence Chévigny**, qui combinent les deux études précédentes (**C. Alloing avec F. Perdrieu-Maudière et Yann Bertacchini**), Les entreprises capables de tirer parti des Services de Réseautage Social (SRS) bénéficient également d'un moyen visible et interactif de communication qui favorise l'influence, la surveillance stratégique ainsi que l'analyse prédictive. Ils peuvent également partager leurs compétences et recruter des talents supplémentaires en exploitant les données circulant sur le réseau. [\(Chévigny 2012\)](#)

Il a souligné que l'entreprise joue entre deux variables, à savoir "valoriser le territoire" et "créer de la valeur". Lorsqu'une entreprise, (un acteur régional) réfléchit à des objectifs à long terme, il participe aux travaux de développement et s'efforce pour y parvenir un positionnement dans le réseau, à propos des marchés publics une entreprise peut identifier les réseaux qui lui permettront de former des coalitions pour obtenir des marchés publics.

➤ **Les réseaux sociaux numériques (RSN) :**

**Définition:** Un outil majeur d'une démarche d'intelligence économique, ils offrent également un mode de communication visible et réactif favorisant les actions d'influence, il permet de création d'un contenu numérique, une identité ou un profil sur une plateforme numérique de l'entreprise afin de :

- Mesurer la fiabilité de l'information
- Facilite l'identification des personnes selon leurs capacités d'analyser l'information
- L'évaluation des acteurs, des expertises sur un sujet voulu.

➤ **Les services de réseautage social (SRS):**

**Définition :** Un outil d'apprentissage collectif qui permettra pour les entreprises de mieux comprendre les bénéfices en termes de compétitivité sur les marchés mondiaux par gérer leurs ressources et données et créer **un réseau stratégique.** [\(Habhab-Rave 2009\)](#)

**Caractéristiques du réseau stratégique:** Un réseau stratégique bien doté en ressources et bien construit se caractérise par :

- La complémentarité : une entre-aide, une collaboration entre les membres et les alliances qui rassemblent les ressources, les compétences et les informations entre eux.
- Le développement de la communication multilatérale et la création d'une intelligence économique
- L'outsourcing : le réseautage permet aux entreprises de se positionner parfaitement autour le cœur de leur métier

**Le réseau dans les relations de collaboration :** La création d'un réseau favorise les alliances et la coopération, et est un ticket d'accès à divers moyens de confrontation et d'intégration, et favorise :

- L'augmentation de la valeur et la rentabilité : pour survivre sur le marché
- La croissance et l'amélioration contenue
- La création de réseau inter-entreprises permettre de réduire les coûts de transaction et d'activités internes et être compétitives par des exploitations et des prospections externe.  
(Habhab-Rave 2009)

➤ **Les stratégies de RSN & SRS :**

Mais comme ces avantages, le SRS et le RSN contient des risque qui ne pas être négligée, et face à ce risque l'organisation doit établir une charte des bons usages des réseaux sociaux s'appuyant sur les deux stratégies **défensive** et **offensifs**.(Chérigny 2012)

- **Une stratégie défensive :**

Par la définition des usages permettant de bien maitriser et sécuriser l'information sur les réseaux sociaux par la prévention les fuites des données et en prévenant la diffusion de propos dénigrants, diffamatoires ou injurieux sur les réseaux sociaux.(Chérigny 2012)

Tableau 3: le contenu d'une stratégie défensive

<b>La Sécurisation de l'information</b>	<b>Comment</b>
Sensibiliser aux risques de fuite de données confidentielles ou sensibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation et prévention une politique claire de gestion de leurs données.</li> <li>• La discrétion des utilisateurs de SRS en matière de partage leur information critique dans les réseaux sociaux</li> <li>• Utilisation de guide de bonnes pratiques en matière de prévention de la fuite d'information, afin d'anticiper et d'influencer le futur cadre législatif qui est réaliser par l'AFNOR</li> </ul>
Différencier les informations publiques, personnelles, professionnelles et confidentielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un tri entre des données disparates pour distinguer l'information ouverte, de l'information restreinte et de l'information strictement confidentielle</li> <li>• La formation des nouveaux arrivés aux enjeux d'une communication sécurisée</li> <li>• la mise en place de la charte doit être accompagnée par des programmes de formation</li> </ul>
<b>La Maîtrise de l'information</b>	<b>Comment</b>

Prévenir la diffusion de messages dénigrants, diffamatoires ou injurieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter l'utilisation des termes péjoratifs qui touché les sociétés</li> <li>• Formulation de règles de bonne pratique concernant le bon usage des SRS</li> </ul>
Formaliser les règles permettant une communication responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maîtrise de stratégie de communication c'est un résultat d'implication de toutes les parties prenantes</li> <li>• Différencier les zones de communication personnelle et institutionnelle</li> <li>• La charte d'usage des SRS doit assurer la cohérence de ces différents messages en déterminant les périmètres d'intervention et les territoires de légitimité de chacun.</li> <li>• La Charte doit comporter la stratégie de réponse aux situations de crise amorcées sur les réseaux sociaux (désignation de porte-parole)</li> </ul>

Source : [\(Chérigny 2012\)](#)

### - Une stratégie offensive :

Développement des usages qui permettant d'exploiter et de valoriser l'information sur les réseaux sociaux [\(Chérigny 2012\)](#)

**Tableau 4: le contenu d'une stratégie offensive**

<b>Exploitation de l'information</b>	<b>Comment</b>
Définir les règles de la collecte et du traitement des données effectués par les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en avant les valeurs éthiques dans la charte de l'entreprise entendant fonder sa pratique sur "Réseaux Sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement"</li> <li>• SRS doit préciser dans quelle mesure l'usage des réseaux sociaux grand public est interdit, autorisé, voire encouragé par l'organisme</li> <li>• Définir le besoin et les règles d'utilisation du réseau social d'organisation</li> <li>• L'implication du service des ressources humaines, les managers, les travailleurs et les responsables des organisations syndicales dans le processus et les procédures d'élaboration de la charte</li> </ul>
Définir les règles de la collecte et du traitement des données effectués par les services marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la lignée de l'autorégulation en publicité, la charte des bonnes pratiques SRS promeut le développement de pratiques qui respecte la loi</li> <li>• Contribution au renforcement de confiance entre les annonceurs et les consommateurs</li> </ul>

Valorisation de l'information	Comment
Adopter une politique de communication conforme aux règles du droit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'interdiction des utilisateurs du SRS mettre en œuvre des techniques de citation abusives impliquant une concurrence déloyale ou un comportement parasitaire</li> <li>• Suivre avec attention les préconisations sur les normes publiées par AFNOR concernant la fiabilité des avis de consommateurs</li> </ul>
Adopter une politique de communication conforme aux conditions générales d'utilisation des plateformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les utilisateurs de SRS à lire les conditions d'utilisation des plateformes, à les respecter, à se tenir au courant de leur évolution</li> <li>• Préciser au sein de la charte les pouvoirs dévolus au personnel dans le cadre d'une communication sur les SRS (permission ou interdiction de s'exprimer en l'absence de validation du contenu, permission ou éviter d'utiliser les marques commerciales sans un accord préalable)</li> </ul>

Source : [\(Chérigny 2012\)](#)

### 1.3 Les marchés publics: la théorie contemporaine

En 2019, **Patricia Guarnieri et Ricardo Corrêa Gomes** ont présenté pour prouver dans un article, à quel point les marchés publics peuvent être stratégiques, c'était parmi les recherches les plus récentes sur ce sujet [\(Patricia Guarnieri 2019\)](#)

Selon **Patricia Guarnieri et Ricardo Corrêa Gomes**, plusieurs façons dont les partenariats peuvent être utilisés de manière stratégique dans les marchés publics. Cela peut inclure la création de partenariats avec des fournisseurs pour développer des solutions innovantes, la collaboration avec d'autres organisations publiques pour obtenir des économies d'échelle et la mise en place de partenariats avec des organisations de la société civile pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux. [\(Patricia Guarnieri 2019\)](#)

Cette étude traite de la dimension stratégique des marchés publics en identifiant diverses pratiques stratégiques associées à la durabilité dans ces derniers. Ces pratiques englobent l'intégration de critères relatifs à la durabilité lors des appels d'offres, l'achat de produits et services durables, ainsi que l'établissement de politiques visant un approvisionnement durable et une promotion des pratiques commerciales respectueuses du développement durable chez les fournisseurs.

Il n'y a pas de liste exhaustive d'organisations qui ont mis en œuvre avec succès des pratiques stratégiques en matière d'achats publics. Cependant, nous avons identifié plusieurs études de cas dans les articles que nous avons analysés. Par exemple, une étude a examiné comment la ville de San Francisco a mis en place une politique d'approvisionnement durable pour encourager l'achat de produits et services respectueux de l'environnement. Une autre étude a examiné comment le gouvernement du **Royaume-Uni** a utilisé des partenariats public-privé pour financer et gérer des projets d'infrastructure publique.

### **1.3.1 Les PPP dans les marchés publics : L'expérience du gouvernement du Royaume-Uni**

Le gouvernement du Royaume-Uni a utilisé des partenariats public-privé (PPP) pour financer et gérer des projets d'infrastructure publique tels que les hôpitaux, les écoles et les routes. Les PPP impliquent une collaboration entre le secteur public et le secteur privé pour concevoir, financer, construire et exploiter des infrastructures publiques. Dans le cadre de ces partenariats, le secteur privé est souvent responsable de la conception, de la construction et de l'exploitation de l'infrastructure, tandis que le secteur public paie des redevances sur une période de plusieurs années pour rembourser les coûts initiaux et couvrir les coûts d'exploitation. [\(Patricia Guarnieri 2019\)](#)

Le PPP a été utilisé avec succès dans certains projets d'infrastructure au Royaume-Uni, mais ils ont également été critiqués pour leur coût élevé et leur manque de transparence. Tout d'abord, certains critiques ont souligné que les coûts des projets de PPP peuvent être plus élevés que les coûts des projets financés par le secteur public seul. Cela est dû en partie aux coûts supplémentaires associés à la participation du secteur privé, tels que les frais juridiques et les coûts de financement plus élevés. De plus, certains critiques ont noté que les PPP peuvent manquer de transparence et de responsabilité, car ils impliquent souvent des contrats complexes entre le secteur public et le secteur privé qui peuvent être difficiles à comprendre pour le grand public. Enfin, certains critiques ont souligné que les PPP peuvent limiter la flexibilité du secteur public dans la gestion de l'infrastructure publique, car ils impliquent souvent des contrats à long terme qui peuvent être difficiles à modifier ou à résilier si les besoins changent au fil du temps. [\(Patricia Guarnieri 2019\)](#)

### 1.3.2 Pilotage des réseaux stratégiques dans les marchés publics

Selon **Mamavi**, La méthode d'analyse environnementale et de diagnostic stratégique est l'approche clé pour sélectionner une stratégie appropriée visant à remporter un appel d'offres public. [\(O. Mamavi 2012\)](#)

D'une façon plus générale, les acteurs (les entreprises) forme un réseau avec d'autres acteurs du même réseau stratégique, parce qu'ils recherchent des outils et des solutions qui permettent de maîtriser leur environnement turbulent, et pour trouver une certaine stabilité de leur positionnement stratégique. Alors, face à l'appel d'offres, quels sont les comportements stratégiques des soumissionnaires ?

Ils doivent arbitrer entre deux pratiques courantes contradictoires :

- Soit pour se différencier (offre à prix élevés) : faible chance de succès, mais fort profit si le marché est remporté
- Offre à bas prix : Leurs chances de gagner le marché sont élevées, mais leurs bénéfices sont faibles.

Dans ce cas, la logique de médiation et d'arbitrage se pose, il faut toujours bien estimer le marché, Afin de faire une estimation optimale des choix stratégiques, il est nécessaire de s'appuyer sur le réseau et l'environnement.

#### ➤ **Le réseau stratégique :**

Le réseau stratégique est défini comme suit : *« un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé »*

**Selon Granovetter (1985) :** il considère que le fonctionnement d'un marché dépend des conditions sociales. Ils critiquent, ainsi, une approche du réseau comme une forme d'organisation transitoire, au caractère hybride, entre le marché et la hiérarchie. C'est pourquoi, **Granovetter** considère que le fonctionnement d'un marché dépend des conditions sociales.

Car il partage la conviction avec d'autres auteurs de la sociologie économique que l'action économique est une action sociale, orientée par des motivations diverses telles que la sociabilité,

la reconnaissance, le statut social et le pouvoir. Pour rendre compte de l'insertion des actions économiques dans des systèmes de relations sociales, Granovetter propose le concept d'« encastrement structural ». Il s'efforce ainsi de démontrer que ce sont les relations sociales et les institutions qui permettent à un marché de fonctionner.

➤ **La méthodologie d'analyse des réseaux stratégiques :**

La méthodologie d'analyse des réseaux stratégiques présentée dans l'étude de **MAMAVI**, consiste en plusieurs étapes. On peut résumer la méthodologie en trois points portant les principaux piliers de la recherche :

**1. Analyse des réseaux :**

- Parmi les principaux objectifs visés dans les études sur les réseaux, a été de comprendre l'homogénéité entre les acteurs comme un ticket d'entrée, de partage ou de maîtrise de ressources.
- D'une façon plus générale, les acteurs (les entreprises) avec d'autres acteurs du même réseau stratégique, parce qu'ils recherchent des outils et des solutions qui permettent de maîtriser leur environnement turbulent, et pour trouver une certaine stabilité.

**2. Le terrain d'étude (l'environnement) :**

L'analyse de terrain consiste au processus de collecte de données sur le réseau d'entreprises sur 3 aspects :

- Le premier est un critère lié à l'identification de la totalité des acteurs (raison sociale).
- Le deuxième concerne un critère lié au type de bénéficiaires des transactions (groupements d'entreprises).
- Le troisième critère concerne les types des relations de collaboration entre les acteurs, formalisée par un contrat, au sein d'un groupement.

**3. Interprétation des données :**

**3.1. Détection des réseaux stratégiques :**

- Les groupes stratégiques
- Les alliances stratégiques
- Les groupements d'entreprises
- Les groupements momentanés d'entreprise

### 3.2. Organisation des réseaux stratégiques :

- L'organisation du réseau stratégique est représentée par les zones d'activité / relation entre les entités économiques, et il existe un certain type de coopération qui dépend de la nature de l'échange d'informations ou de la nature du contact
- L'organisation des zones stratégiques varie selon le degré de connectivité
- L'information circule plus rapidement dans un réseau large avec des maillons faibles que dans un réseau restreint

D'après d'autres recherches que **Mamavi** a faites avec **Olivier Meier**, ils ont identifié leurs recherches sur la collaboration et l'alliance, qui constituent ainsi un moyen privilégié d'accès aux ressources pour les entreprises qui n'ont pas les capacités ou l'expertise pour exécuter un contrat (O. a. Mamavi 2014).

#### ➤ L'alliance stratégique

L'alliance stratégique se définit comme un accord définitif, établi dans une perspective à plus ou moins long terme. Dans ces structures, les entreprises partagent, combinent ou échangent des ressources pour mener à bien des projets ou des activités spécifiques. Pour le but de construire et de maintenir un avantage concurrentiel, et non de mener ces activités de manière indépendante (O. a. Mamavi 2014).

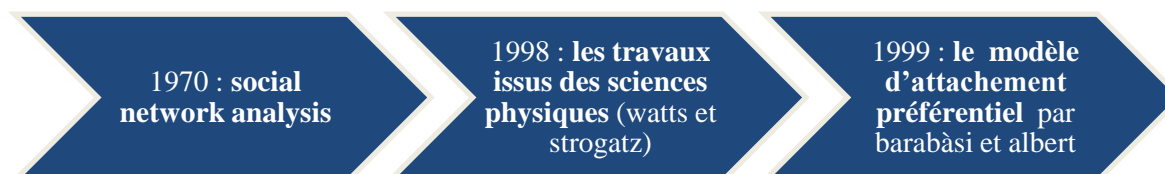
#### ➤ La théorie des graphes et l'émergence de Social Network Analysis (SNA)

Dans le cadre des alliances stratégiques, les relations interentreprises sont considérées comme un réseau, c'est à-dire « *un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé* » (Voisin 2004)

Et par la suite un lien se construit entre ces entreprises comme un résultat de la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, et ce qui permet aux entreprises de s'occuper d'une position dans le réseau d'alliance

- Depuis les années 1970, un nouveau champ de recherche : Social Network Analysis (SNA) qui introduit à la théorie des graphes et de l'algèbre linéaire, dans l'étude des réseaux

- par la suite des travaux issus des sciences physiques (Watts et Strogatz, 1998), au but d'analyser les réseaux complexes. toutes les interactions d'un réseau peuvent être représentées par un graphe constitué d'un ensemble de points (les nœuds) qui sont reliés par des liens (arcs).



**Figure 4: le développement de la théorie des graphes et l'émergence de Social Network Analysis**

Source : élaborer par nous même

### **Le principe d'attachement préférentiel**

Le modèle d'attachement préférentiel a été développé par Barabási et Albert (1999) après des recherches faites par (Ahuja et al. 2009 ; Borgatti et al. 2009) sur les réseaux, pour expliquer les phénomènes de regroupements.

Il démontre la manière dont les nœuds (entreprise, individus, organisations, etc.) sont connectés dans un graphe (réseau). Pour ces auteurs, dans un graphe dynamique, les nœuds ne se connectent pas aléatoirement à d'autres nœuds, mais au contraire, avec une probabilité plus élevée, ils se connectent aux nœuds les plus connectés

C'est le concept « riches qui deviennent plus riches » ce qui signifie que la connectivité d'un nœud est plus importante que les autres, et donc plus de nœuds seront attirés par lui. Ce principe a des implications bien connues en économie, que l'on appelle l'effet Matthieu

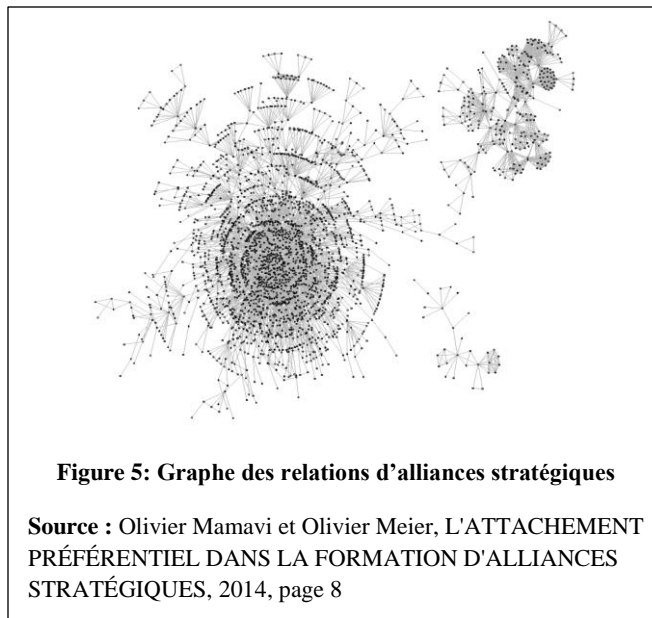
Dans cette analyse d'alliance stratégique dans les marchés publics **OLIVIER MAMAVI et LARA OLIVIER MEIER** utilisaient l'approche structurale afin de décrire les relations entre les entreprises dans le cadre d'une cotraitance, la relation de coopération entre deux entreprises, lorsqu'elles obtiennent un marché. [\(O. a. Mamavi 2014\)](#)

Pour analyser les groupements d'entreprises, ils utilisent des données qui concernent trois variables ; La première est un attribut lié à l'identification des acteurs (raison sociale), la deuxième concerne un attribut lié au type de bénéficiaires des transactions (groupements

d'entreprises), et la troisième variable concerne la relation de coopération qui relie les acteurs au sein d'un groupement.

### Interprétation des graphes :

- Le graphe comporte de nombreux agrégats, dont chacun se compose de plusieurs groupes de nœuds qui sont fortement connectés les uns aux autres,
- Les entreprises sont représentées par des nœuds et leurs relations de coopération sont représentées par des arcs.
- Le graphe permet d'identifier les règles dans la composition des alliances, et l'agencement des interdépendances entre les entreprises.



### L'organisation des alliances dans les marchés publics:

Pour mieux comprendre l'organisation des alliances dans les marchés publics, (**OLIVIER MAMAVI et LARA OLIVIER MEIER**) ont analysé la distribution de la centralité des degrés, cet indicateur correspond aux nombres de connexions qu'une entreprise possède avec des partenaires dans le réseau.

À Partir de cette analyse, les auteurs arrivent à conclure que leur analyse et leur étude en offrant des recommandations aux entreprises pour améliorer leur connaissance du réseau d'alliances et choisir des partenaires appropriés lorsqu'ils s'engagent dans ces transactions.

- D'après La distribution des connexions dans le réseau d'alliances, les entreprises qui ont déjà établi des partenariats sont davantage attirantes pour celles en quête de nouveaux accords. Il est donc recommandé aux entreprises de développer leur réseau d'alliances afin d'accroître leur attrait auprès de potentiels partenaires.

- Selon, les auteurs le choix de partenaire qui a fait ses preuves, auparavant, permet d'augmenter les chances de l'entreprise dans une situation d'incertitude liée à l'attribution des marchés publics.
- La sélection d'un partenaire est prise sur la base des performances passées, de ce dernier, en matière d'alliances. Cette motivation pour former une alliance s'explique par le fait que les entreprises soumissionnaires doivent avoir la position concurrentielle leur permettant de proposer l'offre la plus avantageuse.
- L'organisation des alliances favorise les partenaires qui ont déjà été les plus coopératifs. On peut considérer que la sélection des partenaires est « hétérophile » et non pas « homophile », donc les interactions « homophile » peuvent se produire lorsqu'une entreprise établit des partenariats avec des entreprises du même secteur ou partageant les mêmes valeurs et intérêts, tandis que les interactions « hétérophiles » peuvent se produire lorsqu'une entreprise s'associe à des entreprises ayant des compétences et expertises complémentaires.
- Elle montre que les entreprises qui voudront former des alliances stratégiques devront aussi développer leur capacité à analyser l'environnement, afin de détecter les réseaux d'alliances utiles
- En conséquence, plus une entreprise a de partenaires, plus elle a intérêt à consolider son pouvoir de négociation et à assurer un rôle de leader, en sélectionnant des partenaires peu influents

## 2 SECTION 2 : Cadre conceptuel

### 2.1 Généralités sur les marchés publics

Le code des marchés est un code qui regroupe toutes les procédures et les lois que les organisations publiques et les collectivités territoriales doivent suivre pour faire passer une commande publique de biens, services ou des travaux, il exige un seuil de montant pour la distinction entre un contrat et un marché, il détermine le champ d'application des marchés publics et les principes fondamentaux de la commande publique.

#### 2.1.1 Définition d'un marché public

Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux entre un acheteur public et des personnes publiques ou privées, et qui répond aux besoins de cet acheteur public en matière de fournitures, services et travaux.

Le décret présidentiel n° 15-247 portant réglementations des marchés publics définit les marchés publics comme « des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés dans les conditions prévues dans le présent décret en vue de la réalisation pour le compte du service contractant, de travaux, d'acquisition de fournitures, de services et d'études. »

#### 2.1.2 Classification des marchés publics

Les marchés publics sont soumis à une classification en fonction de leur objet et de leur nature.

Cette classification permet de déterminer la procédure à suivre pour passer le marché.

Tableau 5: classification des MP selon leur objet et leur nature

	Selon leur objet	Selon leur nature
Les types	<b>Marché public de travaux :</b> Le marché public de travaux est pour objet de la réalisation ou la construction d'un ouvrage ou des travaux de BTP	<b>Le marché simple</b> définit une prestation à une seule personne par le biais d'un seul marché.
	<b>Marché public de fourniture :</b> a pour objet l'acquisition, la location ou la location-vente, avec ou sans option d'achat, par le service contractant, de matériels ou de produits, quel que soit leur forme	<b>Le marché à commande</b> est préconisé lorsque le volume de prestation ainsi que le rythme de son exécution ne peuvent pas être déterminés avec exactitude. Afin de préserver le jeu de la

		concurrence, le marché à commandes est conclu pour une période d'une année renouvelable, sans que la durée puisse dépasser cinq(05) années.
	<b>Marché public d'étude:</b> Le marché public d'études a pour objet de réaliser des prestations intellectuelles. A l'occasion d'un marché public de travaux, le marché public d'études recouvre notamment les missions de contrôle technique ou géotechnique, de maîtrise d'œuvre et d'assistance au maître de l'ouvrage.	<b>Le contrat programme</b> est recommandé lorsque la prestation s'étend sur plusieurs années et lorsque le programme disponible couvre la totalité de la dépense.
	<b>Marché public de service :</b> est un marché autre que le marché de travaux, de fournitures ou d'études. a pour objet de fournir une prestation intellectuelle. Cela n'a rien à voir avec l'aspect technique de travaux, cela couvre des services tels que le transport, l'hébergement, les services de restauration...	<b>Le marché fractionné</b> peut être un marché à tranches ou un marché à lots séparés. Le premier est recommandé lorsque le service contractant ne peut pas s'engager pour la totalité du programme, faute de disposer de crédits suffisants, le second correspond à un allotissement de l'objet du marché, au lieu qu'il soit l'objet d'un marché à lot unique.

Source : élaboré par nous-même

### 2.1.3 Les acteurs intervenant dans les marchés publics

- **Le service contractant ou le maître d'ouvrage :**

Le service contractant ou maître d'ouvrage, représente : les administrations publiques ; des institutions nationales, des wilayas, des communes, des établissements publics spécifiques à caractère scientifique et technologique, des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, des établissements publics à caractère scientifique et technique, des établissements publics à caractère industriel et commercial et des entreprises publiques économiques, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'état, on parle légalement de « l'acheteur public », ou de « maître d'ouvrage », lorsque le marché public porte sur des travaux.

- **Le cocontractant :**

Le partenaire cocontractant peut-être une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s), s'engageant au titre du marché, individuellement ou, dans certaines conditions définies.

- **Le service co-contractant ou maître d'œuvre :**

D'une façon générale, le maître d'œuvre est la personne physique ou morale, possédant des qualifications professionnels et compétences techniques, chargée par le maître d'ouvrage d'assurer les missions de maître d'œuvre et notamment la conception, la direction et le contrôle des prestations, le maître d'œuvre ne peut être organisme de contrôle technique habilité légalement (comme C.T.H.). [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

### **2.1.4 Le cadre réglementaire**

## **2.2 Liste des principaux textes régissant les marchés publics :**

- Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des Marchés publics et des délégations de service public.
- Décret exécutif n° 18-199 du 2 août 2018 relatif à la délégation de service public.
- Décret exécutif n° 11-118 16 mars 2011 portant approbation du règlement intérieur-type de la commission des marchés publics.
- Décret exécutif n° 14-117 du 24 mars 2014 fixant les montants et les modalités d'attribution des indemnités aux membres des commissions des marchés, aux membres du jury de concours, aux rapporteurs et aux responsables chargés des secrétariats des commissions des marchés.
- Arrêté interministériel du 27 novembre 2013 fixant les modalités d'application de l'engagement d'investir pour les opérateurs économiques étrangers.
- Arrêté interministériel du 29 avril 2014 fixant les modalités d'octroi préférentiel de la commande publique aux micro- entreprises.
- Arrêté du 28 mars 2011 relatif aux modalités d'application de la marge de préférence aux produits d'origine algérienne et/ou aux entreprises de droit algérien.
- Arrêté du 28 mars 2011 fixant les modalités de constitution et de fonctionnement des groupements de commandes.
- Arrêté du 28 mars 2011 relatif aux modalités de paiement direct des sous-traitants.
- Arrêté du 28 mars 2011 fixant le contenu et les conditions de mise à jour des fichiers des opérateurs économiques.

- Arrêté du 17 novembre 2013 fixant le contenu du portail électronique des marchés publics, les modalités de sa gestion ainsi que les modalités d'échange des informations par voie électronique.
- Arrêté du 28 mars 2011 fixant les mentions à porter dans la mise en demeure et les délais de sa publication.
- Arrêté du 19 décembre 2015 fixant les modalités d'exclusion de la participation aux marchés publics.
- Arrêté du 19 décembre 2015 fixant les modalités d'inscription et de retrait de la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics.
- Arrêté 19 décembre 2015 fixant les modèles de déclaration de probité, de déclaration de candidature, de déclaration à souscrire, de lettre de soumission et de déclaration du sous-traitant. [\(Portail du Ministère du Commerce 2023\)](#)

### 2.2.1 Les seuils des marchés publics

Le montant des besoins est arrêté sur la base d'une estimation administrative sincère et raisonnable, dans les conditions fixées dans le présent article [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

Tableau 6: les seuils et le type de procédure des marchés publics

	Procédures formalisées	Procédures adaptées
Travaux et fourniture	> 12 000 000 DA	≤ 12 000 000 DA
Etude et service	> 6 000 000 DA	≤ 6 000 000 DA

Source : élaborer par nous-même

### 2.3 Les procédures de passation de marchés publics

La procédure de passation des marchés publics est l'ensemble des règles et les pratiques à suivre dans l'exécution de la passation des marchés. La procédure concerne essentiellement trois éléments :

- Le cahier des charges
- La mise en concurrence

- Attribution de marché [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

### 2.3.1 Le cahier des charges

Les cahiers des charges, périodiquement actualisés, précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés.

Ils comprennent notamment :

- Les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, approuvés par décret exécutif ;
- Les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services, approuvés par arrêté du ministre concerné ;
- Les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ Les types d'un cahier des charges :

- **Les cahiers des clauses administratives générales CCAG** : Ils sont applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, approuvés par décret exécutif.
- **Les cahiers des prescriptions techniques communes CPC** : Ces cahiers fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services<sup>2</sup>, approuvés par arrêté du ministre concerné.
- **Les cahiers des prescriptions spéciales CPS** : Sont des cahiers qui fixent les clauses propres à chaque marché public. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ L'élaboration d'un cahier des charges :

Un cahier des charges se définit comme un acte, un document de référence, qui permet aux dirigeants d'entreprise de spécifier les conditions, les règles et les exigences tâche, intervention, travail à faire ou tâche à accomplir un consultant en gestion qui cherche à résoudre un problème spécifique ou à améliorer une situation spécifique tout en identifiant les résultats souhaités.

Le cahier de charges est une demande de service détaillée, rédigée de manière à protéger les intérêts des chefs d'entreprise et à améliorer la qualité de l'offre présentée par les consultants, dans le sens où il constitue un sous-bassement pour la mise en concurrence des candidats, et détermine dans une large mesure une exécution « satisfaisante » du marché, il existe plusieurs critères de la rédaction du cahier des charges comme suite ;

- L'élaboration du CDC peut adopter des spécifications techniques orientées et des normes de notation "discriminatoires", cela peut favoriser un candidat.
- Utiliser des spécifications imprécises et des méthodes de notation lâches, dans ce cas-là, il s'est vu attribuer les pouvoirs discriminatoires du comité d'évaluation des offres.
- Le maître d'ouvrage peut élaborer un CDC contenant trop restrictions techniques et un système de notation sévère, dans le but de déclarer d'anfractuosités de l'appel d'offres pour permettre l'attribution des marchés selon une procédure de gré à gré après consultation. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Les devis :**

Le devis est un document recouvrant l'ensemble des éléments d'une étude de prix, la nature des travaux à exécuter, la qualité des matériaux utilisés, le prix estimatif de chaque partie du travail et le prix global. Il comporte :

- Devis descriptif : Document qui comporte la description des différents ouvrages; il précise leur mode d'exécution et leur particularités techniques.
- Devis quantitatif : Document qui donne la mesure la quantité de chaque ouvrage élémentaire en fonction d'unités de mesure (m, m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, kg...).
- Devis estimatif : Document qui définit toutes les quantités d'ouvrages, leurs prix unitaires et les montants correspondants. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Documents graphiques :**

Ce sont les plans et les documents qui concernent l'aspect technique du projet comme les plans architecturaux, les plans de ferrailages, implantation et d'assainissement ...etc. Qui doivent être approuvés par le maître de l'œuvre et l'organisme chargé du contrôle dans le cas échéant.

### **2.3.2 La mise en concurrence :**

La problématique de mise en concurrence tient particulièrement à la difficulté à définir l'objet et les critères de choix des candidats. Nous savons également que moins la concurrence y est, plus l'incertitude, le risque d'entente entre les candidats et le favoritisme des agents publics augmentent.

#### **➤ Des pratiques restrictives de la concurrence :**

Si elles visent ou risquent de limiter, contraindre ou altérer la concurrence loyale sur un marché donné, y compris dans une proportion importante de celui-ci, alors les pratiques et actions concertées telles que les accords expressément établis ou tacites sont considérées comme susceptibles :

- Limiter l'accès au marché ou l'exercice d'activités commerciales ;
- Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
- Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement ;
- Faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- Appliquer, à l'égard de partenaires commerciaux, des conditions inégales à des prestations équivalentes en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence ;
- Subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces
- Permettre l'octroi d'un marché public au profit des auteurs de ces pratiques restrictives.  
([Ordonnance n° 03-03 2003](#))

#### **➤ La publicité :**

Le recours à la publicité par voie de presse est obligatoire dans les cas suivants :

- Obligation de publicité des appels d'offres, sous toutes leurs formes.

- Obligation de mettre à la disposition de tout candidat un cahier des charges dans lequel sont définies, notamment, les conditions de participation, de soumission, de choix de l'attributaire et d'exécution du contrat
- Droit de tout candidat ou soumissionnaire d'assister aux opérations d'ouverture des plis, sauf dans le cas de l'ouverture des plis des prestations du concours.
- Obligation, pour le service contractant, de publier l'avis d'attribution provisoire.
- Obligation, pour le service contractant, d'informer tout candidat ou soumissionnaire des décisions relatives à la déclaration d'infructuosité, à l'annulation de l'attribution provisoire ou à l'annulation de la procédure de passation du marché public.
- Droit du candidat ou soumissionnaire d'accéder aux résultats de l'évaluation de son offre.  
(GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021)

➤ **L'avis d'appel d'offre :**

Avant tout appel à la concurrence, un avis d'appel d'offre est rédigé en langue arabe, en langue française et si nécessaire en langue anglaise, et est obligatoirement publié au moins dans le Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public([BOMOP](#)) et au moins dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national.

Il doit comporter obligatoirement les mentions obligatoires suivantes :

- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (nif) du service contractant;
- Le mode d'appel d'offres;
- Les conditions d'éligibilité ou de présélection;
- L'objet de l'opération;
- La liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions y afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée;
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres;
- La durée de validité des offres;
- L'obligation de caution de soumission, s'il y a lieu;
- La présentation sous double pli cacheté avec mention «à ne pas ouvrir» et les références de l'appel d'offres ;

- Le prix de la documentation [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

L'avis d'attribution provisoire du marché est inséré dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis d'appel d'offres, lorsque cela est possible, en précisant le prix, les délais de réalisation et tous les éléments qui ont permis le choix de l'attributaire du marché public.

### **2.3.3 Attribution de marché**

Il contient le dépôt des offres, l'ouverture des plis, évaluations des offres, notification de l'attribution du marché.

#### **➤ Le dépôt des offres :**

La date et l'heure limite de dépôt des offres et la date et l'heure d'ouverture des plis des offres technique et financière correspondent au dernier jour de la durée de préparation des offres. Si ce jour coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, la durée de préparation des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

Les plis des candidats doivent parvenir à la structure prévue par l'appel d'offres, avant la date limite de dépôt des offres fixée dans l'avis d'insertion, qui correspond au jour d'ouverture des plis. Les offres doivent comporter une offre technique et une offre financière.

#### **➤ Le dossier de candidature :**

Le dossier de candidature est composé :

- Du formulaire renseigné « déclaration de candidature ». Le service contractant ne peut exiger des soumissionnaires, à ce stade de la procédure, les documents référencés dans la déclaration de candidature. Ces documents ne sont exigés que du seul soumissionnaire retenu, avant la publication de l'avis d'attribution provisoire.
- De documents suivants :
  - Les statuts pour le soumissionnaire organisé en société (qu'elle soit commerciale ou civile).
  - La déclaration de probité.
  - Les pouvoirs habilitant la (les) personne(s) à engager le candidat ou le soumissionnaire

- Le casier judiciaire dans le cas où la rubrique correspondante de la déclaration de candidature ne porte pas la mention « néant ».
- Tout document justifiant les capacités professionnelles, financières et techniques du candidat ou du soumissionnaire, tel que défini dans le cahier des charges. [\(GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021\)](#)

➤ **L'offre technique :**

- L'offre technique contient les pièces suivantes, exigées par la réglementation en vigueur :
  - La déclaration à souscrire,
  - Le mémoire technique justificatif et tout autre document permettant d'apprécier la réponse des soumissionnaires aux exigences et attentes du besoin à satisfaire. Pour un marché de travaux, le mémoire technique justificatif est constitué, notamment, du descriptif technique, de la méthodologie de réalisation, du plan assurance-qualité, des ressources (humaines et matérielles allouées au projet, du délai d'exécution détaillé par un planning, etc.). Il sert de base à l'évaluation du critère « qualité » pour les marchés de travaux et du critère « valeur technique » pour les marchés de fourniture.
  - Du cahier des charges portant à la dernière page la mention manuscrite « lu et accepté ».
  - De la caution de soumission, lorsqu'elle est requise [\(GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021\)](#)

➤ **L'offre financière :**

En fonction de la nature et de l'objet des prestations, le service contractant définit dans le cahier des charges le contenu des pièces de l'offre financière

- la lettre de soumission ;
- le bordereau des prix unitaires (BPU) ;
- le détail quantitatif et estimatif (DQE) ;
- la décomposition du prix global et forfaitaire (DPGF).

Le service contractant peut, en fonction de l'objet du marché et son montant, demander dans l'offre financière, les documents suivants :

- le sous-détail des prix unitaires (SDPU) ;
- le devis descriptif et estimatif détaillé (DDED). [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

➤ **L'ouverture des plis :**

L'ouverture des plis relève de la compétence d'une commission dite commission d'ouverture des plis, instituée auprès de chaque service contractant.

L'ouverture, en séance publique, des plis des dossiers de candidatures, des offres technique et financière, intervient, pendant la même séance.

Le service contractant invite l'ensemble des candidats ou soumissionnaires à participer à la séance d'ouverture des plis, selon le cas, dans l'avis d'appel à la concurrence ou par lettre adressée aux candidats ou aux soumissionnaires concernés.

Dans le cas des procédures restreintes, les dossiers de candidatures sont ouverts séparément. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

➤ **Evaluation des offres :**

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres effectue les missions suivantes :

- Éliminer les candidatures et les offres non conformes au contenu du cahier des charges, établi conformément aux dispositions du présent décret et/ou à l'objet du marché.
- procéder à l'analyse des offres restantes en deux phases sur la base de critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges.

Le choix du cocontractant relève de la compétence du service contractant, ce choix doit s'appuyer sur un système de notation basé notamment sur :

- La qualité ;
- Les délais d'exécution ou de livraison ;
- Le prix, le coût global d'acquisition et d'utilisation ;
- Le caractère esthétique et fonctionnel ;
- Les performances en matière sociale, pour promouvoir l'insertion professionnelle des personnes exclues du marché du travail et des handicapés, et les performances en matière de développement durable ;
- La valeur technique ;

Soit, lorsque l'objet du marché le permet, sur le critère prix uniquement. Les capacités de l'entreprise ne peuvent faire l'objet d'un critère de choix.

### ➤ **La notification de l'attribution du marché :**

La notification consiste à informer le candidat que son offre a été retenue. Dans ce cadre, le service contractant notifiera au candidat choisi, par écrit, à confirmer par écrit, le modèle du marché, incluant toutes les dispositions convenues entre les parties contractantes.

Le candidat retenue signera et datera le marché et le renverra au service contractant.

## **2.4 Modes de passation de marchés publics en Algérie**

Le choix du mode de passation relève de la responsabilité du service contractant qui doit le justifier à l'occasion de tout contrôle

### **2.4.1 Modes de passation concurrentiels**

#### ➤ **Appel d'offres ouvert :**

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner. Ce mode de passation traduit le mieux la mise en œuvre du principe de la liberté d'accès à la commande publique. Il stimule les opérateurs économiques à optimiser leurs offres et permet une plus grande intensité concurrentielle. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Appel d'offres ouvert avec exigences de capacités minimales :**

L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales, est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Appel d'offres restreint :**

L'appel d'offres restreint est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner

Avant d'opter pour ce mode de passation, le service contractant s'assure que l'objet du marché ne peut être satisfait par le biais d'un appel d'offres ouvert ou d'un appel d'offres avec exigence de capacités minimales. Il doit, en outre, s'assurer que les candidats présentent les garanties suffisantes pour l'exécution du marché.

L'appel d'offres restreint peut s'effectuer en une seule ou en deux étapes.

En une (1) seule étape lorsque le service contractant est en mesure de définir les spécifications techniques détaillées, établies par référence à des normes et/ou de performances à atteindre ou d'exigences fonctionnelles.

En deux étapes lorsque le service contractant ne peut, même avec un marché d'études, définir ses besoins. Dans ce cas, la procédure est lancée sur la base d'un programme fonctionnel. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Concours :**

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix, après avis du jury, d'un plan ou d'un projet, connu en réponse à un programme Établi par le maître d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, Économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer le marché à l'un des lauréats du concours. Le marché est attribué, après négociation, au lauréat qui a présenté l'offre Économiquement la plus avantageuse. Le service contractant a recours à la procédure de concours notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie ou des traitements de données. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

### **2.4.2 Modes de passation exceptionnels**

#### ➤ **Gré à gré après consultation :**

Le gré à gré après consultation est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public, après négociations éventuelles, sans appel public à la concurrence, qui met en compétition des candidats sur la base d'un cahier des charges. [\(Décret présidentiel n° 15-247 2015\)](#)

#### ➤ **Gré à gré simple :**

Le gré à gré simple est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public Après négociation et sans appel public à la concurrence.

#### **Les cas d'un gré à gré simple :**

Le recours au gré à gré simple est exceptionnel. Il ne peut intervenir que dans les cas suivants :

Monopole, Protection d'un droit d'exclusivité, Pour des considérations techniques, Pour des considérations culturelles et artistiques, l'urgence impérieuse, L'urgence d'approvisionnement des besoins essentiels de la population, Projet prioritaire et d'importance nationale devant être exécuté en urgence, Au titre de la promotion de la production et/ou l'outil national de production,

Marché conclu avec un EPIC qui exerce une mission de service public à titre exclusif ou lorsqu'il réalise la totalité de ses activités avec les institutions et les administrations publiques et avec les EP et Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la propagation de l'épidémie de Coronavirus (COVID19),(Décret présidentiel n° 15-247 2015)

### **2.4.3 Modes de passation dérogatoires**

#### **➤ Urgence impérieuse**

L'urgence impérieuse, est une situation qui répond aux mêmes conditions que le deuxième cas du gré à gré simple cité à l'article 49 du Décret. Cependant, ici, l'urgence est d'une intensité telle qu'elle ne peut s'accommoder de la conclusion du marché. Elle peut même se passer de la disponibilité de financement. Dans ce cas le commencement des prestations peut être ordonné avant même la conclusion du marché et l'obtention du visa de la Commission des marchés compétente ; ce qui constitue une dérogation à la règle d'ordre public selon laquelle les marchés publics sont conclus avant tout commencement d'exécution des prestations. (Décret présidentiel n° 15-247 2015)

#### **➤ Marchés d'importation de produits et services**

L'article 23 du (Décret présidentiel n° 15-247 2015) autorise le service contractant à déroger au dispositif de passation de marchés publics dans le cadre de l'importation de certains produits et services dont la liste est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé des finances, du ministre chargé du commerce et du ministre concerné.

Généralement, il s'agit d'importation de produits et de services soumis à de récurrentes fluctuations en termes de prix et de disponibilités. C'est pourquoi, le service contractant peut se porter acquéreur sur lesdits marchés au moment qu'il estime opportun du point de vue de sa stratégie achats, tenant compte de la fluctuation rapide des prix et de la disponibilité des produits. En raison de ces spécificités, le service contractant est dispensé de l'application de tout ou partie des règles de passation instituées par le Décret qui deviennent inefficaces face aux règles du commerce international. Cependant, le service contractant doit s'assurer que l'opérateur choisi n'est pas interdit de participer à un marché public.

### ➤ **Prévention et lutte contre la propagation du COVID-19**

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la propagation du Coronavirus (Covid-19), un dispositif a été mis en place par le décret présidentiel n° 20-237 du 31 août 2020 fixant les mesures particulières adaptées aux procédures de passation des marchés publics en pareille situation.

Ce dispositif permet au service contractant, par dérogation à la règle prévue à l'article 3 du Décret 82, de passer ses commandes avant la conclusion du marché public.

#### **2.4.4 Modes de passations spécifiques**

Prestation de services (transport, hôtellerie, restauration, juridique) : En vertu de l'article 24 du Décret, le service contractant peut recourir au dispositif de passation des procédures adaptées régies par les articles 13 à 22 du Décret pour les prestations de services spécifiques de transport, d'hôtellerie, de restauration et juridiques, et ce, quel que soit leur montant. Le recours à cette procédure spécifique, dans le cas où le montant résultant de la procédure est supérieur à six millions de dinars (6.000.000 DA), maintient :

Le droit de recours des soumissionnaires, L'obligation de soumettre le marché à l'examen de la Commission des marchés publics compétente

#### **2.4.5 Procédures adaptés**

Concernant les prestations (travaux, études, fournitures, services) dont le montant est inférieur aux seuils des procédures formalisées de l'article 13 du Décret.

Les procédures sont dites adaptées lorsqu'elles se rapportent à un marché public dont le montant estimé des besoins est égal ou inférieur à :

- Douze millions de dinars (12.000.000 DA) pour les travaux et les fournitures.
- Six millions de dinars (6.000.000 DA) pour les études et les services.

### **2.5 Comment accéder aux marchés publics**

Avant de soumissionner à un marché public, il est important d'examiner le cahier des charges et de comprendre les exigences et les spécificités des parties prenantes impliquées en dehors des formalités.

De nombreuses entreprises algériennes ont adopté une démarche de passation de marchés publics dans le but de les remporter. Cette démarche implique de bien étudier l'intention de l'acheteur public afin d'obtenir le meilleur accord pour l'entreprise.

Les entreprises doivent choisir avec soin les critères sur lesquels fonder leurs offres et elles doivent toujours s'assurer que le contrat est dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Pour un maître de l'œuvre, Il est important de se faire connaître les acheteurs publics avant la publication d'un appel d'offres. Les contacts pris en amont permettent à la personne publique concernée de se rendre compte de niveau d'expertise et de professionnalisme des entreprises soumissionnaire.

Il est aussi indispensable de faire une veille en ligne (les sites des acheteurs publics), de presse (les journaux quotidiens)...

## 2.5.1 Sourcing

### ➤ **Definition:**

Le sourcing, ou études et échanges préalables, est un processus qui permet aux services publics d'étudier les capacités d'entreprises en amont des marchés publics (info marchés online 2023).

### ➤ **Les intérêts du Sourcing :**

Tableau 7: les seuils et le type de procédure des marchés publics

Pour les acheteurs publics	Pour les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eviter d'élaborer un cahier des charges qui ne réponde pas aux <b>capacités des entreprises</b> afin d'éviter le risque d'infructuosité.</li> <li>• Avoir une connaissance approfondie du marché, des opérateurs économiques, des solutions qu'ils proposent, notamment en matière d'<b>innovations technologiques</b>.</li> <li>• Permettre d'affiner <b>la formulation des besoins</b> en améliorant les documents demandé pour la consultation (la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concernant la relation de l'entreprise avec l'acheteur public:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre de connaître l'acheteur public/service public en cas de premier contact</li> <li>- Mieux comprendre l'organisation de la structure publique</li> </ul> </li> <li>• <b>Concernant l'environnement et la concurrence :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gagner en visibilité et valoriser son savoir-faire</li> <li>- Détecter des opportunités d'amélioration de produits ou services de sa gamme</li> <li>- Connaitre les agréments attestant de la qualité de vos produits, prestations, savoir-faire (labels, brevets)</li> </ul> </li> </ul>

précision du bordereau de prix, les conditionnements, la nature des produits)	- La qualité environnementale de produits ou prestations ainsi que la valeur sociale (emploi de PMR)
---	--

Source : élaboré par nous-même

## 2.5.2 La veille

Toute entreprise désireuse de répondre à une catégorie d'appel d'offres, doit d'être informée sur le besoin avant la publication de l'avis. Si les démarches de Sourcing se multiplient, il convient néanmoins de consulter les différentes annonces de marchés concernant tant les avis d'appel public à la concurrence que les avis d'attribution qui donne de précieuses informations sur les attributaires de marchés et donc vos concurrents.

### ➤ Définition de la veille :

La veille, veille stratégique ou veille informationnelle consiste à la collecte des données stratégiques pour anticiper les évolutions et les innovations dans un marché/environnement.

### ➤ Les types de la veille :

En matière de marchés publics, on distingue deux types de veille :

#### a) La veille des outils d'annonce directe :

- Consultation de site [BOMOP](#), qui est le **bulletin officiel des marchés de l'opérateur public**
- Consultation des journaux d'annonces
- Consulter régulièrement les profils acheteurs publics

#### b) La veille stratégique et l'anticipation des appels d'offre :

Une entreprise qui veut répondre à un marché public doit passer par un processus de collecte de toutes sortes de données pour construire une réponse qui réponde directement aux besoins entendus et non-exprimés, et pour être proactive sur le marché.

Quelques points à aborder :

- Tout connaître sur le domaine d'activité : acheteurs, entreprises, saisonnalité des achats ...
- Toutes les informations des contrats publics de chaque administration synthétisées
- Quelles sont les pratiques habituelles de marchés publics dans les administrations et les

services publics, qui sont leurs partenaire habituelles et comprendre les critères de choix, combien de marché dans un domaine d'activité donnée?

### 2.5.3 Le réseau socio-professionnel

Une fois que l'on a acquis une compréhension solide du processus de passation des marchés publics et développé une stratégie pour y répondre, il devient primordial d'entamer la construction d'un réseau professionnel. L'établissement de relations avec les agences gouvernementales peut être un excellent moyen afin d'augmenter les chances de remporter les marchés publics.

➤ **Définition d'un réseau socio-professionnel d'une entreprise:**

Le réseau d'entreprises est un ensemble d'entités ayant de personnalités légales entretenant entre elles des relations formalisées qui prennent la forme de contrats (de franchise, de concession, etc.).

(INSEE 2023)

Tableau 8: les atouts et les contraintes de création d'un réseau socio-professionnel

Atouts	Contraints
<p><b>La flexibilité :</b> Construire un réseau socioprofessionnel permettra d'être dynamique et flexible dans le choix du projet/marché public et de la stratégie utilisée.</p> <p><b>L'innovation :</b> Le fait d'être attentif aux autres, donne la possibilité de détecter de nouveaux besoin et par conséquent de prévoir des innovations adaptées.</p> <p><b>Avantage concurrentiel/relationnel :</b> Une réponse à une concurrence très forte, La concurrence n'est pas la seule solution, la coopération peut être envisagée</p>	<p><b>La complexité :</b> La structure du réseau est le résultat d'années de travail, et il y aura toujours des luttes et des obstacles.</p> <p>Dans une économie instable, pour créer un réseau professionnellement fiable et efficace, il est nécessaire de maîtriser les stratégies de coopération, la concurrence parfaite et les politiques de marchés publics</p> <p><b>La contradiction des intérêts :</b></p> <p>Aucune stratégie n'est parfaite pour tout le monde, le risque d'être mis à l'écart est existé toujours</p>

Source : élaboré par nous-même

### ➤ **Le réseau socio-professionnel dans le contexte de l'évolution du management des entreprises :**

Le modèle d'organisation en réseau est aujourd'hui devenu la référence, qui s'est substituée à celle de la grande entreprise intégrée des années 70.

Face aux nombreux défis de la mondialisation, tels que l'intensité de production accrue de la concurrence ou la rapidité de l'évolution des environnements économiques et techniques, ces groupes sont devenus vulnérables et exposés aux certains risques (Risque de remplacement, nouveau entrant ou concurrence directe...etc.) et ont été contraints d'engager des restructurations importantes et douloureuses.

Le modèle qui s'est alors progressivement imposé est celui d'une firme dont la caractéristique principale est d'opérer au sein de **réseaux d'alliances** avec d'autres entreprises qui n'ont pas nécessairement un lien en capital avec elle. **(Gromard 2006)**

#### **Les entreprises peuvent présenter différentes formes de réseau socio-professionnel :**

- Réseau de dimension verticale qui sous-traite à un réseau d'équipementiers
- Firme « creuse » qui limite son rôle au stade final de production et aux relations avec les clients
- **Réseaux d'entreprises**, ce sont des entreprises qui collaborent en partageant leurs compétences et ressources afin de produire des biens et services.

### ➤ **Le réseau socio-professionnel dans le contexte de marchés publics :**

Le rôle d'une bonne structure de réseau socio-professionnel est de montrer comment organiser efficacement des manœuvres de collaboration pour obtenir des appels d'offres.

#### **Des leviers pour accéder aux marchés publics grâce au réseau socio-professionnel :**

##### **a) S'associer avec d'autres entreprises pour accéder à des marchés plus importants :**

Plusieurs entreprises peuvent s'associer afin d'augmenter ou compléter leurs compétences afin de répondre correctement aux exigences d'un marché public, cette collaboration peut alors prendre la forme d'un groupement momentané d'entreprises (GME)

Le GME peut être :

- **Conjoint**, lorsque chacun de ses membres n'est engagé que pour la partie qu'il exécute.

- **Solidaire**, lorsque chaque membre s'engage financièrement pour la totalité du marché et doit dès lors pallier l'éventuelle défaillance de ses partenaires.

**b) Accéder aux marchés publics grâce à la sous-traitance :**

Les entreprises peuvent accéder aux marchés publics en tant qu'attributaires, mais également en tant que sous-traitantes. En effet, l'attributaire d'un marché public de travaux, de services ou de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation ou comportant des prestations de service a la possibilité de le sous-traiter partiellement.

#### **2.5.4 La contextualisation de la stratégie réseau dans les marchés publics**

La mise en œuvre de stratégies collaboratives dans les marchés publics nécessite un contexte, rendant le tissu sain et mettant en évidence les pratiques applicables, il est important de considérer la rigidité dans ce domaine.

Tout d'abord, il est nécessaire de contextualiser la situation et les objectifs poursuivis afin d'avoir une vision claire et précise du travail à faire et de mettre en œuvre la stratégie avec les connaissances acquises, en minimisant les pertes et en augmentant les intérêts.

Ci-dessous un tableau représentatif du contexte spécifique au sein des marchés publics :

**Tableau 9: une contextualisation des stratégies de collaboration dans les marchés publics (ANNEXE A)**

## **2.6 Comment répondre à un marché public**

### **2.6.1 La démarche marketing-vente**

Dans un environnement économique dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises sont amenées à mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés et aussi à répondre à un appel d'offre.

En effet, La démarche stratégique est rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés) , et dans ce chapitre en va présenter les différents diagnostics internes et externes qui aident l'entreprise à la formulation de son stratégie marketing-vente pour faire faces a les autres concurrents et assurer une passation réussite des projets dans le cadres des marchés publics.

#### **➤ Définition de la démarche marketing vente**

La démarche marketing-vente c'est le démarche qu'une entreprise utilise pour se positionner sur les différents marchés, allant de la recherche d'amélioration de procédés et processus à l'identification de nouvelles sources de développement, cette démarche s'intéresse aux deux volets stratégiques, concernent l'identification des acteurs principale et le marché ciblé ..Etc. et le volet tactique qui concerne la nature, les dimensions technique et les couts de produit ou service et de la communication à mettre en place.

#### **➤ La démarche marketing-vente dans le contexte de marchés publics**

La propension à adopter une approche commerciale et marketing dans la gestion des appels d'offres publics a engendré une compétition féroce ainsi qu'un ensemble de partenariats.

Le ciblage est un des piliers du marketing, dans les marchés publics on cible le marché pour participer et choisir comment on va se présenter (en partenariat, sous-traitance, etc.)

Pour bien répondre à un marché, l'entreprise doit avoir une vision commerciale pour bien construire ses offres.

#### **➤ Les pratiques d'une démarche marketing-vente :**

##### **a) Le choix des appels d'offre :**

Lorsqu'il s'agit de choisir un appel d'offres, il est essentiel de prendre le temps nécessaire pour bien étudier toutes les options disponibles. En effet, cette décision peut avoir des conséquences

significatives sur l'entreprise ou l'organisation qui y répondra. Il est donc important de considérer tous les critères pertinents tels que la faisabilité du projet, les compétences requises pour y répondre, le budget disponible et les délais impartis.

En outre, une analyse approfondie des exigences spécifiques de chaque appel d'offres permettra aux parties prenantes impliquées dans le processus d'évaluation de faire des choix éclairés et judicieux en fonction des besoins réels du client ou du marché ciblé. Cela peut également aider à identifier les risques potentiels associés à chaque offre et à élaborer une stratégie efficace pour minimiser ces risques.

En somme, prendre soin d'étudier minutieusement chaque appel d'offres avant de se décider est crucial pour maximiser ses chances de succès tout en minimisant les risques inhérents

### **Des considérations en matière de choix d'appel d'offre et de décision d'engagement :**

- Il faut retenir que répondre à un appel d'offres est un travail dans lequel les collaborateurs investissent du temps et de l'argent. Il est donc smart et judicieux de choisir des appels d'offre qui ont de réelles chances d'être remportés.
- Des critères de **go / no go** pour répondre à un appel d'offres : niveau d'expertise sur le sujet de l'appel d'offres, la proximité géographique, des prix adaptés, une perspective de chiffre d'affaires (CA) minimum si possible sur une durée pluriannuelle [\(TPE/PME : se développer grâce aux marchés publics 2023\)](#)

### **b) le contenu du dossier d'appel d'offre**

Lorsqu'une entreprise souhaite répondre à un appel d'offres, il est essentiel de préparer une candidature solide et convaincante. En effet, le contenu de cette candidature peut faire toute la différence entre remporter ou perdre l'appel d'offres. Il est donc primordial de bien étudier le cahier des charges fourni par l'acheteur public afin de comprendre les attentes et les exigences du projet proposé. Cette analyse approfondie permettra ensuite à l'équipe en charge de la réponse d'y inclure toutes les informations pertinentes et nécessaires pour mettre en avant les compétences et les atouts de leur entreprise par rapport aux autres concurrents potentiels.

La candidature doit ainsi être élaborée avec soin, en mettant en avant tous les points forts qui peuvent jouer en faveur de l'entreprise : expérience dans le domaine concerné, compétences techniques spécifiques, capacité à respecter des délais serrés tout en garantissant une qualité irréprochable... Tout cela doit être présenté clairement et efficacement dans la réponse au cahier des charges pour que l'offre soit retenue

Le budget prévisionnel de la maîtrise d'Ouvrage permet d'encadrer l'offre financière de l'entreprise soumissionnaire, il doit arbitrer entre deux pratiques courantes contradictoires :

- Soit pour **se différencier** (offre à prix élevés) : faible chance de succès, mais fort profit si le marché est remporté
- **Offre à bas prix** : Leurs chances de gagner le marché sont élevées, mais leurs bénéfices sont faibles.

Dans ce cas, la logique de médiation et d'arbitrage se pose, il faut toujours bien estimer le marché, afin de faire une estimation optimale des choix stratégiques, il est nécessaire de s'appuyer sur le réseau et l'environnement.

Le **rapport qualité/prix** est également un aspect important à considérer dans les offres des marchés publics. Les acheteurs publics doivent s'assurer que les produits ou services proposés sont de bonne qualité et répondent aux besoins tout en restant abordables pour le budget alloué.

Pour ce faire, ils peuvent évaluer différents critères tels que la durabilité, la performance, la fiabilité et la sécurité du produit ou service ainsi que son coût d'acquisition et ses coûts d'utilisation à long terme.

Il est donc crucial pour les entreprises soumissionnaires de présenter des offres compétitives qui répondent aux exigences spécifiques des acheteurs, tout en étant rentables pour eux-mêmes. Le respect du rapport qualité/prix peut également contribuer à promouvoir une concurrence équitable et transparente entre les entreprises participantes sur le marché public, garantissant ainsi une utilisation efficace des ressources publiques.

### **c) La structure de l'offre:**

Lorsqu'il s'agit de présentation de l'offre, il ne suffit pas de simplement proposer les éléments nécessaires et standards. Il est essentiel de se démarquer en présentant une offre qui soit à la fois complète et convaincante pour l'acheteur public.

Toutefois, cela ne signifie pas qu'il faut tomber dans l'excès en proposant une sur-qualité qui pourrait être inutile ou coûteuse pour le projet. En effet, trouver un juste équilibre entre la qualité et l'utilité des éléments proposés peut faire toute la différence lors du processus d'évaluation des offres par les clients potentiels. Par conséquent, il est important de bien comprendre les besoins du client et d'y répondre avec précision tout en mettant en avant ses propres compétences distinctives afin de se démarquer efficacement dans l'étape d'évaluation des offres.

#### **d) Marketing de l'offre :**

Un traitement « marketing » de l'offre contribuera à la différencier de la concurrence à niveau de qualité équivalent, et cette différenciation se réalise par :

- Intégration d'avantage de **la responsabilité environnementale** dans l'offre
- Avoir des **certifications** ou des **labels** reconnus
- Valorisation **les implications sociales**
- Justification de **la proposition de valeur**, afin que la proposition financière soit bien comprise (utilisation d'un **mémoire technique**)
- **Le caractère innovant** : peut-être des nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ...etc.

En mettant en œuvre ces différents éléments dans la stratégie marketing, nous pouvons créer un argument de vente unique qui distingue des autres offres. Non seulement cela aide à augmenter les chances par des produits/services socialement responsables, mais cela contribue également à renforcer la confiance et la crédibilité auprès de l'acheteur public qui est un client potentiels toujours, qui recherchent peut-être quelque chose de différent de ce qu'ils ont vu auparavant.

De plus, la présentation des certifications et des labels ajoute non seulement de la légitimité à revendications, mais fournit également la preuve de la validation par un tiers, ce qui renforce encore la confiance des clients dans le choix de produit/service par rapport aux autres.

Dans l'ensemble, l'adoption d'une approche intégrée qui prend en compte tous les aspects de l'offre, y compris l'impact environnemental, les implications sociales ainsi que les considérations financières (c'est-à-dire la proposition de valeur), conduira à un plus grand succès face à d'autres entreprises sur des marchés similaires.

➤ **Aperçue sur le mémoire technique :**

Le mémoire technique est une partie essentielle de la réponse à un appel d'offres. C'est dans cette section que nous devons prouver que notre offre répond aux besoins et attentes de l'acheteur. Il est important de noter que le plan du mémoire peut être imposé par l'acheteur public dans le règlement de consultation ou fourni dans le DCE (Dossier de Consultation des Entreprises). Dans ce cas, il faut remplir les sections demandées avec soin et précision afin d'éviter toute confusion ou malentendu.

Cependant, même si aucun plan n'a été fourni, il est conseillé d'avoir une structure claire et logique pour faciliter la lecture et la compréhension du document, selon des sections comme suit :

- **Une introduction** qui explique brièvement l'approche globale du projet, suivie des détails techniques pertinents tels que les équipements utilisés, les méthodes employées etc...
- Une section sur **la gestion du projet**. Cette partie devrait détailler comment l'entreprise prévoit de gérer et coordonner toutes les tâches nécessaires pour mener à bien le projet dans les délais impartis.
- Une section sur **la gestion de la qualité**. Cette partie devrait expliquer comment le travail sera effectué selon les normes et les exigences de qualité requises. En outre, le mémoire technique peut contenir une section sur **la qualité et l'environnement**.
- Il est également important de fournir des références et **des exemples de projets similaires** que vous avez réalisés dans le passé. Cela permet à l'acheteur public d'évaluer l'expérience et les compétences dans ce domaine.
- Enfin, **la présentation visuelle** de mémoire technique est également importante. Assurer que le document est bien formaté et facile à lire, avec une police et des tailles de caractères claires et cohérentes.

**e) Maitrise et réalisation de marché :**

- **La maîtrise des clauses du marché public :**

Cela peut aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques. Cela inclut l'amélioration de la qualité globale des produits et services fournis ainsi que les acheteurs publiques pour l'accès à des fournisseurs de qualité supérieure.

- **La gestion des imprévus :**

Lors de la réalisation d'un marché, il est inévitable que des imprévus surviennent. Cela peut être dû à des retards dans les livraisons, des problèmes avec les fournisseurs ou même des conditions

météorologiques défavorables. Pour gérer efficacement ces imprévus, il est important de mettre en place un plan d'action solide qui permettra de minimiser leur impact sur le projet.

Tout d'abord, il est essentiel de communiquer régulièrement avec tous les membres impliqués dans le projet afin de s'assurer que tout se déroule comme prévu et pour identifier rapidement tout problème potentiel. Ensuite, il convient de tenir compte du temps supplémentaire nécessaire pour résoudre ces problèmes et ajuster en conséquence l'échéancier du projet.

Il peut également être utile d'avoir une liste alternative de fournisseurs ou une source alternative pour certains matériaux clés afin de pouvoir agir rapidement si l'un des fournisseurs rencontre un problème.

Enfin, il faut veiller à ce que toutes les parties prenantes soient informées en temps.

### **Conclusion du chapitre 1 :**

En conclusion, le cadre théorique met en avant la nécessité pour les entrepreneurs de se familiariser avec les pratiques spécifiques des marchés publics afin de pouvoir remporter des projets importants. Il souligne également l'importance d'étudier de manière approfondie les démarches marketing-vente utilisées par les entreprises privées et publiques en Algérie, en se basant sur une approche comparative qualitative.

# **CHAPITRE 2: CADRE METHODOLOGIQUE**

## **Introduction du chapitre 2 :**

Le chapitre de méthodologie vise à présenter la démarche utilisée dans l'étude comparative qualitative menée dans le secteur de la construction en Algérie entre l'entreprise privée HASNAOUI BTPH et l'entreprise publique BATIMETAL E&C. L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative, mettant en œuvre des entretiens semi-directifs pour collecter les données nécessaires à la comparaison des démarches marketing-vente des deux entreprises.

### **1 Méthodologie**

Pour mener à bien une recherche scientifique, il est essentiel de respecter une méthodologie spécifique et de choisir une approche adaptée en fonction des variables définies, afin d'obtenir des résultats clairs et fiables. Ainsi, dans le cadre de notre projet, nous allons plus en détail expliquer les outils, méthodes et pratiques qui ont été utilisés.

#### **1.1 Approche méthodologie retenue**

Afin de répondre à notre problématique de recherche, notre étude s'appuie sur une étude qualitative visant à analyser la démarche mobilisée par les entreprises dans l'objectif de l'obtention d'un marché public, ce qui nous mène à choisir de faire une étude qualitative qui s'oriente vers la compréhension approfondie des opinions, attitudes et comportements des individus, car notre étude c'est la démarche marketing-vente des entreprises dans les marchés publics.

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude, l'utilisation d'études qualitatives peut être particulièrement bénéfique. Selon notre revue de littérature cette démarche n'est pas très bien comprise en Algérie et la plupart des études disponibles s'appuient sur des expériences européennes. Pour obtenir de meilleurs résultats et mieux comprendre l'environnement concurrentiel du marché public, nous avons choisi l'étude qualitative comme méthodologie de recherche. Elle se concentrera sur les différentes étapes de la démarche marketing-vente, depuis l'identification des appels d'offres jusqu'à la soumission de l'offre.

En effet, les études qualitatives permettent de prendre en compte ces facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont les entreprises abordent leur démarche marketing-vente et leur approche du marché public, Les études qualitatives offrent une exploration plus approfondie des opinions, croyances et comportements des individus, indispensables pour comprendre l'ensemble des processus qui guident la stratégie des entreprises et leurs efforts pour remporter des projets et maintenir leur compétitivité.

L'analyse des données implique souvent une interprétation subjective plutôt qu'une simple mesure numérique. Bien que la recherche qualitative soit utile. Elles nous permettent de recueillir et d'analyser des données sur les expériences vécues, les perceptions et les croyances qui ne peuvent être facilement mesurées ou quantifiées, étant donné que cette perspective globale est difficile à atteindre avec des méthodes quantitatives plus limitées.

Cependant, cette méthode nous aide à comprendre les méthodes et la stratégie d'une entreprise dans des contextes naturels en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.

En outre, les études qualitatives peuvent également aider à identifier les motivations et les freins des entreprises à participer aux marchés publics. Elles permettent de comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises ont plus de succès que d'autres dans ce domaine, ainsi que les défis qu'elles doivent surmonter pour y parvenir. Les résultats obtenus grâce aux études qualitatives peuvent donc donner un éclairage aux politiques publiques l'élaboration de politiques publiques visant à encourager la participation des entreprises aux marchés publics, en prenant en compte leurs besoins et leurs contraintes spécifiques.

Notre étude se repose sur la qualité et la fiabilité des données, il est important de souligner que la richesse des données collectées ne doit pas être confondue avec la quantité de données. En effet, il est préférable d'avoir une petite quantité de données pertinentes et de qualité plutôt qu'une grande quantité de données inutiles ou mal structurées.

En somme, l'étude qualitative est un outil précieux pour décrire la démarche marketing-vente des maîtres d'œuvres et la différence entre les entreprises publiques et privées en matière de cette démarche.

## **2 Les outils de collecte des données**

Obtenir des données est extrêmement important pour le succès de notre étude. Par conséquent, la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative offre une variété d'outils et de techniques pour recueillir et interpréter ces données humaines uniques. Il est cependant primordial de sélectionner avec soin les diverses possibilités que cela comporte selon le sujet abordé, le contexte et surtout les moyens dont nous disposons lorsque nous faisons cette collecte.

### **2.1 L'entretien**

Après avoir évalué les différentes options offertes par l'approche qualitative, nous avons finalement opté pour l'utilisation de l'entretien comme outil de collecte de données.

Nous avons choisi cette méthode en raison de sa capacité à créer une relation particulière entre le chercheur et la personne interrogée,

### **2.1.1 Type d'entretien retenu : Entretien semi-directif**

L'étude qualitative a été menée auprès de deux entreprises l'une est privée, et l'autre est publique, afin de répondre à notre question de recherche en relevant les étapes de la démarche marketing-vente élaborer par les entreprises algériens au but de remporter des marchés publics.

Nous avons sélectionné deux cadres par entreprise à interviewer ; Les interviewés travaillent dans le service commercial chargé de l'exécution des tâches liées aux contrats et aux appels d'offres et possèdent une connaissance approfondie du sujet étudié.

Les entretiens se sont déroulés dans des conditions ergonomiques pour que les interviewés se sentent à l'aise pour répondre aux questions. Après obtention du consentement, nous avons enregistré les sessions afin de pouvoir revenir sur certaines réponses ou vérifier certains points si nécessaire lors de l'analyse ultérieure.

Enfin, nous avons analysé les propos recueillis en les classant par thème, cette étape était cruciale car elle nous a permis d'identifier les principaux éléments clés évoqués par les interviewés, ainsi que les différences entre eux si elles sont présentes.

## **2.2 Guide d'entretien**

Le guide d'entretien c'est un document qui sert de support pour mener une entrevue dans le cadre d'une recherche qualitative. Il contient une liste de questions à aborder avec nos interviewées, ainsi que des instructions pour nous aider à conduire l'entretien.

Nous avons utilisé des différentes méthodes, dont des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide de 17 questions, la Présentation des personnes interrogées et de leur équipe, sur la base des thèmes abordés dans la revue de littérature.

## **2.3 La documentation**

Plus les entretiens, on a recueilli différents types de documents des deux entreprises, tels que les rapports de gestions qui peuvent fournir des données financières et stratégiques importantes, tandis que les revues annuelles peuvent donner un aperçu des activités et des événements clés de l'entreprise au cours de l'année écoulée. En examinant ces différents types de documents, on peut avoir une compréhension plus complète du contexte économique et culturel dans lequel opèrent les entreprises.

En analysant ces différents types de documents, on peut obtenir une vue d'ensemble plus complète et détaillée du fonctionnement interne et externe des entreprises dans le cadre d'une analyse qualitative.

### **3 Les entreprises étudiées**

L'étude qualitative a été menée auprès de deux entreprises l'une est privée, et l'autre est publique, afin de répondre à notre question de recherche en relevant les facteurs déterminants la passation des marchés publics en Algérie.

Nous avons effectué une étude qualitative dans deux entreprises : une privée et l'autre publique pour répondre à notre question de recherche concernant les facteurs qui influencent la passation des marchés publics en Algérie.

Nous avons sélectionné deux cadres par entreprise à interviewer ; tous travaillent dans le service commercial chargé de l'exécution des tâches liées aux contrats et aux appels d'offres et possèdent une connaissance approfondie du sujet étudié.

Enfin, nous avons analysé les propos recueillis en les classant par thème, cette étape était cruciale car elle nous a permis d'identifier les principaux éléments clés évoqués par les interviewés, ainsi que les différences entre eux si elles sont présentes.

#### **3.1 Terrain de recherche**

Le choix de la population a été centré autour de toutes personnes impliquées dans la conception et la mise en œuvre du processus de prospection des appels d'offre et rédaction des offres de marché public.

Nous avons interrogé des cadres des deux entreprises pour obtenir des informations pertinentes, car ils sont les mieux placés pour fournir les données nécessaires à notre projet de recherche

Ils se répartissent comme suit :

Deux cadres dans l'entreprise BATIMETAL Engineering & Construction travaillant au niveau du service commercial et possédant les profils suivants.

Le premier cadre c'est un ingénieur technico-commercial est un ingénieur en génie civil avec plus de huit ans d'expérience répartis entre un bureau d'étude multinational, un laboratoire technique et quatre ans à son poste actuel. Il a travaillé sur plusieurs grands projets.

La deuxième cadre c'est une ingénieure technico-commerciale, une Architecte recruté en 2019 dans son poste actuel

Les deux cadres sont chargés de la Prospection commerciale ou phase approche client, Sélection et retrait des appels d'offres, élaboration des offres et négociation et finalisation des contrats comme des tâches principale, la prospection commerciale des affaires comme des tâches secondaires

Et deux cadres au niveau de l'entreprise HASNAOUI BTPH qui travaillent dans le département technico-commercial et possédant les profils suivants ;

Le chef du département technico-commercial de HASNAOUI BTPH, avec plus de dix ans d'expérience, est un Architecte recruté plus tôt dans sa carrière en tant qu'ingénieur technico-commercial au sein du département technico-commercial de la société Algéro-Portugais HFCM.

La métresse vérificateur, a été recrutée plus tôt dans sa carrière en tant que une métresse vérificateur au sein du département technico-commercial de la société Algéro-Portugaise HFCM. Après la dissolution de l'entreprise HFCM, ils ont transféré son poste au BTPH HASNAOUI Elle possède une riche expérience de 8 ans travaillant sur les marchés publics.

Ces quatre cadres sont responsables des différentes tâches et rôles au sein de l'entreprise, Grâce à leurs expériences sur le marché public, ils connaissent bien les procédures d'appel d'offres et savent comment préparer des soumissions compétitives, tout en respectant le budget alloué. Leur connaissance approfondie du secteur de la construction lui permet également de réaliser des études techniques et financières pour évaluer les coûts des projets de construction

Ils coordonnent également avec d'autres professionnels tels que des ingénieurs, des architectes et des sous-traitants pour assurer une communication fluide entre toutes les parties prenantes du projet. Enfin, ils supervisent le suivi budgétaire du projet afin d'assurer sa rentabilité et son succès à long terme.

### **3.1.1 Les critères de choix des questionnés**

De plus, les entretiens avec ces différents cadres permettent une meilleure compréhension des différentes étapes du processus de sélection des projets et des critères utilisés pour évaluer la faisabilité et la rentabilité potentielle de chaque projet.

Les ingénieurs technico commerciaux peuvent fournir un aperçu technique détaillé de chaque projet tandis que les chefs de département peuvent donner une perspective plus large sur l'impact potentiel du projet sur l'ensemble de l'entreprise.

Ils jouent un rôle crucial dans l'entreprise pour assurer le succès des projets et des affaires. Dotés d'une solide expérience et une compétence bien établie dans les domaines des marchés

publics, ainsi qu'une connaissance approfondie des réglementations du secteur de marche public, ils sont considérés comme indispensables pour les entretiens et notre étude.

Ces cadres sont essentiels pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils sont responsables de la prospection et sélection des projets à soumettre, ainsi que de l'analyse technique des dossiers de consultation. Les chefs de département quant à eux, ont un rôle crucial dans la garantie des projets et affaires en cours. Leur expertise est nécessaire pour assurer la qualité du travail réalisé par leur équipe et veiller au respect des délais impartis.

En plus de ces quatre cadres, nous avons rencontré l'équipe technico-commerciale des deux entreprises. Elle regroupait des personnes très complémentaires et très collaboratives. Nous avons remarqué une grande cohésion au sein de cette équipe, ce qui reflète une bonne communication et une coordination efficace au sein de l'entreprise.

En somme, tous ces cadres jouent un rôle clé dans le succès de l'entreprise, car ils apportent une expertise technique et commerciale précieuse qui permet à l'entreprise de se démarquer sur le marché, et ils ont pu partager avec nous leur expertise sur les différents projets en cours et à venir, ainsi que sur les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

### 3.2 Présentation de terrain de recherche

Pour comprendre le lien entre l'environnement concurrentiel et la performance des entreprises, nous avons choisi les marchés publics Algérien comme champ ou terrain de cette étude pour comprendre les démarches allouer par les entreprises publiques et privées,

Notre terrain de recherche se repose sur deux entreprises l'une est publique, et l'autre est privée

#### 3.2.1 Présentation de l'entreprise **BATIMETAL Engineering & Construction**

L'unité **BATIMETAL Engineering & Construction** au capital de **10 000 000 000.00 DA** membre de L'EPE SPABATIMETAL du Groupe Industriel IMETAL, est issue de la restructuration de l'unité **BATIMETAL engineering & construction** L'unité **BATIMETAL Engineering & Construction** précédemment Division Engineering de l'entreprise BATIMETAL, prit conscience dès 1988 de l'absolue nécessité de l'existence dans toute construction d'un noyau jouant le rôle de **pivot moteur**. C'est ainsi que, dès cette période, elle a renforcé ses structures existantes et crée de nouvelles structures avec pour résultat :



Figure 6: logo de **BATIMETAL E&C**

Source: <http://www.batimetal-engineering.com/#>

- La disponibilité d'un puissant bureau d'études pluridisciplinaires.
- Le confortement des structures de gestion de projet.
- Le renforcement des cellules de suivi des projets.
- La mise en place et l'application des procédures adéquates.

S'appuyant sur **un bureau d'études pluridisciplinaires** performant et sur des structures de suivi et de réalisation aux capacités éprouvées afin d'assurer la prise en charge en **Tous Corps d'Etat**, de projets aux dimensions et degrés de complexité les plus variés. De cette manière, l'unité **BATIMETAL Engineering & Construction**, grâce à ses potentialités dans le « **Project Management** » et en intégrant les moyens de la société mère EPE/SPA **BATIMETAL**, assure ainsi une maîtrise de la fonction « **ensemblier** ». Cette fonction « **ensemblier** » permet en définitive, la gestion et coordination de l'ensemble des opérations destinées à fournir un **produit de qualité en clés en mains**. [\\_\(Site officiel de l'entreprise BATEMATAL E&C 2023\)](#)

#### ➤ **Historique de l'entreprise**

Ayant plus de 30 ans d'existence, **BATIMETAL Engineering & Construction** est une entreprise au savoir-faire déjà établi. Son histoire témoigne de l'étendue de l'expérience acquise dans le domaine de **l'Engineering et des Réalisations clés en mains**. Son champ d'action s'étant sur l'ensemble du territoire algérien.

De la Société Nationale de construction métallique, **SN. Métal** est né en 1983, à la faveur de la restructuration organique des entreprises publiques, **BATIMETAL**. Cette dernière a bénéficié à sa création du savoir-faire du personnel de l'entreprise mère, forgé dans l'exécution du plan national par l'édification de plusieurs complexes industriels. Pour cette mission l'entreprise s'est appuyée sur la **Division Engineering** agissant en **ensemblier**.

Plus tard, en 1997, et répondant à la nécessaire adaptation aux nouvelles conditions économiques dont l'élément émergent était la concurrence, la société **BATIMETAL** avait entrepris sa réorganisation. Cette action a donné lieu, à partir des différentes activités de l'entreprise, à la création de sept filiales dont **BATENCO**. L'entreprise **BATENCO**, à sa création en mars 1998, avait trois unités régionales dont **l'unité d'Alger**.

Après la restructuration de celle-ci, par scission à compter du 31 décembre 2003, l'ex Unité d'Alger est érigée en filiale dénommée **BATENCO-Centre**, et rattachée au **Groupe Industriel BATIMETAL** unique actionnaire.

Pour une meilleure synergie et une affirmation de son appartenance au Groupe Industriel BATIMETAL, la filiale BATENCO-Centre change sa dénomination sociale en JANVIER 2014 en adoptant le nom de **BATIMETAL Engineering & Construction**.

En 2016 le **groupe BATIMETAL** a connu une nouvelle organisation et a été absorbé par le **groupe industriel IMETAL** et aujourd'hui nous sommes **l'unité engineering & construction de l'EPE BATIMETAL**. [\(Site officiel de l'entreprise BATEMATAL E&C 2023\)](#)

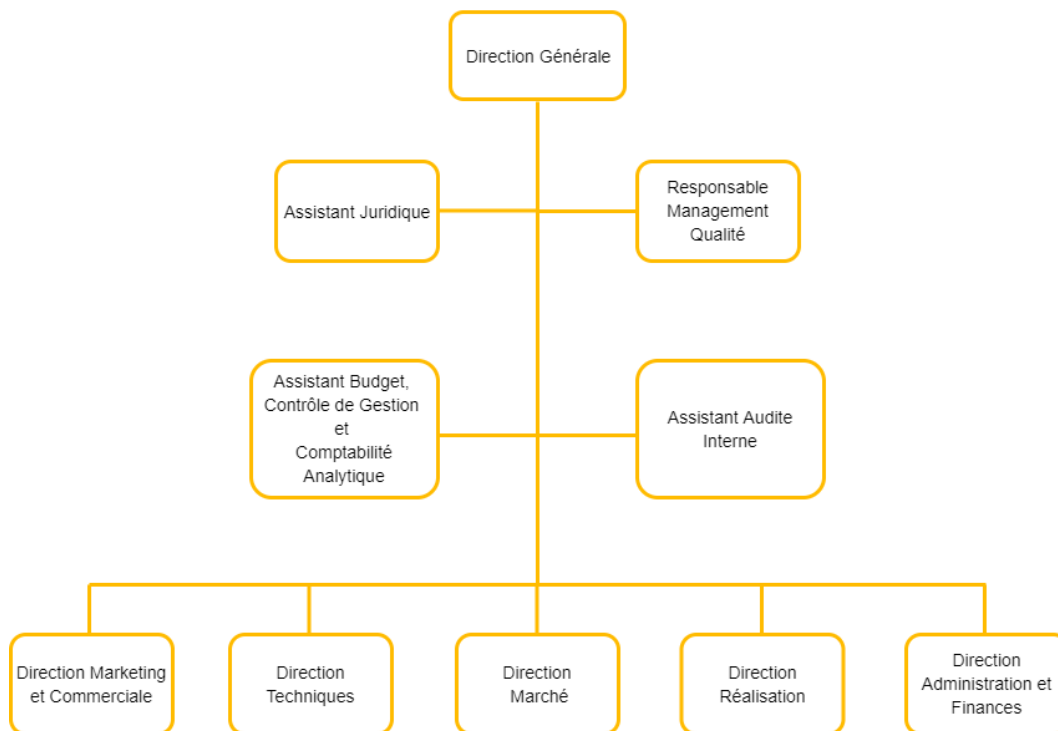
➤ **Les valeurs de l'entreprise :**

- **Engagement : La Qualité de finition de ses prestations**

L'entreprise est spécialisée en étude et réalisation. Depuis 34 ans, L'entreprise a développé un savoir-faire grâce à des cadres expérimentés. L'homme est au cœur de sa réussite. Les collaborateurs sont tous impliqués dans la démarche qualité par des réunions de sensibilisation, des formations et une responsabilisation dans leur quotidien. Ils sont compétents et autonomes quant à la prise de décisions urgentes sur les chantiers ce qui permet aux équipes d'être très réactifs et de respecter les délais. La qualification, la proximité et la disponibilité de l'équipes de BATIMETAL seront les plus surs garants d'un service approprié. [\(Site officiel de l'entreprise BATEMATAL E&C 2023\)](#)

➤ **Organigramme de l'entreprise :**

## ORGANISATION DE L'ENTREPRISE



**Figure 7: organigramme général d'entreprise – BATEMATAL E&C**

Source : <https://www.batimetal-engineering.com/organisation/>

### ➤ Ressources Humaines de l'entreprise

BATIMETAL Engineering and Construction possède un effectifs de 134 personnes sont constitués de 40% d'ingénieurs diplômés de grandes écoles et justifiant d'une longue expérience dans différentes spécialités (E&C 2023) :

- L'architecture.
- La charpente métallique.
- Le génie civil.
- L'électricité.
- Les fluides.
- Les VRD /TOPO.
- La Mécanique/Chaudronnerie.
- Commerciale et marketing.
- Gestion de projets et maîtrise d'œuvre.
- Informatique.

## ➤ Domaines d'activité de l'entreprise :

### Études

- Conception d'ouvrages divers.
- Études d'avant-projet T.C.E
- Études d'exécutions d'architectures et VRD.
- Études d'exécution C.E.S (électricité, fluides, climatisation, détection et protection incendie, télésurveillance,...).
- Études d'exécution en Charpente Métallique et chaudronnerie.
- Études d'exécution de béton armé.
- Études technico-économiques.
- Études VRD et traitement de données générales et d'implantation sur site.
- Gestion de projets (coordination technique, suivi réalisation, conseils techniques, etc.)

### Réalisations tous corps d'état (TCE)

- Bâtiments socio-éducatifs.
- Bâtiments tertiaire.
- Bâtiments industriels.
- Silos à grains.
- Entrepôts frigorifiques pour produits agroalimentaires.
- Complexes agroalimentaires.

### Études et Réalisations (Engineering-Procurement-Construction) Ouvrages clés en mains

- Bâtiments socio-éducatifs.
- Bâtiments tertiaire.
- Bâtiments industriels.
- Entrepôts frigorifiques pour produits agroalimentaires.
- Réservoirs toutes capacités à toits fixes et flottants. [\(Site officiel de l'entreprise BATEMATAL E&C 2023\)](#)

## 3.2.2 Présentation de service d'accueil

### ➤ La direction Marketing commercial

La direction Marketing commercial compose en deux structures qui travail simultanément comme suite ;

### **Structure commerciale**

La structure commerciale est chargée de l'exécution des tâches opérationnelles liées à la préparation des contrats :

- Contrat directe pour les marches de gré à gré simples grâce à nos références, réputations et relations de notre clientèle traditionnelle du marché public et des EPE
- Prospection commerciale ou phase approche client.
- Sélection et retrait des appels d'offres à travers la presse nationale, DZ tender et le BOESEM.
- Élaboration des offres
- Négociation et finalisation des contrats.

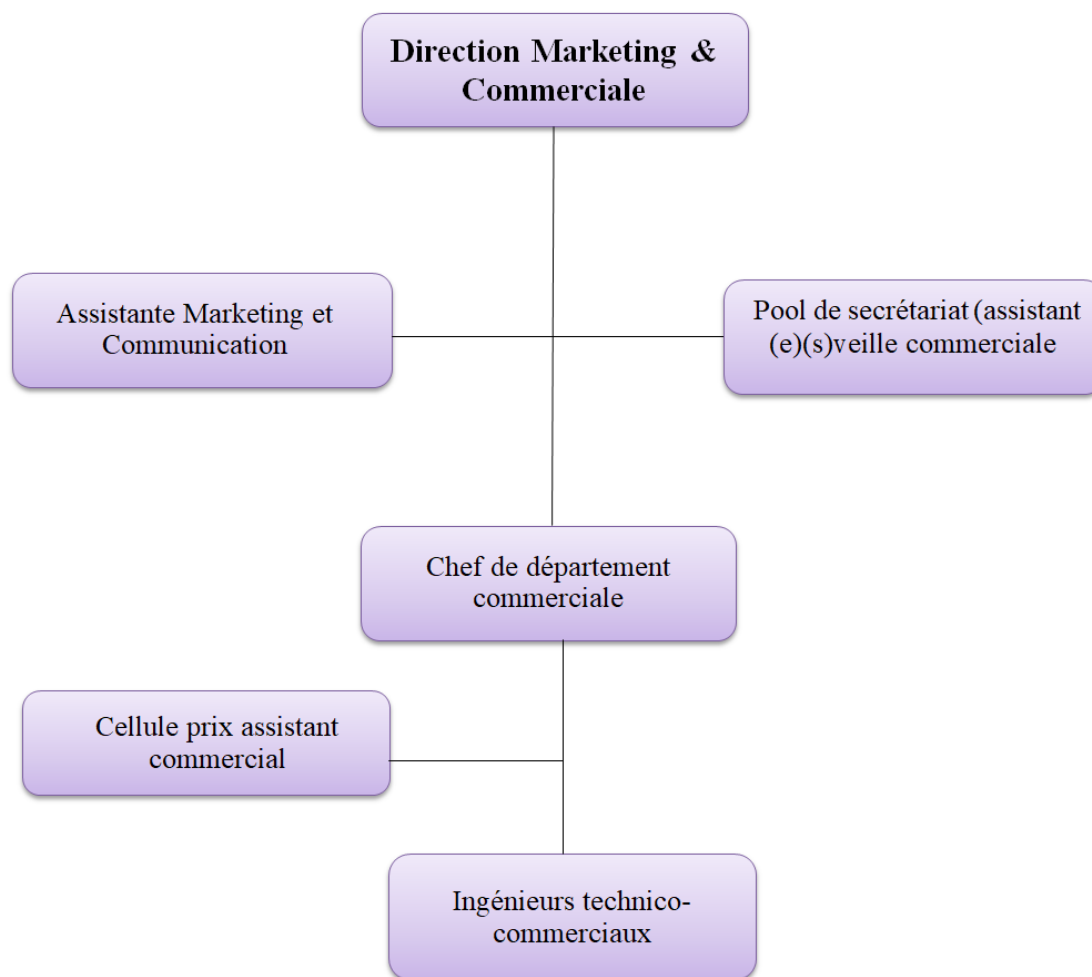
### **Structure Marketing**

La structure Marketing prendre en charge :

- La communication externe et interne.

La structure est constituée d'un directeur marketing & commerciale, d'une assistante en Marketing et Communication et d'un Département Commerciale, ayant sous sa coupe deux à quatre ingénieurs Technico-commerciaux. [-\(direction marketing commerciale d'entreprise Batimetal E&C 2022\)](#)

### **➤ Organigramme de la direction Marketing & commerciale**



**Figure 8: organigramme de DMC – BATEMATAL E&C**

Source : rapport de gestion BATIMETAL E&C, 2022

### 3.2.3 Présentation de l'entreprise HASNAOUI BTPH

Cette société appartient au groupe de sociétés HASNAOUI, qui a été créé en 1974.

**Le groupe GSH** est devenu un leader incontestable du marché algérien dans les secteurs de la construction et de l'agriculture. Un positionnement acquis grâce à une culture entrepreneuriale fondée sur un esprit d'innovation continue, de qualité et de rigueur, pour répondre à une forte demande du marché.

GSH rassemble plus de **18 entreprises** opérant dans cinq principaux pôles : Construction, Industrie, Agriculture, Services et Pierre.

**Le filiale BTPH** est une Société de Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques, active dans le pôle de construction, hautement qualifiée dans la réalisation du bâtiment et du génie civil, elle déploie une capacité de réalisation de 1500 logements par an. L'entreprise est chargée de la réalisation des différents programmes de constructions civiles et industrielles. Elle dispose de structures techniques et de groupes spécialisés. Forte de son expérience et de son savoir-faire dans la qualité du béton, la BTPH HASNAOUI produit également une gamme complète de bétons prêts à l'emploi dans l'ouest algérien plus précisément dans les wilayas d'Oran et de Sidi-Bel-Abbès. (Site officiel de Groupe des sociétés HASNAOUI 2018)

#### ➤ Activités :

- Réalisation de projets de constructions civiles et industrielles de travaux publics et hydrauliques
- Commercialisation et production de béton prêt à l'emploi

#### ➤ Catégorie d'entreprise :

- Qualification ministérielle catégorie 09 dans l'activité principale Travaux publics
- Qualification ministérielle catégorie 09 dans l'activité principale Bâtiment



Figure 9: logo de GSH

Source : <https://www.groupe-HASNAOUI.com>



Figure 10: logo de HASNAOUI BTPH

Source : <https://www.groupe-HASNAOUI.com/activites/pole-construction/btph/>

- Qualification ministérielle catégorie 09 dans l'activité principale Hydraulique

➤ **Historique d'entreprise:**

▷ **1974 point de départ :**

La première Entreprise du Groupe des Sociétés HASNAOUI a été créée par Mr. HASNAOUI Brahim en 1974. Elle activait dans le domaine du Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques. Intervenant d'abord dans le domaine du bâtiment, dès 1974,

▷ époque où le secteur était dominé par les grandes entreprises de réalisation

**(1974 – 1983) développement :**

▷ 1974 : Création de l'entreprise **ETPH HASNAOUI** Brahim en entreprise individuelle. A partir de 1984 : Développement de a sociétés et premières installation de concassage.

**(1983 – 2008) Phase de croissance et de consolidation :**

1985 : Création de la SARL ETPH HASNAOUI.

1998 : Création de la SARL Menuisière de la Mekker. 2008: Fusion entre les SARL ETPH HASNAOUI et Menuisière de la Mekker et leur transformation en **SPA BTPH HASNAOUI**

**A partir de 2008 :**

Le groupement des entreprises HASNAOUI a été transformé en groupe de sociétés par action à partir de Janvier 2008. Avec la création de plusieurs sociétés mixtes avec des partenaires étrangers. [\( Site officiel de Groupe des sociétés HASNAOUI 2018\)](#)

➤ **Les valeurs d'entreprise :**

- **HUMILITÉ** : Instauration une culture de reconnaissance des efforts de nos partenaires et collaborateurs facilitons apprentissage et prônons les pratiques managériales permettant révolution et l'épanouissement professionnels
- **INNOVATION** : La créativité, le partage de nouvelles idées et la prise d'initiative un moteur de notre dynamisme dans la démarche d'amélioration continue de nos stratégies, produits et méthodes de travail.
- **PERENNITE** : La continuation, de génération en génération, à bâtir avec passion des entreprises citoyennes et une solide confiance avec nos parties prenantes, en adoptant une

démarche de proactivité permettant de garantir notre continuité, développement et compétitivité.

- RESPECT : Embrassement les aspects de diversité de 3000 hommes et femmes activant dans 05 différents pôles de métiers déployés sur un large réseau national, tout en faisant du respect d'autrui le socle de notre culture d'entreprise
- ENGAGEMENT : Démonstration consciencieuse d'un attachement professionnel à nos collaborateurs, fournisseurs et clients, à travers notre loyauté et implication lors de l'accomplissement de nos missions et la réalisation de nos projets [\(HASNAOUI 2020\)](#)

### 3.2.4 La direction d'accueil : Direction Technique (DTQ)

➤ **Missions** : Chargée principalement de :

- **Phase soumission** :

- Sélection projet pour soumission : Consulté les sites des appels d'offres et le journal quotidien. / Dossier de consultation
  - Analyse technique et financière du cahier de charge. (DQE –BPU-PLANNING-PAQ –MEMOIR TECHNIQUE ...)
  - Préparation des offres « candidature-technique-financières ».
  - Dépôt de l'offre.
  - Assister à l'ouverture des plis.
- Transfert du dossier à la DRE après attribution.

- **Phase réalisation** :

- Ordonnancement du projet.
- Etablissement des plannings prévisionnels détaillé.
- Mise en place du système de suivi du projet.
- Etablissement du plan contrôle qualité.
- Le suivi des travaux.
- Rédaction des rapports de NC.
- Réception des lots (interne).
- Réception provisoire & définitive.

➤ **Organigramme du service :**

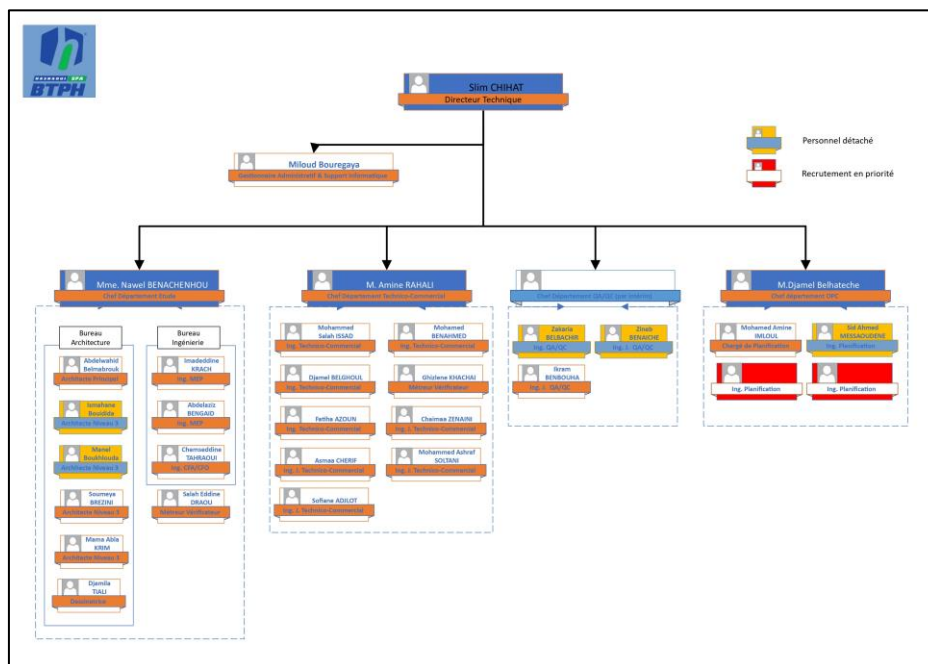


Figure 11: organigramme de DTQ – BTPH HASNAOUI

Source : l'intranet de BTPH HASNAOUI (non accessible au public).

**3.2.5 La département d'accueil : Département technico-commercial (DTC)**

➤ **Missions :** Chargé principalement de :

- Prospection et sélection projet pour soumission.
- Analyse technique des dossiers de consultation.
- Consultation fournisseur/ Appel d'offre fournisseur (Matières premières/Sous-traitants).
- Préparation des offres (Dossier technico/financière).
- Dépôt de l'offre
- Transfert du dossier.

➤ **Organigramme du département :**

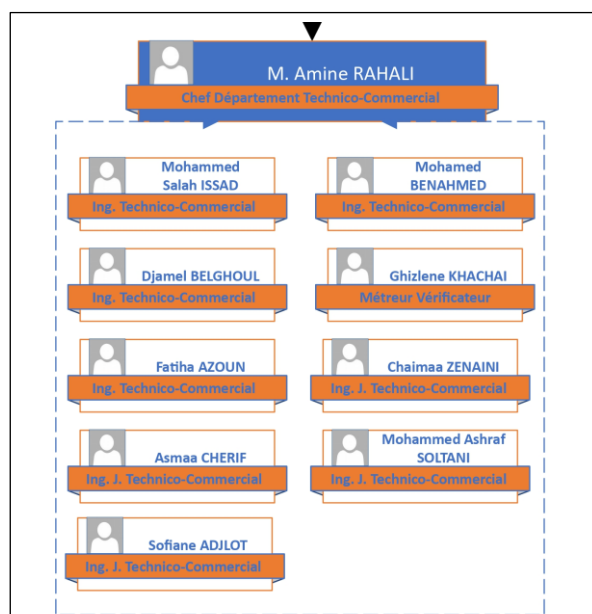


Figure 12: Organigramme de DTC

Source : L'intranet de BTPH HASNAOUI (non accessible au public).

## **Conclusion du chapitre 2 :**

En résumé, le chapitre de méthodologie fournit un aperçu détaillé de la méthodologie qualitative employée, en mettant l'accent sur les entretiens semi-directifs comme outil de collecte de données. Cette approche méthodologique permettra d'analyser les différences et les similitudes dans les démarches marketing-vente des entreprises privées et publiques, afin de mieux comprendre les pratiques existantes et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations dans les contextes de l'entrepreneuriat public et privé, du réseau relationnel et du marketing de l'offre.

# **CHAPITRE 3: RESULTAT ET DISCUSSION**

### **Introduction du chapitre 3 :**

Le chapitre précédent a exposé la méthodologie utilisée dans cette étude comparative qualitative sur les démarches marketing-vente des entreprises privées et publiques dans le secteur de la construction en Algérie. Ce chapitre se concentre sur la présentation des résultats obtenus à partir de cette démarche méthodologique, ainsi que sur la discussion des implications et des significations des résultats.

Dans cette section, nous présenterons les principaux résultats de l'étude, en mettant en évidence les différences et les similitudes entre les démarches marketing-vente des entreprises privées et publiques. Nous analyserons également les données collectées pour identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration dans les domaines de l'entrepreneuriat public et privé, du réseau relationnel et du marketing de l'offre.

En examinant les résultats, nous chercherons à répondre aux questions de recherche formulées dans le chapitre d'introduction. Nous discuterons des implications pratiques de ces résultats pour les entrepreneurs et les acteurs du secteur de la construction en Algérie, ainsi que des implications théoriques pour la compréhension des pratiques de marketing-vente dans le contexte des marchés publics.

## **1 SECTION 01 : résultat de l'analyse qualitative**

### **1.1 Méthode d'analyse des données qualitatives**

Dans le domaine de la recherche, il est important d'avoir des méthodes d'analyse efficaces pour examiner les données qualitatives. Parmi ces méthodes, l'analyse de contenu se distingue comme une approche systématique et objective qui permet d'examiner en profondeur le contenu des textes.

Lorsque nous avons choisi cette méthode pour notre étude, nous avons été convaincus par sa capacité à classer et interpréter les éléments constitutifs du texte. En effet, contrairement à une lecture superficielle, l'analyse de contenu permet d'accéder aux nuances et subtilités présentes dans les documents étudiés.

Dans notre étude, nous avons utilisé l'analyse de contenu pour examiner les données recueillies auprès des entreprises BATIMETAL Engineering & Construction et HASSNAOUI BTPH. Cette méthode nous a permis d'examiner minutieusement les différences et les similitudes entre

les deux entreprises dans différents aspects de la démarche marketing-vente tels que la gestion de projet, le leadership et la culture organisationnelle.

En utilisant cette approche qualitative inductive, nous espérons fournir une analyse détaillée qui aidera à mieux comprendre comment la démarche marketing-vente est construite pour nos deux entreprises, tenter de cerner les facteurs de succès et causes de l'échec dans l'obtention de marchés publics.

À l'égard de la disponibilité et l'importance des données recueillies auprès de deux entreprises BATIMETAL Engineering & Construction et HASSNAOUI BTPH, nous avons obtenu ces informations par le biais d'entretiens, d'observations et de documents fournis. Pour organiser notre analyse de manière appropriée, nous avons divisé cette dernière en trois étapes distinctes tout en effectuant une comparaison entre les deux entreprises à la fin de chaque phase.

Cette méthode permettra d'examiner minutieusement les différences et similitudes entre les deux entreprises dans différents aspects de la démarche marketing-vente tels que le réseau d'affaires et le sourcing, la rédaction des cahiers des charges, la compétitivité des offres, et l'environnement concurrentiel de la commande publique. En utilisant cette approche qualitative inductive, nous espérons fournir une analyse détaillée qui aidera à mieux comprendre comment ces entreprises fonctionnent et ce qui contribue à leur succès ou échec dans leurs projets respectifs.

**Pour l'analyse des entretiens** [\(MCF Août2013\)](#) : On a opté pour l'analyse thématique qualitative, la méthode d'analyse thématique qualitative consiste à identifier les thèmes récurrents dans les données recueillies auprès des répondants. Cette technique permet de mettre en évidence les similitudes et les différences entre les différentes opinions exprimées par ces derniers

*« Le principe est relativement simple quoique sa réalisation effective se révèle bien plus délicate qu'il n'y apparaît de prime abord [\(MCF Août2013\)](#) »*

La technique consiste à créer une grille, constituée de diverses rubriques thématiques, qui répartissent les extraits des répondants. Ces thèmes sont étroitement liés aux questions de recherche. Les rubriques thématiques sont en partie issues de l'analyse de ces questions tandis que leurs catégories sont enrichies ou précisées grâce à l'analyse des réponses des interviewés. On a procédé alors en plusieurs étapes que l'on peut résumer comme suit:

**1. Exploration du corpus** : Notre objectif est de comprendre les propos des répondants sans préjugés. Cette étape peut être considérée comme une "lecture flottante". Nous prenons des notes pour garder une trace des idées spontanées lors de cette première découverte libre du matériel verbal. Ces notes nous ont été d'une grande utilité dans l'étape d'identification des thèmes.

**2. Identification des différents thèmes** : En générale, Ces thèmes englobés des points de vue, des concepts ou des idées qui permettent de classer et d'organiser ultérieurement les noyaux de sens contenus dans le discours et concernant notre études ces thèmes sont le point critique concernant la démarche des entreprises dans le domaine des marches publics.

Cette étape peut se poursuivre lors de l'identification et de la classification des noyaux de sens/extraits. Elle aboutit à une grille thématique présentée sous forme de tableau.

**3. Identification et classification des noyaux de sens (extraits du corpus) dans la grille thématique.** Pour faciliter l'analyse de nos résultats, nous avons supprimé les régulateurs verbaux (Ben, Heu, Enfin...) et les éléments qui n'apportent rien en termes de contenu, qui sont perturbateurs et dont la suppression n'affecte pas le contenu, le sens des propos (même remarque que ci-avant) et reformuler, avec prudence, les propos des interlocuteurs pour en faciliter la compréhension.

Pour les autres étapes qui concernent l'analyse et la comparaison des processus et l'organisation, nature et démarche ciblée des entreprises, on a classé les données dans des tableaux afin d'établir une étude comparative.

Dans ces tableaux, nous avons regroupé les informations relatives à chaque entreprise en fonction des différents aspects étudiés, tels que le bilan, le chiffre d'affaire, démarche ciblée ,le domaine d'activité et les types de projets remportées.

Grâce à cette approche méthodique, nous sommes parvenus à fournir une analyse détaillée des différences et similitudes entre les deux entreprises dans différents aspects de la démarche marketing-vente, ce qui a facilité notre analyse comparative.

Nous espérons que cette analyse contribuera à une meilleure compréhension de la façon dont ces entreprises fonctionnent et de ce qui contribue à leur succès ou échec dans leurs projets respectifs.

## **1.2 Etape 1 : Organisation, nature et marché ciblée**

Pour effectuer une analyse rigoureuse de deux entreprises durant la période de stage, il convient tout d'abord de collecter des documents, des données et observations sur ces entreprises.

Il est important également de prendre en considération les différences et similitudes entre ces deux entreprises, comme leur taille, leur marché cible et leur positionnement concurrentiel.

Nous avons pris le soin de se concentrer sur les activités principales des entreprises, leur organisation, leur performance financière ainsi que leurs stratégies commerciales. Afin d'obtenir une évaluation approfondie des deux entreprises, il est essentiel de mener une lecture détaillée de ces différents aspects, ce que nous avons fait dans deux tableaux comparatifs (Tableau n°10 et n°11) en se basant sur deux volets, le premier étant le statut juridique et le domaine d'activité de l'entreprise, et le second concernant le fonctionnement spécifique du département ciblé (en l'occurrence celui de technico-commercial), il est possible de mieux comprendre les processus en place.

## 1.2.1 Généralités sur les entreprises

Tableau 10: comparaison en termes de nature et domaine d'activité

Les critères de comparaison	BTPH HASNAOUI	BATIMETAL ENGINEERING AND CONSTRUCTION
Statut juridique	SPA Privée	EPE SPA
Catégorie d'entreprise et le domaine d'activités	Qualification ministérielle catégorie 9 dans les activités: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux publics</li> <li>• Bâtiments</li> <li>• Hydraulique</li> </ul>	Qualification ministérielle catégorie 9 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes</li> <li>• Réalisations tous corps d'état (TCE)</li> <li>• Etudes et Réalisations (Engineering-Procurement-Construction) Ouvrages clés en mains</li> </ul>

Source : élaborer par nous-mêmes

## 1.2.2 Le département technico-commercial

Tableau 11: comparaison en termes de fonctionnement de département techno-commercial

Les critères de comparaison	BTPH HASNAOUI	BATIMETAL ENGINEERING AND CONSTRUCTION
<p><b>La recherche/choix des appels d'offre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils utilisée</li> <li>• le processus</li> <li>• Structuration des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela se fait par un site de prospection qui est <a href="http://tenders.dz">tenders.dz</a></li> <li>• Les appels d'offres sont reçus par e-mail dans le service technique commercial</li> <li>• sur le plan RH, une personne est chargée de la prospection des appels d'offres en ligne, et une autre personne est chargée de la prospection sur les journaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela se fait par les deux sites de prospection qui est <a href="http://tenders.dz">tenders.dz</a> et <a href="http://BAOSEM">BAOSEM</a></li> </ul> <p>Le processus de prospection et choix des appels d'offre se déroule comme suite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la prospection en ligne est faite par tous les ingénieurs de service</li> <li>• vérification de la solvabilité du client</li> <li>• Désignation d'un ingénieur technico-commercial pour la prise en charge de</li> </ul>

		l'offre depuis la connaissance de l'affaire jusqu'à la contractualisation
<b>Les types de marchés publics ciblés</b>	La situation dépend entièrement des circonstances. Avant la pandémie de COVID-19, les marchés étaient principalement constitués de projets privés à vocation commerciale. Cependant, après le COVID, l'entreprise a commencé à se porter candidate pour toutes sortes d'appels d'offres afin de garantir ses salaires.	La pluparts des marchés remportés par BATIMETAL Engineering & Construction sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des appels d'offres restreintes ou avec exigence de capacités minimales</li> <li>• Des grés à grés simples ou après consultation</li> </ul>

Source : élaborer par nous-mêmes

### 1.2.3 Synthèse 1

#### ➤ La nature de l'entreprise :

En tant qu'entreprise privée, BTPH HASNAOUI a plus de liberté dans le choix de ses projets, car elle n'est pas limitée par les politiques et les priorités gouvernementales. Elle peut donc se concentrer sur des projets qui correspondent mieux à ses compétences et à sa stratégie d'entreprise.

D'autre part, les entreprises publiques comme BATIMETAL ENGINEERING AND CONSTRUCTION ont souvent des relations privilégiées avec le gouvernement et sont susceptibles de bénéficier des conventions avec les principaux investisseurs institutionnels du pays, même si ces projets ne correspondent pas nécessairement à leur stratégie d'entreprise.

En somme, le statut d'entreprise publique ou privée peut affecter les choix de projets et les stratégies d'entreprise, mais chaque entreprise doit prendre en compte ses compétences, ses ressources et sa vision à long terme pour déterminer les projets les plus pertinents à réaliser.

### ➤ **La stratégie d'entreprise dans le choix des appels d'offre**

Les deux entreprises sont plus ou moins comparables en terme d'activités, La mesure de l'équivalence des deux entreprises est ardue en l'absence d'une contextualisation plus approfondie quant à leurs activités respectives.

Mais il y'a plus de contexte dans leurs méthodes de travail et leurs processus internes. Il est vrai que les activités peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, ce qui peut rendre difficile la comparaison. Leur stratégie de choix de marché et leur politique de gestion des ressources humaines peuvent également être des éléments importants à prendre en compte pour une lecture basique avant d'approfondir dans les processus internes.

Concernant l'entreprise BTPH HASNAOUI, sa stratégie durant le COVID était convenable pour s'adapter aux changements économiques mondiaux et nationaux, afin de maintenir sa pérennité. Il est donc crucial pour l'entreprise de s'adapter aux différents changements économiques et environnementaux en adoptant des stratégies pertinentes et en procédant à une analyse continue de son environnement concurrentiel. Cela permettra à l'entreprise de rester compétitive sur le marché et d'éviter des surprises désagréables qui pourraient surgir à tout moment.

Différemment à BATIMETAL, ses marchés sont typiquement caractérisés par une forte concurrence entre les entreprises du secteur. C'est pourquoi, pour maintenir sa position de leader sur le marché, BATIMETAL Engineering & Construction doit se concentrer sur la qualité de ses offres et sur sa capacité à répondre aux exigences du client de manière compétitive.

### **1.3 Etape 2 : Processus de travail**

Après avoir décidé de procéder à l'examen des fiches processus de chaque département, nous avons obtenu une vue d'ensemble approfondie sur la structuration des activités au sein de l'entreprise. Grâce à cette analyse minutieuse, il devient plus aisé d'avoir une compréhension accrue quant aux étapes critiques des processus impliqués ainsi que les responsabilités et méthodes employées par divers acteurs.

Ce passage évoque une analyse comparative des processus technico- commerciaux des deux entreprises, l'une étant une entreprise étatique et l'autre une entreprise privée, l'objectif est d'identifier les points forts et les points faibles de chaque entreprise en termes de processus et procédures. Cette analyse comparative peut aider à la compréhension de la stratégie marketing-

vente des deux entreprises, sachant que les activités du département technico-commercial sont la base de la démarche marketing-vente de toutes les entreprises. Nous allons donc examiner chaque étape du processus, depuis la prospection de marché jusqu'à la contractualisation et la transmission de l'ordre de début des travaux, afin de déterminer les similitudes et les différences entre les deux entreprises.

Le tableau suivant représente les activités clés des entreprises HASNAOUI et BATIMETAL. Ces activités ont été extraites des fiches de processus fournies par ces deux entreprises.

**Tableau 12: les activités de processus technico-commercial des deux entreprises**

HASNAOUI	BATIMETAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospection et sélection projet pour soumission.</li> <li>• Analyse technique des dossiers de consultation.</li> <li>• Consultation fournisseur/ Appel d'offre fournisseur (Matières premières/Sous-traitants).</li> <li>• Préparation des offres (Dossier technico/financière).</li> <li>• Dépôt de l'offre.</li> <li>• Transfert du dossier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospection du marché</li> <li>• Retrait et analyse du CDC</li> <li>• Etablissement de l'offre et revue de l'offre</li> <li>• Dépôt et remise de l'offre</li> <li>• Confirmation de la commande</li> <li>• Emission de l'ODS interne</li> </ul>

Source : élaborer par nous-mêmes

Ensuite, nous avons procédé à la recherche des points de différence entre BATIMETAL et HASNAOUI dans chaque activité de processus.

**Tableau 13: Présentation d'activité n°1**

Activités	HASNAOUI	BATIMETAL
Prospection et sélection projet pour soumission.	Appel d'offres Notification d'appel d'offre dossier de consultation	Consultation par contact Consultation écrite Un cahier des charges Un appel d'offre

Source : élaborer par nous-mêmes

**Constat 1:** Cette phase constitue une étape clé dans le processus de prise de décision, où HASNAOUI examine attentivement les documents d'appel d'offres ainsi que les informations en ligne pour répondre aux exigences du client avec sa connaissance approfondie des besoins et des attentes du maître d'ouvrage. En outre, l'entreprise BATIMETAL dispose de quatre méthodes pour prospecter le marché, ce qui est clairement démontré dans son processus et reflète la dimension publique de cette activité.

**Tableau 14: Présentation d'activité n°2**

Activités	HASNAOUI	BATIMETAL
Analyse technique de dossier de consultation/ retrait et analyse de CDC + Consultation fournisseur/ Appel d'offre fournisseur (Matières premières/Sous-traitants).	Offre fournisseur (Fournisseur) Facture pro-forma fournisseur (Fournisseur) Appel d'offres fournisseur. Demande de devis fournisseur.	ouverture d'un DP : L'autorisation de dépenses lecture et analyse de cahier des charges

Source : élaborer par nous-mêmes

**Constat 2 :** L'entreprise publique BATIMETAL ne fait pas référence à la consultation des fournisseurs lors de l'examen des cahiers des charges, tandis que son homologue privée HASNAOUI considère cette étape comme essentielle pour répondre efficacement aux exigences clients et aux caractéristiques techniques du projet, cela peut indiquer que l'entreprise privée a une approche plus proactive et axée sur le client, tandis que l'entreprise publique suit peut-être un processus plus bureaucratique et centré sur les aspects administratifs.

**Tableau 15: Présentation d'activité n°3**

Activités	HASNAOUI	BATIMETAL
Préparation des offres (Dossier technico/financière)/établissement de l'offre et revue de l'offre	les calculs techniques sont faits en utilisant le logiciel CYPE (approche Bottom-up)	la détermination des prix est faite à partir de consultation de base de données

Source : élaborer par nous-mêmes

**Constat 3 :** BATIMETAL est obligé de faire un appel d'offre pour le fournisseur offrant le meilleur prix, tandis que HASNAOUI considère que la consultation des fournisseurs peut

contribuer à une meilleure réponse aux besoins spécifiques du client et améliorer la qualité de l'exécution du projet.

**Tableau 16: Présentation d'activité n°4**

<b>Activités</b>	<b>HASNAOUI</b>	<b>BATIMETAL</b>
Dépôt de l'offre/ dépôt et remise de l'offre	validation de l'offre par le DTC une offre finale comme un élément de sortie signature de contrat	dépôt et ouverture des plis approbation de l'offre par le chef de département signature de contrat

Source : élaborer par nous-mêmes

**Tableau 17: Présentation d'activité n°5**

<b>Activités</b>	<b>HASNAOUI</b>	<b>BATIMETAL</b>
transfert de dossier / confirmation de la commande et l'émission de l'ODS interne	transfert de dossier à la direction de la réalisation après une réunion de négociation  Le suivi de projet est assuré par un bureau d'études technique externe, cependant, la direction technique inclut également le département des études qui assure un suivi supplémentaire.	réception de l'ODS client émission un ordre de service interne et transmission du contrat aux structures concernées (DR, DT, DM, DAF) le suivi de projet se fait par un bureau d'étude interne (BATIMETAL fait l'étude et la réalisation)

Source : élaborer par nous-mêmes

#### **Constat 4 :**

- HASNAOUI et BATIMETAL ayant tous les deux des processus pour le suivi de projet, qui incluent la transmission de dossier et l'implication d'un bureau d'études technique pour assurer un suivi efficace, mais le suivi de BATIMETAL est plus efficace en cas de modification et de changement dans le projet en raison de leur capacité à effectuer des études et réaliser la construction. Concernant HASNAOUI, la direction des études assure un suivi supplémentaire mais il n'est pas chargé d'effectuer des études, cela peut créer des conflits dans le suivi de projet.
- La nomination de la procédure de transmission du contrat aux structures concernées diffère entre BATIMETAL et HASNAOUI. La première est effectuée par un ODS

interne tandis que la seconde se fait par la transmission du dossier à la DRE. Il est ainsi possible de considérer ce processus comme relativement rigoureux et plus ou moins formel au sein d'une entreprise publique.

### **1.3.1 Synthèse 2**

Dans notre analyse comparative des processus des deux entreprises, la première chose que nous avons remarqué c'est que le processus de l'entreprise HASNAOUI a été établi en 2018, tandis que celui de l'entreprise BATIMETAL a été établi en 2013. Nous pouvons donc constater que le processus de l'entreprise HASNAOUI est plus récent que celui de l'entreprise BATIMETAL et cela signifie également que la certification ISO 9001 de l'entreprise BATIMETAL est ancienne par rapport celle de BATIMETAL

Nous avons constaté que la date de rédaction du processus ne détermine pas nécessairement son efficacité ou sa performance, mais elle donne une idée de la manière dont une entreprise organise et gère ses activités, ainsi que le niveau d'importance qu'elle accorde au système de management qualité dans la conduite des différentes tâches opérationnelles notamment celles du département technico-commercial qui sont actuellement examinées.

Il est recommandé que les processus soient régulièrement révisés et mis à jour pour garantir leur efficacité. Cela peut être fait en réponse à des changements dans l'environnement de l'entreprise, des nouvelles technologies ou des changements dans les exigences réglementaires. La mise à jour des processus peut aider l'entreprise à rester compétitive et à améliorer la qualité de ses produits et services et améliorer leur efficacité et d'assurer la satisfaction des clients.

Par la suite, on a analysé chaque activité de processus de manière approfondie pour évaluer leur efficacité.

Il est intéressant de noter que HASNAOUI a une approche plus centrée sur le client, en consultant les fournisseurs pour mieux répondre à ses besoins spécifiques. D'un autre côté, BATIMETAL privilégie le meilleur prix ce qui peut parfois se traduire par des compromis sur la qualité des produits ou services fournis, et c'est le cas de toutes entreprises publique car ils ont été obligés de lancer des appels d'offres pour le choix des fournisseurs qu'il prend beaucoup de temps et énergie au même temps.

En ce qui concerne le suivi de projet, BATIMETAL est plus efficace pour gérer les modifications apportées au projet initial, tandis que HASNAOUI a mis en place des procédures

supplémentaires pour assurer un suivi étroit, ce qui peut parfois entraîner des conflits avec les parties prenantes. Il est important de noter que ces approches différentes peuvent avoir un impact sur la satisfaction du client et la qualité globale des projets.

Il convient de souligner que les modalités relatives à la transmission des contrats varient considérablement entre BATIMETAL et HASNAOUI. En effet, alors que le premier recourt à un système interne d'ODS pour gérer cette procédure avant sa transmission, le second transmet directement les documents au service chargé de leur réalisation.

Cela peut entraîner des délais supplémentaires dans le processus de transmission pour HASNAOUI, mais peut également offrir une plus grande transparence et une meilleure communication avec les parties prenantes.

En résumé, bien que les deux entreprises aient des approches différentes pour répondre aux appels d'offres et suivre les projets, il est important de prendre en compte les avantages et les inconvénients de chaque méthode afin de garantir la satisfaction du client et la qualité des projets.

## **1.4 Etape 3 : Les entretiens**

La phase ultime implique l'analyse des entrevues, qui ont été menées avec les cadres de deux entreprises, comme évoqué antérieurement. Il convient de noter que ces entretiens étaient individuels en nature.

Cela a permis de recueillir plus de données de première main sur les activités, les processus décisionnels et la gestion du personnel dans les deux entreprises.

Dans cette étape, on a réalisé une analyse thématique qualitative des entretiens avec les quatre interviewés. Nous avons créé plusieurs tableaux de différents thèmes tels que le réseau d'affaires et sourcing, utilisation des systèmes d'information et la technologie pour une meilleure attractivité et les atouts des groupements et alliances comme une manière d'accès à la commande publique ... etc.

Pour chaque extrait d'entretien, on a comparé les verbatim afin d'établir les différences entre les deux entreprises étudiées. On a utilisé cette analyse pour mieux comprendre les opinions et les expériences des interviewés et pour déterminer les points forts et les points faibles de l'organisation par rapport aux deux entreprises précédentes.

### **1.4.1 Les extraits d'entretien en matière de chaque thématique de recherche**

#### **➤ Les thématiques de recherche :**

Thématique 1 : Réseau d'affaire et sourcing

Thématique 2 : l'attractivité de l'entreprise

Thématique 3 : Les atouts des groupements et alliances comme une manière d'accès à la commande publique

Thématique 4 : Attractivité de l'offre des entreprises et son influence sur les maîtres d'ouvrage

Thématique 5 : L'environnement concurrentiel de marché public

Thématique 6 : Les freins de la commande public

Thématique 7 : les avantages de l'entreprise

Tableau 18: Extrait d'entretien en matière de thématique 1

Réseau d'affaire et sourcing		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<p><b>R1:</b> Généralement, on a un abonnement avec Algérie Tenders, il est connu</p> <p>On a cette façon de faire, et on a la direction Marketing au niveau de Sidi bel Abbes chargé de Repérer les appels d'offres et elle nous envoie régulièrement ce qui a comme projet intéressant.</p> <p>Par rapport le triage des offres, nous décide selon le projet, Autant que grande entreprise, on ne va pas faire n'importe quel marché, on ne va pas soumissionner dans des petits marchés, on vise les grands.</p> <p><b>R2:</b> des fois y'a des informations sur le réseau d'affaire de notre activité, par ex : "Y'a un promoteur qui va faire cela ou cela"</p>
	K.R	<p><b>R1:</b> De bouche à oreille, C'est vraiment récurrent d'accueillir des informations Juste à travers des bonnes relations</p> <p><b>R2:</b> Restez brancher avec les actualités, les événements, les nouveaux promoteurs...</p>
<b>BATIMETAL</b>	B.W	<p><b>R1 :</b> Nous sommes une entreprise publique donc automatiquement on prospecte les appels d'offres par exemple ; MDN (ministère de défense nationale) et SONATRACH</p> <p><b>R2 :</b> on répond à des consultations avec convention cadres dans le cadre de grés à grés simple ou grés à grés après consultation</p> <p><b>R3 :</b> En ce qui concerne la prévision des appels d'offres avant leur lancement dans les offres ou BOMOB, lorsqu'on travaille sur un projet, on est informé automatiquement qu'un appel d'offre sera lancé car il y a déjà des projets similaires dans la même série de projets.</p> <p><b>Remarque :</b> BATIMETAL a des conventions cadres avec SONATRACH et SONALGAZ</p>
	K.T	<p><b>R1 :</b> Tous le temps on reçoit des personnes qui cherchent plus d'information sur nos offres et notre entreprise, Bien que certains ne fassent que jeter un coup d'œil sans s'engager davantage, cela constitue une opportunité de faire connaître notre entreprise aux clients potentiels.</p> <p><b>R2 :</b> Il y'a aussi les clients dans le cadre de grés a grés qui rentre directement chez le chef de service pour discuter la nature et les détails de projets donc on a assez</p>

Source : élaborer par nous-mêmes

### Thématique 1 : Réseau d'affaire et sourcing

BTPH HASNAOUI utilise une approche plus proactive dans la recherche d'opportunités, en ayant un abonnement à Algérie Tenders et en utilisant un chargé de prospection marketing pour identifier les appels d'offres pertinents. De plus, ils maintiennent de bonnes relations avec leur réseau d'affaires et restent à jour sur les événements et les nouveaux promoteurs. En revanche, la seconde entreprise BATIMETAL a adopté une approche différente en matière d'abonnement à des sites de prospection. Elle agit de manière plus réactive en répondant aux appels d'offres publics et en cherchant activement des consultations avec convention cadres. Cependant, il est

possible d'affirmer que la seconde entreprise demeure constamment dans sa zone de confort, ce qui se manifeste à travers son bilan témoignant du nombre insignifiant de projets remportés lors d'appels d'offres ouverts au cours des cinq dernières années.

De plus, ils attendent souvent d'être contactés par des clients intéressés par leurs offres et misent sur leur réputation pour attirer de potentiels clients.

**Tableau 19: Extrait d'entretien en matière de thématique 2**

L'attractivité de l'entreprise		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<b>R1:</b> Bien sûr, pour travailler sur l'image de l'entreprise, il y a toute la direction marketing Group qui travaille sur ça, ils ont des prescripteurs qui sont chargés de faire des présentations d'entreprise auprès des acheteurs publics potentiels, les bureaux d'études, entre les maîtres d'ouvrage pour essayer de présenter les produits du groupe pour essayer d'imposer nos produits sur le marché, ils essaient au maximum de prescrire spécifiquement nos services et nos produits, pour avoir un certain impact sur leur choix de prescriptions CDC.  Par exemple, s'il demande une menuiserie aluminium, il la décrit avec nos références aluminium, qui vont diriger le maître d'ouvrage vers nous.
	K.R	<b>R1:</b> Nous cherchons à communiquer régulièrement sur nos activités, nos réalisations et nos projets pour renforcer notre notoriété et notre image de marque. Nous utilisons pour cela différents canaux de communication, tels que notre site web, les réseaux sociaux ou des événements professionnels.
<b>BATIMETAL</b>	B.W	<b>R1 :</b> en se vend au client dans les événements et les conférences...etc. le PDG de BATIMETAL montre la présentation d'entreprise avec nous référence, les projets déjà réalisés, et les certificats de bonne exécution à des grands maîtres d'ouvrage, par exemple, on a envoyé une présentation de notre entreprise à SONATRACH de Arzew Oran, car on attend que il veut lancer un appel d'offre de réalisations des parkings en charpente à étage car il ont déjà lancé un appel d'offre d'étude et réalisation, il ont répondu et demandé l'offre financière de BATIMETAL car le groupe IMETAL a une convention cadre avec SONATRACH, et SONALGAZ
	K.T	Notre service est composé de cette structure et la structure marketing qui toutes sa mission est la communication externe et interne pour but de garantir une bonne réputation d'entreprise auprès d'actualités de notre site web et les pages d'entreprise sur les réseaux sociaux, des événements pour faire connaître l'entreprise et même gagner plus de confiance de nos anciens clients

Source : élaborer par nous-mêmes

### **Thématique 2 : l'attractivité de l'entreprise**

Les deux entreprises cherchent à renforcer leur image de marque et leur notoriété en utilisant différents canaux de communication tels que des présentations d'entreprise, des événements professionnels, des certificats de bonne exécution et la communication en ligne via les réseaux sociaux et le site web.

L'entreprise HASNAOUI utilise également des références spécifiques pour orienter les maîtres d'ouvrage vers leurs produits et services, tandis que BATIMETAL se vend directement aux clients lors d'événements et de conférences.

**Tableau 20: Extrait d'entretien en matière de thématique 3**

Les atouts des groupements et alliances comme une manière d'accès à la commande publique		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<p><b>R1:</b> Déjà, on est un groupement d'entreprises, donc c'est encadré dans notre méthode de travail. C'est parmi nos atouts.</p> <p><b>R2:</b> Par exemple, dans le cas d'avoir un projet qui est nouveau, un domaine d'application nouveau, on est obligé de faire des partenariats avec des entreprises qui ont pour corps de métier ces types des travaux.</p>
	K.R	<p><b>R1:</b> D'après mon expérience avec le groupe HASNAOUI, le pouvoir de soumissionner avec le groupe est inégalé avec un accès individuel, nous avons toujours nos fournitures et nos affiliés</p>
<b>BATIMETAL</b>	B.W	<p><b>R1 :</b> on est déjà rentré dans plusieurs groupement et dans le présent moment on est dans un groupement avec INERGA (Société de Réalisation d'Infrastructures), il exécutée les gros œuvres, et en travail sur le lot de la charpente métallique</p> <p><b>R2 :</b> Dans le cas des projets important et on ne possède pas les référence et l'expérience suffisant demander par le maître de l'ouvrage, et en sais que si en soumissionner en solo on sera éliminé donc on est obligé de soumissionner avec un groupement d'entreprise avec des entreprise spécialisée qui ont pour corps de métier ces types des travaux pour combiner</p> <p><b>R3 :</b> La sous-traitance est bénéfique dans le cas de bonne 'état d'avancement du projet .En préférence c'est mieux d'exécuter tous les travaux sans recueil a la sous-traitance car les prix de sous-traitance est plus chère, mais y a des cas u la sous-traitance est indispensable</p>
	K.T	<p>On a déjà l'habitude de rentre dans des groupements d'entreprise et on collaborer très bien</p> <p>Il est recommandé d'effectuer l'intégralité du projet en interne plutôt que de faire appel à la sous-traitance car cela peut s'avérer non rentable.</p>

Source : élaborer par nous-mêmes

### **Thématique 3 : Les atouts des groupements et alliances comme une manière d'accès à la commande publique**

Les deux entreprises sont habituées à travailler en groupe et comprennent l'importance des partenariats pour étendre leurs domaines de compétence. Cependant, leur approche de la sous-traitance diffère légèrement.

Les deux entreprises ont développé différentes raisons pour lesquelles elles ont recours à la sous-traitance dans certains cas. HASNAOUI considère la sous-traitance comme étant une partie intégrante de leur méthode de travail, tandis que l'entreprise BATIMETAL a pour choix de réaliser en interne l'ensemble des travaux afin d'éviter les dépenses considérables liées à la sous-traitance. Toutefois, cette dernière demeure inévitable étant donné qu'il y a certains lots de travaux qui nécessitent le savoir-faire d'une entreprise spécialisée dans ce domaine, tel que souligné par notre interviewées.

Tableau 21: Extrait d'entretien en matière de thématique 4

Attractivité de l'offre des entreprises et son influence sur les maîtres d'ouvrage		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<p><b>R1:</b> Dans l'ouverture technique, on a toujours la note complète</p> <p><b>R2:</b> Il y a la partie qui prend le plus de temps, c'est la partie financière, la partie étude de prix</p> <p>C'est environ 5 dans l'équipe chargée d'étude de prix, mais on est polyvalent, on fait de tout, mais on essaie de se répartir les projets.</p> <p><b>R3:</b> Systématiquement, aussi on élabore des mémoires techniques où on explique ce qu'on prévoit de mettre pour chaque projet en matériau, en combien de temps on veut les mettre, voilà la qualité que nous avons proposée pour tel projet.</p> <p>Donc, même s'ils ne nous demandent pas, non, on les met.</p>
	K.R	<p><b>R1:</b> Je suis celui qui s'occupe de la partie administrative, de la documentation technique, de la partie technique, et des parties administratives, j'essaie de tout aborder, j'ai 8 ans d'expérience qui me permet de bien connaître nos ressources</p> <p>Je suis également chargé de mieux présenter l'entreprise en termes de contenu et de format je ne néglige rien</p>
<b>BATIMETAL</b>	B.W	<p><b>R1 :</b> dans le cas des appels d'offres par exigences ou capacités minimal dans ce cas toutes les offres sont pratiquement des offres des entreprises similaires comme COSIDER ... etc. donc dans ce cas la BATIMETAL remporte le marché grâce à notre offres qui est bien étudiée en matière de prix et de qualité</p> <p><b>R2 :</b> notre offre est toujours le meilleur en matière de l'offre technique et financière dans le cas où on est dans une concurrence avec une entreprise de même niveau</p> <p><b>R3 :</b> en générale la maîtrise d'ouvrage ne regarde pas les présentations d'entreprise... etc. donc dans mon opinion ce qui important c'est que le devis estimatif et quantitatifs et le dossier technique soit précise et détaillé et bien établir donc on focus plus sur la rédaction des offres, et on est une assistante qui faire établir le dossier informel à partir de données fournies par le département</p>
	K.T	

		<p><b>R1</b> : on prend toujours la note complète sur notre offre technique car il est la meilleure offre en matière de qualité des matériaux et capacités et en matière de couts</p> <p><b>R2</b> : Dans la rédaction des cahiers des charges nos incitons sur l'offre qui fut soit détaillé avec les couts, et établit avec précisions et sans faute pour faire une bonne réputation de notre entreprise</p> <p><b>R4</b> : y a des cas ou on est sure que BATIMETAL va remporter le marché c'est dans le cas de grés a grés simple ou après consultation quand on compète avec des entreprise de même niveau et catégorie, après l'ouverture des dossiers de candidatures on connait les entreprises qui possèdent une mauvaise réputation et dans ce cas on est sure que ce marché sera notre marché</p>
--	--	--

Source : élaborer par nous-mêmes

#### **Thématique 4 : Attractivité de l'offre des entreprises et son influence sur les maîtres d'ouvrage**

La première entreprise HASNAOUI, se concentre principalement sur la présentation de l'entreprise en termes de contenu et format, ainsi que sur l'utilisation d'une stratégie de marketing efficace pour attirer les clients potentiels. La deuxième entreprise BATIMETAL, met l'accent sur la qualité de son offre technique et financière pour se démarquer de ses concurrents, en s'assurant que son devis et dossier technique sont précis et détaillés. En outre, BATIMETAL souligne l'importance de la rédaction d'un cahier des charges détaillé avec des coûts et des informations claires pour établir une bonne réputation dans le secteur de la construction

**Tableau 22: Extrait d'entretien en matière de thématique 5**

L'environnement concurrentiel de marché public		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<p><b>R1:</b> On à plus d'avantage dans des marchés de grande envergure, c'est là où on sait que le nombre de concurrents est vraiment limité.</p> <p><b>R2:</b> Mais par rapport la veille en générale, on discute</p> <p>Par exemple, y'a telle entreprise qui a chiffré moins que nous, on a eu tel projet derrière parce que l'entreprise X n'était pas forte au moyen matériel/ en moyen humain</p> <p>Donc on essaie de voir quel est notre point fort, quel est notre point faible</p>
	K.R	<p><b>R1:</b> Pour faire face aux défis concurrentiels, je m'efforce de rester au courant des tendances et des innovations dans mon domaine d'activité. Je suis régulièrement en veille sur les nouveaux développements technologiques, les normes et les réglementations, les besoins des clients et les pratiques de la concurrence.</p>

<b>BATIMETAL</b>	<b>B.W</b>	<p><b>R1</b> : Dans certaines situations, BATIMETAL est perçue comme étant en concurrence avec des entreprises de même niveau. Cela se produit lorsqu'on soumissionne pour des projets face à de grandes entreprises d'État qui possèdent les mêmes qualifications techniques que nous. Les petites et moyennes entreprises privées ne sont pas considérées comme nos concurrents directs. Nos principaux concurrents incluent l'ENCC (Entreprise Nationale de Charpente et Chaudronnerie), COSIDER, INERGA (Société de Réalisation d'Infrastructures) ainsi que les grandes entreprises privées telles que HASNAOUI car elles opèrent dans la même sphère et proposent des offres similaires aux nôtres.</p> <p>les entreprises privée sont des pme donc sont moindres des charges par conséquence il soumissionner par moindre prix par apport a un grande entreprise publics</p> <p><b>R2</b> : Pour bien précises on soumissionner dans les projets de grande chance de remporter, et ça dans les offres qu'on maîtrise bien et les projets de notre domaine</p> <p><b>R3</b> : Dans les cas de grés a grés après consultation, on soumissionner avec les entreprise de même niveau que BATIMETAL, dans ce cas en serai sure de remporter le marché a 90 pourcent</p>
	<b>K.T</b>	<p><b>R1</b> : Dans certaines cas je suis choqué de prix des entreprises privé car c'est illogique qu'ils soumissionnent avec de tels prix dans des grandes projets, honnêtement quand je étudie bien notre offres à la matière de qualité et prix et c'est impossible de réaliser un projet avec un montant bas de BATIMETAL et c'est ça les cassures des prix, et le marché algérien souffre de ça</p>

Source : élaborer par nous-mêmes

### **Thématique 5 : L'environnement concurrentiel de marché public**

HSNAOUI démontre une grande conscience de la compétitivité dans son domaine d'activité, en restant à l'affût des tendances et des innovations dans son secteur, en surveillant les normes et réglementations ainsi que les pratiques de la concurrence pour maintenir sa position sur le marché. Elle considère les grandes entreprises étatiques comme ses principaux concurrents et sait que les petites ou moyennes entreprises privées peuvent proposer des tarifs plus attractifs en raison de leurs coûts moins élevés, cependant, la deuxième entreprise BATIMETAL semble avoir une approche plus critique envers les entreprises privées qui soumissionnent à des prix bas dans de grands projets, remettant en question leur capacité à fournir des services de qualité à un prix aussi bas.

En résumé, la première entreprise fait preuve d'une approche proactive qui lui permet de maintenir sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, tandis que la seconde entreprise est plus méfiante envers les entreprises privées qui soumissionnent à des prix bas et se questionne sur leur capacité à respecter les normes de qualité nécessaires pour réaliser des projets importants.

Tableau 23: Extrait d'entretien en matière de thématique 6

Les freins de la commande publique		Extrait d'entretien
<b>HASNAOUI</b>	R.A	<b>R1:</b> Le problème, c'est des cassures de prix, comme c'est des petites entreprises, on ne peut pas être moins cher que, c'est impossible, c'est impossible parce que on a beaucoup plus de charge que les PME. On ne peut pas concurrencer une petite entreprise, donc on ne joue pas au même niveau.
	K.R	<b>R1:</b> L'instabilité politique et les changements fréquents dans les gouvernements et les ministères peuvent également avoir un impact sur les marchés publics. Les projets peuvent être retardés ou annulés en raison de changements dans les priorités politiques ou de l'incertitude économique.  <b>R2:</b> Malheureusement, la corruption et le favoritisme sont encore trop courants dans les marchés publics en Algérie
<b>BATIMETAL</b>	B.W	<b>R1 :</b> les entreprises privée sont des pme avec des charges compressées, par conséquent, ils soumissionnent pour un prix comparativement bas par rapport à l'entreprise publique, au même temps ils n'ont pas les capacités techniques et humaines, qui restent assez insuffisants pour réaliser des grands projets publics, par conséquence nos offres est plus élevés  Donc après l'exécution des gros œuvres, on déclare l'arrêt des travaux et on abandonne le projet, et il procède à la résiliation de marche  Ainsi, non seulement a-t-il abaissé les prix du marché, mais également provoqué des retards dans l'exécution et n'a pas achevé le projet en question. Par conséquent, il est impératif d'établir des lois et règles pour combattre de telles pratiques.
	K.T	<b>R1 :</b> Certaines entreprises ont eu du mal à remporter des projets en raison de l'insuffisance de leur offre technique. À plusieurs reprises, cela est dû aux cahiers des charges qui orientent toutes les procédures selon le code de marchés publics, mais parfois d'une manière ou d'une autre, il existe une orientation différente dans ces documents. Cela rend difficile pour ces entreprises la conquête du marché proposé.

Source : élaborer par nous-mêmes

### Thématique 6 : Les freins de la commande public

Les deux entreprises mettent en évidence les problèmes des procédures de passation en Algérie, mais avec une perspective différente. L'entreprise HASNAOUI souligne la difficulté pour les grandes entreprises de concurrencer les petites entreprises en raison des charges plus importantes. D'autre part, l'entreprise BATIMETAL met en évidence les problèmes de corruption et de favoritisme dans le processus d'attribution des marchés publics, ce qui peut entraîner une exécution inefficace et même la résiliation de projets.

Ils ont mentionné plusieurs problèmes qui peuvent être résumés en ces points :

- Les casseurs de prix : Ces derniers sont des entreprises qui proposent des offres extrêmement basses pour décrocher les marchés publics, au détriment de la qualité.
- Le soupçon d'un favoritisme accompagné d'une corruption, qui pourrait altérer le processus formels d'attribution des marchés publics
- Risque d'exécution inefficace et la résiliation de projets
- Nécessité de mettre en place des lois et des règles pour lutter contre ces problèmes dans les marchés publics en Algérie.
- L'instabilité politique peut causer des répercussions dévastatrices sur les projets publics en limitant l'accès aux matériaux et services indispensables. Cette perturbation peut facilement entraîner un ralentissement considérable voire une suspension pure et simple de la réalisation du projet dans son ensemble, affectant ainsi directement les plans futurs d'un pays ou même d'une région entière. En outre, cette instabilité crée également une incertitude quant à la viabilité financière de ces projets cruciaux pour le développement économique global de toute nation.
- Manque d'investissement des entreprises publiques et les conditions draconiennes du moins disant appliquées aux marchés des entreprises du secteur de l'énergie (**SONATRACH, SONELGAZ, NAFTAL, NAFTEC, etc...**) et **MDN [gros investisseurs du pays.](#)** ([Rapport De Gestion Direction Commerciale & Marketing de l'entreprise BATIMETAL E&C 2022](#))

Tableau 24: Extrait d'entretien en matière de thématique 7

les avantages de l'entreprise		Extrait d'entretien
HASNAOUI	R.A	<p><b>R1:</b> Notre équipe est qualifiée, chacun dans son domaine, c'est pour garder notre qualité de travail, et notre réputation tant qu'une équipe compétente</p> <p>C'est ça la valeur de HASNAOUI, c'est la qualité</p> <p><b>R2:</b> L'objectif, c'est ça, c'est d'essayer de se diversifier, c'est d'arriver à avoir des attestations de bonne exécution, à gagner des projets. et d'acquérir des expériences.</p> <p>Des bâtiments énergétiques par exemple, de nouvelles expériences, à chaque fois, on essaie, même si on n'a pas le projet, mais toujours on essaie de s'attaquer à des nouveaux marchés.</p> <p><b>R3:</b> on vise les marchés de grande envergure, les projets intéressants.</p> <p>Nous sommes clairs depuis le début, et tous nos mouvements et prix sont justifiés de manière délibérée.</p> <p>On justifie notre prix par la qualité qu'on prévoit de mettre dans le projet.</p> <p><b>R4:</b> On est au même pied d'égalité avec une entreprise publique.</p> <p>Ils ont peut-être plus de moyens matériels, c'est clair, c'est étatique.</p> <p>Mais généralement pour les avis d'appels d'offres, Ce qu'ils demandent, même si c'est un gros projet, on a la capacité de répondre</p> <p><b>R5:</b> C'est à nous de bien lire le CDC et de faire la bonne réponse</p>
	K.R	<p><b>R1:</b> Notre entreprise dispose d'une grande expertise technique dans notre domaine d'activité, ce qui nous permet de comprendre les besoins des clients et de proposer des solutions efficaces.</p> <p><b>R2:</b> Je suis également capable de communiquer efficacement avec les clients, de travailler en équipe et de m'adapter aux changements et aux évolutions du marché.</p>
BATIMETAL	B.W	<p><b>R1 :</b> Nous sommes parmi les leaders dans la solution clé en main. BATIMETAL réalise des études et assure l'exécution de projets, ce qui nous a permis d'acquérir une solide réputation auprès des grands maîtres d'ouvrage sur le territoire algérien.</p> <p><b>R2 :</b> notre entreprise possède une grande qualité technique dans le BTPH, avec un équipe qui maîtrise des calculs et sous détail prix et une base donnée fournisseur et sous-traitant solide</p> <p><b>R3 :</b> Notre atout réside dans notre expertise en charpente métallique et chaudronnerie, ce qui fait de nous les meilleurs spécialistes du secteur BTPH grâce à nos compétences remarquables acquises au fil des années.</p> <p><b>R4 :</b> Il est possible d'affirmer que, en tant qu'entreprise publique, nous participons à des appels d'offres et négociations directes avec plusieurs grandes entreprises publiques et privées. Cependant, le fait de remporter ces contrats chaque fois témoigne de la qualité supérieure de nos offres.</p>
	K.T	<p><b>R1 :</b> Nos offres sont bien étudiées en matière de cout et de qualité</p> <p><b>R2:</b> Notre département est compose d'une équipe très compétentes, en travail ensemble pour établir des offres précise et qui répondre a les besoins de maitres d'ouvrage</p>

Source : élaborer par nous-mêmes

## **Thématique 7 : les avantages de l'entreprise**

### **Les avantages de BTPH HASNAOUI**

Selon les témoignages des interviewés, l'entreprise bénéficie d'un grand nombre d'avantages qui peuvent être synthétisés comme suit :

- Expertise technique dans le domaine d'activité pour comprendre les besoins des clients et proposer des solutions efficaces
- Capacité de communication efficace avec les clients
- Travail en équipe et adaptation aux changements et évolutions du marché
- Diversification pour acquérir de nouvelles expériences et se positionner sur des marchés intéressants
- Justification du prix par la qualité prévue pour le projet qui démarque l'entreprise et lui permet de rivaliser avec des entreprises publiques
- Capacité à répondre aux appels d'offres même pour des gros projets et concurrencer les entreprises publiques
- Objectif de gagner des projets et d'acquérir des attestations de bonne exécution pour se diversifier et accéder à des marchés de grande envergure.
- Une équipe qualifiée et compétente

## **Les avantages de BATIMETAL E&C**

Selon les témoignages des dirigeants, l'entreprise offre une multitude d'avantages variés. Les avantages de l'entreprise sont nombreux et se présentent sous différentes formes, tels que ceux énumérés ci-dessous :

- Une position de leader dans les projets clés en main, permettant à l'entreprise de remporter des contrats importants sur le territoire algérien et de se faire connaître des grands maîtres d'ouvrage. Les avantages de l'entreprise sont nombreux et diversifiés.
- Une expertise technique solide dans le domaine de BTPH
- Une spécialisation dans la charpente métallique et la chaudronnerie
- La disponibilité d'un puissant bureau d'études pluridisciplinaires performant
- Une capacité à remporter des marchés importants, tant dans les consultations que dans les grés à grés avec de grandes entreprises publiques et privées grâce à des offres bien étudiées en termes de coût et de qualité.
- Une équipe compétente et expérimentée qui maîtrise les calculs, les détails des prix, ainsi qu'une base de données bien fournie pour les fournisseurs et sous-traitants.

## **2 Discussion**

En s'appuyant sur notre revue de littérature, nous avons pris la décision d'entreprendre une analyse qualitative à plusieurs dimensions afin de mieux comprendre l'approche commerciale adoptée dans les marchés publics par deux entreprises présentant des statuts différents - publique et privé. Pour mener cette étude approfondie, trois sources clés ont été mobilisées : des entretiens avec les responsables en charge des marchés publics au sein de chaque entreprise concernée, une documentation exhaustive portant sur leurs pratiques professionnelles respectives ainsi qu'une observation attentive du processus et protocoles relatifs aux appels d'offres publiques.

Il convient de noter que notre domaine d'étude reflète une compétence en matière de marchés publics dans le secteur du BTP. Étant donné que les deux entreprises ont des décennies d'expérience dans ce domaine, cela nous oriente vers les profils des interviewés qui possèdent également une riche expérience professionnelle.

Les deux cadres supérieurs travaillant pour ces entreprises ont plus de huit ans d'expérience, et cela se manifeste clairement à travers leurs réponses et leurs pratiques professionnelles.

La totalité des individus interrogés sont choisis pour leur vaste expérience et leurs connaissances approfondies de l'entreprise, ainsi que pour leur capacité à être mobiles et réactifs afin d'assurer une collecte efficace des données. Cette sélection rigoureuse garantit la qualité des informations recueillies.

Les données qualitatives obtenues à travers les entretiens, les documentations et l'observation, ont permis de distinguer les similarités et les différences entre les stratégies et les pratiques de chaque entreprise face aux défis commerciaux des marchés publics. Pour une meilleure démonstration de résultats, nous avons organisé nos découverts selon quatre thématiques principales, au niveau de chaque entreprise :

- La stratégie de sourcing et les pratiques d'accès aux marchés publics
- La promotion de l'image d'entreprise et la stratégie marketing
- La valeur de l'offre
- La concurrence et la culture de partenariat

➤ **BTPH HASNAOUI**

**Tableau 25: démonstration des résultats obtenus au niveau de HASNAOUI BTPH**

La thématique :	Description	Défensive	Offensive	Proactive	Réactive
Stratégie de sourcing	L'approche de sourcing utilisée par l'entreprise est pour un but commercial, basée sur une valorisation de l'image et promotion de produits et services afin de provoquer le choix de leur entreprise plutôt que leurs concurrents.		×	×	
Stratégie de marketing	L'entreprise est très active sur les réseaux sociaux, ainsi qu'en événements en lien avec la promotion de produits et services pour atteindre ses objectifs commerciaux.		×	×	
Offre et valeur	La mise en place d'un rapport qualité-prix justifié.	×		×	
Concurrence et partenariat	Le GSH offre une plus-value à l'entreprise en termes de fourniture et de promotion d'une culture collaborative.		×	×	

Source : élaborer par nous-même

➤ **BATIMETAL E&C**

**Tableau 26: démonstration des résultats obtenus au niveau de BATIMETAL E&C**

La thématique :	Description	Défensive	Offensive	Proactive	Réactive
Stratégie de sourcing	Basée sur la réputation des responsables, et le statut public qui reflète une image de responsabilité	×			×
Stratégie de marketing	La promotion intense dans les évènements et les conférences permet de donner l'impression de professionnalisme		×		×
Offre et valeur	Offre de valeur technique ainsi qu'une maîtrise d'étude de prix	×			×
Concurrence et partenariat	Une bonne relationnel avec différents investisseurs du pays. Un réseau d'affaire riche.	×			×

Source : élaborer par nous-même

Les conclusions de l'analyse qualitative des informations relatives à deux entreprises (HASNAOUI BTPH et BATIMETAL E&C), ont été exposées et évaluées par le biais d'une observation participante et attentive, ainsi que d'entretiens semi-directifs menés auprès du personnel, appuyées par une analyse minutieuse de la documentation obtenue auprès des entreprises concernées.

Nous avons opté pour une contextualisation des données théoriques et conceptuelles dans le cadre de notre recherche appliquée, cette approche permet ainsi d'appréhender de façon plus précise le contexte global dans lequel se sont inscrits ces résultats.

## 2.1 Résultat d'analyse HASNAOUI BTPH

### 2.1.1 Comment accéder à un appel d'offre

#### ➤ Le sourcing :

#### - Sourcing comme une approche commerciale :

L'entreprise met en œuvre une approche commerciale de sourcing, qui se concentre sur la mise en avant de ses propositions, et la diffusion d'information pertinente pour attirer des fournisseurs et sous-traitants potentiels.

Il convient de souligner que l'entreprise BTPH HASNAOUI a récemment opté pour une approche commerciale plus performante et d'avantage centrée sur les maîtres d'ouvrage. Cette démarche s'est concrétisée par des visites régulières auprès des clients potentiels afin de cerner leurs besoins, exigences et attentes. De même, l'entreprise cherche à influencer leur choix en vue de futurs projets grâce à une présentation minutieuse des produits proposés par BTPH HASNAOUI.

Il s'agit d'une orientation indirecte qui a une incidence sur l'élaboration de documents importants tels que les CDC, et qui guide la sélection des fournisseurs et sous-traitants. Cette stratégie proactive et commerciale de sourcing permet à l'entreprise BTPH HASNAOUI d'avoir un accès plus large aux offres.

#### - Sourcing comme une différenciation concurrentielle :

D'après les informations recueillies des entretiens, il existe Un suivi léger des concurrents lors de chaque projet concernant leurs méthodes de soumission.

Toutefois, l'entreprise utilise cette stratégie à titre défensif afin de maintenir sa compétitivité sur le marché, pour se diversifier dans de nouveaux projets et proposer des produits et services novateurs à ses clients.

#### - Sourcing Comme un vecteur de développement :

Cela est perceptible par la manière dont l'entreprise utilise sa connaissance pointue du marché pour repérer des occasions de croissance et d'élargissement, quelques exemples sont énumérés ci-dessous :

- La quête de nouveaux fournisseurs et sous-traitants est considérée comme une stratégie clé pour le développement de l'entreprise BTPH HASNAOUI dans un contexte académique.
- Afin d'être compétitif, il est impératif pour l'entreprise de se tenir à jour avec les dernières tendances et technologies en matière du secteur du BTPH.
- Une participation active aux événements professionnels tels que conférences représente également une méthode efficace.

➤ **La veille :**

- **La veille des outils :**

La veille dans cette entreprise se fait par le biais d'un site de prospection appelé [tenders.dz](http://tenders.dz), les appels d'offres étant également reçus par e-mail dans le service technique commercial. De plus, l'entreprise dispose d'une personne spécifiquement dédiée à la prospection des appels d'offres en ligne via ce site, ainsi qu'une autre personne en charge de la prospection des appels d'offres dans les journaux.

Le triage des offres se fait en fonction des projets et de la taille de l'entreprise. En ce qui concerne les types de marchés publics ciblés, cela dépend entièrement des circonstances économiques et de la situation actuelle du marché. (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

- **La veille stratégique :**

L'entreprise HASNAOUI reconnaît l'importance de la veille stratégique pour rester compétitive dans un marché concurrentiel. En conséquence, elle s'efforce de rester à la pointe de son domaine d'activité en surveillant les dernières innovations technologiques, les nouvelles normes et réglementations en vigueur, les pratiques de la concurrence ainsi que les besoins des clients.

En effet, pour rester compétitif dans un marché en constante évolution, il est essentiel de se tenir informé des dernières tendances et innovations dans son domaine d'activité. La veille stratégique permet de surveiller les nouveaux développements technologiques, les normes et réglementations en vigueur, les besoins des clients et les pratiques de la concurrence. De cette façon, les entreprises peuvent adapter leur stratégie en temps réel et innover pour surpasser leurs concurrents tout en répondant aux demandes et attentes des clients.

## ➤ **Le réseau socio-professionnel :**

### - **Réseau d'affaires comme une source d'information :**

Les témoignages des interviewés mettent en avant l'importance du réseau d'affaires dans la transmission et la réception d'informations pertinentes pour leur activité professionnelle.

Le réseau d'affaire de l'entreprise se caractérise par un ensemble varié de liaisons, d'interactions et de collaborations avec des clients, des fournisseurs, des partenaires ou même avec des concurrents. Ces relations peuvent permettre aux entreprises d'obtenir des informations sur les activités de leurs partenaires commerciaux ainsi que sur les opportunités du marché. (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

### - **Réseau relationnel avec d'autres entreprises :**

Enfin, l'entreprise HASNAOUI devrait mettre en place un solide réseau d'affaires pour étendre sa portée sur le marché et renforcer sa position concurrentielle.

La collaboration et les partenariats avec d'autres entreprises, fournisseurs et partenaires stratégiques peuvent amener de nouvelles opportunités commerciales et permettre à l'entreprise de bénéficier d'une expertise supplémentaire et d'ouvrir de nouveaux débouchés.

La capacité de HASNAOUI à travailler en groupe est considérée comme l'une de ses qualités, étant donné que la culture du travail collaboratif est intégrée dans son organisation en tant qu'entreprise privée émancipée de la tutelle ministérielle.

Donc, en consolidant et en développant davantage leurs collaborations avec des partenaires du marché ainsi qu'en élargissant leur réseau d'affaires, HASNAOUI pourrait renforcer sa position concurrentielle et augmenter ses opportunités commerciales.

### - **L'image de l'entreprise :**

La société HASNAOUI parvient à renforcer sa réputation en utilisant une communication efficace et une stratégie d'expansion clairement définie. Cette dernière consiste à :

- Explorer de nouvelles opportunités pour accroître son influence sur le marché ;

- S'engager dans des projets sociaux responsables qui visent à améliorer l'image globale de la société et contribuent au bien-être environnemental et social (site officiel groupe HASNAOUI 2023) ;
- La présence active sur les médias sociaux est un aspect crucial de cette stratégie, car cela permet d'établir un dialogue avec les clients tout en touchant un public plus large, soulignant leur engagement tant auprès des consommateurs que du monde extérieur. (site officiel groupe HASNAOUI 2023)

## 2.1.2 Comment répondre à un appel d'offre

### ➤ La démarche marketing-vente :

#### - Choix d'appel d'offre :

La sélection des offres se fait en fonction des projets et de la taille de l'entreprise. En ce qui concerne les types de marchés publics ciblés, cela dépend entièrement des circonstances économiques et de la situation actuelle du marché.

Selon le chef de département technico-commercial, La sélection des offres dépend du projet et de l'entreprise elle-même. Il précise que pour une grande entreprise, il est préférable de soumissionner pour des grands marchés plutôt que des petits.

De plus, il explique que les acheteurs publics peuvent exiger certaines catégories ou exigences minimales pour récupérer le CDC, et que l'entreprise doit évaluer si ces exigences leur conviennent. L'interviewé mentionne également que certaines exigences peuvent inclure avoir déjà réalisé des projets similaires, et qu'il y a des types de projets pour lesquels l'entreprise n'a pas encore acquis d'expérience. Par conséquent, l'entreprise peut décider de sous-traiter ces projets à une entreprise spécialisée plutôt que de les réaliser elle-même.

En ce qui concerne le délai de réponse, l'interviewé précise que généralement un mois est un délai intéressant pour répondre à une offre, contrairement à une semaine qui est souvent insuffisante. (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

- **Contenue de l'offre (construction de la réponse) :**

L'entreprise HASNAOUI se distingue par la qualité concurrentielle de ses offres, qui reposent sur l'excellence de leurs produits et services ainsi que leur expertise.

L'entreprise HASNAOUI se positionne sur le marché en offrant des produits et services de haute qualité, avec une approche compétitive, en considérant la qualité comme une arme essentielle pour se différencier de ses concurrents et améliorer sa position sur le marché.

Cependant, en réalité, ils font face à une forte concurrence de la part d'autres entreprises en raison du coût élevé de leurs offres. Parfois, ce ne sont même pas de grandes entreprises. Mais plutôt des entreprises moyennes ou émergentes qui offrent une qualité inférieure à des prix plus compétitifs.

Par ailleurs, la qualité de l'exécution prévoit politique D'assurance qualité de l'entreprise : la qualité Le projet prévoit l'utilisation de matériaux de qualité supérieure, conformes aux spécifications du cahier des charges, aux normes en vigueur et aux recommandations des fabricants. Les matériaux seront fournis par les sociétés du Groupe HASNAOUI, notamment les agrégats, l'acier, les adjuvants pour béton, les mortiers prêts à l'emploi, la menuiserie, les revêtements de sol et mur, entre autres. Les matériaux, fournitures et produits seront choisis en fonction de leur provenance, type ou marque afin de garantir leur qualité optimale pour la réalisation des travaux.

- **Marketing de l'offre :**

Pour faire face à cette concurrence, l'entreprise HASNAOUI doit adopter une stratégie de marketing de l'offre qui repose sur la qualité de ses produits et services.

Cette stratégie repose sur:

1. L'innovation dans la conception de leurs produits et services pour répondre aux besoins évolutifs des clients.
2. L'adaptation à l'évolution du marché et à la demande des clients en ajustant leur offre continuellement.
3. La promotion de leur expertise [\(site officiel groupe HASNAOUI 2023\)](#) en se positionnant comme un leader dans l'industrie et en mettant en avant leurs certifications

et accréditations répondant aux normes internationales de qualité [\(site officiel groupe HASNAOUI 2023\)](#).

4. La justification de leurs prix en mettant l'accent sur les avantages de leur offre tels que la durabilité, la sécurité et la fiabilité, par des mémoires techniques qui décrivent les différentes parties du projet et les matériaux et matériels utilisés pour chaque des projets (Document interne de l'entreprise) et des certifications de qualité [\(site officiel groupe HASNAOUI 2023\)](#).

## **2.2 Résultat d'analyse BATIMETAL E&C**

### **2.2.1 Comment accéder à un appel d'offre**

#### **➤ Le sourcing :**

#### **- Sourcing comme une approche commerciale :**

L'entreprise BATIMETAL E&C adopte une stratégie commerciale de sourcing qui se base sur l'attraction des maîtres d'ouvrage, des partenaires et aussi des fournisseurs.

Pour les maîtres d'ouvrage, le sourcing de BATIMETAL E&C est basée sur la promotion des produits et services de BATIMETAL E&C en utilisant des présentations que le PDG de l'entreprise montre aux grands maîtres d'ouvrage et aux clients potentiels privés et publics lors d'événements et de congrès (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

BATIMETAL E&C accorde un positionnement différencié à ses fournisseurs et partenaires dans son site web officiel comme des références des services de BATIMETAL E&C.

Dans ce cas, l'entreprise oriente les clients de ces fournisseurs et partenaires vers BATIMETAL E&C. [\(Site officiel BATIMETAL E&C 2023\)](#)

#### **- Sourcing comme une différenciation concurrentielle :**

BATIMETAL E&C utilise sourcing pour se démarquer sur le marché et attirer de nouveaux clients potentiels en suivant les maîtrises d'ouvrage et les projets en cours. De plus, et autant que BATIMETAL E&C spécialisée dans l'étude et la réalisation, elle possède une priorité et une vision approfondie du marché.

Par la suite, BATIMETAL E&C prend l'initiative d'envoyer les présentations de l'entreprise et les mémoires techniques à des maîtres d'ouvrage après avoir eu connaissance qu'il y a plusieurs projets en cours. (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

En outre, BATIMETAL E&C est une entreprise publique ayant une position préférentielle par rapport aux entreprises du BTP et cela à travers des convention-cadres avec plusieurs grandes maîtrises d'ouvrage étatiques. Cette préférence est due à la qualité des services de BATIMETAL E&C et à sa capacité à respecter les délais (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

- **Sourcing comme un vecteur de développement :**

BATIMETAL E&C utilise le sourcing comme un outil de développement pour se différencier sur le marché et attirer de nouveaux clients potentiels en adaptant leur offre en fonction des besoins identifiés dans les maîtrises d'ouvrage et les projets en cours.

- De plus, BATIMETAL E&C accorde une priorité et une vision approfondie du marché à l'étude et à la réalisation ultérieure. Cependant, BATIMETAL E&C procède au développement de la prospection commerciale directe pour gagner une clientèle plus large. (Annexe C)
- BATIMETAL E&C est connu par son variable prix de soumission et les moyens propres pour les gros œuvres qui deviennent les facteurs clés de succès des secteurs où BATIMETAL E&C intervient, selon les critères de choix des clients pour l'attribution des marchés. (Document interne de l'entreprise)
- BATIMETAL E&C prend en considération les actions effectives qui doivent être entreprises pour maîtriser la sous-traitance et recruter des compétences afin d'améliorer leur compétitivité sur le marché. (Document interne de l'entreprise)
- L'entreprise A engagé une réflexion sur les possibilité de lever la contrainte liée aux moyens propres dont elle devrait disposer, ce qui commence à constituer une exigence de la part des clients potentiels de BATIMETAL E&C . (document interne de l'entreprise)

➤ **La veille :**

**La veille des outils :**

La veille des outils de l'entreprise BATIMETAL E&C est en générale l'affaire de toute l'équipe commerciale, mais pour la prospection des appels d'offres, la cheffe de service désigne une

personne spécifique qui fait la prospection en ligne sur les sites tender.dz, BOMOB et BOESEM qui on a déjà mentionné précédemment. Les cadres de l'entreprise ciblent pratiquement deux grands domaines dans l'opération de recherche et triage des appels d'offres c'est le domaine de bâtiments et génie civils, outres la prospection en ligne il Y'a aussi la prospection sur les journaux (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

Après la prospection des offres qui peuvent être des consultations ou des appels d'offres restreints ou ouverts, l'assistante présente les offres potentielles au chef département et À son tour la cheffe de département envoie une demande de soumission au groupe IMETAL (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

Après l'approbation de la demande et pour chaque affaire prévue le chef département commerciale et marketing désigne une (e) ingénieur (e) technico-commerciale pour la prise de charge de l'affaire depuis la prise de connaissance jusqu'à la contractualisation (document interne de l'entreprise)

Ces procédures de travail peuvent être un point fort pour BATIMETAL E&C aux matières de rendement de l'équipe et l'organisation du travail

### **La veille stratégique :**

La veille stratégique dans le département commercial et marketing de l'entreprise présenter dans la collecter des informations sur les tendances du marché, les comportements des consommateurs, les nouveaux produits et services de la concurrence.

L'entreprise BATIMETAL E&C consacre une grande importance au garantir un positionnement solide dans le marché.

Cette veille aide l'entreprise BATIMETAL E&C à ajuster sa stratégie marketing-vente en conséquence, afin de rester compétitives sur le marché, d'après la stratégie de BATIMETAL E&C on mentionner le Renouvellement de l'adhésion aux chambres du commerce Alger-Allemande et Algéro-Française, la présence de l'entreprise dans les nouveaux créneaux tels que la promotion immobilière, les travaux publics, hydrauliques et énergétiques , des éventuels partenariats locaux ou étrangers profitables aux deux parties ainsi que le capacité financière de l'entreprise (document interne de l'entreprise)

## ➤ **Le réseau socio-professionnel :**

### - **Réseau d'affaire comme une source d'information :**

Le réseau d'affaires peut être utilisé comme source d'information pour trouver des opportunités d'affaires ou des conseils professionnels.

L'entreprise BATIMETAL E&C utilise son réseau socio-professionnel pour collecter des informations sur les tendances du marché, les comportements des consommateurs, les nouveaux produits et services de la concurrence. BATIMETAL E&C a également un réseau relationnel avec d'autres entreprises. En tant que filiale d'un groupe d'entreprises publiques, ce qui lui donne un avantage par rapport aux autres entreprises,

L'entreprise BATIMETAL E&C a été présente dans plusieurs créneaux et événements, notamment les congrès internationaux ([Site officiel BATIMETAL E&C 2023](#)).

Ces événements sont très importants en tant que plate-forme pour rencontrer de nombreuses entreprises internationales et nationales, des experts de l'industrie sidérurgique et les propriétaires de technologies modernes, ainsi que ceux intéressés par cette industrie, des investisseurs et des hommes d'affaires pour coopérer et échanger (document interne de l'entreprise)

### - **Réseau relationnel avec d'autres entreprises :**

En plus de la participation de BATIMETAL E&C à des événements internationaux, il essaie également d'améliorer ses relations avec d'autres entreprises dans le domaine de la collaboration et des partenariats, comme nous l'avons appris lors de notre entrevue. Ils ont de bonnes relations avec d'autres entreprises dans le cadre de groupements, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

Et dans ce cadre, BATIMETAL E&C procède à l'étude et à la réalisation de la Maison de la Qualité qui réunira sous le même toit les quatre organismes nationaux officiant dans la recherche et la qualité, à savoir : l'INAPI, l'ALGERAC, l'IANOR et l'ONML, en groupement avec l'EPE INERGA SPA ([Site officiel BATIMETAL E&C 2023](#))

Par conséquent, BATIMETAL E&C continue toujours à privilégier le partenariat avec les entreprises étrangères pour leur savoir-faire et leurs références afin de décrocher de nouveaux

marchés dans le domaine tertiaire, traitement des eaux, structures sanitaires et travaux publics etc...( document interne de l'entreprise)

Par ailleurs il suffit que l'entreprise développe un davantage de partenariat ponctuel avec les BET privés nationaux pour les études d'architecture et les entreprises nationales de gros œuvres publiques (hors Groupe) ou privées pour les offres d'une certaine envergure et pour une meilleure présence sur le marché (document interne de l'entreprise).

#### - **L'image de l'entreprise :**

L'image de l'entreprise BATIMETAL E&C est un élément clé de son succès commercial. Afin de renforcer cette image, BATIMETAL E&C utilise différents supports de communication tels qu'un CD-ROM interactif et un support multimédia pour présenter l'entreprise, ses valeurs, ses projets réalisés, ses partenaires et ses clients. Cette stratégie permet d'attirer de nouveaux clients potentiels et de renforcer la réputation de l'entreprise sur le marché.

La mise en place un comité de participation et un comité des œuvres sociales, ainsi que des commissions paritaires (HSE et discipline) au niveau central. Cette mesure est importante pour le bien-être des travailleurs, améliorer leur qualité de vie et renforçant leur engagement envers l'entreprise. En effet, un bon manager considère ses employés comme des clients et cherche à les satisfaire.

Enfin, BATIMETAL E&C célèbre chaque année la Journée internationale de la femme en offrant des cadeaux à ses employées. Cette initiative reflète l'engagement de l'entreprise envers l'égalité des sexes et la valorisation de ses employées (document interne de l'entreprise)

### **2.2.2 Comment répondre à un appel d'offre**

#### ➤ **La démarche marketing-vente :**

#### - **Choix d'appel d'offre :**

BATIMETAL E&C choisit ces offres en prenant en considération deux facteurs :

- Le domaine de l'offre selon les ingénieurs technico-commerciaux de BATIMETAL E&C préférant soumissionner dans leur domaine d'expertise à savoir la charpente métallique et la chaudronnerie. Ils ciblent pratiquement deux grands domaines dans

l'opération de recherche et de triage des appels d'offres : le domaine des bâtiments et des génies civils.

- La taille des projets est très importante car une grande entreprise comme BATIMETAL E&C préfère soumissionner dans les projets qui nécessitent de grandes capacités de ressources. En même temps, BATIMETAL E&C voit qu'il possède plus de chances de remporter ces types de marchés car tous les concurrents sont du même niveau et de même taille.

Et pour plus de clarté, BATIMETAL E&C vise beaucoup plus les appels d'offres restreints ou avec des capacités minimales par rapport aux appels d'offres ouverts (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

- **Contenue de l'offre (construction de la réponse) :**

En ce qui concerne la réponse à un appel d'offres, BATIMETAL E&C a une démarche marketing-vente bien structurée qui commence par le choix de l'appel d'offres approprié. Ensuite, l'équipe commerciale et technique travaille en partageant les expériences et les informations pour construire une réponse solide et compétitive qui répond aux besoins du client.

L'étape cruciale et la plus importante dans ces démarches est la réponse à un cahier des charges ou une offre. Cela implique la participation de tous les départements et des ingénieurs technico-commerciaux pour rédiger des offres précises et bien établies en termes de coûts et de qualités. L'expérience des ingénieurs et leurs profils leur permettent d'étudier l'offre et de comprendre les besoins du client. Par la suite, ils élaborent une offre détaillée en utilisant les bases de données de prix. Cependant, étant une entreprise publique, il est nécessaire de suivre les procédures de l'appel d'offres pour choisir les fournisseurs,

Cela peut être un point positif, car elle choisit ses fournisseurs avec précision. Cependant, cela peut être un point négatif en ce qui concerne les procédures qui peuvent prendre beaucoup de temps et peuvent également négliger la qualité des matériaux dans le cas de moins de disant. Selon l'ingénieur technico-commercial, Mr B.W de BATIMETAL E&C, il entretient d'excellentes relations avec ses fournisseurs, qui ont une bonne réputation.

Ces dernières années, l'environnement des marchés publics algériens a connu une forte concurrence de la part des petites et moyennes entreprises privées. Cette information a été confirmée lors de notre entrevue. En raison d'une charge moindre, ces entreprises peuvent proposer des prix plus bas que les grandes entreprises comme BATIMETAL E&C (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)

- **Marketing de l'offre**

BATIMETAL E&C a une démarche marketing-vente bien structurée qui commence par le choix de l'appel d'offres approprié. Ensuite, l'équipe commerciale et technique travaille en partageant les expériences et les informations pour construire une réponse solide et compétitive qui répond aux besoins du client. BATIMETAL E&C met en place une stratégie de marketing pour promouvoir son offre et maximiser ses chances de succès comme suite :

1. L'utilisation de nouvelles technologie et matériels Pour être toujours à la pointe de l'innovation, BATIMETAL E&C utilise des nouvelles technologies et matériels dans leur services, et communique sur ces avancées pour renforcer leur image d'entreprise innovante (document interne de l'entreprise)
2. Une étude de prix de réalisation bien étudiée et compétitif par rapport aux autres entreprises similaires est également une partie importante dans l'attractivité de l'offre (Voir Annexe C : verbatim d'entretien)
3. la communication interne et externe par la publication du bulletin annuel d'information et les Diffusé à tout le personnel, ainsi qu'aux clients et fournisseurs par supports imprimés pour démontrer la qualité de service et les réalisations de l'entreprise [\(Site officiel BATIMETAL E&C 2023\)](#).
4. Pour une communication externe efficace, BATIMETAL E&C conçoit et réalise des supports et outils de communication tels qu'un CD-ROM interactif et un support multimédia qui présente la filiale, ses domaines d'activité, ses valeurs, ses projets réalisés, ses partenaires et ses clients. Cela aide à renforcer l'image de l'entreprise et à attirer de nouveaux clients potentiels (document interne de l'entreprise)

## **2.3 Les limites de la démarche marketing-vente au niveau de deux entreprises**

L'objectif de toutes entreprises est d'augmenter ses ventes afin de maximiser son chiffre d'affaires et sa part de marché. Cependant, il est important de noter que la démarche marketing-vente peut avoir des limites pour certaines entreprises.

### **2.3.1 Dans le contexte politique**

- La rigidité des règles et réglementations gouvernementales peuvent parfois limiter la démarche marketing-vente de certaines entreprises.
- Le code de marché public n'offre pas suffisamment de flexibilité pour les entreprises privées, notamment dans le domaine des appels d'offres public.
- La dernière version du code c'était en 2015 et depuis, de nombreux changements sont survenus sur le marché.

### **2.3.2 Dans le contexte économique**

- Les fluctuations de l'économie et l'instabilité de marché.
- La concurrence féroce sur le marché peut également limiter la démarche marketing-vente de certaines entreprises en Algérie.
- La concurrence imparfaite et l'absence de lois strictes contre la concurrence déloyale peuvent entraîner des pratiques malhonnêtes qui nuisent aux entreprises qui essaient de faire du marketing et des ventes équitables.

### **2.3.3 Dans le contexte de la société**

- La mentalité conservatrice de la société peut limiter la portée des campagnes de marketing et de vente.
- Lacune dans la culture de la consommation et l'ignorance du public algérien quant aux avantages de certains produits peuvent également poser un obstacle aux efforts de marketing-vente des entreprises.

### **2.3.4 Dans le domaine BTP**

- Le manque d'infrastructures adéquates et la réglementation environnementale stricte peuvent limiter la démarche marketing-vente des entreprises BTP en Algérie.

- La standardisation excessive des projets et la tendance à élaborer des spécifications restrictives peuvent aussi entraver l'innovation et la créativité dans le domaine des ventes et marketing pour les entreprises BTP en Algérie.

## **2.4 Synthèse globale de résultats**

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude qualitative menée dans deux entreprises privées et publiques. L'objectif était de définir la démarche marketing-vente utilisée par ces deux entreprises pour remporter des marchés publics et la différence entre ces deux démarches.

Nous avons également analysé comment les entreprises privées et publiques construisent leur stratégie en matière de marketing-vente, tout en mettant en évidence leurs différences fondamentales. Conformément aux données présentées précédemment dans la section des résultats, il est possible d'affirmer que toutes les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, disposent bel et bien d'une démarche marketing-vente qui se base sur des critères spécifiques. Cependant, cette démarche varie considérablement selon le type d'entreprise et son statut (public ou privé).

De manière générale, en ce qui concerne l'accès aux marchés publics, les deux entreprises utilisent le sourcing comme une stratégie concurrentielle et de développement. Et par rapport à la veille, elles appliquent la veille dans leur démarche, utilisant des outils pour la prospection des appels d'offres importants et la veille stratégique pour rester compétitives sur le marché.

En ce qui concerne le réseau socio-professionnel, considéré comme une étape très importante dans la démarche, il se compose de réseaux d'affaires et de réseaux relationnels avec d'autres entreprises, comme source de transmission et de réception d'informations pertinentes et de former des nouveaux partenariats pour gagner une place confortable et durable sur des segments de marchés publics. Ensuite, l'image de l'entreprise est également un élément important de la démarche marketing-vente, car elle permet d'assurer une attractivité et une crédibilité auprès des prospects et clients potentiels.

Le moment crucial et commun entre les deux types d'entreprises est la réponse à l'appel d'offres, qui nécessite une préparation minutieuse allant du choix d'appel d'offres à la construction de la réponse qui nécessite une compréhension des besoins du client. Par la suite, la présentation d'une offre concurrentielle qui répond aux exigences du cahier des charges tout en mettant en avant les atouts de l'entreprise.

Enfin, le marketing de l'offre est différent pour chaque entreprise dans cette étape, adoptant sa propre stratégie et manière de promouvoir son offre.

En somme, on peut dire que chaque entreprise, privée ou publique dispose d'une démarche marketing-vente bien structurée qui repose sur les mêmes étapes, mais qui diffère dans la stratégie d'exécution.

### **Conclusion du chapitre 3 :**

Ce chapitre a présenté les résultats de notre étude comparative qualitative sur les démarches marketing-vente des entreprises privées et publiques dans le secteur de la construction en Algérie. En examinant les données collectées à travers des entretiens semi-directifs, nous avons identifié des différences significatives entre les démarches adoptées par ces deux types d'entreprises.

Nos résultats ont révélé que les entreprises privées ont tendance à adopter une approche marketing plus offensive, mettant en œuvre des efforts considérables avant, pendant et après les réponses aux appels d'offres. Elles se focalisent davantage sur la prospection de nouveaux clients et sur la promotion de leurs compétences et de leurs réalisations passées. En revanche, les entreprises publiques privilégient une approche marketing-vente défensive, axée sur la consolidation de leur réseau relationnel et la valorisation de leurs références institutionnelles.

Nous avons également identifié des lacunes importantes dans les domaines de l'entrepreneuriat public et privé, du réseau relationnel et du marketing de l'offre. Ces lacunes peuvent entraver la compétitivité des entreprises dans le contexte des marchés publics en Algérie. Il est donc essentiel de renforcer ces aspects pour améliorer la performance et la réussite des projets.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion d'analyse:**

Notre étude comparative a pour objectif principal d'identifier la démarche marketing-vente des entreprises publiques et privées, ainsi que la manière dont elles construisent cette démarche afin de remporter les marchés publics et la différence entre ces deux démarches en termes de répondre aux besoins des maîtres d'ouvrage publics. D'après la littérature existante et notre cadre conceptuel, nous avons décomposé la démarche marketing-vente en deux grandes étapes.

La première étape concerne l'accès à des appels d'offres, et la seconde étape est la méthode de répondre à un appel d'offres, qui est la démarche marketing-vente.

Notre étude a pour objectif de répondre à notre question de recherche formulée comme suit : "Comment les entreprises privées et publiques construisent-elles leurs démarches marketing-ventes afin de remporter des marchés publics ?" Et comme question secondaire : "Existe-t-il une différence entre les deux entreprises BATIMETAL E&C Engineering and Construction et HASNAOUI BTPH en matière de démarche marketing-vente orientée pour les besoins des maîtres d'ouvrage publics ?"

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative à partir d'entretiens semi-directifs avec des cadres dans les deux entreprises BATIMETAL E&C Engineering and Construction et HASNAOUI BTPH. Notre étude s'est basée non seulement sur l'analyse des entretiens, mais aussi sur l'analyse des processus et procédures des entreprises, l'analyse de la manière d'organisation, les activités principales des entreprises, leur organisation et leur performance financière.

En général, la manière d'accéder à des appels d'offres, qui s'appuie sur le sourcing comme un outil concurrentiel, la veille des outils et la veille stratégique, le réseau socio-professionnel dans le cadre de Réseau relationnel avec d'autres entreprises et le réseau d'affaires, et l'image de l'entreprise qui peut aider une entreprise à se démarquer de ses concurrents et à gagner la confiance des maîtres d'ouvrage publics

Après avoir accédé aux appels d'offres, il convient de suivre une méthode pour répondre à un appel d'offres dans le cadre de la démarche marketing-vente, qui se compose de trois étapes importantes ;le choix de l'appel d'offres, Chaque entreprise possède ses propres critères de choix

de l'offre, quel que soit le type et la taille du projet, ainsi que les exigences des maîtres d'ouvrage et les procédures qui diffèrent d'une entreprise privée à une entreprise publique.

Par la suite, l'entreprise procède à la construction de la réponse, ce qui implique la rédaction des trois dossiers de soumission, à savoir les mémoires techniques, les présentations d'entreprise, etc.

À cette étape, certaines entreprises se concentrent sur la qualité de leurs offres et la présentation de leur entreprise dans le dossier technique et administratif, tandis que d'autres cherchent à présenter une offre financière compétitive et des coûts bas pour remporter le marché. Dans tous les cas, toutes les entreprises cherchent à satisfaire les besoins des maîtres d'ouvrage d'une manière ou d'une autre. Enfin, il y a la phase de marketing de l'offre, qui clôt la démarche marketing-vente.

### **On prendre la démarche marketing-vente de l'entreprise BATIMETAL Engineering and Construction comme un exemple de la démarche marketing-vente des entreprises publiques.**

On peut dire que BATIMETAL E&C possède une démarche solide, mais qu'elle nécessite des améliorations.

Les résultats retenus sur cette entreprise en matière d'accès à des appels d'offres montrent que le sourcing dans cette entreprise est concerné beaucoup plus par la relation de l'entreprise avec d'autres entreprises publiques, et ce dans le cadre d'événements et de congrès. En tant qu'entreprise d'étude et de réalisation, BATIMETAL E&C a beaucoup de chances d'accéder à des appels d'offres en participant à des congrès internationaux et des événements.

En utilisant la veille, BATIMETAL E&C utilise trois outils de prospection des appels d'offres. Entre la prospection et le choix d'un appel d'offres pour soumissionner, il y a des procédures et des processus qui peuvent être un peu longs surtout que le dernier processus de département marketing commerciale a été établi en 2013.

Elle possède un réseau social professionnel important avec les maîtres d'ouvrage publics et d'autres entreprises publiques qui peuvent fournir des informations pertinentes pour trouver des opportunités d'affaires ou des conseils professionnels. C'est le cas de toutes les entreprises

publiques, mais BATIMETAL E&C doit se concentrer sur les partenariats les groupements avec les entreprises privée.

L'image de l'entreprise de BATIMETAL E&C repose sur la communication interne et externe en établissant des revues annuelles et des événements au profit des travailleurs de l'entreprise. Ainsi, BATIMETAL E&C travaille beaucoup dans le but d'établir une bonne image d'entreprise.

La démarche marketing de vente de BATIMETAL E&C consiste à choisir les offres qui rentrent dans son domaine d'expertise, à savoir la charpente et la chaudronnerie, ainsi que grands projets. Cependant, il est rare que BATIMETAL E&C remporte les appels d'offres ouverts à cause de la concurrence des petites moyennes entreprises qui possèdent moins de charges.

La plupart des projets remportées sont des consultations ou des grés à grés dans le cadre des conventions cadres avec des maîtres d'ouvrage étatiques et des appels d'offres restreints où les concurrents sont des entreprises similaires cela indique que BATIMETAL E&C suit une stratégie défensive qui l'oblige à présenter une offre conforme aux besoins demandés par les maîtres d'ouvrage. Mais BATIMETAL E&C doit essayer de travailler beaucoup plus sur son offre afin de remporter des appels d'offres ouverts pour faire face à la concurrence.

Pour la rédaction de l'offre, BATIMETAL E&C se focaliser sur l'offre technique en rédigeant une offre précise et bien établie en termes de coûts et de qualités de réalisation de projet. Cependant, outre le dossier technique, BATIMETAL E&C doit se focaliser sur le dossier informel qui contient les présentations de l'entreprise, etc., qui peut influencer le maître d'ouvrage dans le choix d'entreprise.

Enfin, BATIMETAL E&C utilise le marketing de son offre par la promotion de son travail qui est bien étudié et la qualité de ses produits. De plus, la communication externe sur son site web et les supports d'outils de communication numérique et imprimés peut être efficace. Mais dans le temps actuel, il faut utiliser d'autres nouveaux outils de promotion et de communication pour un maximum de succès de l'entreprise.

**On prendre la démarche marketing-vente de l'entreprise HASNAOUI BTPH comme un exemple de la démarche marketing-vente des entreprises privées.**

La démarche marketing vente de l'entreprise HASNAOUI BTPH vise à renforcer sa réputation et son image de marque en explorant de nouvelles opportunités pour accroître son influence sur le marché, en s'engageant dans des projets sociaux responsables et en maintenant une présence active sur les médias sociaux. De plus, sa démarche est peu axée sur les maîtres d'ouvrages, cela peut diminuer leur présence sur le marché.

Il est envisageable de formuler une critique envers la démarche marketing-vente de l'entreprise, étant donné que celle-ci semble être davantage axée sur les ventes plutôt que sur la satisfaction des besoins des maîtres d'ouvrages. Cette approche de focalisation excessive sur la présentation des produits sans prendre suffisamment en compte les attentes du marché pourrait avoir pour conséquence une diminution à long terme de sa présence sur le marché public.

De ce fait, il serait possible d'affirmer qu'il s'agit d'une méthode très offensive visant à imposer leur qualité et culture d'entreprise au lieu de répondre aux caractéristiques spécifiques demandées par le marché algérien qui se concentrent principalement autour des prix bas et des offres courantes.

Cependant, il s'agit d'une méthode honorable qui tente de renforcer la réputation et l'image de marque de l'entreprise, et qui met en avant la qualité et la responsabilité sociale, tout en explorant de nouvelles opportunités pour accroître son emprise sur le marché.

Dans cette perspective, notre étude utilise une approche qualitative multi dimensionnelle, cependant, il est important de souligner qu'une recherche qualitative dans un domaine rigide comme celui des marchés publics présente également des limites:

- Les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés en raison du caractère non-représentatif des cas étudiés utilisés.
- La qualité théorique des résultats qui peuvent être influencés par les biais de l'observateur ou du interviewé.
- Les données recueillies peuvent être limitées par la capacité du répondant à exprimer ses opinions de manière claire et précise.
- La thématique abordée est peu courante en Algérie, ce qui a entravé la collecte de données exhaustives et fiables. En outre, les personnes interrogées ont manifesté une méconnaissance ou un manque de compréhension sur le sujet traité.

- La démarche marketing-vente est interdisciplinaire et implique plusieurs aspects, ce qui rend difficile la prise en compte de tous les éléments avec le même niveau d'analyse approfondie.
- Notre choix d'aborder la démarche marketing-vente au niveau des marchés publics peut également considérer comme une limite principale à cause de la rigidité et la complexité des procédures d'achats publics, qui peuvent limiter la liberté d'action et de décision des entreprises participantes.
- Aussi, la confidentialité des procédures dans les marchés publics a limité notre accès aux informations.

Après avoir exposé les limitations de la recherche, nous allons approfondir l'examen des recommandations qui peuvent grandement faciliter la mise en œuvre de stratégies de marketing-vente pour les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

Nous examinerons comment ces recommandations peuvent contribuer à améliorer considérablement les résultats de passation des marchés et renforcer la réputation de l'entreprise sur le marché. En outre, certaines de ces recommandations peuvent également être utiles pour la commande publique et contribuer à un marché public plus transparent et accessible pour tous les acteurs concernés.

- Il est importantes que les entreprise améliorent ces relation et partenaires avec d'autres entreprises et entretiennent un réseau d'affaires solide pour être en mesure de recevoir des informations pertinentes
- Pour les entreprises privées, Il est important d'améliorer leurs relations avec les maitrises d'ouvrage public pour un meilleur accès aux marches publiques.
- Les entreprises publiques doit maintienne des bonnes relations avec les maitres d'ouvrage privée pour des opportunités de collaboration avec le secteur privé.
- Il est conseillé aux entreprises de réaliser une étude de marché approfondie pour mieux comprendre les besoins et les exigences.
- Les entreprises doivent également être en mesure d'adapter leur offre aux besoins du marché, tout en sachant se différencier des concurrents.
- Installer des mécanismes et imposer règles pour lutter contre la corruption et les orientations des offres.
- En outre, les entreprises doivent être transparentes dans toutes leurs opérations et assurer la qualité honnête de leurs produits ou services.

- Mettre à jour le code de marché public pour qu'il soit adapté aux besoins actuels du marché.
- Il revêt une importance primordiale pour les entreprises d'investir dans la croissance des aptitudes de leurs collaborateurs et l'amélioration du bien-être au travail, afin de rehausser leur savoir-faire et leur productivité
- Mettre en œuvre des plateformes de soumission ou numériser les appels d'offres publics afin d'assurer une transparence et une accessibilité maximales pour toutes les parties prenantes, tout en réduisant la rigueur excessive des procédures qui peuvent entraîner des délais et coûts considérables.
- La formation dispensée aux employés porte sur le champ de la gestion de projet ainsi que les concepts associés à l'approche commerciale et relationnelle pour optimiser leur performance, et encastrer une certaine culture organisationnelle découlant de la démarche marketing-vente

# **BIBLIOGRAPHIE**

### **Articles de revue :**

1. Alloing, C. and F. Perdrieu-Maudière. 2012. « "De surveiller à « prendre soin » : comment repenser la veille sur les réseaux sociaux numériques en termes de management de réseaux d'acteurs ?" .» Revue internationale d'intelligence économique 4(1), 55-70.
2. Bertacchini, Y. 2012. « "Acteurs-réseau et Territoire-Système : modélisation pour l'évaluation du potentiel d'action locale." .» Revue internationale d'intelligence économique 4(1), 33-54.
3. Chérigny, F. 2012. « "La charte des bons usages des services de réseautage social, outil juridique au service d'une stratégie-réseau." .» Revue internationale d'intelligence économique 4(1), 71-85.
4. Gromard, Olivier de. 2006. «« Le modèle de la firme-réseau : innovation ou réinvention anglo-saxonne ? »» Revue LISA/LISA e-journal [En ligne], Vol. IV - n°1.
5. Mamavi, O. 2012. « "Pilotage de réseaux stratégiques dans les marchés publics." .» Revue internationale d'intelligence économique 4(1), 19-31.
6. Mamavi, O. and O. Meyer. 2014. « "L'attachement préférentiel dans la formation d'alliances stratégiques." .» Revue française de gestion 40(241), 79-91.
7. Patricia Guarnieri, Ricardo Corrêa Gomes. 2019. «Can public procurement be strategic? A future agenda proposition.» Journal of public procurement” Vol. 19 No. 4, 295-321.
8. Matthews, D. 2005. «"STRATEGIC PROCUREMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A MASK FOR FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE POLICY." .» JOURNAL OF PUBLIC PROCUREMENT, 388-399.
9. MCF, Jean-Jacques Quintin. Août2013. Analyse de données qualitatives Outils de production de données qualitatives et méthodes d'analyse.

### **Documents officiels et juridiques :**

10. 2015. «Décret présidentiel n° 15-247.» Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations de service public.

11. «Ordonnance n° 03-03.» Ordonnance n° 03-03 du 19 Juillet 2003, Modifiée et complétée relative à la concurrence, Art 6.

12. «GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE.»

13. Portail du Ministère du Commerce.

<https://www.commerce.gov.dz/fr/reglementation/recueil/marches-publics?page=3>.

### **Rapports d'entreprise :**

14. Direction marketing commerciale d'entreprise Batimetal E&C. 2022. «rapport de gestion.» rapport d'entreprise.

### **Liens vers un blog en ligne :**

15. Youssef, S. (2019, février). Journée d'étude sur les marchés publics [article de blog].

Récupéré sur <https://youcefvs.blogspot.com/2019/02/journee-detude-sur-les-marches-publics.html>

16. Le Blog des Financiers. (2020, 25 mai). Analyse stratégique : comment utiliser le modèle VRIO ? [Article de blog]. Récupéré sur

<https://www.leblogdesfinanciers.fr/2020/05/25/analyse-strategique-comment-utiliser-le-modele-vrio/>

### **Liens vers un document PDF :**

17. Ministère de l'Économie. (2022). Guide pour les TPE-PME [Fichier PDF]. Récupéré sur

<https://www.economie.gouv.fr/files/files/2022/guideTPE-PME.pdf?v=1643908501>

### **Sites web :**

18. BATIMETAL Engineering. (2023, 19 avril). Titre de la page. Récupéré sur

<https://www.batimetal-engineering.com>

19. Groupe HASNAOUI. (2023, 29 mars). Activités - Pôle Construction - BTPH. Récupéré

sur <https://www.groupe-hasnaoui.com/activites/pole-construction/btph/>

# **ANNEXES**

- A. TABLEAU DE CONTEXTUALISATION DES  
STRATEGIES DE COLLABORATION DANS LES  
MARCHES PUBLICS**
- B. GUIDE D'ENTRETIEN**
- C. VERBATIMES DES ENTRETIENS**

**ANNEXES (A) : TABLEAU DE  
CONTEXTUALISATION DES  
STRATEGIES DE COLLABORATION  
DANS LES MARCHES PUBLICS**

La stratégie réseau		La logique d'utilisation dans un marché public	Réalité, Avantage et atouts	Les caractéristiques de la stratégie réseau			
				Vision	Stratégie	Connaissance	Perte/intérêt
Les stratégies d'alliances	complémentaires	<p>Echange de compétences /ressources dans l'un ou toutes les phases des procédures de marchés publics</p> <p>Ex :</p> <p>Entreprise « A » : une forte compétence financière</p> <p>Entreprise « B » : une forte compétence technique</p> <p><b>La réponse sera élaborée avec une équipe de comptables de l'entreprise « A » et de techniciens de l'entreprise « B ».</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'échange de pôle d'excellence est un trophée de bonne réputation, et cette stratégie n'est pas adaptée aux PME/TPE</li> <li>Cette stratégie comble les lacunes en matière de ressources et de compétences</li> <li>La vision est généralement unifiée, il est donc facile de fixer des objectifs</li> <li>Il n'y a aucun doute sur cette stratégie, car c'est une vraie proposition de valeur ajoutée des deux côtés</li> </ul>	Partager	Commune	Equilibrer	Partager
	Co-intégration	<p>Chacune des entreprises a intégré son propre produit, ressource ou service dans un seul projet de marché public</p> <p>Ex :</p> <p><b>Deux entreprises de production de MDC, participe en alliance dans un lot de travaux de maçonnerie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette stratégie a un arrière-plan déséquilibré, pourrait permettre une alliance entre une petite entreprise et une grande entreprise qui sous-traite un département/service</li> <li>Il encourage la spécialisation, car il offre un complément qui suit le processus de réalisation du projet</li> <li>Intégration des petites entreprises avec de faibles capacités</li> </ul>	Partager	Différente	Différencier	Partager

	<b>Additives</b>	<p>La mise en commun des ressources et des compétences dans le processus de production/réalisation d'un modèle unique, elle diffère de l'alliance complémentaire par la personnalisation de l'offre/produit</p> <p>Ce n'est pas une relation de complémentarité, c'est une relation de création de valeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette stratégie est couramment utilisée en recherche et développement</li> <li>• Encourage l'innovation et le développement économique</li> </ul>	Partager	Commune	Equilibrer	Partager
<b>Les stratégies d'impartition</b>	<b>La sous-traitance</b>	<p>Permettre au service co-contractant qui n'a pas la capacité suffisante de réaliser par ses propres moyens la totalité des travaux auxquels il postule, il peut confier à une ou plusieurs entreprises une partie d'exécution de marche</p> <p>Ex : l'entreprise « A » a un manque dans la maîtrise des travaux de charpente métallique</p> <p>Entreprise « B » : spécialisée dans la charpente métallique</p> <p><b>Entreprise « A » sous-traiter l'entreprise « B » pour l'achèvement des travaux de charpente avec un prix négocié préalablement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette stratégie encourager l'entreprise a soumissionné malgré son faible capacité d'exécution</li> <li>• Elle favorise ainsi notamment l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique.</li> <li>• les dispositions régissant la sous-traitance en Algérie sont insuffisantes, règle de limitation de la sous-traitance en 40% du montant globale du marche</li> <li>• les marchés de fournitures courantes (définies à l'article 140 du Décret) ne peuvent pas faire l'objet de sous-traitance.</li> </ul>	Différent e	Différente	Différencier	Concentrer

<b>La franchise</b>	<p>L'accès aux différentes marches au niveau global par un accord passé entre deux entités, d'une part se trouve l'entreprise mère (le <b>franchiseur</b>) et d'autre part se trouvent une ou plusieurs autres entreprises (les <b>franchisés</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette stratégie est peu développée en Algérie, à cause de l'absence de loi spécifique à la franchise en Algérie.</li> <li>• Plusieurs franchises ont déjà investi l'Algérie en utilisant d'autres types de contrat de distribution, qui n'ont pas conforme aux règles de franchise.</li> <li>• Les institutions monétaires ne pourraient autoriser des transferts de devises vers l'étranger dans le cadre de la franchise tant qu'il n'existe pas de texte législatif régissant cette activité et prévoyant des dispositions sur le transfert des devises.</li> <li>• Les entreprises franchisées ne pourront pas accéder aux marches publiques car il n'existe aucun texte réglementaire concernant la franchise dans l'Algérie</li> </ul>	Partager	Différente	Différencier/ Equilibrer	Concentrer
<b>La concession</b>	<p>Une Concession est un contrat par lequel un producteur-concédant accorde au concède le droit de vendre son produit.</p> <p>Ex : entreprise « B » qui est un concessionnaire (<b>les revendeurs par ex</b>) soumissionne a un appel d'offre de fournitures par une licence de droit de vente accordée par l'entreprise « A » qui est le producteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage concurrentiel par rapport les autres soumissionnaires car Le concédant bénéficie sur le marché concerné d'une exclusivité de ses produits et services</li> <li>• Par la stratégie de concession on évite et on diminue la concurrence d'autres produits et services similaires dans le cas le service contractant cherche un produit ou services avec des caractéristique spécifique.</li> </ul>	Différent e	Différente	Différencier	Equilibrer

	<b>L'externalisation</b>	C'est le cas des marchés publics internationaux, elle peut prendre la forme de prestation/fourniture/construction offshore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élargissement du domaine d'activité peut apporter plus d'opportunités et de nouveaux clients</li> <li>• Ouverture aux marchés mondiaux</li> <li>• La participation à de tels appels d'offres est un bon marketing pour l'entreprise</li> </ul>				
<b>Les filiales communes et les groupements d'intérêt</b>	<b>Les coentreprises</b>	<p>Ce sont des filiales d'une entité (groupe de sociétés)</p> <p>La participation aux marchés se fera au nom du groupement (un représentant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compenser les lacunes en matière de compétences et de ressources</li> <li>• Une fois que le groupe participe à un marché public, cela réduit le temps de négociation pour les fournisseurs, les conflits, les démarches administratives externes...</li> </ul>	Partager	Commune	Equilibrer	Partager
	<b>Les consortiums</b>	<p><i>« Il est constitué entre deux ou plusieurs entreprises, personnes morales et/ou physiques, pour soumissionner à un marché public et pour l'exécuter s'il est retenu.</i></p> <p><i>Généralement, la soumission en groupement est dictée par la complémentarité des métiers et des expertises des entreprises et l'incapacité de chacune d'elles à exécuter seule le marché. »<sup>1</sup></i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En pratique, les appels d'offres sont un domaine dans lequel les consortiums visant à proposer une offre conjointe sont fréquents, afin de :</li> <li>• Compenser les lacunes en matière de compétences et de ressources</li> <li>• Proposer des offres avantageuses</li> </ul>	Partager	Commune	Différencier	Partager

<sup>1</sup> GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021, page 25

	<p style="text-align: center;"><b>Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE)</b></p>	<p>Il s'agit d'un accord en vertu d'un acte authentique exclusivement entre personnes morales, et le groupe est actif dans tous les domaines, principalement dans la coproduction, la commercialisation, les achats, la recherche et le développement, etc.</p> <p>pouvant faire l'objet d'un marché public</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter et développer l'activité économique de ses membres et améliorer ou augmenter les résultats de cette activité.</li> </ul>				
--	--	---	---	--	--	--	--

Source : élaboré par nous-mêmes

<b>Vision</b>	Partager	Différent	<b>Connaissance</b>	Equilibrer		Différencier
<b>Stratégie</b>	Commune	Différent	<b>Intérêt/perte</b>	Concentrer	Partager	Equilibrer

## **ANNEXES (B) : GUIDE D'ENTRETIEN**

## **Le guide d'entretien:**

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons mené des entretiens chez **BTPH HASNAOUI** et **BATIMETAL Engineering and Construction** (Domaine qui est venu comme un point de comparaison entre deux entreprises de natures différentes, publiques et privées), à partir d'un guide général destiné à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs.

Dans une approche semi-directive, ce guide d'entretien n'est pas utilisé de façon systématique ou linéaire, mais s'avère utile pour orienter et rythmer les discussions.

Type des entretiens : **individuels, semi directif**

Durée de chaque entretien : approximativement **20 à 30 minutes**

Destiné à des : **cadres** expertisées dans le domaine des marches publics et **chefs de département** marketing commerciale.

## **Introduction « Contact et présentation »**

Bonjour monsieur / madame, permettez-moi de me présenter, je m'appelle Aya M'hammedi Bouzina / Asmaa Reffas, étudiante en deuxième année master en Entrepreneuriat et Management de Projets à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM, Koléa).

Je souhaiterais m'entretenir avec vous quelques minutes afin de discuter mon mémoire de fin d'études qui porte sur une étude comparative entre deux entreprises l'une est privée et l'autre et publique sur la démarches marketing-ventes afin de remporter des marchés publics ?

NOTE : Demander la permission de faire un enregistrement vocal de l'entretien

### **Partie 01 : Profil des personnes interviewées et présentation de l'équipe :**

- Formation de base /Activité / profession actuelle ;
- Nombre d'années d'expérience dans le domaine des énergies renouvelables.

### **Partie 02 : présentation de l'entreprise et présentation de l'équipe**

-présentation du service /d'équipe de élaboration des offres

### **Partie 03 : Analyse de l'environnement**

- Comment se fait l'usage des réseaux d'affaires pour anticiper et répondre à un appel d'offres ?
- À votre avis, Quels sont les facteurs déterminants de votre réponse à un AO sur le plan territoriale, économique, financière et politique ?
- Comment arrivez-vous à repérer les appels d'offres potentiels à l'horizon moyen - 3 à 5 ans- ?

#### **Partie 04 : La durabilité**

- Êtes-vous prêt à soumissionner sur de types de marchés publics que votre entreprise N'a pas réussi à obtenir auparavant, Ou évitez la répétition de soumission afin de se consacrer à de nouveaux projets ?
- Y a-t-il des cas où vous pouvez être sûr de remporter un marché ?
- "Le chiffre d'affaires d'une entreprise détermine son choix du marché public." Êtes-vous d'accord avec cette citation ? Expliquez votre avis.

#### **Partie 05 : La gestion des fournisseurs**

- Donnez-moi un bref aperçu de la stabilité de vos relations avec les fournisseurs, et comment cela affecte-t-il votre qualité de service ?

#### **Partie 06 : Les systèmes d'information et la technologie**

- Comment assurez-vous la veille concurrentielle sur les pratiques relatives aux marchés publics ?

#### **Partie 07 : La préparation de l'offre**

- Donnez-moi les caractéristiques du marché avantageux selon vous
- Outre le dossier de l'offre formel, y a-t-il des éléments que vous ajouterez pour vous vendre ou augmenter vos chances de remporter un marché ?

#### **Partie 08 : La compétitivité**

- Donnez-moi votre avis sur les offres des entreprises (privées/publiques).
- Est-ce que vous trouvez une rude concurrence pour avoir des projets ?

#### **Partie 09 : Partenariat et alliance**

- Dans quelle situation avez-vous eu une préférence pour la sous-traitance ?
- Arrivez-vous à gérer un groupement d'entreprise ?
- Dans votre avis et votre expérience est ce que c'est mieux de soumissionner en solo ou avec un groupement d'entreprise ?

#### **Partie 10 : Les marchés publics en générale**

- Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration pour améliorer l'attractivité des maîtres d'ouvrage publics ? Et comment améliorer l'image de l'entreprise avant la publication des avis d'AO ?

#### **Remerciements**

Je vous remercie d'avoir bien voulu nous accorder de votre temps pour cet entretien, bien évidemment nous vous ferons part des résultats de notre recherche. Au revoir !

**ANNEXES (C) : VERBATIMES DES  
ENTRETIENS**

## **Entretien n°1 : Avec R.A de l'entreprise HASNAOUI BTPH**

### **Pouvez-vous faire une brève présentation de votre équipe/ département ?**

Je ne sais pas si vous le savez, mais le groupe composé d'à peu près 20 filiales approximatives.

Il y a une partie de production, ils ont leurs usines de production de matériaux de construction, y'a les entreprises de réalisation et les entreprises de services (HTA, HASNAOUI TELECOM ...)

Donc tous qui sont marché de la construction, c'est la BTPH HASNAOUI

Y a plusieurs directions, direction finance, direction, réalisation de direction

Au sein de la direction technique. Y'a cet départemental, Qui est le département technico-commercial, c'est-à-dire celui qui répond et qui essaie de gagner au maximum des projets pour le groupe

### **Comment arrivez-vous à repérer les appels d'offres potentiels à l'horizon moyen - 3 à 5 ans- ?**

Généralement, on a un abonnement avec Algérie Tenders, il est connu

Qui a un site qui lance les appels d'offres et tout bon, on a cette façon de faire, c'est à dire, on repère à travers ce site, et on a la direction Marketing au niveau de Sidi bel Abbes

Chargé de Repérer les appels d'offres et elle nous envoie régulièrement ce qui a comme projet intéressant. Bon, elle envoie pour toutes les filiales selon leurs activités.

Par rapport le triage des offres, nous décide selon le projet, c'est à dire autant que l'entreprise. Catégorie 9 dans l'activité de bâtiment hydraulique, travaux publics.

Autant que grande entreprise, on ne va pas faire n'importe quel marché, on ne va pas soumissionner dans des petits marchés, on vise les grands.

Des fois l'acheteur public, il exige la catégorie des exigences minimales pour récupérer le CDC

Donc nous voit si ça nous intéresse aussi les exigences qu'ils demandent.

Des fois, ils exigent à l'entreprise d'avoir réalisé des projets similaires.

Y'a des types de projets qu'on n'a pas encore réalisés, par exemple des projets de voirie ou le revêtement bitumeux.

Par exemple un marché de voirie, On pourrait le sous-traiter, mais ce n'est pas notre corps de métier.

Par rapport le délai de réponse

Une semaine de délai ce n'est pas suffisant, généralement c'est un mois, un mois, c'est intéressant. Un mois ou plus. Délai de réponse de 7 jours, c'est clair que ce n'est pas un projet pour nous.

C'est clair que c'est un petit projet

### **La répartition de l'équipe :**

Il y'a Ghizlene qui s'occupe de la partie administrative, les documents technique, pièce technique et pièces administratives, remplit les annexes, C'est-à-dire c'est elles qui s'occupent de ça : les déclarations, les lettres, et cetera, moyens humains, matériels.

Il y a la partie qui prend le plus de temps, c'est la partie financière, la partie étude de prix

C'est environ 5 dans l'équipe chargée d'étude de prix, mais on est polyvalent, on fait 2 tout, mais on essaie de se répartir les projets. Un projet par 2 personnes par ex.

L'offre technique, c'est Ghizlene, mais il y a une vérification par toute l'équipe

Par rapport la partie étude, On est une entreprise de réalisation, on ne fait pas les études, le département études s'occupe des études pour les projets internes, Ils développent un peu les études des projets internes mais toujours on fait appel à un bureau d'études externes, ça c'est sûr, sinon il suivre les études des projets en cours de réalisation, même si c'est étatique, généralement par rapport, la faisabilité. Est-ce que c'est faisable ? Ce n'est pas faisable, s'il y a un problème, ils essaient de régler le problème au niveau des études.

### **Comment se fait l'usage des réseaux d'affaires pour anticiper et répondre à un appel d'offres ?**

De bouche à oreille, "Il y a un projet qui va sortir", "il y a un tel ou tel projet".

Il ne faut pas oublier qu'on travaille avec le privé. Voilà des fois y'a des informations sur le réseau d'affaire de notre activité

“Y'a un promoteur qui va faire cela ou cela”

Généralement elle commence par les commerciaux de béton, parce ce sont les premiers qui interviennent en même temps pour vendre le béton et il propose la réalisation du projet, il dit : “on a une entreprise de réalisation on peut vous faire un chiffrage, une proposition de prix, Ça soit en gros œuvre, juste la structure ou, si le client le veut, on donne une offre globale clé en main”.

**À votre avis, Quels sont les facteurs déterminants de votre réponse à un AO sur le plan territoriale, économique, financière et politique ?**

Sur le plan financier/géographique:

Notre entreprise travail avec les mêmes moyens humains, on va dire si on est sur un projet la a Oran ou un projet a Béchar, ce n'est pas la même chose.

Parce qu'on a nos équipes de travail permanent, tout le temps, ça veut pas dire qu'on change l'équipe à cause de zone géographique, L'équipe se déplacent avec le projet et ça coûte cher.

Notre équipe est qualifier, chacun dans son domaine, c'est pour garder notre qualité de travail, et notre réputation tant qu'une équipe compétente

C'est ça la valeur de HASNAOUI, c'est la qualité

Si je m'éloigne géographiquement je dois assurer le transport des employées, je dois assurer l'hébergement, donc on prendre tout ça en considération dans le côté financier.

Sur le plan politique:

C'est le code de marché public, voilà, c'est au niveau national.

**Êtes-vous prêt à soumissionner sur de types de marchés publics que votre entreprise N'a pas réussi à obtenir auparavant, Ou évitez la répétition de soumission afin de se consacrer à de nouveaux projets ?**

Bien sûr, bien sûr. L'objectif, c'est ça, c'est d'essayer de se diversifier.

Par exemple, toute la partie hydraulique m'a, on n'a pas assez d'expérience, je veux dire des fois, on essaie de réaliser des Bâtiment hydraulique, des bâches a eaux ou, il exige d'avoir réalisé des châteaux d'eau à des certains capacités, donc des fois, on essaie, on essaie petit à petit et l'objectif, c'est ça, c'est d'arriver à avoir des attestations de bonne exécution, à gagner des projets. Et d'acquérir des expériences.

Des bâtiments énergétiques par exemple, de nouvelles expériences, à chaque fois, on essaie, même si on n'a pas le projet, mais toujours on essaie de s'attaquer à des nouveaux marchés.

**Y a-t-il des cas où vous pouvez être sûr de remporter un marché ?**

Jamais, Jamais.

On n'est jamais sûr. On n'est jamais sûr. Bon, il y a des fois où on est où on espère qu'on a plus d'avantage dans des marché de grande envergure, c'est là où on sait, c'est là où on sait que le nombre de concurrents est vraiment limité.

Sinon, il y a encore des marchés qui se font en parachèvement, c'est-à-dire on nous appelle directement.

**"Le chiffre d'affaires d'une entreprise détermine son choix du marché public." Êtes-vous d'accord avec cette citation ? Expliquez votre avis.**

C'est clair, on vise les marchés de grande envergure, les projets intéressants.

**Donnez-moi un bref aperçu de la stabilité de vos relations avec les fournisseurs, et comment cela affecte-t-il votre qualité de service ?**

Bon, généralement, on a les mêmes fournisseurs.

Bon, on cherche, on cherche bien sûr,

Pour n'importe quel marché, on a nos filiales, nos fourniture, tous ce qui est béton, acier ...

Donc on garde une liste de référence des fournisseurs pour ce qu'on ne fait pas, on va dire toute la partie électricité, la plomberie ou appareillage sanitaire

Pour chaque projet, on essaie de consulter des entreprises, c'est-à-dire on est obligé de le faire.

On consulte 3 à 4 entreprises et on fait des tableaux comparatifs.

D'où on choisit l'offre la plus intéressante, que ce soit dans la qualité ou dans le prix. Pas forcément le prix, mais on doit toujours avoir des TCO, ce qu'on appelle des tableaux comparatifs des offres.

**Comment assurez-vous la veille concurrentielle sur les pratiques relatives aux marchés publics ?**

Sur les concurrents non, mais généralement, on le fait sur les marchés, pourquoi on les a gagnés, pourquoi on ne les a pas gagnés ? Mais les concurrents, il change,

Bien sûr, d'un projet à un projet tu trouves des concurrents là, d'autres concurrents dans un autre projet. Donc aussi on voit, bien sûr, on essaie de voir les entreprises soumissionnaires potentiels, la possibilité de collaborer avec eux.

Il y a un suivi léger qui se fait à ce niveau.

Mais par rapport la veille en générale, on discute

Par exemple, y'a telle entreprise qui a chiffré moins que nous, on a eu tel projet derrière parce que l'entreprise X n'était pas forte au moyen matériel/ en moyen humain

Voilà donc il y'a soit le côté technique, soit le côté financier pour avoir ou ne pas avoir un projet donc on essaie de voir quel est notre point fort, quel est notre point faible

Si c'est le mieux disons, il y a eu un moment. Il y a logiquement c'est le mieux-disant même en mieux-disant on a beaucoup plus de sens de remporter le projet.

**Donnez-moi les caractéristiques du marché avantageux selon vous**

Quand je vais dire, bénéfique pour nous, si c'est un marché au mieux-disant ça c'est clair ce qu'on a on a plus de chance de l'avoir.

Si c'est un marché proche, c'est un avantage pour nous. Si le projet, géographiquement proche.

Si c'est un projet, on va dire sur une longue durée, on va avoir une période d'activité pour tous nos filiales, pour bien communiquer entre nous.

**Outre le dossier de l'offre formel, y a-t-il des éléments que vous ajouterez pour vous vendre ou augmenter vos chances de remporter un marché ?**

Bah oui, des fois on ajoute des documents pas forcément qu'ils demandent, les certifications ISO, les cahiers de prescriptions techniques du groupe HASNAOUI, donc des fois c'est à dire, c'est pour présenter, c'est une présentation, c'est une forme de présentation de l'entreprise, voilà ce qu'on fait, voilà notre produit.

Systematiquement, aussi on élabore des mémoires techniques où on explique ce qu'on prévoit de mettre pour chaque projet en matériau, en combien de temps on veut les mettre, voilà la qualité que nous avons proposée pour tel projet

Donc, même si ils ne nous demandent pas, non, on les met.

C'est pour dire que voilà la qualité que nous offrons, et voilà le niveau auquel nous jouons

S'il y a des différences plus tard, nous serons clairs sur tout, car nous sommes clairs depuis le début, et tous nos mouvements et prix sont justifiés de manière délibérée.

On justifie notre prix par la qualité qu'on prévoit de mettre dans le projet.

**Donnez-moi votre avis sur les offres des entreprises (privées/publiques).**

Bon, généralement, on est au même pied d'égalité avec une entreprise publique.

Ils ont peut-être plus de moyens matériels, c'est clair, c'est étatique.

Mais généralement pour les avis d'appels d'offres, Ce qu'ils demandent, même si c'est un gros projet, on a la capacité de répondre

Donc techniquement, généralement on est les mêmes

Bon, financièrement, des fois, ils sont plus chers, des fois ils sont moins chers que nous, c'est la concurrence

**Est-ce que vous trouvez une rude concurrence pour avoir des projets ?**

Bah le problème, c'est des cassures de prix, comme c'est des petites entreprises, on ne peut pas être moins cher que, c'est impossible, c'est impossible parce que on a beaucoup plus de charge que.

On ne peut pas concurrencer une petite entreprise, donc on ne joue pas au même niveau.

**Dans quelle situation avez-vous eu une préférence pour la sous-traitance ?**

Quoi qu'il en soit, c'est nous qui le fait,

Si on sous-traite, c'est, c'est que vraiment un corps de métier qu'on ne maîtrise pas, qu'on a jamais fait, on se traite par exemple quand on parle de lot technique, on va dire climatisation, on ne fait pas, donc on est obligé de sous-traiter.

### **Arrivez-vous à gérer un groupement d'entreprise ?**

Déjà, on est un groupement d'entreprises, donc c'est encadrer dans notre méthode de travail.

C'est parmi nos qualités.

### **Dans votre avis et votre expérience est ce que c'est mieux de soumissionner en solo ou avec un groupement d'entreprise ?**

Par exemple, dans le cas d'avoir un projet qui est nouveau, c'est-à-dire un domaine d'application nouvelle, par exemple, des on va dire des stations de traitement d'eau, quelque chose qu'on n'a jamais fait.

Donc des fois on est obligé de faire des partenariats avec des entreprises qui ont pour corps de métier ces types des travaux.

Donc voilà donc on est obligé de le faire.

### **Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration pour améliorer l'attractivité des maîtres d'ouvrage publics ? Et comment améliorer l'image de l'entreprise avant la publication des avis d'AO ?**

1er partie

C'est toujours, c'est à nous de choisir et de décider de prendre un marché, on a rien à faire pour changer certain, je veux dire mentalité ou caractère de l'acheteur publique

C'est à nous de bien lire le CDC et de faire la bonne réponse

2eme partie

Bien sûr, bien sûr, bon pour travailler sur l'image de l'entreprise, il y a toute la direction marketing Group qui travaille sur ça, ils ont des prescripteurs qui sont chargé de faire des présentation d'entreprise auprès des acheteurs publics potentiels, les bureaux d'études, entre les maîtres d'ouvrage pour essayer de présenter les produits du groupe pour essayer d'imposer nos

produits sur le marché, ils essaient au maximum de prescrire spécifiquement nos services et nos produits pour avoir un certain impact sur leur choix de prescriptions CDC.

Par exemple, s'il demande une menuiserie aluminium, il prescrire lui avec des références d'aluminium qu'on fait, qui vont diriger le maître d'ouvrage vers nous.

## **Entretien n°2 : AVEC K.R de l'entreprise HASNAOUI BTPH**

### **Brève présentation de l'équipe :**

Nous sommes une équipe techno commerciale compétente et expérimentée, ayant une solide expérience dans le domaine des marchés publics.

Notre entreprise dispose d'une grande expertise technique dans notre domaine d'activité, ce qui nous permet de comprendre les besoins des clients et de proposer des solutions efficaces.

### **Brève présentation de soi-même :**

Je suis ingénieur techno-commercial avec 8 ans d'expérience dans le domaine des marchés publics. J'ai débuté ma carrière en tant que métresse vérificateur au sein de la société Algéro-Portugaise HFCM, où j'ai acquis de solides compétences en matière de suivi des appels d'offres et de gestion de projets. Après la dissolution de l'entreprise HFCM, j'ai rejoint le BTPH HASNAOUI où j'ai poursuivi mon parcours dans le secteur des marchés publics. Au fil des années, j'ai développé une expertise en matière d'analyse des appels d'offres, de préparation de dossiers de soumission, de négociation contractuelle et de gestion de la relation client.

Je suis également capable de communiquer efficacement avec les clients, de travailler en équipe et de m'adapter aux changements et aux évolutions du marché.

### **Comment arrivez-vous à repérer les appels d'offres potentiels à l'horizon moyen - 3 à 5 ans- ?**

De bouche à oreille, C'est vraiment récurrent d'accueillir des informations Juste à travers des bonnes relations

Restez brancher avec les actualités, les événements, les nouveaux promoteurs...

Il est important de maintenir un réseau de contacts solide avec les acteurs clés de l'industrie, y compris les architectes, les ingénieurs, les entrepreneurs et les clients potentiels, pour être informé des projets en cours de planification et de développement. En utilisant ces méthodes, il est possible de repérer les appels d'offres potentielles à l'horizon moyen et de se positionner pour y répondre en temps voulu.

### **Comment se fait l'usage des réseaux d'affaires pour anticiper et répondre à un appel d'offres ?**

Pour répondre à un appel d'offres, les réseaux d'affaires peuvent être utilisés pour identifier les sous-traitants et les partenaires potentiels, ainsi que pour obtenir des références de projets similaires.

**À votre avis, Quels sont les facteurs déterminants de votre réponse à un AO sur le plan territoriale, économique, financière et politique ?**

Les considérations territoriales peuvent inclure la localisation géographique du projet, les conditions du sol, le climat

Aussi, Il est important d'évaluer la faisabilité économique du projet, Bien sur

Sur le plan politique c'est toujours les lois et les réglementations applicables, et les considérations en matière de conformité.

**Êtes-vous prêt à soumissionner sur de types de marchés publics que votre entreprise N'a pas réussi à obtenir auparavant, Ou évitez la répétition de soumission afin de se consacrer à de nouveaux projets ?**

En tant qu'ingénieur techno-commercial, je suis en mesure d'évaluer les opportunités de marché et de prendre des décisions éclairées en matière de soumission aux appels d'offres. Cela signifie que je suis prêt à soumissionner sur différents types de marchés publics

Je crois également qu'il est important de diversifier le portefeuille de projets de l'entreprise

Je ne recommanderais pas de se concentrer uniquement sur la répétition de soumissions pour des projets similaires

**Y a-t-il des cas où vous pouvez être sûr de remporter un marché ?**

Jamais,

Il n'y a jamais de certitude dans les soumissions d'appels d'offres, mais en utilisant les meilleures pratiques, on peut augmenter les chances de remporter le marché.

**"Le chiffre d'affaires d'une entreprise détermine son choix du marché public." Êtes-vous d'accord avec cette citation ? Expliquez votre avis.**

Peut-être, mais il ne doit pas être le seul critère pris en compte pour décider si une entreprise doit soumissionner ou non sur un marché public.

**Donnez-moi un bref aperçu de la stabilité de vos relations avec les fournisseurs, et comment cela affecte-t-il votre qualité de service ?**

Lorsque nous avons des fournisseurs dans notre groupement d'entreprise, cela peut également avoir des avantages pour notre entreprise et nos clients.

Cependant, il est important de noter que nous avons des politiques strictes pour éviter les conflits d'intérêts et garantir que les fournisseurs sélectionnés au sein de notre groupement d'entreprise sont les meilleurs choix.

**Comment assurez-vous la veille concurrentielle sur les pratiques relatives aux marchés publics ?**

C'est normal que nous établissions des contacts réguliers avec les acteurs clés du marché, tels que les fournisseurs, les clients et les partenaires

Pour faire face aux défis concurrentiels, je m'efforce de rester au courant des tendances et des innovations dans mon domaine d'activité. Je suis régulièrement en veille sur les nouveaux développements technologiques, les normes et les réglementations, les besoins des clients et les pratiques de la concurrence.

**Donnez-moi les caractéristiques du marché avantageux selon vous**

Le cout et le délai, un marché public avec un calendrier approprié et un budget adéquat

**Outre le dossier de l'offre formel, y a-t-il des éléments que vous ajouterez pour vous vendre ou augmenter vos chances de remporter un marché ?**

L'objectif est de présenter une offre solide et pertinente qui répond aux besoins du client tout en démontrant la crédibilité de l'entreprise, donc on présente l'offre d'une manière professionnelle et claire pour donner une bonne impression au client

Aussi on a le BOOK (la présentation d'entreprise), et le mémoire technique

Je suis celui qui s'occupe de la partie administrative, de la documentation technique, de la partie technique, et des parties administratives, j'essaie de tout aborder, j'ai 8 ans d'expérience qui me permet de bien connaître nos ressources

Je suis également chargé de mieux présenter l'entreprise en termes de contenu et de format

Je ne néglige rien

**Donnez-moi votre avis sur les offres des entreprises (privées/publiques).**

Je pense que les entreprises publiques ont souvent des avantages par rapport aux entreprises privées. Les entreprises publiques bénéficient souvent de financements et de ressources de l'État, ce qui leur permet de proposer des offres concurrentielles avec des prix bas.

**Est-ce que vous trouvez une rude concurrence pour avoir des projets ?**

Bien sûr, Les entreprises soumissionnent sur les mêmes appels d'offres, en proposant des solutions et des offres similaires, ce qui peut rendre la différenciation difficile.

**Dans quelle situation avez-vous eu une préférence pour la sous-traitance ?**

Lorsque nous avons besoin de capacités supplémentaires pour répondre à un projet important et urgent.

**Arrivez-vous à gérer un groupement d'entreprise ?**

C'est l'un de nos avantages, je pense qu'on a la culture de travailler en groupement car nous avons bénéficié de collaborer avec nos fournisseurs de GSH

C'est une expérience, c'est une formation gratuite

**Dans votre avis et votre expérience est ce que c'est mieux de soumissionner en solo ou avec un groupement d'entreprise ?**

D'après mon expérience avec le groupe HASNAOUI, le pouvoir de soumissionner avec le groupe est inégalé avec un accès individuel, nous avons toujours nos fournitures et nos affiliés

Mais, il est important de considérer les avantages et les inconvénients de chaque option avant de décider de soumissionner en solo ou en groupe. Par exemple, soumissionner en solo peut permettre de garder un plus grand contrôle sur le projet, mais cela peut aussi signifier prendre plus de risques.

**Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration pour améliorer l'attractivité des maîtres d'ouvrage publics ? Et comment améliorer l'image de l'entreprise avant la publication des avis d'AO ?**

**1er partie**

Il est important de favoriser une relation de confiance entre les entreprises et les maîtres d'ouvrage publics.

L'instabilité politique et les changements fréquents dans les gouvernements et les ministères peuvent également avoir un impact sur les marchés publics. Les projets peuvent être retardés ou annulés en raison de changements dans les priorités politiques ou de l'incertitude économique.

Malheureusement, la corruption et le favoritisme sont encore trop courants dans les marchés publics en Algérie

## **2eme partie**

Les entreprises peuvent par exemple communiquer régulièrement sur leurs réalisations passées et leur expertise, participer à des événements professionnels, ou encore être actives sur les réseaux sociaux. Il est également important de construire une réputation solide en fournissant des prestations de qualité et en respectant les délais et les budgets impartis.

Nous cherchons à communiquer régulièrement sur nos activités, nos réalisations et nos projets pour renforcer notre notoriété et notre image de marque.

Nous utilisons pour cela différents canaux de communication, tels que notre site web, les réseaux sociaux ou des événements professionnels.

### **Entretien n°3 : AVEC B.W de l'entreprise BATIMETAL E&C**

#### **Comment se fait l'usage des réseaux d'affaires pour anticiper et répondre à un appel d'offres ?**

Nous sommes une entreprise publique, en soumissionne beaucoup plus a des appels d'offres, on prospecte le appel d'offres par exemple ; MDN (ministère de défense nationale) et SONATRACH

Et la deuxième chose on répond à des consultations avec convention cadres (en note que BATIMETAL a des conventions cadres avec SONATRACH et SONALGAZ) dans le cadre de grés à grés simple ou grés à grés après consultation

Par rapport l'anticipation a des appels d'offres avant ça sera lance dans tenders ou BOMOB je te donne un exemple quand on est en train de travailler sur un projet automatiquement on est l'information que un appel d'offre sera lancée car il existe déjà des projets similaire dans la même série de projets

#### **À votre avis, Quels sont les facteurs déterminants de votre réponse à un AO sur le plan territoriale, économique, financière et politique ?**

On est un entreprise économique donc la nature des projets qui on soumissionner, notre offre ce n'est pas le même avec les autres entreprise soit privée ou étatique, par exemple l'entreprise COSIDER il y a des projets qu'il ne possède pas les capacités ou la spécialité dans ce types des travaux doc il ne peut réaliser, contrairement à BATIMETAL on a assez de compétences pour l'exécute, spécialement les projets qui contient les travaux de charpente métalliques et chaudronnerie

#### **Comment arrivez-vous à repérer les appels d'offres potentiels à l'horizon moyen - 3 à 5 ans- ?**

On est dans un concurrence très dure, et généralement notre prix est très élevés par apport les offres des entreprises privée, donc pour répondre à ton questions dans les dernier les 5 ans c'est rare le faite de remporter un appel d'offre ouvert sauf si les l'appel d'offres sont par des exigences ou capacités minimal dans ce cas toutes les offres sont pratiquement des offres des entreprise similaires comme COSIDER ... etc.

donc dans ce cas la BATIMETAL remporte le marché grâce à notre offres qui est bien étudié en matière de prix et de qualité

**Êtes-vous prêt à soumissionner sur de types de marchés publics que votre entreprise N'a pas réussi à obtenir auparavant, Ou évitez la répétition de soumission afin de se consacrer à de nouveaux projets ?**

En générale dans le cas d'anfractuosités des appels d'offre que on est déjà soumissionner , on retire pour la deuxième fois le cahiers des charges et on soumissionner encore une fois, par exemple nous soumissionner 3 fois dans un appel d'offres de projet X , car dans la règlementation après la 3eme fois d'anfractuosités d'un appel d'offre automatiquement cette appel d'offres infructueux sera un grés a grés après consultation

**Y a-t-il des cas où vous pouvez être sûr de remporter un marché ?**

Oui, Dans les cas de grés a grés après consultation, on soumissionner avec les entreprise de même niveau que BATIMETAL, dans ce cas en serai sure de remporter le marché a 90 pourcent

**"Le chiffre d'affaires d'une entreprise détermine son choix du marché public." Êtes-vous d'accord avec cette citation ? Expliquez votre avis.**

Oui bien sûr je suis d'accord car les chiffres d'affaires c'est le résultat de réalisation des projets et le référence Professional , donc ça veut dire que l'entreprise a réaliser beaucoup de projet , ce que les référence Professional justifie ,donc un entreprise avec un chiffre d'affaire hausse possède plus de chance de remporter un marché , et même le maitre d'ouvrage fait confiance d'exécuter son projet sans aucune contrainte dans le budget ou délais

Mais en plus de chiffres d'affaire il faut voir le bilan, car avec le bilan des 3 dernières années le maitres de l'ouvrages il connaitre est ce que cette entreprise y a assez de projets ou est une entreprise déficitaire

**Donnez-moi un bref aperçu de la stabilité de vos relations avec les fournisseurs, et comment cela affecte-t-il votre qualité de service ?**

En générale 90 percent des fournisseur aime travailler avec notre entreprise comme BATICOMPOS , SPS , nos fournisseur sont des fournisseur de matière première , nous fabrique et mante la charpente métallique , y a des matériaux de construction qui nous achetons comme panneau sandwich ,la tôle galvanisé , et en générale , notre relation avec les fournisseur est stable ,

Et comme une entreprise publique pour choisir nos fournisseur il faut un appel d'offre ;

## **Comment assurez-vous la veille concurrentielle sur les pratiques relatives aux marchés publics ?**

Je peux dire que y a certains cas où on considère que BATIMETAL est dans une concurrence, dans le cas où on soumissionne avec les entreprises de même niveau avec nous, pratiquement sont des grandes entreprises étatiques, qui possèdent les mêmes qualifications techniques comme BATIMETAL, mais on ne considère pas que les petites ou moyennes entreprises privées sont nos concurrents, nos concurrents sont par exemple ; ENCC (Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie), COSIDER, INERGA (Société de Réalisation d'Infrastructures) et les grandes entreprises privées comme HASSNAOUI car on est dans le même niveau et nos offres sont pratiquement les mêmes.

## **Donnez-moi les caractéristiques du marché avantageux selon vous**

Un marché avantageux pour nous c'est le cas d'un appel d'offres restreint avec exigence, ou quand on les autres soumissionnaires sont des entreprises de même niveau avec BATIMETAL. **Outre le dossier de l'offre formel, y a-t-il des éléments que vous ajouterez pour vous vendre ou augmenter vos chances de remporter un marché ?**

Les références d'entreprise, les mémoires techniques, et les présentations d'entreprise ...

## **Donnez-moi votre avis sur les offres des entreprises (privées/publiques).**

Bon, les entreprises privées sont des PME donc ont moins de charges par conséquent il soumissionne par moins de prix par rapport à une grande entreprise publique comme BATIMETAL et c'est un facteur que les prix des entreprises publiques sont plus élevés que notre entreprise et, au même temps ils n'ont pas les capacités techniques humaines assez suffisantes pour réaliser les grands projets.

Pour bien précises on soumissionne dans les projets de grande chance de remporter, et ça dans les offres qu'on maîtrise bien et les projets de notre domaine

## **Est-ce que vous trouvez une rude concurrence pour avoir des projets ?**

Déjà répondu

## **Dans quelle situation avez-vous eu une préférence pour la sous-traitance ?**

On soustrait beaucoup plus dans les projets de corps d'État, on réalise par nous-même les grandes œuvres et on soustrait les lots de climatisations et électricités... Etc.

La sous-traitance est bénéfique dans le cas de bon état d'avancement du projet

En préférence c'est mieux d'exécuter tous les travaux sans recourir à la sous-traitance car le prix de sous-traitance est plus cher, mais y a des cas où la sous-traitance est indispensable

**Arrivez-vous à gérer un groupement d'entreprise ?**

Oui bien sûr on est déjà rentré dans plusieurs groupement et dans le présent moment on est dans un groupement avec INERGA (Société de Réalisation d'Infrastructures), il exécutée les gros ouvres, et en travail sur le lot de la charpente métallique

**Dans votre avis et votre expérience est ce que c'est mieux de soumissionner en solo ou avec un groupement d'entreprise ?**

C'a dépend de la nature de projet , y a des projets qui nous peut pas sous-traiter car on sait que aucune entreprise peut exécuter les travaux , car on possède pas les référence et l'expérience suffisant demander par le maitre de l'ouvrage , et en sais que si en soumissionner en solo on serai éliminer donc on est obligé de soumissionner avec un groupement d'entreprise avec des entreprise spécialisée pour combiner

**Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration pour améliorer l'attractivité des maîtres d'ouvrage publics ? Et comment améliorer l'image de l'entreprise avant la publication des avis d'AO ?**

Bon , certains maitre d'ouvrage ne connaitre pas notre entreprise donc en se vend au client dans les évènement en utilisant les présentation d'entreprise avec nous référence , les projet déjà réaliser , et les certificats de bonne exécution , par exemple , on a envoyé un présentation de notre entreprise a SONATRACH de Arzew Oran , car on attendre que il veut lancée un appel d'offre de réalisations des parkings en charpente a étage car il ont déjà lancée un appel d'offre d'étude et réalisation , il ont répondu et demander l'offre financière de BATIMETAL car le groupe IMETAL a un convention cadre avec SONATRACK , et SONALGAZ

## **Entretien n°4 : AVEC K.T de l'entreprise BATIMETAL E&C**

### **Comment se fait l'usage des réseaux d'affaires pour anticiper et répondre à un appel d'offres ?**

Tous le temps on reçoit des personnes qui cherchent plus d'information sur nos offres et notre entreprise, Bien que certains ne fassent que jeter un coup d'œil sans s'engager davantage, cela constitue une opportunité de faire connaître notre entreprise aux clients potentiels.

Il y'a aussi les clients dans le cadre de grés a grés qui rentre directement chez la cheffe de service pour discuter la nature et les détails de projets donc on a assez

### **À votre avis, Quels sont les facteurs déterminants de votre réponse à un AO sur le plan territoriale, économique, financière et politique ?**

Tous ce qui important est Dans la rédaction des cahiers des charges nos incitons sur l'offre qui fut soit détaillé avec les couts, et établit avec précisions et sans faute pour faire une bonne réputation de notre entreprise et par la suite on prend toujours la note complète sur notre offre technique car il est la meilleure offre en matière de qualité des matériaux et capacités et en matière de couts

### **Comment arrivez-vous à repérer les appels d'offres potentiels à l'horizon moyen - 3 à 5 ans- ?**

Bon votre question et un peu compliqué mais, On peut pas connaitre les appel d'offre qui s'arrivent dans le future car on suivent les appel d'offre l'lorsqu'il sera affichée dans les journaux et dans les plateformes des marches publics, et par rapport les appel d'offre c'est approximativement nulle le nombres des appel d'offre remporter dans les derniers 5ans donc la totalités des projets exécuter par nous c'est des appels d'offres restreint ou avec capacité minimale ou des grés a grés ou consultations

### **Êtes-vous prêt à soumissionner sur de types de marchés publics que votre entreprise N'a pas réussi à obtenir auparavant, Ou évitez la répétition de soumission afin de se consacrer à de nouveaux projets ?**

Oui bien sûr, ce type de situation s'arrive toujours à BATIMETAL malgré que l'opération de re-soumissionner à des marches soit très longue et couteux mais on soumissionner encore une fois quand on a assez des capacités pour répondre à cet appel d'offre

### **Y a-t-il des cas où vous pouvez être sûr de remporter un marché ?**

Oui c'est vrai, y a des cas ou on est sure que BATIMETAL va remporter le marché c'est dans le cas de grés a grés simple ou après consultation quand on compète avec des entreprise de même niveau et catégorie, après l'ouverture des dossiers de candidatures on connaît les entreprises qui possèdent une mauvaise réputation et dans ce cas on est sure que ce marché sera notre marché

**"Le chiffre d'affaires d'une entreprise détermine son choix du marché public." Êtes-vous d'accord avec cette citation ? Expliquez votre avis.**

Bon c'est correcte cette citation car notre chiffre d'affaire dépend des projets remporter et exécuter, et BATIMETAL généralement choisie les grandes projets ou notre concurrents est connu et même dans l'opération de prospection des offres on toujours cible les projets de bâtiment et génie civile, les projets que rentre dans le domaine de spécialisation et c'est la charpente et la chaudronnerie

**Donnez-moi un bref aperçu de la stabilité de vos relations avec les fournisseurs, et comment cela affecte-t-il votre qualité de service ?**

Comme une entreprise publique on est toujours obliger de lancer des appels d'offre pour le choix des fournisseurs, et l'autre département de marché est responsable de cette opération mais on a des listes de fournisseur et tous nous fournisseurs sont excellents en matière des qualités des produits et en matière de notre relation, on a jamais rencontré des problèmes avec nos fournisseurs

**Comment assurez-vous la veille concurrentielle sur les pratiques relatives aux marchés publics ?**

Notre service est compose de ce structure et le structure marketing qui toutes sa mission est La communication externe et interne pour but de garantir un bonne réputation d'entreprise auprès d'actualités de notre site web et les pages d'entreprise sur le réseaux sociaux , des évènement pour faire connaître l'entreprise et même gagner plus de confiance de nos anciennes clients

**Donnez-moi les caractéristiques du marché avantageux selon vous**

Un marché avantageux pour nous c'est quand on est dans un concurrence avec des entreprise similaire comme BATIMETAL, dans les cas des appels d'offre restreint ou avec des exigences de capacité minimale et dans les cas des grès a grès et consultation

**Outre le dossier de l'offre formel, y a-t-il des éléments que vous ajouterez pour vous vendre ou augmenter vos chances de remporter un marché ?**

Ce qui la plus important pour moi c'est le dossier technique qui est bien détaillé et un devis précise et bien étudié et par rapport au mémoire technique est un fichier indispensable dans certaines projets et para rapport les présentations je ne pense pas c'est importantes pour le maitre d'ouvrage

**Donnez-moi votre avis sur les offres des entreprises (privées/publiques).**

Bon, les entreprises privée sont des pme donc sont moindres des charges par conséquence il soumissionner par moindre prix par apport a un grande entreprise publics comme BATIMETAL et c'est un facteur que les prix des entreprise publique sont plus élevé que notre entreprise et, au même temps ils n'a pas les capacités techniques au humaines asses suffisant pour réaliser les grands projets.

Pour bien précises on soumissionner dans les projets de grande chance de remporter, et ça dans les offres qu'on maitrise bien et les projets de notre domaine, le domaine de la charpente et chaudronnerie

**Est-ce que vous trouvez une rude concurrence pour avoir des projets ?**

La concurrence c'est au part des PME qui possèdent moindres des charges par rapport une grande entreprise comme nous

Dans certaines cas je suis choqué de prix des entreprises privé car c'est illogique qu'ils soumissionnent avec de tels prix dans des grandes projets, honnêtement quand je étudie bien notre offres à la matière de qualité et prix et c'est impossible de réaliser un projet avec un montant bas de BATIMETAL et c'est ça les cassures des prix, et le marché algérien souffre de ça

**Dans quelle situation avez-vous eu une préférence pour la sous-traitance ?**

La sous-traitance dans la plupart des cas est non rentable mais c'est indispensable dans les projets car on ne peut pas exécuter toutes les lots de projet, comme les lots d'électricités et de plomberie on est obligé de les sous-traiter mais si en peut faire les los du projet sans le recours à la sous-traitances c'est mieux et rentable

**Arrivez-vous à gérer un groupement d'entreprise ?**

Oui, BATIMETAL rentre dans plusieurs groupements dans les cas des grands projets des autoroutes... Etc. Avec des grandes entreprises nationales

Et On a déjà l'habitude de rentre dans des groupements d'entreprise et on collaborer très bien.

Il est recommandé d'effectuer l'intégralité du projet en interne plutôt que de faire appel à la sous-traitance car cela peut s'avérer non rentable.

**Dans votre avis et votre expérience est ce que c'est mieux de soumissionner en solo ou avec un groupement d'entreprise ?**

La soumission dans un groupement est parfois indispensable car Ya des projets qui nécessite une spécialité dans un domaine autre la charpente et chaudronnerie donc on est obligé de soumissionner avec des entreprise qui maitriser ce types des travaux

**Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration pour améliorer l'attractivité des maîtres d'ouvrage publics ? Et comment améliorer l'image de l'entreprise avant la publication des avis d'AO ?**

Certaines entreprises ont eu du mal à remporter des projets en raison de l'insuffisance de leur offre technique. À plusieurs reprises, cela est dû aux cahiers des charges qui orientent toutes les procédures selon le code de marchés publics, mais parfois d'une manière ou d'une autre, il existe une orientation différente dans ces documents. Cela rend difficile pour ces entreprises la conquête du marché proposé.