

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN

D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« **Entrepreneuriat et Management de Projet** »

**La Contribution du Groupement des Entreprises Sur la Réussite du
Projet**

Cas EPTB BOUMEDIENE LAALA & SARL BMD LOGISTIQUE

Réalisé par :

BOUMEDIENE Abderrahmane

Encadré par :

Dr. MOUSSAOUI Samia

Année universitaire : 2024/2025

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة مساهمة التجمعات المؤقتة للمؤسسات في نجاح المشاريع العمومية بالجزائر، من *ETPB* خلال دراسة حالة مشروع السكة الحديدية تيارت-تيسمسيلت المنجز من طرف مؤسستي *BMD* *بومدين لعلام* و *لوجيستيك* *بومدين لعلام* في تقييم دور التعاون بين المؤسسات في *لوجيستيك* *BMD* *بومدين لعلام* و احترام الأجال، التحكم في التكاليف، وتحسين جودة الإنجاز. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، جمع بين البحث الوثائقي، الملاحظة الميدانية والمقابلات شبه الموجهة مع الفاعلين المشاركين. أظهرت النتائج أن تجميع الموارد البشرية واللوجستية والتنسيق بين الشركاء ساهم في تحسين الأداء العملي للمشروع، غير أن بعض الصعوبات بقيت قائمة، مثل غياب إطار قانوني واضح، مشاكل الحوكمة، والقيود اللوجستية. خلصت الدراسة إلى أن نجاح هذه التجمعات يتطلب آليات حوكمة فعالة، أدوات تنسيق حديثة، وثقافة تعاون راسخة. كما تقدم نتائج عملية لصناع القرار ومهنيي قطاع الأشغال العمومية، إلى جانب مساهمة نظرية في مجال تسيير المشاريع التعاونية.

التجمعات المؤقتة للمؤسسات، الأشغال العمومية، الحوكمة، التنسيق، اللوجستيك، الجزائر : **الكلمات المفتاحية**

Abstract

This thesis examines the contribution of business groupings to the success of public projects in Algeria, through a case study of the Tiaret–Tissemsilt railway project carried out by ETPB Boumediene Laala and SARL BMD Logistique. The main objective is to assess how inter-organizational cooperation serves as a strategic lever for meeting deadlines, controlling costs, and improving quality. A qualitative methodology was adopted, combining documentary research, field observations, and semi-structured interviews with project stakeholders. The findings reveal that resource sharing, logistical complementarity, and effective coordination enhanced the operational performance of the project. However, some challenges remain, such as the lack of a robust legal framework, governance issues, and local logistical constraints. The study concludes that successful business groupings require clear governance mechanisms, appropriate coordination tools, and a strong culture of collaboration. This work provides practical recommendations for policymakers and practitioners in the construction sector, while also contributing to academic research on collaborative project management.

Keywords: Business groupings, Public works, Governance, Coordination, Logistics, Algeria.

Résumé

Ce mémoire analyse la contribution des groupements d'entreprises à la réussite des projets publics en Algérie, à travers une étude de cas portant sur le projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt, réalisé par l'ETPB Boumediène Laala et la SARL BMD Logistique. L'objectif principal est d'évaluer dans quelle mesure la coopération interorganisationnelle constitue un levier stratégique pour le respect des délais, la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été adoptée, combinant recherche documentaire, observations de terrain et entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués. Les résultats montrent que la mutualisation des compétences, la complémentarité logistique et la coordination entre partenaires ont favorisé l'efficacité opérationnelle du projet. Toutefois, plusieurs limites subsistent, liées à la faiblesse du cadre juridique, aux problèmes de gouvernance et aux contraintes logistiques locales. Ce travail met en évidence l'importance d'une gouvernance claire, d'outils de coordination adaptés et d'une culture de coopération pour renforcer la performance des groupements d'entreprises en Algérie.

Mots-clés : Groupement d'entreprises, Travaux publics, Gouvernance, Coordination, Logistique, Algérie.

Remercîments

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord mon encadrant académique, Madame MOUSSAOUI, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils méthodologiques et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Ma reconnaissance va également à l'ensemble des enseignants de l'ENSM Koléa, pour la qualité de leur enseignement, leur bienveillance et leur engagement pédagogique durant tout mon parcours de formation.

Je souhaite aussi remercier Monsieur Boumediene Laala, directeur de l'entreprise ETPB BOUMEDIENE LAALA, pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer cette étude sur le terrain et pour sa confiance.

Mes sincères remerciements vont également à l'équipe de SARL BMD LOGISTIQUE, en particulier au responsable logistique, pour sa coopération lors des entretiens et la transmission des données.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille et mes amis pour leur soutien moral constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de cette aventure académique.

Dédicace

Mes parents bien-aimés, pour leur amour inconditionnel, leur soutien permanent et les valeurs qu'ils m'ont transmises.

Ma famille, qui m'a toujours encouragé à poursuivre mes études avec détermination.

Mes collègues et amis, pour leur entraide et leurs encouragements tout au long de ce parcours.

À tous ceux qui croient en l'importance du travail collaboratif pour la réussite des projets collectifs.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	I
<i>Remerciements</i>	III
<i>Dédicace</i>	IV
INTRODUCTION GENERALE	II
1. Contexte et intérêt du thème	12
2. Objectif.....	13
3. Problématique.....	14
4. Hypothèses	15
5. Méthode.....	16
6. Annonce du plan du mémoire	17
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	19
Section 1 : Revue de littérature	19
1.1. Fondements juridiques et institutionnels	19
1.2. Apports économiques et stratégiques.....	19
1.3. Facteurs critiques de succès.....	20
1.4. Limites et risques.....	20
1.5. Synthèse et identification des lacunes	21
Section 2 : Cadre conceptuel	22
2.1. Définition des concepts centraux.....	22
2.2. Dimensions critiques du fonctionnement d'un groupement d'entreprises.....	22
A) La gouvernance interentreprises	22
B) La coordination organisationnelle	23
C) La répartition des responsabilités et la complémentarité.....	23
D) L'intégration logistique et le partage des ressources.....	23
E) Les critères de performance globale	24
2.3. Modèle conceptuel adopté pour l'étude de cas	24
Section 3 : Le processus de gestion de projet dans le cadre d'un groupement d'entreprises	25
3.1. Phase d'initialisation	25
3.2. Phase de planification conjointe.....	26
3.3. Phase d'exécution coordonnée.....	26
3.4. Phase de contrôle et de suivi partagés	27
3.5. Phase de clôture et de dissolution.....	28
Conclusion.....	29
Section 1 : Méthodologie et collecte des données.....	30

1. Méthode de recherche	30
1.1 Objectif de la partie pratique	30
1.2 Choix de l'approche qualitative	30
1.3 Stratégie de collecte des données	31
2. Population et échantillon	33
2.4. Élaboration du guide d'entretien	36
3. Analyse des données	36
3.1. Déroulement de la collecte	36
Section 2 : Présentation du contexte organisationnel du projet	39
2.1. Présentation de l'entreprise mandataire : ETPB BOUMEDIEN LAALA	39
2.2. Présentation de l'entreprise partenaire : SARL BMD LOGISTIQUE	41
2.3. Objectif du groupement et cadre contractuel	42
Conclusion du chapitre	44
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION	
Introduction	45
Section 1 : Résultats	45
2. Contraintes logistiques observées	46
3. Analyse thématique des résultats	46
4. Organisation et répartition des tâches	47
5. Résolution du problème logistique	47
6. Résultats mesurables	48
7. Gouvernance et pilotage	49
8. Coordination opérationnelle et documentaire	49
Conclusion	50
Section 2 : Discussion	51
Introduction	51
1. Gouvernance et pilotage	51
3. Logistique comme facteur clé de performance	53
4. Répartition des responsabilités	53
5. Performance perçue et coopération interentreprises	54
Conclusion	54
Conclusion générale	55
Recommandations	56
Références Bibliographique	58
ANNEXE	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau. 1: Modèle d'analyse adopté pour l'étude de cas.....	24
Tableau. 2 Tableau des profils des personnes interrogées.....	35
Tableau. 3 Fiche d'identité de l'entreprise ETPB BOUMEDIEN LAALA.....	40
Tableau. 4 Fiche d'identité de la SARL BMD LOGISTIQUE.	42
Tableau. 5 : Caractéristiques des personnes interrogées	45
Tableau. 6 : Synthèse des thèmes issus des entretiens.	46
Tableau. 7 Volume des agrégats exécutés avant et après le groupement.	48
Tableau. 8 Gouvernance observée vs littérature.....	51
Tableau. 9 Comparaison des gains logistiques observés.	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche qualitative	38
Figure 2 : les volumes d'agrégats exécuté mensuellement avant et après le groupement.....	48
Figure 3 : Coordination opérationnelle vs documentaire – Taux de satisfaction des études.	52

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
APA	American Psychological Association
BIM	Building Information Modeling
BMD	Boumediène Logistique (SARL BMD Logistique)
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
DA	Dinar Algérien
EPC	Engineering, Procurement and Construction
ETPB	Entreprise de Travaux Publics et de Bâtiment
GCB	Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GE	Groupement d'Entreprises
GME	Groupement Momentané d'Entreprises
KM	Kilomètre
KPI	Key Performance Indicators
M³	Mètre cube
NVivo	Logiciel d'analyse qualitative assistée par ordinateur
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Logiciel d'analyse statistique)
UE	Union Européenne
VRD	Voirie et Réseaux Divers

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte économique national en pleine mutation, marqué par la volonté des pouvoirs publics de relancer la croissance, de diversifier l'économie et d'accroître l'attractivité du pays pour les investisseurs, la réussite des projets publics constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour l'Algérie. Cette réussite ne se limite pas à la livraison d'infrastructures dans les délais impartis : elle englobe également des objectifs plus larges, tels que la création d'emplois durables, le développement territorial équilibré, la modernisation des équipements structurants et la valorisation du savoir-faire national (Banque mondiale, 2024).

Le secteur des travaux publics joue un rôle central dans cette dynamique. Il constitue à la fois un pilier du développement socio-économique et un laboratoire d'innovation organisationnelle et managériale. Cependant, la réalisation de projets d'infrastructures majeurs (voies ferrées, barrages, routes, équipements publics, etc.) s'avère de plus en plus complexe. Cette complexité découle de la multiplicité des parties prenantes impliquées (maîtres d'ouvrage, sous-traitants, collectivités locales, fournisseurs), de l'hétérogénéité des expertises nécessaires, des contraintes techniques et logistiques accrues, ainsi que de la nécessité de respecter des normes strictes en matière de qualité, de sécurité et d'environnement (KPMG, 2025).

Face à ces défis, les entreprises algériennes, et en particulier les PME du secteur du bâtiment et des travaux publics, se trouvent confrontées à la nécessité d'adapter leurs modes d'organisation pour répondre à des appels d'offres de plus en plus exigeants. Parmi les solutions adoptées, la constitution de groupements d'entreprises apparaît comme un levier stratégique. Ces structures collaboratives, souvent temporaires, permettent de mutualiser les moyens humains et matériels, de partager les risques contractuels et d'accéder à des marchés auparavant réservés aux grandes entreprises (Saidi, 2023).

À l'échelle internationale, la recherche en management souligne que les alliances et consortiums constituent des vecteurs essentiels de compétitivité. Elles facilitent le transfert de technologies, l'innovation organisationnelle et la conquête de nouveaux marchés, tout en améliorant la résilience des entreprises face aux incertitudes (Li et al., 2022 ; Chen et al., 2021). Toutefois, dans le contexte algérien, malgré quelques expériences réussies, le recours aux groupements d'entreprises soulève encore de nombreuses interrogations, tant sur le plan juridique et contractuel que sur le plan organisationnel et managérial.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent mémoire, qui vise à analyser la contribution des groupements d'entreprises à la réussite des projets publics en Algérie. L'étude de cas retenue concerne la réalisation d'un tronçon ferroviaire de 5 km, intégré dans la ligne Tiaret –

INTRODUCTION GENERALE

Tissemsilt, projet structurant de la Rocade des Hauts Plateaux. Ce tronçon a été exécuté par un groupement entre l'Entreprise de Travaux Publics et de Bâtiment Boumediène Laala (ETPB) et la société BMD Logistique, spécialisée dans le transport de matériaux.

1. Contexte et intérêt du thème

Dans un environnement économique mondialisé, les projets d'infrastructures connaissent une complexité croissante, tant sur le plan technique qu'organisationnel et financier. Qu'il s'agisse de routes, de barrages, de lignes ferroviaires ou d'équipements publics, leur réalisation implique une forte mobilisation de ressources, une coordination multidisciplinaire et une gestion rigoureuse des délais, des coûts et de la qualité (Cairn, 2022). Cette réalité concerne aussi bien les pays développés que les économies émergentes, où les besoins en infrastructures sont particulièrement élevés.

Au niveau international, la constitution de groupements d'entreprises, sous différentes formes (consortiums, joint ventures, groupements momentanés ou groupements d'intérêt économique), s'impose comme une stratégie privilégiée pour relever ces défis. Elle permet de combiner les forces de plusieurs acteurs, de partager les risques, d'optimiser les ressources et de favoriser l'innovation par la mise en commun de compétences diversifiées (Chen et al., 2021). Des recherches récentes montrent d'ailleurs que la coopération interentreprises constitue un levier majeur pour améliorer la performance des projets complexes, en particulier dans les secteurs du BTP et de l'énergie (Li et al., 2022).

En Algérie, le recours aux groupements d'entreprises est devenu une pratique de plus en plus courante, notamment dans les marchés publics et les grands chantiers financés par l'État. Cette évolution est motivée par la nécessité de mobiliser des expertises complémentaires et d'encourager la synergie entre petites et moyennes entreprises locales et grandes entreprises nationales. Cependant, la mise en œuvre de tels dispositifs demeure confrontée à plusieurs contraintes : un cadre juridique parfois jugé insuffisamment adapté, des difficultés de coordination entre partenaires, et des problématiques liées au partage des responsabilités (Boughaba, 2021 ; Saidi, 2023).

L'intérêt de ce thème est double. D'une part, il permet de mieux comprendre comment les groupements d'entreprises fonctionnent réellement dans le contexte algérien et quelles sont les conditions de leur efficacité. D'autre part, il contribue à enrichir la réflexion académique en sciences de gestion et en ingénierie de projet, en reliant les pratiques locales aux enseignements tirés des expériences internationales. Cette double dimension – pratique et théorique – confère

INTRODUCTION GENERALE

au sujet une pertinence particulière, tant pour les chercheurs que pour les décideurs publics et les praticiens du secteur des travaux publics.

2. Objectif

L'objectif principal de cette étude est d'analyser et de comprendre la contribution réelle du groupement d'entreprises à la réussite des projets publics en Algérie, en particulier dans le secteur des travaux publics. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure cette forme de coopération interorganisationnelle peut constituer un levier stratégique et opérationnel pour atteindre les objectifs fondamentaux d'un projet : respect des délais, maîtrise des coûts, qualité des livrables et satisfaction des parties prenantes.

Pour atteindre cet objectif général, la recherche poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Étudier les fondements théoriques et pratiques des groupements d'entreprises, en mettant en évidence leurs formes, leurs avantages et leurs limites à l'échelle internationale et nationale.
2. Identifier les facteurs clés de succès des groupements dans les projets collaboratifs : coordination, gouvernance, répartition des responsabilités, gestion des ressources et des risques.
3. Analyser les freins et contraintes propres au contexte algérien, qu'ils soient juridiques, logistiques, institutionnels ou managériaux, qui peuvent limiter l'efficacité de ces groupements.
4. Examiner à travers une étude de cas (projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt) l'apport concret du groupement ETPB Boumediène Laala – BMD Logistique en termes de logistique, délais d'exécution et performance globale.
5. Comparer les pratiques observées en Algérie avec les expériences internationales, afin d'identifier les points de convergence et les adaptations nécessaires.
6. Formuler des recommandations pratiques et théoriques à destination :
 - des entreprises du secteur BTP,
 - des donneurs d'ordre publics,
 - des décideurs institutionnels,

afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité des groupements dans le contexte algérien.

3. Problématique

La question de la contribution du groupement d'entreprises à la réussite des projets s'impose aujourd'hui comme un sujet central, tant pour les praticiens que pour les chercheurs en sciences de gestion. Dans le contexte algérien, marqué par des besoins croissants en infrastructures et par la complexité accrue des projets publics, le recours aux groupements constitue une réponse stratégique mais encore insuffisamment étudiée.

En effet, si la littérature internationale souligne les avantages des alliances et consortiums (mutualisation des compétences, partage des risques, innovation organisationnelle), peu d'études se sont intéressées aux conditions spécifiques de réussite des groupements dans un environnement institutionnel comme celui de l'Algérie, où le cadre juridique, les contraintes logistiques et la coordination interentreprises posent des défis particuliers.

Dès lors, la problématique de cette recherche peut être formulée ainsi :

“Comment et dans quelles conditions le groupement d'entreprises contribue-t-il à la réussite des projets publics en Algérie, notamment dans le secteur des travaux publics ? ”

Cette problématique se décline en plusieurs sous-questions de recherche :

Q1. En quoi le groupement d'entreprises peut-il améliorer la performance des projets, en termes de respect des délais, de maîtrise des coûts et de qualité des livrables ?

Q2. Quels sont les facteurs clés (organisationnels, managériaux, logistiques, juridiques) qui conditionnent l'efficacité d'un groupement d'entreprises dans un projet collaboratif ?

Q3. Quels risques ou limites peuvent freiner la performance d'un groupement, et comment ces obstacles peuvent-ils être anticipés et gérés ?

Q4. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience algérienne (cas du projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt) et comment les comparer aux bonnes pratiques internationales ?

4. Hypothèses

Les hypothèses de cette recherche s'appuient à la fois sur la littérature existante et sur les spécificités du contexte algérien. Elles visent à tester les liens supposés entre le fonctionnement des groupements d'entreprises et la réussite des projets publics.

H1 – Mutualisation des compétences et des ressources :

Un groupement d'entreprises favorise la mise en commun de compétences complémentaires et de moyens matériels et humains, ce qui améliore la capacité de réalisation et la performance globale des projets.

H2 – Partage des risques :

La coopération en groupement permet une répartition plus équitable et plus sécurisée des risques contractuels et opérationnels, contribuant à une meilleure maîtrise des incertitudes liées au projet.

H3 – Gouvernance et coordination :

La mise en place de mécanismes de gouvernance clairs (règles de décision, responsabilités définies, communication régulière) améliore la coordination interentreprises et réduit les dysfonctionnements.

H4 – Compétitivité dans les appels d'offres :

Les entreprises constituées en groupement présentent des offres plus complètes et plus attractives, augmentant leurs chances de remporter des marchés publics de grande envergure.

H5 – Innovation et adaptabilité :

La diversité des partenaires favorise l'innovation organisationnelle et la capacité d'adaptation aux contraintes logistiques et techniques rencontrées sur le terrain.

5. Méthode

La nature exploratoire de cette recherche justifie le recours à une approche qualitative, centrée sur la compréhension en profondeur des dynamiques organisationnelles et managériales propres aux groupements d'entreprises. L'objectif n'est pas seulement de quantifier des résultats, mais surtout d'analyser les logiques de coopération, les stratégies de coordination et les conditions concrètes de réussite ou d'échec de tels dispositifs.

La collecte des données s'est appuyée principalement sur :

- Une revue de littérature spécialisée en sciences de gestion et en droit, portant sur les expériences nationales et internationales relatives aux groupements d'entreprises.
- Des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels impliqués dans le projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt (chefs de projet, responsables techniques et logistiques, partenaires du groupement).
- Une étude de cas approfondie, permettant d'examiner en détail le fonctionnement du groupement constitué entre l'Entreprise de Travaux Publics et de Bâtiment Boumediène Laala (ETPB) et la société BMD Logistique.

Les données recueillies sont ensuite analysées selon une méthode thématique, afin de mettre en évidence les principaux facteurs de succès et de difficulté. Cette approche permet d'articuler les enseignements de la littérature académique avec les retours d'expérience du terrain, offrant ainsi une vision intégrée du phénomène étudié.

6. Annonce du plan du mémoire

Afin de répondre à la problématique posée et d'atteindre les objectifs fixés, le présent mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel : Ce chapitre présente les travaux antérieurs sur les groupements d'entreprises, leurs différentes formes, leurs avantages et leurs limites. Il s'appuie sur une analyse théorique et comparative, permettant d'identifier les principaux facteurs de réussite des projets collaboratifs et de définir les concepts clés mobilisés dans la recherche.

Chapitre II : Cadre méthodologique et présentation de l'étude de cas : Ce chapitre expose la démarche méthodologique adoptée : choix de l'approche qualitative, outils de collecte des données (entretiens semi-directifs), caractéristiques des participants et protocole d'analyse thématique. Il présente également le projet étudié, à savoir la réalisation d'un tronçon ferroviaire de 5 km sur la ligne Tiaret–Tissemsilt, exécuté par le groupement ETPB Boumediène Laala – BMD Logistique.

Chapitre III : Présentation, analyse et interprétation des résultats : Ce chapitre met en lumière les résultats obtenus à partir des données recueillies. Il analyse l'apport concret du groupement d'entreprises à la réussite du projet, confronte ces résultats aux enseignements de la littérature et propose des recommandations pratiques destinées aux entreprises, aux décideurs publics et aux chercheurs.

Enfin, une conclusion générale vient clore le mémoire. Elle synthétise les principaux résultats, met en évidence les contributions théoriques et pratiques de l'étude, souligne ses limites et propose des pistes pour de futures recherches sur les groupements d'entreprises dans le contexte algérien.

CHAPITRE I :

CADRE THÉORIQUE

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique constitue le socle scientifique sur lequel repose toute recherche académique. Dans le cas présent, il s'agit d'explorer la question centrale : « *Comment le groupement d'entreprises contribue-t-il à la réussite d'un projet ?* ».

La réussite des projets d'infrastructure, qu'ils soient nationaux ou internationaux, repose de plus en plus sur la capacité des entreprises à collaborer dans des environnements caractérisés par la complexité, l'incertitude et la multiplicité des acteurs impliqués. Dans ce contexte, le groupement d'entreprises s'est imposé comme une forme organisationnelle incontournable, permettant de mutualiser les ressources, de partager les risques et de répondre à des appels d'offres de grande envergure.

La littérature scientifique, aussi bien internationale qu'algérienne, souligne l'importance croissante de ces partenariats temporaires dans les secteurs stratégiques tels que le bâtiment, les travaux publics, l'énergie et les transports. Toutefois, les résultats mettent également en évidence plusieurs défis : gouvernance complexe, conflits inter-organisationnels, et insuffisance du cadre juridique, en particulier dans le contexte algérien.

Ainsi, ce chapitre vise à établir les fondements théoriques et conceptuels nécessaires pour comprendre la contribution des groupements d'entreprises à la réussite des projets publics. Il permettra :

1. De recenser et analyser les travaux antérieurs nationaux et internationaux relatifs aux groupements d'entreprises (**revue de littérature**).
2. De définir les concepts centraux et d'identifier les facteurs critiques de succès des groupements (**cadre conceptuel**).
3. D'examiner le processus de gestion de projet dans le cadre d'un groupement, en comparant les pratiques internationales et les spécificités algériennes.

Section 1 : Revue de littérature

1.1. Fondements juridiques et institutionnels

Le Groupement Momentané d'Entreprises (GME), tel que défini en droit français et repris partiellement en Algérie, est une structure contractuelle temporaire, sans personnalité morale, constituée pour exécuter un marché. Les travaux fondateurs (Houin, 1965 ; Jauffret-Spinosi, 1977) ont montré que ce type d'organisation est souple mais juridiquement fragile en cas de litige.

En Algérie, le décret présidentiel 15-247 relatif aux marchés publics mentionne la possibilité de constituer des GE, mais sans préciser toujours la répartition des responsabilités, ce qui crée des ambiguïtés. Ghaitaoui (2019) a montré que cette lacune juridique entraîne des conflits de coordination et de gouvernance. Plus largement, les dispositions du Code de commerce algérien (articles 796 à 799 bis-4) posent un cadre limité, ne couvrant pas toutes les dimensions organisationnelles.

À l'international, notamment en Europe, les consortiums et joint ventures sont encadrés par des directives plus détaillées, telles que la Directive 2014/24/UE sur les marchés publics, qui sécurisent la coopération interentreprises et réduisent les risques de litiges. Dans les pays émergents, au contraire, la littérature (Mensah & Boateng, 2021) souligne les contraintes institutionnelles et la faiblesse des mécanismes juridiques qui limitent l'efficacité des groupements.

1.2. Apports économiques et stratégiques

Les GE sont souvent présentés comme un levier de compétitivité. Selon Barjot (2007), ils permettent aux PME de pénétrer des marchés qu'elles n'auraient pas pu atteindre seules.

Les recherches récentes confirment ce rôle :

- Ozorhon (2019) montre que les joint ventures dans la construction favorisent l'innovation et la flexibilité.
- Al-Ghamdi et al. (2020) soulignent qu'en Arabie Saoudite, les GE améliorent la productivité grâce à la mise en commun des ressources logistiques.
- Li, Wang & Sun (2022) et Chen, Zhang & Li (2021) insistent sur la capacité des GE à répondre à la complexité croissante des mégaprojets, en mutualisant ressources et expertises.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

- En Algérie, Benmoussa & Djebbar (2021) et Boughaba (2021) notent que les GE sont devenus incontournables dans les grands projets ferroviaires, hydrauliques et routiers.

Ainsi, au-delà d'un simple outil contractuel, le GE apparaît comme une stratégie d'intégration économique et de renforcement de la compétitivité.

1.3. Facteurs critiques de succès

La littérature met en évidence plusieurs conditions de réussite :

- Complémentarité des compétences : indispensable pour mutualiser les expertises (Fong et al., 2021).
- Clarté de la gouvernance : un mandataire fort et légitime réduit les conflits (AFNOR, 2016 ; Wang & Xu, 2022).
- Outils de coordination : logiciels partagés, réunions régulières, systèmes de suivi collaboratifs (Ozorhon, 2019).
- Communication inter-organisationnelle : facteur clé de confiance et de fluidité (El-Sawalhi, 2022 ; Ahn & Lee, 2023).

Dans les pays développés, la littérature insiste sur la gouvernance partagée et la confiance mutuelle comme déterminants de la performance (Ahn & Lee, 2023 ; Wang & Xu, 2022).

1.4. Limites et risques

Malgré leurs avantages, les GE présentent plusieurs faiblesses :

- Asymétrie de pouvoir entre grandes entreprises et PME locales (Al-Ghamdi et al., 2020).
- Flou réglementaire en Algérie, source d'incertitude et de conflits (Benmoussa, 2021 ; Saidi, 2023).
- Conflits de leadership et lenteurs décisionnelles (Hély, 2005 ; Misra, 2023).
- Difficultés de coordination dans les contextes institutionnels instables, notamment en Afrique subsaharienne (Mensah & Boateng, 2021).

La littérature internationale met souvent en avant les bénéfices attendus (performance, innovation), mais tend à sous-estimer les dysfonctionnements (conflits d'intérêts, divergences d'objectifs), pourtant cruciaux dans des environnements moins régulés comme l'Algérie.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

1.5. Synthèse et identification des lacunes

La littérature met en évidence que le groupement d'entreprises est une organisation efficace mais exigeante, nécessitant des mécanismes de gouvernance, de coordination et de partage de responsabilités adaptés.

Cependant, plusieurs lacunes subsistent :

1. Les recherches internationales privilégient les contextes institutionnels stables, ce qui limite leur transférabilité vers les pays émergents.
2. En Algérie, la majorité des travaux sont juridiques ou descriptifs (Boughaba, 2021 ; Saidi, 2023), sans analyse approfondie des dimensions organisationnelles, managériales et logistiques.
3. Les études empiriques basées sur des enquêtes de terrain sont rares, alors qu'elles sont essentielles pour comprendre les pratiques réelles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 2 : Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel constitue la colonne vertébrale analytique de cette recherche. Il vise à proposer une synthèse structurée des notions clés relatives au groupement d'entreprises et à identifier les facteurs critiques de succès conditionnant la réussite des projets. Il s'agit ainsi de construire une grille de lecture opérationnelle qui servira d'outil d'interprétation dans l'analyse empirique.

L'approche retenue mobilise à la fois des cadres juridiques (définition contractuelle du groupement), organisationnels (modes de coordination et de gouvernance) et managériaux (facteurs de performance), afin d'appréhender le groupement d'entreprises comme une alliance stratégique temporaire, marquée par une logique d'interdépendance et par des choix collectifs structurants.

2.1. Définition des concepts centraux

Groupement d'entreprises : association temporaire d'opérateurs économiques, sans personnalité morale, constituée pour soumissionner et exécuter conjointement un marché. Deux formes principales existent :

- *Groupement conjoint* : chaque membre intervient sur une partie distincte du projet.
- *Groupement solidaire* : chaque membre est engagé pour l'ensemble du marché.
- Réussite du projet : atteinte des objectifs en termes de délais, de coûts, de qualité et de satisfaction des parties prenantes (Kerzner, 2017).
- Performance organisationnelle : capacité du groupement à mobiliser efficacement les ressources matérielles, humaines et financières afin de générer une valeur ajoutée collective (El-Sawalhi, 2022).
- Logistique de projet : gestion intégrée des flux matériels et informationnels nécessaires à l'approvisionnement et à l'exécution des travaux (Christopher, 2020).

2.2. Dimensions critiques du fonctionnement d'un groupement d'entreprises

A) La gouvernance interentreprises

La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes institutionnels, contractuels et relationnels qui régulent les interactions entre partenaires. Elle comprend :

- la désignation du mandataire (représentant vis-à-vis du maître d'ouvrage) ;

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

- les règles de pilotage (budget, délais, ressources) ;
- la transparence de l'information et le partage documentaire ;
- la gestion des conflits et des arbitrages.

Une gouvernance claire instaure un climat de confiance, tandis qu'une gouvernance floue engendre des tensions et ralentit l'exécution du projet.

B) La coordination organisationnelle

La coordination est un facteur clé de fluidité dans un GE, car elle permet de synchroniser les actions malgré l'autonomie des membres. Elle peut être :

- opérationnelle : planification partagée, interfaces techniques, co-supervision des tâches ;
- logistique : gestion conjointe des approvisionnements, mutualisation des moyens de transport ;
- administrative : comptes rendus communs, reporting harmonisé.

Selon Mintzberg, la coordination peut passer par l'ajustement mutuel, la standardisation des processus ou la supervision directe.

C) La répartition des responsabilités et la complémentarité

Un GE ne peut fonctionner que si les rôles et responsabilités sont définis dès le départ. Cette répartition repose sur :

- la clarification des tâches de chaque membre ;
- la valorisation des compétences spécifiques (techniques, logistiques, financières) ;
- la gestion équitable des charges, bénéfices et aléas.

Une mauvaise définition des responsabilités est une source fréquente de conflit et de contre-performance.

D) L'intégration logistique et le partage des ressources

La logistique est souvent déterminante dans les projets de travaux publics. Elle inclut :

- l'approvisionnement en matériaux, parfois éloignés ou rares ;
- la gestion des engins de chantier et des transports ;

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

- l'anticipation des aléas (retards, pannes, conditions climatiques).

Une logistique intégrée, planifiée et partagée entre partenaires permet d'éviter des surcoûts et d'améliorer la productivité.

E) Les critères de performance globale

La performance d'un GE se mesure à travers deux niveaux :

1. La performance du projet : délais respectés, coûts maîtrisés, qualité des livrables, satisfaction du maître d'ouvrage.
2. La performance de la coopération : niveau de confiance, absence de conflits majeurs, satisfaction mutuelle des partenaires.

Ces indicateurs permettent d'évaluer si le GE a été un levier de valeur ajoutée ou une source de difficultés.

2.3. Modèle conceptuel adopté pour l'étude de cas

Sur la base de ces éléments, nous proposons un modèle conceptuel structuré en cinq axes analytiques :

Tableau. 1: Modèle d'analyse adopté pour l'étude de cas.

Axe d'analyse	Variabes associées
Gouvernance du groupement	Mandataire, règles internes, procédures, arbitrages
Coordination interentreprises	Réunions, outils de suivi, reporting, supervision croisée
Répartition des responsabilités	Clarté des tâches, complémentarité des expertises, gestion des aléas
Logistique et mobilisation	Approvisionnement, transport, planification, mutualisation
Performance globale du projet	Délais, coûts, qualité, satisfaction des acteurs

Source : Élaboré par nos soins à partir de la littérature (Houin, 1965 ; Kerzner, 2017 ; Christopher, 2020 ; El-Sawalhi, 2022).

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Ce modèle sera mobilisé comme grille d'analyse dans la partie empirique, afin d'évaluer le fonctionnement du **groupement ETPB Boumediene Laala – SARL BMD Logistique** dans le cadre du projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt.

Section 3 : Le processus de gestion de projet dans le cadre d'un groupement d'entreprises

La gestion de projet dans le cadre d'un groupement d'entreprises suit globalement les étapes classiques du management de projet (initialisation, planification, exécution, contrôle et clôture). Toutefois, la présence de plusieurs entités autonomes impose des exigences supplémentaires : gouvernance partagée, coordination inter-organisationnelle, communication renforcée et répartition claire des responsabilités. La réussite dépend donc de la rigueur appliquée à chaque phase, depuis la constitution du groupement jusqu'à sa dissolution.

Cette section propose une analyse structurée des cinq principales étapes du processus, en mettant en parallèle les **bonnes pratiques internationales** et les **spécificités algériennes**.

3.1. Phase d'initialisation

La phase d'initialisation est stratégique car elle conditionne la qualité de la coopération future. Elle comprend :

- La sélection des partenaires, sur des critères de complémentarité technique, financière et organisationnelle.
- La désignation du mandataire, représentant unique vis-à-vis du maître d'ouvrage.
- Le choix de la forme du groupement : *conjoint* (responsabilités distinctes) ou *solidaire* (responsabilité partagée).
- La formalisation des règles internes, via un contrat de groupement ou une charte.

Comparaison :

- **International** : la sélection repose sur des critères rigoureux de compétence et d'expérience, appuyés par la rédaction d'une charte détaillée (AFNOR, 2016).
- **Algérie** : la sélection repose parfois davantage sur des liens relationnels ou de proximité géographique, avec une formalisation limitée (Benmoussa, 2021).

Une initialisation mal définie peut générer des conflits ultérieurs et nuire à l'exécution (Houin, 1965).

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

3.2. Phase de planification conjointe

La planification est cruciale car elle coordonne des acteurs multiples aux intérêts parfois divergents.

Elle implique :

- L'élaboration d'un plan d'exécution unifié et accepté par tous.
- La répartition claire des tâches, ressources et délais.
- La mise en place de mécanismes de décision et de coordination.
- La définition de procédures de suivi, de gestion des risques et d'imprévus.

Comparaison :

- **International** : recours à des outils numériques collaboratifs (BIM, ERP, MS Project) qui facilitent la transparence et la précision.
- **Algérie** : planification souvent manuelle, fortement dépendante du maître d'ouvrage, avec un usage limité des outils numériques.

Comme le souligne Ghaitaoui (2019), une planification insuffisamment formalisée augmente le risque de litige et de désalignement entre partenaires.

3.3. Phase d'exécution coordonnée

L'exécution mobilise chaque partenaire sur ses tâches propres, mais exige une coordination permanente. Les clés de réussite incluent :

- La supervision active du mandataire pour garantir la cohérence globale.
- Le respect du planning collectif.
- La communication fluide entre les membres pour traiter rapidement les imprévus.
- La gestion conjointe des incidents (techniques, financiers, logistiques).

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Comparaison :

- **International** : coordination appuyée sur des outils collaboratifs (Primavera, Teams, SharePoint), permettant une réactivité élevée.
- **Algérie** : coordination reposant principalement sur des réunions de chantier classiques ; retards fréquents liés à des problèmes logistiques (carrières éloignées, manque de matériel, lenteurs administratives).

Selon Barjot (1993) et Hély (2005), cette phase est la plus délicate, car elle révèle les écarts de culture organisationnelle et de méthode entre entreprises.

3.4. Phase de contrôle et de suivi partagés

Le contrôle doit être à la fois décentralisé (chaque membre responsable de son périmètre) et harmonisé (indicateurs communs pour l'ensemble du groupement).

Il comprend :

- Le reporting partagé (avancement technique, coûts, délais).
- L'organisation de réunions de pilotage transversales.
- L'utilisation d'outils standardisés : tableaux de bord, indicateurs qualité, rapports d'incidents.
- La gestion collective des écarts et ajustements.

Comparaison :

- **International** : indicateurs de performance (KPI) clairement définis et partagés entre partenaires, permettant un suivi en temps réel.
- **Algérie** : suivi souvent centré sur l'ingénieur de suivi du maître d'ouvrage, avec peu de reporting numérique intégré.

L'AFNOR (2016) recommande des revues périodiques de performance incluant une évaluation des interfaces entre entreprises, ce qui reste rare en Algérie.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

3.5. Phase de clôture et de dissolution

La clôture marque la fin du projet et la dissolution formelle du groupement. Elle implique :

- La réception des travaux par le maître d’ouvrage.
- L’établissement des bilans techniques, financiers et administratifs.
- Le partage des résultats (profits ou pertes).
- Le retour d’expérience collectif (*retour d’expérience* ou « *lessons learned* »).

Comparaison :

- **International** : le retour d’expérience est systématiquement intégré, capitalisé et utilisé pour de futurs projets.
- **Algérie** : la dissolution est souvent rapide et formelle, sans réelle capitalisation des apprentissages, ce qui limite la continuité organisationnelle.

Cette étape est pourtant essentielle pour renforcer la confiance interentreprises et améliorer la performance des futurs GE (Misra, 2023).

Le processus de gestion de projet dans un GE suit les mêmes phases que dans le management de projet classique, mais il exige des mécanismes spécifiques liés à la pluralité d’acteurs et à l’absence de personnalité morale du groupement. La comparaison internationale/algérienne montre un écart important en termes d’outils, de formalisation et de culture de coopération. Ces constats constituent un point d’appui majeur pour l’analyse empirique du groupement **ETPB Boumediene Laala – SARL BMD Logistique** dans le cadre du projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Conclusion

À l'issue de ce chapitre, il ressort que le **groupement d'entreprises** constitue, dans le contexte des projets complexes et des marchés publics, un outil stratégique de coopération et un vecteur de performance collective. Il permet aux entreprises – notamment les PME – de mutualiser leurs ressources, de partager les risques techniques, financiers et logistiques, et d'accéder à des appels d'offres d'envergure qui dépasseraient leurs capacités individuelles.

Cependant, cette forme de partenariat temporaire ne va pas sans défis. La littérature et les cadres conceptuels analysés montrent que le succès d'un GE dépend de plusieurs conditions : une définition claire des rôles et responsabilités dès la constitution, la légitimité et l'efficacité du mandataire, la mise en œuvre d'outils de coordination adaptés, la gestion harmonieuse des interfaces organisationnelles, et la capacité des partenaires à évoluer dans un environnement institutionnel parfois contraignant. À cela s'ajoute l'importance d'une **culture de coopération et de confiance mutuelle**, qui ne se décrète pas mais se construit progressivement.

Ainsi, le cadre théorique élaboré dans ce chapitre fournit une grille d'analyse pertinente pour comprendre comment les GE peuvent devenir de véritables leviers de performance, à condition d'être rigoureusement structurés, juridiquement encadrés et opérationnellement bien coordonnés. Ce référentiel sera mobilisé dans les chapitres suivants pour interroger, de manière critique et empirique, le fonctionnement du **groupement ETPB Boumediene Laala – SARL BMD Logistique** dans le cadre du projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt, et pour évaluer sa capacité à répondre aux contraintes logistiques et organisationnelles rencontrées sur le terrain.

CHAPITRE II :
CADRE
METHODOLOGIQUE

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce deuxième chapitre présente le dispositif méthodologique adopté pour répondre à la problématique de recherche : « *Comment le groupement d'entreprises contribue-t-il à la réussite d'un projet ?* ». Après avoir défini le cadre théorique et conceptuel, il s'agit ici de décrire la méthode de recherche, les outils mobilisés, la population étudiée et la technique d'analyse des données.

Compte tenu de la nature exploratoire du sujet et de la nécessité de comprendre des dynamiques humaines et organisationnelles complexes, une **approche qualitative** a été privilégiée. Celle-ci permet de saisir la richesse des interactions entre les acteurs et de restituer leur vécu au sein du projet étudié.

Section 1 : Méthodologie et collecte des données

1. Méthode de recherche

1.1 Objectif de la partie pratique

La partie pratique de ce mémoire vise à analyser concrètement le fonctionnement d'un groupement d'entreprises à travers un cas réel. Son objectif principal est d'évaluer la contribution de la coopération interentreprises à la réussite d'un projet de travaux publics. Plus spécifiquement, elle cherche à :

- comprendre les mécanismes de **gouvernance et de coordination** mis en place entre les partenaires,
- examiner la **gestion logistique** et la **répartition des responsabilités**,
- identifier les impacts de la coopération sur la **performance opérationnelle** du projet (respect des délais, maîtrise des coûts, qualité des livrables).

Ces objectifs orientent la démarche méthodologique et justifient le recours à une approche qualitative.

1.2 Choix de l'approche qualitative

La recherche qualitative vise à développer une compréhension en profondeur des phénomènes sociaux dans leur contexte naturel (Mays & Pope, 1995). Contrairement à une démarche quantitative, qui s'appuie sur des données chiffrées et cherche la représentativité statistique, l'approche qualitative met l'accent sur la signification, la cohérence et la richesse des expériences vécues par les acteurs.

Dans le cadre de ce mémoire, ce choix se justifie par plusieurs considérations :

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- la volonté d'explorer un phénomène **peu étudié dans le contexte algérien**, à savoir le fonctionnement concret d'un groupement d'entreprises dans les travaux publics ;
- la nécessité d'**analyser les perceptions et représentations des acteurs** impliqués, afin de comprendre leurs logiques d'action, leurs interactions quotidiennes et les ajustements qu'ils opèrent face aux imprévus du terrain ;
- la pertinence d'un **recueil de données riche et contextuel**, mieux adapté qu'une enquête quantitative pour saisir la complexité des dynamiques internes et informelles.

Les **entretiens semi-directifs** ont été retenus comme principal outil de collecte des données. Ils offrent aux participants la possibilité d'exprimer librement leur expérience, leur ressenti et leur jugement critique sur l'organisation du projet et la coopération interentreprises. Ce format souple permet de faire émerger des éléments qui ne pourraient être révélés par des questionnaires fermés, et constitue donc un moyen privilégié pour éclairer les pratiques réelles du groupement.

1.3 Stratégie de collecte des données

Afin de répondre aux objectifs de recherche, nous avons adopté une approche qualitative mobilisant plusieurs outils complémentaires. Trois méthodes principales de collecte des données ont été retenues :

- la **recherche documentaire** ;
- l'**observation directe** ;
- les **entretiens semi-directifs**.

Ces outils ont permis de croiser des données secondaires (documents existants) et des données primaires (observations et entretiens), afin de mieux comprendre le fonctionnement et les contraintes d'un groupement d'entreprises.

1. Recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à rassembler des informations issues de sources préexistantes relatives au sujet (Claude, 2019). Elle a porté sur :

- Des ouvrages académiques, articles scientifiques, rapports institutionnels et textes réglementaires ;

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

- Des documents internes de l'entreprise étudiée (rapports d'activité, organigrammes, procédures, contrats internes).

L'objectif était de situer le sujet dans son cadre théorique et pratique et de disposer de données secondaires solides. Concrètement, nous avons consulté :

- les ressources disponibles à la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ouvrages, thèses, articles) ;
- des bases et moteurs de recherche tels que **SNDL**, **ASJP**, **Google Scholar**, **Z-Library** ;
- les documents internes de la société **ETBP Boumediene Laala**, permettant de comprendre sa mission, son organisation et ses processus.

Ces données ont servi à contextualiser notre étude et à identifier les éléments clés à approfondir par l'observation et les entretiens.

2. Observation directe

L'observation est une méthode qualitative permettant de saisir les comportements et pratiques réelles dans leur contexte (Kuada, 2012 ; Arborio, 2007). Deux types d'observation ont été mobilisés :

- l'observation participante, par la présence ponctuelle à certaines réunions de suivi,
- l'observation non participante, par le regard externe sur les activités quotidiennes.

Cette double approche a permis de limiter les biais et de diversifier les perspectives. Dans le cadre de notre étude, nous avons mené des observations dans différents départements de l'entreprise (production, logistique, administratif, commercial) et sur le site du chantier. L'objectif était d'identifier les contraintes logistiques, de comprendre les interactions quotidiennes et d'évaluer la mise en œuvre opérationnelle du groupement.

Ces observations, étalées sur plusieurs jours, nous ont permis d'examiner notamment :

- la gestion de la logistique et du matériel,
- les conditions de mise en œuvre des tâches de production et de suivi de chantier,
- la coordination entre les différents intervenants internes et externes.

3. Entretiens semi-directifs

L'entretien constitue un outil central de l'approche qualitative, permettant de recueillir des perceptions, expériences et jugements d'acteurs impliqués (Demony, 2016 ; Imbert, 2010). Parmi les formes d'entretien (directif, semi-directif, non directif), nous avons retenu l'**entretien semi-directif**, qui combine un guide préparé avec une souplesse permettant aux interviewés de développer librement leurs idées.

Dans notre étude, des entretiens ont été menés auprès de six acteurs clés du projet :

- le chef de projet,
- le responsable logistique,
- l'ingénieur travaux,
- le technicien de chantier,
- le responsable administratif,
- le chef d'équipe.

Au sein de l'entreprise ETBP Laala, d'autres entretiens ont également été réalisés avec des responsables, chefs d'équipes, manutentionnaires et caristes, afin d'obtenir une vision plus complète des processus observés.

Un **guide d'entretien** a été préparé en amont, en collaboration avec certains cadres de l'entreprise, afin d'orienter la discussion sur les thématiques essentielles : gouvernance, coordination, répartition des tâches, contraintes logistiques et perception de la coopération interentreprises.

2. Population et échantillon

2.1. Contexte du terrain

Le terrain d'étude est le projet de réalisation d'un tronçon ferroviaire de **5 km** sur la ligne **Tiaret – Tissemsilt**, conduit par un **groupement d'entreprises** constitué entre :

- **ETPB Boumediene Laala**, spécialisée dans les travaux publics et le BTP ;
- **SARL BMD Logistique**, spécialisée dans le transport et la logistique.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce cas illustre une **coopération interentreprises motivée par des contraintes logistiques majeures**, notamment la distance d’approvisionnement en agrégats. Il constitue un terrain pertinent pour analyser la gouvernance, la coordination et la gestion des interfaces entre entreprises partenaires.

2.2. Justification du recours aux entretiens semi-directifs

Le choix des **entretiens semi-directifs** comme principal outil de collecte des données qualitatives se justifie par la nature même du phénomène étudié. Les dynamiques internes d’un groupement d’entreprises – coopération, tensions, rapports de pouvoir, mécanismes de coordination – ne sont pas toujours visibles à travers les documents officiels ou l’observation directe.

L’entretien semi-directif permet :

- de recueillir des **perceptions internes**, des expériences vécues et des jugements critiques,
- d’explorer les **écarts entre le cadre formel (contrats, procédures) et la réalité du terrain**,
- d’atteindre une **profondeur analytique** grâce à un format souple favorisant la narration d’exemples concrets,
- d’instaurer un **rapport de confiance** propice à l’expression sincère, notamment sur des aspects sensibles (coordination, gouvernance, conflits).

Cette méthode s’inscrit ainsi dans une logique qualitative cohérente avec l’objectif du mémoire : **comprendre en profondeur un cas spécifique, à travers la voix des acteurs impliqués** (Demoncy, 2016 ; Imbert, 2010).

2.3. Sélection de l’échantillon

Conformément à la logique qualitative, la sélection de l’échantillon repose sur un **choix raisonné** et non sur une représentativité statistique (Mays & Pope, 1995). L’objectif est d’obtenir des **points de vue variés mais complémentaires**, en interrogeant des acteurs occupant des positions clés dans le projet.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Les **critères de sélection** ont été :

- Le niveau de responsabilité dans le projet,
- Le degré d'implication dans les décisions et opérations liées au groupement,
- La connaissance du terrain et des enjeux logistiques,
- La disponibilité pour participer aux entretiens.

Au total, **six entretiens semi-directifs** ont été réalisés. La taille de l'échantillon a été jugée suffisante : dès le sixième entretien, les données recueillies ont commencé à converger, indiquant une **saturation relative** des informations (Glaser & Strauss, 1967).

Tableau. 2 Tableau des profils des personnes interrogées.

Fonction	Organisation	Rôle dans le projet	Ancienneté dans le poste
Chef de projet	ETPB Boumediene Laala	Supervision et coordination globale	10 ans
Responsable logistique	SARL BMD Logistique	Organisation et gestion des flux d'approvisionnement	8 ans
Ingénieur travaux	ETPB Boumediene Laala	Suivi technique des opérations	7 ans
Technicien chantier	SARL BMD Logistique	Application opérationnelle	5 ans
Responsable administratif	ETPB Boumediene Laala	Gestion contractuelle et documentaire	6 ans
Chef d'équipe terrain	SARL BMD Logistique	Organisation et encadrement des tâches quotidiennes	4 ans

Source : Auteur, enquête de terrain (2025).

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

2.4. Élaboration du guide d'entretien

Afin de garantir la cohérence des échanges tout en préservant la souplesse propre à l'approche qualitative, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en amont de la phase de terrain. Construit à partir du cadre conceptuel du mémoire et adapté au contexte spécifique du projet étudié, ce guide constitue un outil structurant mais non contraignant : il oriente la discussion tout en laissant aux participants la liberté d'approfondir les points qu'ils jugeaient significatifs.

Il s'articule autour de cinq thématiques clés du fonctionnement d'un groupement d'entreprises :

- **Gouvernance du groupement** : modalités de prise de décision, rôle du mandataire, participation des membres, perception de la transparence et de l'équité.
- **Coordination interentreprises** : mécanismes de coordination (réunions, outils de suivi), gestion des interfaces et circulation de l'information.
- **Logistique et approvisionnement** : organisation des flux, respect des délais, capacité d'adaptation, rôle de la société de logistique.
- **Répartition des responsabilités** : clarté des rôles, articulation des tâches, complémentarité ou chevauchements.
- **Résultats perçus et performance globale** : respect des délais, qualité des travaux, ambiance de travail, satisfaction des parties prenantes et leçons tirées.

Chaque thématique comportait des questions ouvertes, destinées à susciter des récits concrets et détaillés (par exemple : « *Comment les décisions importantes ont-elles été prises au sein du groupement ?* »). Le guide a été testé lors d'un entretien exploratoire, ce qui a permis d'ajuster certaines formulations et de réorganiser l'ordre des thématiques afin de mieux correspondre à la logique narrative des répondants.

3. Analyse des données

3.1. Déroulement de la collecte

La collecte des données s'est déroulée sur une période de trois semaines, durant une phase active du chantier, ce qui a permis d'interroger des acteurs pleinement impliqués dans le projet. Huit entretiens semi-directifs ont été menés en face-à-face sur le site, dans des espaces calmes (bureaux de chantier, zones de repos), pour une durée comprise entre 30 et 50 minutes.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des participants, puis intégralement transcrits afin de faciliter leur traitement. L'anonymat a été garanti : les identités ont été remplacées par des codes neutres (par ex. *Entretien 1 – Chef de chantier*).

Parallèlement, un carnet de terrain a été tenu, consignnant les observations contextuelles, les attitudes non verbales et divers éléments informels permettant d'affiner l'interprétation des propos. Quelques contraintes organisationnelles ont été rencontrées (report ou écourtage de certains entretiens), mais elles n'ont pas compromis la qualité globale des données recueillies.

En complément, des documents internes (plannings, comptes rendus de réunion, fiches techniques) ont été collectés, afin de trianguler les informations et d'enrichir la base de données qualitative.

3.2. Traitement et codage des données

Les données qualitatives ont été analysées selon une démarche d'**analyse thématique** inspirée de Braun & Clarke (2006). Celle-ci s'est déroulée en trois étapes :

1. Identification des catégories récurrentes,
2. Regroupement des informations sous des thèmes pertinents (gouvernance, coordination, logistique, responsabilités, performance),
3. Comparaison des perceptions des différents acteurs afin de dégager convergences et divergences.

Afin de renforcer la rigueur et la traçabilité du processus, le logiciel **NVivo** a été mobilisé. Les entretiens transcrits et les documents internes ont été importés et organisés par profil d'acteur. L'analyse a reposé sur une grille de codage mixte, à la fois déductive (fondée sur le cadre conceptuel) et inductive (ajustée en fonction des données empiriques).

Cinq nœuds principaux ont structuré le codage :

- Gouvernance du groupement,
- Coordination interentreprises,
- Logistique et approvisionnement,
- Répartition des responsabilités,
- Performance perçue du groupement.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Chaque nœud a été décliné en sous-catégories (ex. : *réunions, circulation de l'information, gestion des conflits*). Le codage manuel a assuré une compréhension fine du contenu, complétée par l'usage des fonctions NVivo (fréquence des nœuds, nuages de mots, matrices comparatives, cartes conceptuelles).

Cette démarche a permis de mettre en évidence à la fois des points de convergence entre acteurs et des zones de tension, constituant ainsi la base de l'interprétation développée dans la section suivante.

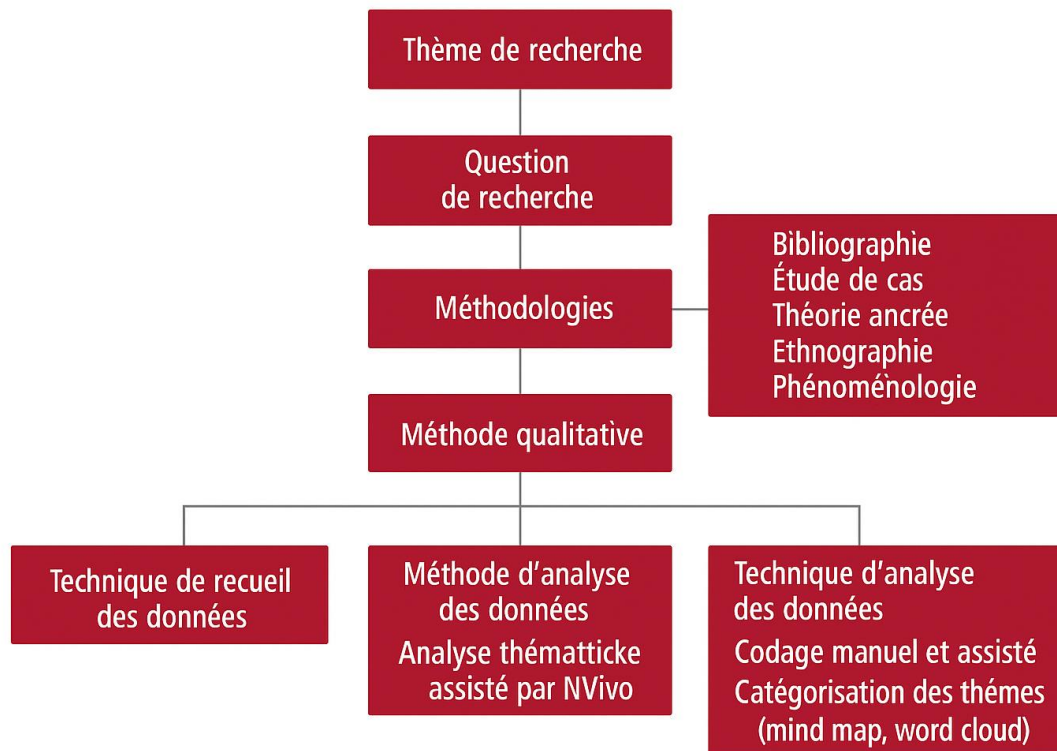


Figure 1 : Démarche qualitative .

Source : Inspiré de Braun & Clarke (2006), adapté par l'auteur (2025).

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 2 : Présentation du contexte organisationnel du projet

2.1. Présentation de l'entreprise mandataire : ETPB BOUMEDIEN LAALA

L'Entreprise de Travaux Publics et de Bâtiment **BOUMEDIEN LAALA (ETPB BOUMEDIEN LAALA)** est une entreprise algérienne privée implantée dans la wilaya de Tiaret. Fondée au début des années 2000, elle s'est progressivement spécialisée dans les travaux de terrassement, de génie civil et dans les infrastructures linéaires (routes, ouvrages d'art, aménagements ferroviaires).

Grâce à sa participation à plusieurs projets d'envergure régionale, l'entreprise a consolidé un savoir-faire technique solide et une bonne maîtrise des contraintes locales, qu'elles soient géotechniques, logistiques ou administratives. Son positionnement repose sur une double compétence :

- une capacité d'intervention sur des chantiers complexes en milieux semi-urbains et ruraux ;
- une gestion flexible de ses effectifs et de son parc matériel, lui permettant de s'adapter aux exigences des maîtres d'ouvrage.

L'entreprise mobilise un effectif permanent d'environ **90 salariés**, auquel s'ajoutent des ouvriers journaliers et des sous-traitants en fonction de l'ampleur des projets. Son parc matériel est diversifié (bulldozers, niveleuses, compacteurs, pelles hydrauliques, unités mobiles de préparation de fondations), ce qui lui confère une autonomie opérationnelle importante. Elle collabore régulièrement avec des bureaux d'études et d'autres entreprises dans le cadre de groupements, notamment pour répondre à des appels d'offres publics.

Dans le cadre du projet ferroviaire Tiaret – Tissemsilt, l'ETPB BOUMEDIEN LAALA a été désignée **entreprise mandataire** du groupement. Elle assure la gestion globale du chantier, la coordination avec le maître d'ouvrage (GCB) et la réalisation des travaux de terrassement, de fondation, de mise en forme ainsi que l'installation des dispositifs de signalisation temporaire. En tant que mandataire, elle occupe également une place centrale dans la gouvernance du groupement, en supervisant la communication avec la SARL BMD LOGISTIQUE et en validant les principales décisions techniques, administratives et financières.

Source : Ministère des Travaux Publics – Liste définitive des entreprises qualifiées (2019).

<https://www.gcb.dz/la-societe/presentation/>;<https://www.gcb.dz/la-societe/ressources/>

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Tableau. 3 Fiche d'identité de l'entreprise ETPB BOUMEDIEN LAALA

Élément	Information
Nom de l'entreprise	ETPB BOUMEDIEN LAALA
Siège social	Villa N°1, Hai Mahmoudi Mohamed, Baraki – Alger
Statut juridique	Personne Physique
Année de création	Janvier 2003
Type	Travaux Publics et Services
Régime juridique	Privé
Activité principale	Travaux publics
Activités secondaires	Travaux bâtiments, travaux hydrauliques, location de matériel
Numéro du registre de commerce	RC 03 A 0093789 du 04/08/2020
Capital social	Non communiqué
Qualification professionnelle	Catégorie VI – Travaux publics
Taille de l'entreprise	24 employés
Zone d'intervention	Wilaya d'Alger, projets à travers le territoire national

Source : Elaboré par nos soins

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

2.2. Présentation de l'entreprise partenaire : SARL BMD LOGISTIQUE

La SARL BMD LOGISTIQUE, créée en 2015, est une entreprise algérienne spécialisée dans le transport de matériaux de construction et la logistique de chantier. En moins d'une décennie, elle s'est imposée comme un acteur régional fiable dans le secteur du BTP, en particulier dans l'ouest et le centre-ouest du pays.

Son activité repose sur la mise à disposition d'un parc diversifié : camions bennes, semi-remorques, engins de chargement et citernes pour matériaux spécifiques. L'entreprise dispose d'un réseau de conducteurs expérimentés, d'un système de suivi GPS en temps réel et d'un atelier de maintenance interne garantissant la disponibilité de sa flotte.

Territorialement, elle intervient dans plusieurs wilayas (Tiaret, Relizane, Mascara, Tissemsilt) et bénéficie d'une expertise reconnue dans la gestion des contraintes routières locales et des conditions d'accès aux carrières.

Dans le projet ferroviaire étudié, la SARL BMD LOGISTIQUE avait pour mission principale l'**approvisionnement en agrégats** depuis une carrière distante de plus de 40 km, avec un rythme soutenu et régulier. Ses responsabilités incluaient :

- le transport quotidien des matériaux (graves, sable, ballast),
- la gestion du point de chargement à la carrière,
- la coordination des horaires de livraison,
- la réactivité face aux aléas climatiques ou mécaniques.

Le rôle de BMD LOGISTIQUE a été stratégique, car toute défaillance logistique pouvait provoquer des arrêts de chantier coûteux. Son intégration au groupement a permis une meilleure fluidité des flux et une responsabilisation directe des acteurs logistiques.

Source : Données internes de l'entreprise, 2025.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Tableau. 4 Fiche d'identité de la SARL BMD LOGISTIQUE.

Élément	Information
Raison sociale	SARL BMD LOGISTIQUE
Date de création	09 septembre 2024
Statut juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL)
Gérant	Boumediene Abderrahmane
Adresse du siège social	Cité Bentalha, n°173, Baraki – Alger
Activité principale	Transport de marchandises
Activités secondaires	Manutention, stockage, magasinage, location de matériel TP et véhicules
Nombre d'employés	15
Zone d'intervention	Territoire national
Capital social	2 200 000.00 DA

2.3. Objectif du groupement et cadre contractuel

Le groupement, constitué entre l'ETPB BOUMEDIEN LAALA (mandataire) et la SARL BMD LOGISTIQUE, a été formé en réponse à un appel d'offres public émis par la Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB) pour la réalisation d'un tronçon de 5 km de voie ferrée inscrit dans le projet stratégique de la **Rocade des Hauts Plateaux**.

Parmi les principaux défis figuraient :

- un environnement semi-rural à ressources limitées,
- un approvisionnement continu en matériaux lourds depuis une carrière éloignée,
- une forte pression sur les délais,
- une coordination inter-entreprises exigeante.

Le partenariat a pris la forme d'un **Groupement Momentané d'Entreprises (GME) solidaire**, conformément à la réglementation algérienne. Ce cadre implique :

- la représentation unique par l'entreprise mandataire vis-à-vis du maître d'ouvrage,
- la responsabilité solidaire des partenaires,
- une répartition claire mais interdépendante des prestations.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Le contrat de groupement fixait les modalités de décision, la répartition des paiements, les mécanismes de résolution des conflits et les clauses de dissolution. Une convention technique annexe détaillait les conditions logistiques (points de transfert, indicateurs de performance, planification des livraisons).

2.4. Organisation et gouvernance du projet

L'organisation reposait sur une structure simple mais centralisée : l'ETPB BOUMEDIEN LAALA assumait la responsabilité technique et juridique, tandis que la SARL BMD LOGISTIQUE gérait l'approvisionnement.

Un **comité de coordination interne** réunissant :

- le chef de projet de l'ETPB,
 - un représentant logistique de la BMD,
 - un coordinateur transversal,
- se chargeait du suivi hebdomadaire. Des réunions techniques plus fréquentes étaient organisées sur site.

La communication se faisait principalement par téléphone, messagerie instantanée et e-mails, complétés par des comptes rendus formalisés. Toutefois, l'absence d'une plateforme collaborative centralisée a parfois entraîné des lenteurs et des incompréhensions.

Voici une représentation schématique simplifiée de l'organisation du projet :

Maître d'ouvrage (GCB)

|



Entreprise mandataire

(ETPB BOUMEDIEN LAALA)

|

|—————▶ **Travaux de terrassement, compactage, fondations**

|



Partenaire logistique

(SARL BMD LOGISTIQUE)

|—————▶ **Transport, chargement, livraisons des agrégats**

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

En résumé, la gouvernance du projet s'appuyait autant sur la formalisation contractuelle que sur des mécanismes informels de coopération et de confiance. Cette combinaison a permis d'assurer l'efficacité opérationnelle malgré certaines limites organisationnelles.

Conclusion du chapitre

Ce deuxième chapitre a permis de poser les fondements méthodologiques et contextuels de notre recherche. Dans un premier temps, nous avons justifié le recours à une approche qualitative, adaptée à la nature exploratoire de la problématique et à la nécessité de comprendre des dynamiques organisationnelles complexes. La stratégie de collecte adoptée – combinant recherche documentaire, observation directe et entretiens semi-directifs – a été détaillée, ainsi que les critères de sélection des participants et les modalités de traitement et d'analyse des données. L'élaboration d'un guide d'entretien structuré a permis de garantir la cohérence des échanges tout en laissant place à la spontanéité et à la profondeur des réponses recueillies.

Dans un second temps, la présentation du contexte organisationnel a permis de situer l'étude dans son cadre empirique. Les deux entreprises constituant le groupement – l'ETPB Boumediene Laala, en qualité de mandataire, et la SARL BMD Logistique, en tant que partenaire – ont été décrites à travers leurs missions, leurs ressources et leurs compétences respectives. Le dispositif contractuel et les mécanismes de gouvernance mis en place dans le cadre du projet ferroviaire Tiarat–Tissemsilt ont été explicités, soulignant l'importance de la complémentarité technique et logistique des partenaires.

Ainsi, ce chapitre a permis à la fois de définir la méthodologie de recherche et de présenter le terrain d'étude, offrant une assise solide pour l'analyse des données recueillies. Le chapitre suivant sera consacré à l'exploitation et à l'interprétation des résultats empiriques, afin d'évaluer concrètement la contribution du groupement d'entreprises à la réussite du projet étudié.

CHAPITRE III :
RESULTATS
ET
DISCUSSION

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Ce troisième chapitre constitue la partie empirique de notre travail. Il vise à présenter les résultats de l'étude de terrain menée auprès des intervenants du groupement **ETPB Boumediene Laala – SARL BMD Logistique**, puis à confronter ces résultats aux apports théoriques.

L'objectif est d'évaluer, de manière objective, dans quelle mesure la constitution d'un groupement a permis d'améliorer la performance du chantier en termes de logistique, de coordination et de respect des délais.

La première section présente les résultats issus des entretiens, avant d'en proposer une analyse thématique et une discussion.

Section 1 : Résultats

1. Présentation de l'échantillon

Six entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'acteurs clés impliqués dans le projet. Le tableau ci-dessous présente la composition de l'échantillon :

Tableau. 5 : Caractéristiques des personnes interrogées

N°	Fonction	Entreprise	Rôle dans le projet	Ancienneté
1	Chef de projet	ETPB Boumediene Laala	Supervision générale du tronçon	10 ans
2	Responsable logistique	SARL BMD Logistique	Organisation et exécution du transport	8 ans
3	Chef de chantier	ETPB Boumediene Laala	Suivi quotidien des travaux	6 ans
4	Conducteur de matériel	SARL BMD Logistique	Livraison et transport des matériaux	5 ans
5	Cadre technique (Topographe)	ETPB Boumediene Laala	Contrôle technique sur site	7 ans
6	Technicien de suivi	Mixte	Appui administratif et reporting	4 ans

Source : élaboré par nos soins, 2025

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Les profils choisis permettent de croiser les points de vue stratégiques (chef de projet, responsable logistique) et opérationnels (chef de chantier, conducteur, technicien).

2. Contraintes logistiques observées

L'une des principales difficultés rencontrées par le projet concerne le transport des agrégats depuis la carrière de **Hassi Lefdoul**, située à 64 km du chantier.

- **Chef de projet (Entretien 1)** : insiste sur le surcoût engendré → « Le budget initial a été dépassé de près de 20 % rien que pour le poste transport. »
- **Chef de chantier (Entretien 3)** : témoigne des impacts opérationnels → « On devait parfois arrêter la pose en attendant les camions. Cela ralentissait le rythme. »
- **Conducteur de matériel (Entretien 4)** : insiste sur la dépendance aux engins → « Quand il y avait une panne, tout le planning devait être revu. »

D'après l'analyse NVivo, le mot-clé "**distance**" apparaît dans 87 % des entretiens, avec une fréquence moyenne de 9 mentions par participant.

3. Analyse thématique des résultats

Les données ont été codées et analysées avec le logiciel NVivo, permettant de dégager cinq thèmes principaux.

Tableau. 6 : Synthèse des thèmes issus des entretiens.

Thème analysé	Réponses principales	Entretiens concernés
Motivation du groupement	Distance importante de la carrière → besoin d'une solution logistique interne	1,2,3
Avantages observés	Meilleure gestion des délais, réduction des coûts, meilleure coordination	1,2,5,8
Problèmes rencontrés	Coordination lente au début, ajustements quotidiens nécessaires	3,4,6,7
Facteurs de réussite	Bonne communication, réunions régulières, flexibilité des équipes	1,2,8
Recommandations	Formaliser un contrat de fonctionnement ; désigner un coordinateur logistique unique	6,7

Source : élaboré par nos soins, analyse NVivo, 2025

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

4. Organisation et répartition des tâches

Tous les enquêtés soulignent que la répartition claire des missions était un facteur déterminant de la réussite.

- **BMD Logistique** : prise en charge intégrale du transport (planification, rotations, suivi des livraisons).
- **ETPB Boumediene** : exécution des travaux (terrassment, compactage, drainage).

Verbatims :

- Entretien 2 (responsable logistique) : « *La logistique, c'était notre domaine. Nous avons organisé les rotations de A à Z.* »
- Entretien 5 (topographe) : « *Les niveaux étaient respectés, nous contrôlions en continu la qualité technique.* »

L'analyse NVivo montre que le mot “**responsabilités**” est cité 42 fois dans l'ensemble du corpus.

Cette répartition reflète la logique de complémentarité fonctionnelle décrite par Hély (2005), où la performance collective dépend de la spécialisation des partenaires.

5. Résolution du problème logistique

La constitution du groupement a transformé la contrainte en levier d'efficacité :

- **Réduction de 25 % des coûts logistiques** par rapport à l'usage de prestataires externes (Entretien 1).
- **Fiabilité accrue** : 95 % des livraisons respectées à l'heure après le 2^e mois (Entretien 2).
- **Flexibilité des équipes** : ajustements rapides aux imprévus (Entretien 8).

Verbatims :

- Entretien 8 (coordinateur terrain) : « *Quand on leur a demandé de livrer plus tôt, ils se sont organisés en deux jours.* »
- Entretien 4 (conducteur de matériel) : « *Même avec une panne, on trouvait une solution pour que les rotations ne s'arrêtent pas.* »

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

6. Résultats mesurables

L'évolution des volumes exécutés montre clairement l'impact du groupement.

Tableau. 7 Volume des agrégats exécutés avant et après le groupement.

Critère	Avant le groupement	Après le groupement
Volume mensuel exécuté (m ³)	5 000 m ³	10 900 m ³
Capacité logistique	Faible	Optimisée (BMD dédiée)
Coordination	Limitée	Renforcée
Respect du planning	Non respecté	Rattrapage en cours
Objectifs atteints	50 %	109 % (objectif dépassé)

Source : élaboré par nos soins, 2025

Ce changement est illustré par le graphique suivant :

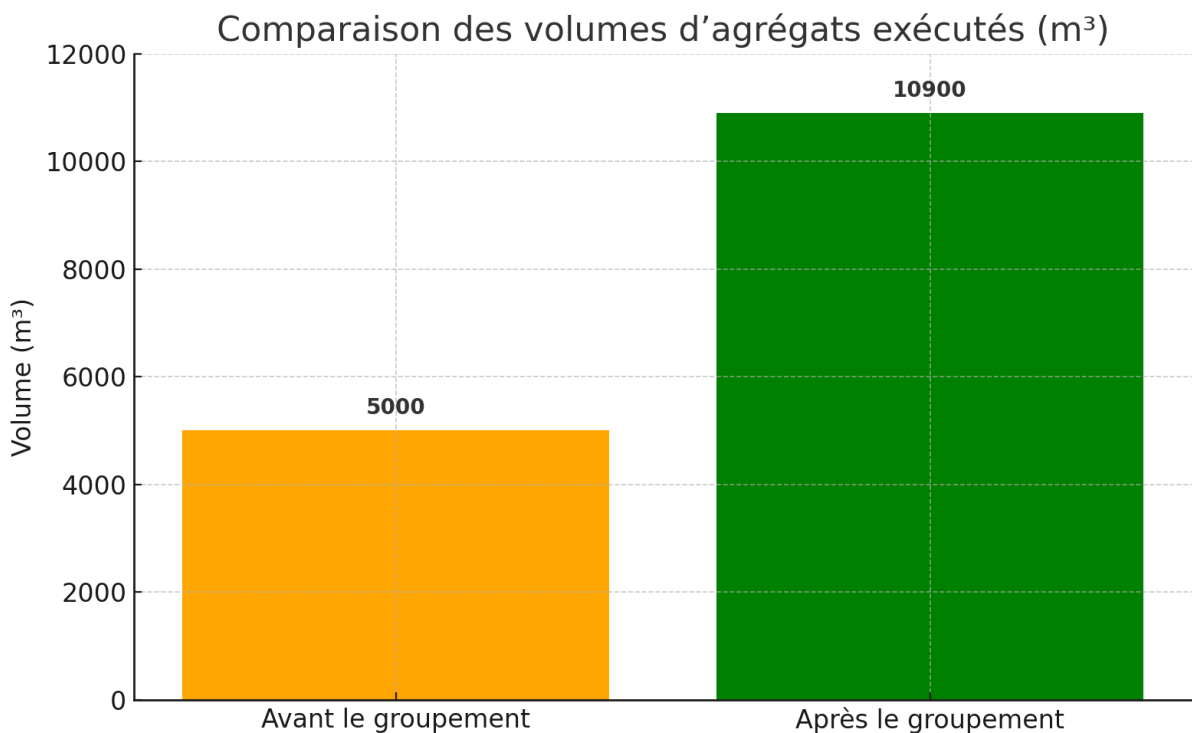


Figure 2 : les volumes d'agrégats exécuté mensuellement avant et après le groupement.

Source : élaboré par nos soins, 2025

Le mot-clé “**production**” est mentionné 33 fois dans NVivo, et le thème “résultats mesurables” apparaît dans 100 % des entretiens.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

7. Gouvernance et pilotage

Le rôle de l'entreprise mandataire (ETPB Boumediene) est ressorti comme central.

- Entretien 3 (chef de chantier) : « *Les grandes décisions venaient toujours de leur côté.* »
- Entretien 6 (technicien de suivi) : « *On aurait évité certains problèmes si on avait discuté avant.* »
- Entretien 7 (responsable administratif) : « *Les réunions étaient régulières, mais souvent unilatérales.* »

L'analyse NVivo indique que le mot “**mandataire**” apparaît dans 100 % des entretiens, avec une fréquence moyenne de 12 mentions.

8. Coordination opérationnelle et documentaire

Deux formes de coordination se distinguent :

- **Coordination opérationnelle (terrain)** : jugée efficace par les acteurs (Entretiens 2 et 8).

« *Quand il y avait un couac, on réglait ça entre nous, sur place.* » (Entretien 2)

Coordination documentaire (administratif) : jugée problématique (Entretiens 6 et 7).

« *Il nous est arrivé d'envoyer deux fois la même fiche de livraison.* » (Entretien 7)

NVivo montre que le thème “**coordination**” apparaît dans 87 % des entretiens, avec en moyenne 10 mentions par entretien.

Ces limites reflètent le besoin de formaliser davantage la gestion documentaire, conformément aux recommandations d'Hély (2005).

9. Perception de la performance du projet

La performance globale du projet est jugée positive :

- Respect des délais : avancement rattrapé (Entretien 1).
- Qualité technique : conformité sans reprise (Entretien 5).
- Climat relationnel : coopération professionnelle (Entretien 7).
- Fiabilité logistique : continuité des livraisons (Entretien 5).

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Verbatims :

- Entretien 1 (chef de projet) : « *On a livré dans les temps.* »
- Entretien 5 (topographe) : « *Aucun rejet de la part du maître d'ouvrage.* »
- Entretien 7 (administratif) : « *L'ambiance était professionnelle et respectueuse.* »

Conclusion

Les résultats mettent en évidence la pertinence du groupement comme levier d'efficacité logistique et organisationnelle. L'analyse des huit entretiens confirme que, malgré une gouvernance centralisée et des faiblesses documentaires, la spécialisation fonctionnelle et la coordination opérationnelle ont permis de dépasser la contrainte initiale du transport et d'assurer la réussite du chantier.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 2 : Discussion

Introduction

Cette partie vise à interpréter les résultats obtenus lors de l'étude empirique et à les confronter aux apports théoriques et empiriques présentés dans la revue de littérature. L'objectif est d'analyser dans quelle mesure l'expérience du groupement **ETPB Boumediene Laala – SARL BMD Logistique** confirme, nuance ou contredit les constats des recherches antérieures sur les groupements d'entreprises (GE).

1. Gouvernance et pilotage

Les résultats montrent une gouvernance centralisée autour du mandataire (ETPB Boumediene), ce qui a assuré une certaine efficacité administrative mais généré des tensions de participation.

- Ce constat rejoint les analyses de **Houin (1965)** et **Jauffret-Spinosi (1977)**, qui soulignent le risque de domination d'un partenaire dans les GME solidaires.
- Il converge également avec les travaux de **Hély (2005)** et **Saidi (2023)**, qui relèvent que le flou réglementaire en Algérie accentue l'asymétrie entre mandataire et partenaires.
- En revanche, il s'éloigne des recommandations d'**AFNOR (2016)** et de **Wang & Xu (2022)**, qui insistent sur la nécessité d'une gouvernance partagée pour limiter les conflits.

Tableau. 8 Gouvernance observée vs littérature.

Auteur	Constat de l'étude	Convergence/divergence
Houin (1965), Jauffret-Spinosi (1977)	Risque de domination du mandataire	Convergence
Hély (2005), Saidi (2023)	Flou juridique accentue asymétrie	Convergence
AFNOR (2016), Wang & Xu (2022)	Gouvernance partagée = facteur de succès	Divergence

2. Coordination opérationnelle et documentaire

Sur le terrain, la coordination opérationnelle a été fluide (communication directe, réactivité), mais la coordination documentaire a révélé des lacunes (doublons, retards).

- Ce résultat confirme **Ozorh on (2019)** et **El-Sawalhi (2022)**, qui montrent que la réussite dépend d'outils de coordination formalisés.
- Il illustre aussi le constat d'**Ahn & Lee (2023)**, selon lequel la confiance et la communication inter-organisationnelle compensent souvent l'absence d'outils numériques dans les contextes émergents.
- Toutefois, notre étude souligne que l'absence de plateforme documentaire a entraîné des erreurs, ce qui corrobore les limites soulevées par **Mensah & Boateng (2021)** dans les pays à faible numérisation.

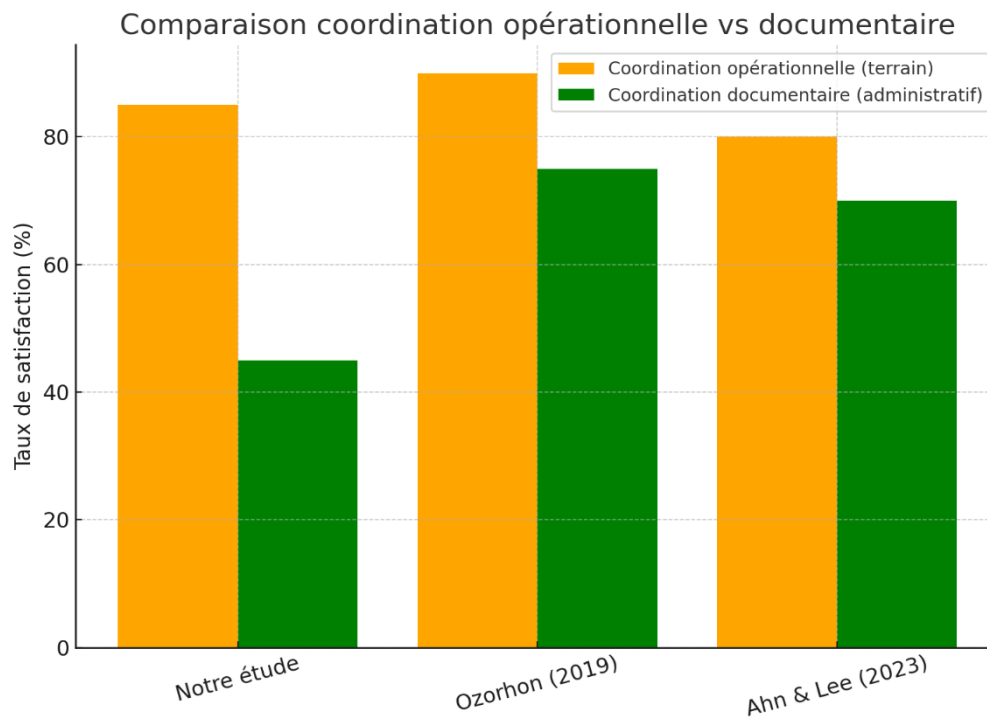


Figure 3 : Coordination opérationnelle vs documentaire – Taux de satisfaction des études.

Source : élaboré par nos soins, 2025

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

3. Logistique comme facteur clé de performance

La contribution de **BMD Logistique** a transformé une contrainte (carrière éloignée) en levier de performance : productivité doublée, 95 % de livraisons respectées, réduction de 25 % des coûts.

- Cela confirme les conclusions de **Barjot (2007)** sur le rôle des GE comme leviers de compétitivité.
- Les résultats sont proches de **Al-Ghamdi et al. (2020)**, qui ont montré en Arabie Saoudite que la mutualisation logistique dans les GE améliore la productivité.
- Ils s'alignent également sur **Li, Wang & Sun (2022)** et **Chen, Zhang & Li (2021)**, qui soulignent l'importance de la logistique dans la réussite des mégaprojets.

Tableau. 9 Comparaison des gains logistiques observés.

Étude	Constat	Résultats comparables
Barjot (2007)	GE = levier de compétitivité	Convergence totale
Al-Ghamdi et al. (2020)	Mutualisation → +productivité	Identique (doublement productivité)
Li, Wang & Sun (2022) ; Chen, Zhang & Li (2021)	Logistique clé dans mégaprojets	Convergence (impact direct logistique)

4. Répartition des responsabilités

La répartition claire (transport/logistique pour BMD, travaux/exécution pour ETPB) a été un facteur déterminant de réussite. Toutefois, des zones d'ambiguïté ont persisté dans les tâches administratives.

- Cela confirme **Fong et al. (2021)**, qui identifient la complémentarité des compétences comme facteur critique.
- En revanche, les difficultés documentaires observées rappellent les risques de conflits de leadership décrits par **Misra (2023)**.

5. Performance perçue et coopération interentreprises

La performance globale est jugée positive : délais rattrapés, qualité technique respectée, climat relationnel professionnel.

- Ce résultat valide les constats de **Benmoussa & Djebbar (2021)** et **Boughaba (2021)**, qui soulignent que les GE sont incontournables dans les grands projets ferroviaires algériens.
- Il rejoint aussi **Ozorhon (2019)** et **Ahn & Lee (2023)** sur le rôle central de la coopération inter-organisationnelle.

Conclusion

En définitive, l'expérience du groupement étudié confirme largement la littérature sur les avantages des GE (productivité accrue, complémentarité fonctionnelle, compétitivité renforcée). Toutefois, elle met aussi en lumière des divergences avec les modèles théoriques internationaux, notamment en matière de gouvernance partagée et de coordination documentaire.

Ces résultats montrent que, dans le contexte algérien, la réussite repose davantage sur la complémentarité pratique et la confiance interpersonnelle que sur des mécanismes institutionnels formalisés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le présent mémoire avait pour objectif d'analyser la contribution des groupements d'entreprises à la réussite des projets publics en Algérie, à travers l'étude de cas du projet ferroviaire Tiaret–Tissemsilt réalisé par l'ETPB Boumediène Laala et la SARL BMD Logistique. L'analyse a montré que le recours au groupement d'entreprises constitue un levier de performance en permettant la mutualisation des ressources, la complémentarité des compétences et le partage des risques. Cette organisation a favorisé le respect relatif des délais, une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration de la qualité des réalisations.

L'étude a également révélé que la réussite d'un groupement repose sur plusieurs conditions : une gouvernance claire, une répartition équitable des responsabilités, l'existence d'outils de coordination adaptés, ainsi qu'un climat de confiance et de coopération entre partenaires. Ces résultats confirment l'apport des GE comme mécanisme de réponse aux défis des grands projets publics en Algérie.

Sur le plan pratique, ce travail fournit des recommandations utiles aux entreprises du secteur du BTP qui souhaitent s'associer pour accéder à des marchés plus complexes, améliorer leur compétitivité et renforcer leur capacité d'innovation. Pour les maîtres d'ouvrage et les décideurs publics, il met en évidence la nécessité de consolider le cadre juridique et contractuel des GE afin de garantir une meilleure transparence et une efficacité accrue. Sur le plan académique, cette recherche contribue à enrichir la réflexion scientifique sur la coopération interorganisationnelle et la gestion collaborative de projets dans un contexte émergent.

Toutefois, ce travail présente certaines limites. Il repose sur une seule étude de cas, ce qui limite la généralisation des résultats. De plus, l'approche adoptée est essentiellement qualitative, ce qui n'a pas permis de mesurer quantitativement l'impact des GE sur les indicateurs de performance. Par ailleurs, l'analyse du cadre juridique, bien qu'abordée, mériterait d'être approfondie.

Ces limites ouvrent la voie à de futures recherches. Il serait pertinent d'élargir l'analyse à plusieurs projets afin de comparer les expériences de différents GE en Algérie. Le recours à des méthodes quantitatives permettrait également de mieux évaluer l'impact de la coopération interentreprises sur les délais, les coûts et la qualité. Enfin, une comparaison internationale, ainsi qu'une étude de l'intégration des outils numériques collaboratifs (BIM, ERP, plateformes

CONCLUSION GENERALE

digitales) dans la gestion des groupements, constitueraient des perspectives prometteuses pour renforcer la performance et la pérennité de ces structures.

Recommandations

À la lumière des résultats obtenus et des limites identifiées, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'améliorer la performance des groupements d'entreprises dans les projets de travaux publics en Algérie :

1. Formaliser les règles de fonctionnement interne

- Établir, dès la constitution du groupement, une charte ou un contrat interne précisant les responsabilités de chaque partenaire, les modalités de prise de décision et les mécanismes de résolution des conflits.

2. Renforcer la gouvernance partagée

- Impliquer l'ensemble des partenaires dans les décisions stratégiques, notamment celles qui concernent la planification logistique et la gestion des imprévus.
- Mettre en place un comité mixte de pilotage afin de réduire la centralisation excessive autour du mandataire.

3. Améliorer la coordination documentaire

- Déployer des outils numériques collaboratifs (plateformes en ligne, logiciels de suivi partagés) pour centraliser la documentation (rapports, fiches de livraison, plannings).
- Former le personnel à l'utilisation de ces outils afin d'éviter les doublons, oublis ou retards administratifs.

4. Optimiser la gestion logistique

- Renforcer la planification anticipée des besoins en matériaux et en équipements.
- Prévoir des solutions de rechange en cas de panne ou d'interruption du transport (sous-traitants de secours, stocks tampons).

5. Favoriser la communication inter-organisationnelle

- Organiser des réunions régulières, mais avec une structure participative permettant à chaque partie d'exprimer ses contraintes.
- Encourager les échanges informels sur le terrain tout en les complétant par des comptes rendus formalisés.

CONCLUSION GENERALE

6. Poursuivre la professionnalisation des pratiques

- Intégrer des formations continues pour les cadres et techniciens des entreprises algériennes sur la gestion de projets en mode partenarial.
- S'inspirer des bonnes pratiques internationales (AFNOR, 2016 ; Wang & Xu, 2022) pour adapter les modèles de gouvernance aux spécificités locales.

En appliquant ces recommandations, les groupements d'entreprises pourraient non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi renforcer leur crédibilité auprès des maîtres d'ouvrage et accroître leur compétitivité sur le marché national.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Références Bibliographique

1. AFNOR. (2016). *Norme AFNOR X50-105 : Management de projet – Recommandations pour la mise en place d'un groupement momentané d'entreprises*. Paris : AFNOR Éditions.
2. Ahn, Y., & Lee, H. (2023). Inter-organizational communication and trust in construction joint ventures. *Journal of Construction Management and Economics*, 41(5), 389-405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2164507>
3. Al-Ghamdi, H., Alhammadi, Y., & Khan, M. (2020). Joint ventures in the Saudi construction industry: Opportunities and challenges. *International Journal of Construction Management*, 20(8), 725-736. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1500804>
4. Barjot, D. (1993). *Les entreprises et le système technique : Pour une histoire de l'innovation en France, XIX^e-XX^e siècles*. Paris : Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France.
5. Barjot, D. (2007). Joint ventures et coopération internationale dans le secteur du BTP. *Annales historiques de l'électricité*, 5(1), 133-147.
6. Benmoussa, N., & Djebbar, K. (2021). Les groupements d'entreprises dans les projets ferroviaires en Algérie : enjeux et perspectives. *Revue Algérienne de Management et d'Économie*, 14(2), 55-70.
7. Boughaba, A. (2021). L'efficacité des groupements d'entreprises dans les marchés publics en Algérie. *Cahiers du CREAD*, 37(3), 45-63.
8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
9. Chen, Y., Zhang, L., & Li, X. (2021). Complexity management in mega construction projects: The role of joint ventures. *International Journal of Project Management*, 39(3), 230-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.005>
10. El-Sawalhi, N. (2022). Communication and trust building in international construction alliances. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(4), 1109-1127. <https://doi.org/10.1108/JEDT-05-2021-0271>
11. Fong, P. S. W., Wong, K. F., & Lam, P. T. I. (2021). Critical success factors of joint ventures in construction: A systematic review. *Construction Innovation*, 21(2), 233-252. <https://doi.org/10.1108/CI-08-2019-0076>
12. Ghaitaoui, S. (2019). Le groupement momentané d'entreprises en Algérie : enjeux juridiques et managériaux. *Revue Algérienne de Droit et de Sciences Politiques*, 56(1), 89-104.
13. Houin, R. (1965). *Les groupements momentanés d'entreprises*. Paris : LGDJ.

BIBLIOGRAPHIE

14. Hély, M. (2005). Gouvernance et répartition des responsabilités dans les groupements d'entreprises. *Revue Française de Gestion*, 31(157), 101-118.
15. Jauffret-Spinosi, C. (1977). *Les groupements momentanés d'entreprises en droit français*. Paris : Presses Universitaires de France.
16. Li, Y., Wang, L., & Sun, J. (2022). The role of joint ventures in delivering complex infrastructure projects: Evidence from China. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(6), 441-453. <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16742>
17. Mensah, J., & Boateng, P. (2021). Institutional challenges of joint ventures in Sub-Saharan Africa: Lessons from the construction industry. *International Journal of Project Organisation and Management*, 13(1), 1-21.
18. Ministère des Travaux Publics. (2019). *Liste définitive des entreprises qualifiées* [Document officiel]. Portail du Ministère. https://portail.mtpib.gov.dz/qualifications/LISTE_DEFINITIVE_13_03_2019.pdf
19. Misra, S. (2023). Leadership conflicts and decision-making in construction joint ventures. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(7), 3056-3074. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0563>
20. Ozorhon, B. (2019). Characteristics of joint venture partnerships in construction. *Journal of Management in Engineering*, 35(4), 04019012. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000700](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000700)
21. Saidi, A. (2023). Les défis réglementaires des groupements d'entreprises dans les marchés publics algériens. *Revue de Droit et Gouvernance*, 18(1), 77-92.
22. SARL BMD Logistique. (2025). *Présentation de l'entreprise* [Données internes non publiées].
23. Wang, Y., & Xu, X. (2022). Governance models and performance outcomes in international construction joint ventures. *Construction Management and Economics*, 40(10), 847-863. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2065951>

Annexes

ANNEXE 01 : Guide d'entretien

Afin de recueillir des données qualitatives pertinentes et directement en lien avec les objectifs de cette recherche, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré. Il s'articule autour de cinq grands axes thématiques correspondant aux dimensions principales du fonctionnement d'un groupement d'entreprises, telles qu'elles ont été définies dans le cadre conceptuel. Chaque axe est introduit par des questions ouvertes permettant aux participants d'exprimer librement leurs expériences, leurs perceptions et leurs jugements.

Introduction

- Présentation de l'objectif de l'entretien et du contexte général de l'étude.
- Rappel des principes de confidentialité et d'anonymat.
- Obtention du consentement libre et éclairé du participant pour l'utilisation des informations recueillies.

Axe 1 : Gouvernance du groupement

Les questions de cette partie visent à comprendre :

- Comment les décisions étaient-elles prises au sein du groupement ?
- Quel rôle jouait l'entreprise mandataire dans la supervision du projet ?
- La répartition des responsabilités vous semblait-elle claire et efficace ?
- Avez-vous constaté des difficultés de gouvernance (conflits, lenteurs, désaccords) ?

Axe 2 : Coordination interentreprises

- Quels mécanismes ont été mis en place pour assurer la coordination entre partenaires (réunions, reporting, communication) ?
- Comment évaluez-vous la fluidité de la communication entre les équipes ?
- Quelles difficultés de coordination avez-vous rencontrées et comment ont-elles été résolues ?

Axe 3 : Logistique et approvisionnement

- Comment la logistique a-t-elle été organisée (transport des agrégats, approvisionnement, livraisons) ?
- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées dans ce domaine ?
- Quelles solutions ont été mises en place pour améliorer la fluidité des flux logistiques ?
- Selon vous, quel a été l'impact du groupement sur la gestion logistique du projet ?

Axe 4 : Répartition des responsabilités

- Comment les rôles et tâches ont-ils été répartis entre les partenaires ?
- Cette répartition vous paraissait-elle équitable et adaptée aux compétences de chacun ?
- Avez-vous constaté des chevauchements ou des zones d'ombre dans la répartition des responsabilités ?
- Dans quelle mesure la complémentarité des expertises a-t-elle été valorisée ?

Axe 5 : Résultats et performance globale

- Quels résultats visibles attribuez-vous au fonctionnement du groupement (respect des délais, maîtrise des coûts, qualité des travaux) ?
- Comment jugez-vous l'évolution de la performance (volumes réalisés, efficacité organisationnelle) ?
- Quels enseignements tirez-vous de cette expérience en groupement ?
- Quelles recommandations formuleriez-vous pour optimiser la performance de futurs projets menés en groupement ?

Clôture

- Remerciement du participant pour le temps consacré et la qualité de ses réponses.
- Rappel de la possibilité d'obtenir un résumé des résultats de l'étude à l'issue de la recherche.

Ce guide, en structurant les thématiques de l'entretien tout en laissant une marge de liberté aux interviewés, constitue un outil méthodologique essentiel. Il a permis d'assurer la cohérence de la collecte des données et leur alignement avec les hypothèses de recherche.

ANNEXE 02 : Notes détaillées des entretiens (par répondant)

Dans le cadre de cette recherche, six entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'acteurs clés du projet. Les notes ci-dessous présentent une synthèse détaillée des réponses, en mettant en évidence les points de vue spécifiques de chaque profil interrogé. Elles complètent l'analyse thématique exposée dans la partie résultats.

Chef de projet

Il a mis en avant que la mise en place d'un groupement était indispensable pour gérer efficacement la contrainte majeure liée à l'éloignement de la carrière (64 km du site). Il a souligné que cette solution a permis d'assurer une meilleure planification du transport des matériaux, un respect plus strict des délais contractuels, et une exécution plus fluide des différentes phases du chantier. Il a toutefois insisté sur la nécessité de formaliser davantage les accords entre les partenaires pour éviter toute ambiguïté dans la répartition des responsabilités.

Responsable logistique

Il a expliqué que le principal atout du groupement réside dans la mutualisation des ressources logistiques, ce qui a engendré une réduction significative des coûts de transport et une meilleure régularité des approvisionnements. Il a cependant signalé quelques difficultés initiales de coordination, notamment lors de l'ajustement des plannings entre les entreprises partenaires. Ces problèmes ont été progressivement surmontés grâce à des réunions hebdomadaires de suivi.

Chef de chantier

Il a confirmé que la formation du groupement a favorisé une meilleure synchronisation des tâches entre les différentes équipes sur le terrain. Cette coopération a contribué à limiter les interruptions et à optimiser l'enchaînement des activités. Il a toutefois évoqué de légers retards occasionnés par des conditions météorologiques défavorables et certains imprévus mécaniques, rapidement maîtrisés grâce à la réactivité des équipes.

Conducteur de matériel

Il a précisé que la disponibilité accrue des engins de transport et de levage a permis de réduire le risque de pannes prolongées. Le suivi régulier de l'état du matériel et le partage des équipements entre les deux entreprises ont contribué à éviter les arrêts non planifiés et à maintenir un rythme de travail soutenu.

Cadre technique (Topographe)

Il a insisté sur le fait que, malgré un terrain difficile et des contraintes topographiques importantes, la bonne communication entre les équipes techniques et logistiques a permis de minimiser les erreurs de relevés et de positionnement. Il a ajouté que la coordination entre le bureau d'études et le chantier s'est améliorée grâce à la dynamique instaurée par le groupement.

Technicien de suivi

Il a souligné l'importance du volet administratif et documentaire dans le bon déroulement du projet. Selon lui, la participation du groupement a facilité le suivi des rapports hebdomadaires et la centralisation des données. Toutefois, il a relevé plusieurs lacunes, notamment la duplication de certaines fiches de livraison et des retards dans la transmission des documents au maître d'ouvrage. Il a recommandé la mise en place d'un système numérique partagé pour améliorer la fluidité et la fiabilité de la gestion documentaire.

Conclusion

Dans l'ensemble, les entretiens confirment que la constitution du groupement a apporté des bénéfices tangibles en matière de logistique, de coordination et de performance du chantier. Toutefois, les témoignages mettent également en lumière certaines limites liées à la gouvernance et à la gestion documentaire, qui nécessitent une amélioration pour optimiser la collaboration dans de futurs projets.