



HAL
open science

Stratégie d'un cabinet de Géomètre-Expert pour accéder aux marchés publics de maîtrise d'œuvre

Marc-Antoine Sartory

► To cite this version:

Marc-Antoine Sartory. Stratégie d'un cabinet de Géomètre-Expert pour accéder aux marchés publics de maîtrise d'œuvre. Ingénierie de l'environnement. 2014. dumas-01110261

HAL Id: dumas-01110261

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01110261>

Submitted on 27 Jan 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
ECOLE SUPERIEURE DES GEOMETRES ET TOPOGRAPHES

MEMOIRE

présenté en vue d'obtenir

le diplôme de Master Foncier

par

Marc-Antoine SARTORY

*Stratégie d'un cabinet de Géomètre-Expert pour accéder aux marchés publics
de maîtrise d'œuvre*

Soutenu le 02 juillet 2014

JURY

PRESIDENT :	Monsieur Nicolas CHAUVIN	Président du jury
MEMBRES :	Madame Eve VINCENOT Monsieur Alain PORTET	Professeur référent Maître de stage

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier plusieurs personnes pour leur aide dans la réalisation de cette étude et la rédaction de ce mémoire. Ils ont contribué au bon déroulement de ce travail.

Il s'agit de Monsieur Alain PORTET, mon maître de stage, et de ses associés Monsieur Jean-Luc SAINT-CHAMANT et Madame Audrey ALAJOUANINE pour m'avoir accueilli au sein de leur entreprise, le cabinet GE-infra à Toulouse, pendant ces dix-huit semaines. J'ai pu profiter de leur expérience et de leurs conseils.

Je tiens également à remercier chaleureusement mon professeur référent, Madame Eve VINCENOT pour m'avoir suivi et pour m'avoir guidé dans la bonne direction. Je tiens également à saluer sa réactivité et sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier toutes les personnes au sein des organismes que j'ai sollicités et qui m'ont permis de progresser dans mon étude. Chacun à apporter sa pierre à l'édifice.

Concernant la rédaction de ce mémoire je tiens à remercier les personnes ayant eu la gentillesse de le relire pour corriger mes erreurs et m'aider à le rendre plus agréable à lire pour les lecteurs. Il s'agit de Madame Lise HOKONIQUE et Monsieur Michaël PICON.

Ce travail étant l'aboutissement de mon parcours d'étude supérieure, je dois remercier celle sans qui rien n'aurait été possible : ma maman.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction	5
PARTIE I : Stratégies d'entreprise applicables aux PME	7
I. Histoire de la stratégie d'entreprise	7
II. Stratégies classiques de positionnement	8
A. Etapes d'élaboration	8
B. Stratégies classiques	8
III. Stratégies de mouvement ou fondées sur les ressources	11
A. Dessenin stratégique	12
B. Compétences clés et ressources	12
C. Conception d'organisations apprenantes	12
IV. Modèle de niveau « méta » stratégique : le modèle Delta	13
A. Stratégie du meilleur produit	13
B. Meilleure solution client	14
C. Le verrouillage système	15
D. Déroulement du modèle Delta	15
E. Bilan	16
V. Positionnement stratégique pour une PME	16
A. Caractéristiques des stratégies des PME	16
B. Une solution type pour la maîtrise d'œuvre: Mauvaise idée	17
PARTIE II : La maîtrise d'œuvre publique	18
I. Cadre actuel des marchés publics	18
A. Généralités	18
B. Code des Marchés Publics (CMP) de 2006	20
C. Cadre spécifique pour la maîtrise d'œuvre publique	26
D. Candidater à un marché aujourd'hui	28
II. Evolutions récentes et à venir pour les PME	32
A. Etat des lieux	32
B. Simplification	33
C. Innovation	34
D. Développement durable	35
III. Bilan	36

Partie III. Quelles stratégies alors peuvent-être envisagées ?	37
I. Pré-requis à la réflexion	37
II. Stratégie classique des Géomètres-Experts en maîtrise d'œuvre	37
A. Formation des Géomètres-Experts en stratégie d'entreprise	37
B. Business model classique du géomètre-expert	38
C. Chaînes de valeur en maîtrise d'œuvre publique	39
III. Application du modèle Delta à la maîtrise d'œuvre publique	40
A. Approche meilleur produit	40
B. Approche meilleur client	44
C. Création de scénarios	47
D. Choix et mise en œuvre	48
Conclusion	50
Bibliographie	52
Table des annexes	53

Introduction

Comment pénétrer le marché de la maîtrise d'œuvre publique ? Est-ce le moment de le faire ? Que font mes concurrents ? Dans quelle direction aller ?...

Voici autant de questions que peut se poser un Géomètre-Expert qui veut développer son activité de maîtrise d'œuvre publique. Afin de cadrer ce foisonnement d'interrogations, une approche stratégique doit être envisagée. En effet Nietzsche ne dit-il pas que « *les vraies richesses sont les méthodes* ».

Même si sa réflexion est informelle ou ses connaissances livresques légères, le Géomètre-Expert n'échappe pas, par instinct, à l'élaboration d'une stratégie pour son entreprise. À partir des modèles existants créés pour les grands groupes il est possible de réfléchir à des solutions de stratégies adaptées à ses capacités.

Les marchés traditionnels sont régulés par l'offre et la demande. Les entreprises les plus fortes sont celles captant la part de marché la plus importante. Le but de la stratégie est donc de détenir le bon produit. La question qui se pose alors est : Quel est le bon produit ? Question à laquelle on pourrait répondre par : « Celui qui satisfait le client ». Cela peut paraître trivial et sans profondeur alors qu'en réalité ces questions et ces affirmations sont plus complexe qu'il n'y paraît.

On aurait aussi pu affirmer que l'entreprise désire détenir le meilleur produit. Mais cela est instinctif. En effet, le terme « meilleur » est déjà trop segmentant d'un point de vue qualitatif. À la question, la réponse aurait pu être « Celui dont le client a besoin ». Cela aurait été logique. Encore une fois, cela aurait été trop limitatif. Il est en effet possible d'envisager des stratégies basées sur l'anticipation des besoins¹.

Cette analyse rapide des termes utilisés permet déjà de présager de la complexité de la réalisation d'une stratégie d'entreprise.

De nombreux travaux la concernant ont été produits depuis les années 1950². Des grandes entreprises aux très petites entreprises (TPE), de nombreux aspects ont donné lieu à des modèles d'analyses et d'élaborations stratégiques. Cette science possède un fort caractère empirique. Elle base ses modèles sur des constats. Elle véhicule de bonnes pratiques permettant le succès des entreprises qui s'en inspirent.

Un des exemples les plus révélateurs est la propagation des stratégies low-cost sur tous les marchés ces dix dernières années. Ce modèle économique a été repris par de nombreuses entreprises qui ont connues un succès mondial. Citons pêle-mêle IKEA, EasyJet, ou encore Dacia. Mais cela n'est pas la seule possibilité qui s'offre aux dirigeants, et spécialement à ceux des PME.

La construction de nouvelles réflexions va nécessiter de se munir de certains outils. Cela constituera la première phase de notre démarche. Cette partie très descriptive doit apporter les bases indispensables aux lecteurs en matière de stratégie d'entreprise. En effet, notre réflexion finale a besoin de cette base théorique La plupart des personnes n'ayant pas fréquentées une école de management en sont dépourvues.

¹ Cette stratégie est largement utilisée par Apple. Cette entreprise s'ouvre régulièrement de nouveaux marchés. Aujourd'hui tout le monde connaît le Ipad, le Iphone ou le Iwatch, et demain tout le monde aura sa Iwatch.

² Néanmoins la stratégie adaptée au secteur de l'entreprise apparaît dès le début de la révolution industrielle des années 1850.

Cette étude a la particularité de porter sur les marchés publics de maîtrise d'œuvre. Ce domaine est encadré par différents textes législatifs. En effet, pour assurer la bonne utilisation des deniers publics, il existe le Code des Marchés Publics. Il encadre toutes les composantes de ces contrats de gré à gré. La mission de conception-réalisation d'ouvrages par un maître d'œuvre privé pour le compte d'un maître d'ouvrage public est régit par la loi MOP³.

La maîtrise des textes et la compréhension pratique de leur application va permettre de créer une approche stratégiques de ces marchés. Les textes de loi permettent d'envisager différentes façon d'aborder

Outre les textes, il faut également analyser et comprendre les comportements des acheteurs et des entreprises. Cela correspond à une étude de marché classique. Il s'agit de déterminer l'ampleur de la concurrence et également les prix pratiqués. Cela permet d'évaluer la viabilité ou l'opportunité de se positionner sur ce marché.

D'ici le 26 avril 2016, les pays membres de l'Union Européenne devront transposer en droit interne les directives 2014/23, 24 et 25/UE publiées le 26 février 2014. Ces évolutions législatives vont participer au changement de l'environnement concurrentiel. Celles-ci permettent aux acheteurs de prendre en compte de nouveaux éléments. Cela favorisera les entreprises qui les auront anticipés.

Ce rapport s'attachera à faire des propositions stratégiques adaptées aux cabinets de Géomètres-Experts au-delà de 20 employés. Il faudra donc prendre en compte les particularités de ces entreprises. En effet, c'est une profession libérale, réglementée et dotée d'un ordre. Le bureau d'études techniques (B.E.T) du cabinet de Géomètre-Expert est ainsi soumis aux obligations ordinales.

Il est exclu d'essayer de se calquer sur ce qui se fait dans les grandes entreprises. L'objectif est de s'en inspirer. La raison de ce choix est simple, le manque de moyen et de temps. Les grandes entreprises disposent de ressources tellement importantes pour ce type d'étude, qu'il serait vain de les imiter. Néanmoins le but est de professionnaliser la mise en place stratégique au sein des cabinets. Cela peut donc conduire à des changements dans le type de management.

Au terme de cette étude, différents scénarios seront émis. Cela permettra de synthétiser les éléments les plus intéressants pour un cabinet de Géomètre-Expert cherchant à accentuer sa présence sur les marchés publics de maîtrise d'œuvre. L'ambition est de mettre en place une démarche réalisable par un cabinet de Géomètre-Expert au regard des limites de leurs ressources humaines et financières.

Ce mémoire aura ainsi un fort caractère prospectif. La réussite des pistes proposées ne pourra donc pas être le juge de sa pertinence. L'objectif est avant tout d'être cohérent au regard des grandes tendances naissantes et des forces à l'œuvre actuellement. La recherche d'une cohérence sera la clef de voûte de ce travail.

³ Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

PARTIE I : Stratégies d'entreprise applicables aux PME

La stratégie est l'allocation des ressources dans le but de répondre à un objectif donné. C'est un exercice de réflexion, qui débouche sur une création intellectuelle dont les résultats ne sont pas immédiatement visibles.

Si l'on reprend Michaël Porter, grand nom de l'étude stratégique « *L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.* »

L'étude de la stratégie d'entreprise est une science à part entière. Il existe certains modèles et des notions à connaître pour pouvoir créer une stratégie digne d'intérêt.

Ces modèles, bien qu'intéressants, ne sont pas transposables en intégralité dans les PME. Ils ont été élaborés pour des grandes entreprises par des universitaires ou des cabinets de consulting et nécessitent beaucoup de ressources.

I. Histoire de la stratégie d'entreprise

Au commencement, la stratégie est un art militaire. Dans les écoles de commerce, les futurs chefs d'entreprise, commerciaux, managers, contrôleurs de gestion sont invités à étudier "l'Art de la guerre" écrit au IV^{ème} siècle avant Jésus Christ par le général chinois Sun-Tzu⁴. Ce manuel pose des principes simples mais efficace pour triompher de ses adversaires sur le champ de bataille.

Cette conception de l'art de vaincre dans le domaine militaire s'est naturellement déplacée sur le champ de la guerre économique que se livrent les entreprises pour conquérir des parts de marchés. Dès le début du XX^{ème} siècle, des auteurs comme FAYOL⁵ vont s'intéresser à la stratégie d'entreprise.

Néanmoins les grands concepts de la stratégie classique vont commencer à se développer dans les universités américaines dès la fin des années 50. Les premiers modèles d'analyses stratégiques sortent de Harvard en 1965 avec le LCAG⁶ suivront ensuite le modèle d'Igor Ansoff, puis les travaux de Michael Porter. Leurs modèles seront ensuite complétés par d'autres outils (ex: PEST (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique) et PEST(Environnement)), matrices BCG (Boston Consulting Group), etc...

Ces stratégies, dites de positionnement, seront mise à mal par les conditions environnementales difficiles des années 80-90 (choc pétrolier, mondialisation de la concurrence). Il va alors en émerger de nouvelles basées sur le mouvement. Elles insisteront sur le fait d'établir des intentions stratégiques qui auront pour but de créer l'environnement favorable à l'entreprise et ne plus le subir.

Aujourd'hui la tendance est à la mise en place de modèle tendant vers des niveaux méta-stratégique⁷. Ces modèles prennent des éléments des deux approches précédemment évoquées afin de répondre au plus près de l'environnement. Parmi les plus fameux on retrouve le « modèle Delta »⁸.

⁴ Citons en exemple: "Tout succès d'une opération réside dans sa préparation".

⁵ Voir Henri Fayol, 1918, Administration industrielle et générale, Dunod.

⁶ Cf. page 6.pour le précision de cet anagramme.

⁷ Maurice SAIAS et Emmanuel METAIS, Finance Contrôle Stratégie, mars 2001.

⁸ Voir la description complète page 11.

II. Stratégies classiques de positionnement

A. Etapes d'élaboration

L'analyse stratégique classique comporte plusieurs méthodes. Le modèle LCAG, du nom de ses inventeurs Learned, Christensen, Andrews, Guth, est celui qui sert de base. Elle est faite par la direction de l'entreprise ou avec les personnes ayant le leadership en son sein

Pour établir la stratégie d'une entreprise il faut procéder en plusieurs étapes.

1. Diagnostic

En France, la méthode est connue sous le nom de forces, faiblesses, opportunités, menaces ou SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en anglais. C'est une matrice qui permet d'évaluer l'environnement interne et externe d'une entreprise. Elle permet de définir des pistes cohérentes vis-à-vis des éléments dégagés.

2. Mise en place de la stratégie

Suite au diagnostic, plusieurs scénarios sont envisagés par la direction. Leur pertinence est ensuite évaluée. Lors de cette phase l'entreprise doit veiller à ne pas se contenter d'imiter ses meilleurs concurrents. Elle doit faire preuve de créativité et ne pas brider ses initiatives afin de ne pas être dans le « *me too*⁹ ».

Une fois les options les moins pertinentes écartées, il faut éclairer la stratégie choisie à la lumière des valeurs environnementales et managériales qu'elle engendre. Cela permettra de quantifier les efforts et les risques à prendre pour l'entreprise.

Pour finir il faudra définir les ressources allouées et la mise en œuvre de la stratégie. Pour cela il faudra choisir certaines manœuvres stratégiques (embauche, licenciement, etc. ...).

3. Mise en œuvre

La mise en œuvre est ensuite diffusée dans toute la structure. Les sous-unités de commandement sont alors invitées à se servir des tactiques décidées.

Ces tactiques de mise en œuvre de la stratégie sont directement perceptibles dans l'entreprise. On distingue généralement celles qui peuvent être mise en place rapidement ; ce sont les facteurs clés de réussite. D'autre part, il y a les actions à plus long terme, comme par exemple la définition d'une philosophie de l'innovation permanente.

B. Stratégies classiques

Ce sont les stratégies que mettent habituellement en place les entreprises pour construire ou conserver un avantage concurrentiel. Il y en a quatre:

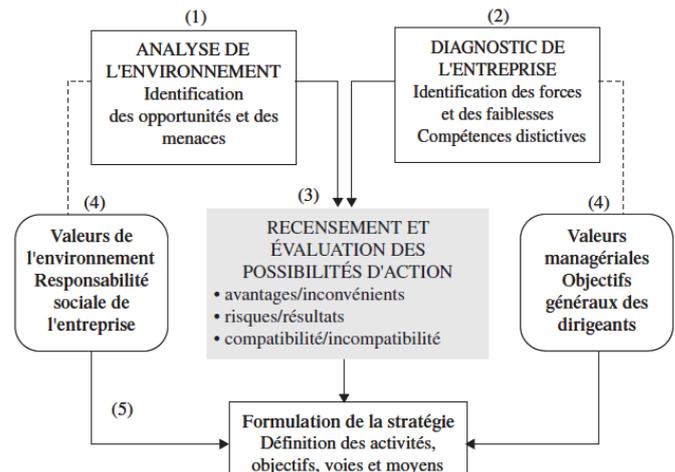


Figure 1: Exemple de modèle LCAG

⁹Ce qui signifie littéralement : « moi aussi ». Pratique qui consiste à copier les concurrents sans innover. Cela n'apporte aucun avantage concurrentiel à l'entreprise.

- Dominer par les coûts
- Éviter la concurrence directe
- Apporter une valeur supérieure au client
- Déstabiliser à son avantage les conditions du marché

1. Domination par les coûts

Cette stratégie se traduit par la volonté de dominer ses concurrents grâce des produits similaires à coûts plus faibles. C'est une stratégie guerrière avec une approche frontale.

a. Effet d'expérience

Pour mener à bien cette approche la principale force d'une entreprise est de s'appuyer sur son accumulation d'expérience.

L'expérience cumulée entraînent la diminution globale des coûts grâce à :

- L'effet d'apprentissage. Celui-ci est lié à la productivité du travail.
- L'efficacité de l'organisation dans l'amélioration des systèmes ou de la conception de nouveaux produits.
- Les économies d'échelles
- L'amélioration des procédés et l'innovation.

L'effet d'expérience est empiriquement démontré.

Ce principe a ses limites. Il apparaît que l'expérience conduit à une certaine rigidité dans la structure. Il existe aussi des un effet de seuil pour certaines activités de service et même des détériorations liées à l'introduction de nouvelles réglementations ou de nouvelles technologies.

b. Nouvelles tendances

Une approche plus moderne existe pour réduire les coûts. Elle consiste à exploiter des leviers de compétitivité sur la chaîne des valeurs créée par Porter. Cela consiste à appliquer à chaque étape de la création de valeurs, c'est-à-dire fourniture, conception, fabrication, logistique, stockage, SAV, vente, etc..., la recherche de leviers compétitivité.

Cela peut se traduire par :

- L'automatisation d'une chaîne de montage
- L'achat en masse au fournisseur pour négocier sur le volume

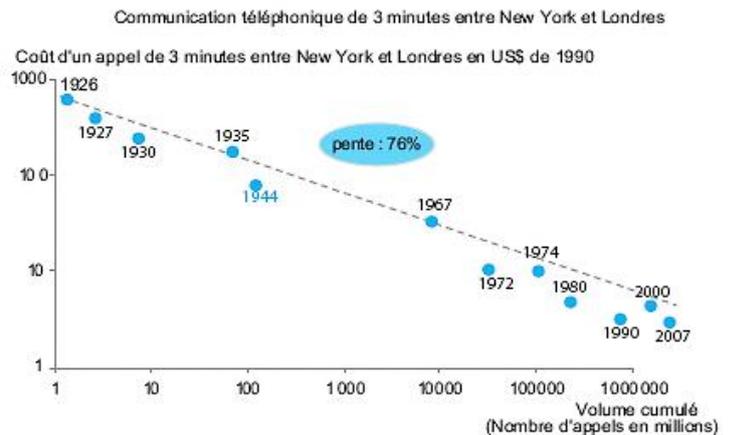


Figure 2: Courbe illustrant l'impact de l'effet d'apprentissage sur le coût d'une prestation de service.

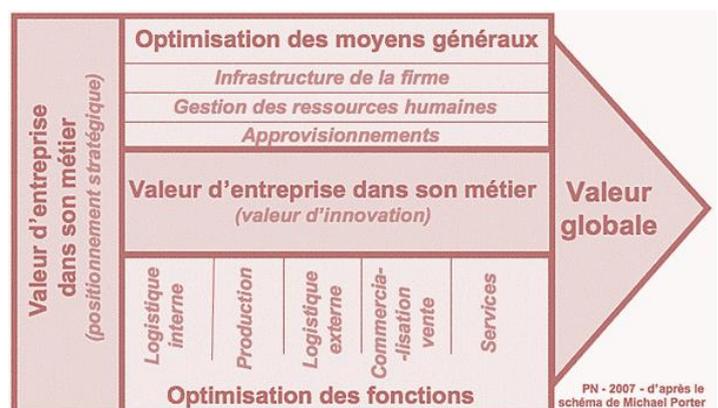


Figure 3: Chaîne de valeur de Porter

Cette technique met en évidence les avantages concurrentiels à chaque étape de la chaîne afin d'être plus compétitif mais ouvre aussi la possibilité de différenciation ou de rupture du modèle dominant.

2. Eviter la concurrence directe: Stratégie de niche

Certaines entreprises choisissent une stratégie moins frontale. Elles concentrent leurs forces sur les terrains où elles sont le plus fortes et délaissent les autres secteurs. Ce sont les stratégies de niche.

Pour se différencier, de multiples critères peuvent être envisagés. Pour un produit banalisé, l'importance que le consommateur y attache peut être prise en compte. Il faut aussi prendre en compte les caractéristiques des preneurs de décision d'achat.

Exemple : Un fournisseur de peinture peut concentrer ses actions sur les professionnels de l'art contemporain.

3. Apporter une valeur supérieure au client

Ce type de stratégie se base sur la différenciation. L'entreprise s'attache à se démarquer en insistant sur des dimensions appréciées des clients.

Le client va alors percevoir le produit comme unique et le mieux adapté à son besoin. Cela peut se traduire par une sophistication, un accès limité au produit, la marque ou la qualité de celui-ci. Pour engager ce type de stratégie il faut souvent procéder en 3 étapes :

- **Trouver** la valeur ajoutée en se concentrant sur les besoins du client. Il s'agit d'anticiper le besoin de certains clients et de créer un produit incontournable.
- **Créer** cette valeur grâce à la recherche et au développement ou en l'achetant. Le fonctionnement même des procédures et des fonctions dans l'entreprise doit suivre cette évolution. C'est une des conditions sine qua none de la réussite.
- **Communiquer** sur la valeur afin de capter la clientèle cible. Il faut lui faire saisir la valeur de l'offre pour lui, le rapport prix/valeur qu'il pourra en tirer.

Cette stratégie nécessite une véritable culture du risque de la part de la société et également une capacité de changer l'ADN même d'une entreprise si nécessaire.

Exemple : La compagnie aérienne SAS qui se concentre sur la clientèle d'affaire en lui apportant des services comme la réservation d'hôtel ou en mettant à leur disposition plus de sièges en classe affaire.

4. Stratégie de rupture

Pour faire face à un secteur concurrentiel fort, certains n'hésitent pas à engager une stratégie de rupture. Ils vont au-delà d'une simple différenciation et décident de repenser totalement les règles du jeu.

Ils empêchent ainsi les concurrents en place de reproduire facilement leur système. Cela constitue un avantage majeur et quasiment non reproductible.

Ce type de stratégie se rencontre dans tous les secteurs (Meuble avec IKEA, Swatch dans l'horlogerie, etc..). Il faut repenser radicalement un ou plusieurs éléments de la chaîne de valeur¹⁰.

¹⁰ cf. page 8 : chaîne de valeur de M.Porter. Par exemple, IKEA fait des économies en faisant monter les meubles par le client. Il économise de la main d'œuvre et optimise le transport.

L'objectif est d'apporter une valeur supérieure au client à coût moindre afin d'ouvrir des marchés nouveaux. Cela déstabilise la concurrence qui ne peut répondre. En situation de quasi-monopole, les profits seront rapides. Pour revenir à niveau les concurrents devront allouer de fortes ressources avec un résultat hasardeux. La marque conservera quoi qu'il arrive sa position préférentielle, de par la primauté de son offre sur le marché.

Les stratégies classiques sont fondées sur des choix de positionnement, c'est-à-dire sur qu'elles sont relativement fixes et s'adaptent difficilement à un milieu instable. Leur caractéristique majeure porte sur l'affrontement de la concurrence et se résume au choix du champ de bataille, au choix dans l'allocation des ressources, etc...

Dans les années 80 de nouvelles stratégies basées sur le mouvement font leurs apparitions afin de s'adapter dans le temps à l'environnement et à la stratégie des concurrents.

III. Stratégies de mouvement ou fondées sur les ressources

Les stratégies classiques sont limitées dans la dimension du champ concurrentiel. Pour pallier cette vision très axée sur le combat du marché, d'autres approches ont vu le jour dans les années 80-90¹¹. Les stratégies classiques de positionnement sont inadaptées dans un environnement instable.

Pour comprendre la différence entre les deux approches, l'analogie de l'arbre est couramment utilisée.

L'approche traditionnelle a tendance à se concentrer sur les produits, les branches. Elle considère leur concurrence et leur domaine comme indépendant. Les branches ont une durée de vie assez courte.

La nouvelle approche est plus centrée sur les ressources et les compétences clés de l'entreprise. C'est la sève qui en remontant des racines crée de nouvelles branches et ainsi de nouveaux marchés.

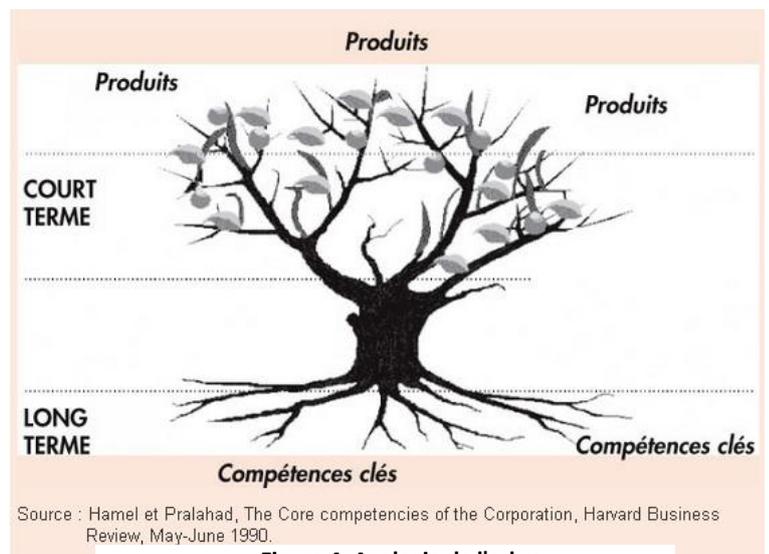


Figure 4: Analogie de l'arbre

Les deux approches ne sont pas pour autant opposées. Si l'une se préoccupe plus de l'environnement concurrentiel immédiat, l'autre vise à agir sur le long terme pour modifier cette environnement à son avantage grâce à la recherche.

Elle comporte principalement 3 dimensions :

- Le dessin stratégique
- La construction de compétences clés
- La construction d'une organisation apprenante

¹¹ Henry Mintzberg, 1994 : The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners - traduit en français sous le titre Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod

A. Dessenin stratégique

Le dessein stratégique est l'anticipation et la participation de l'entreprise à la transformation de son secteur concurrentiel. Il permet d'arriver en position de force dans un nouveau marché ou d'en créer un nouveau par l'innovation.

Cette approche ne définit pas clairement une planification pour arriver au but désiré mais fixe un cap à suivre sur le long terme. Il n'y a donc pas de frein au développement. Cela nécessite de réelles capacités de clairvoyance. En effet, au moment de fixer le cap on ne prend pas en compte le besoin du client mais on imagine ses besoins futurs.

Lors du démarrage des projets il doit y avoir une inadéquation entre les ressources et les ambitions de l'entreprise. Cela crée un fossé qu'il faudra combler au fil du temps. C'est une condition impérative à la véritable innovation.

Par le dessein stratégique, l'entreprise amène le futur dans le présent et s'oblige à innover et à se transformer.

B. Compétences clés et ressources

Pour mener à bien leur dessein stratégique, les entreprises doivent se doter de compétences clés communes à toutes leurs activités. Ce sont les bases de leur compétitivité future.

Les compétences clés sont des compétences uniques. Elles sont créées par l'innovation et la recherche dans un domaine proche du cœur de métier (par exemple : un motoriste a accès à l'automobile, les motocyclettes, les tondeuses à gazons, etc...).

Elles ont trois caractéristiques majeures.

- Elles sont uniques car elles résultent d'un long processus. Elles sont difficilement reproductibles, cela procure un fort avantage concurrentiel.
- Les compétences clés apportent un bénéfice majeur au client.
- Elles donnent accès à de nombreux marchés.

L'entreprise est alors un portefeuille de compétences clés qui lui permet de choisir un positionnement et de guider ses choix stratégiques.

Afin de se développer et faire émerger de nouvelles opportunités, l'entreprise peut chercher des compétences clés en coopérant ou en rachetant d'autres entreprises (ex : Matra-Renault). C'est ce que l'on appelle l'acquisition de compétences.

C. Conception d'organisations apprenantes

Cette stratégie impose de repenser les organisations de l'entreprise. Son succès dépend avant tout de son ouverture sur l'extérieur. Pour cela il faut s'affranchir de trois grands principes qui régissent les organisations actuelles :

- Principe d'intégration,
- Principe de spécialisation par fonction,
- Principe d'autonomie des centres de profit.

Ses principes sont des freins car ils défavorisent la création d'une organisation globale au profit de chaque unité de fonction. Ils sont responsables de la perte de valeur entre celles-ci

par manque de partage. De plus, l'autonomie freine l'innovation par la résistance de chaque unité de fonction.

L'entreprise a intérêt à se concentrer sur la valeur ajoutée liée à ses compétences clés. Ainsi pour ne pas pénaliser sa position à long terme, elle devra établir des partenariats pour réaliser en externe les fonctions où elle est le moins compétitive. Ainsi elle concentrera ses ressources sur ses activités stratégiques.

Pour éviter le cloisonnement entre les unités de fonction l'entreprise devra exploiter des processus transverses afin de partager les valeurs entre fonctions. Cela favorise la coopération et apporte une valeur supérieure aux clients par une meilleure cohérence.

Cette nouvelle approche de la stratégie fonde l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur ses connaissances et ses savoirs. Seule une organisation basée sur le partage et la coopération entre les unités de fonction conduit à ce résultat.

Cela engendre des organisations apprenantes flexibles, ouvertes, communicantes, créatives, globalisantes et intégrantes.

IV. Modèle de niveau « méta » stratégique : le modèle Delta

Aujourd'hui des modèles complets sont établis. Ils permettent de concilier plusieurs stratégies. La tendance est à la recherche de complémentarité. Un des plus reconnu et le modèle Delta créé sous l'impulsion du MIT Sloan School Management de Boston.

Ce modèle à l'avantage d'être très simple (ce qui ne veut pas dire facile). Il est clair pour les dirigeants et aussi très exhaustif car il intègre les dimensions des stratégies vu précédemment.

Il se base sur trois types d'approche :

- Le meilleur produit
- La meilleure solution client
- Le verrouillage du système

A. Stratégie du meilleur produit

La stratégie du meilleur produit est issue des travaux classiques et axe la stratégie sur le coût le plus bas possible ou la différenciation.

1. Coût le plus bas ou *low-cost*

C'est la philosophie de la guerre économique et de l'affrontement direct avec ses concurrents. L'attachement au besoin du client est minimal. Seul compte le coût de production le plus bas, ou *low-cost*, possible. La méthode est d'enlever tous les éléments annexes et de ne garder que la fonction essentielle. Les innovations se limitent à la recherche de l'amélioration des processus pour réduire le prix de revient.

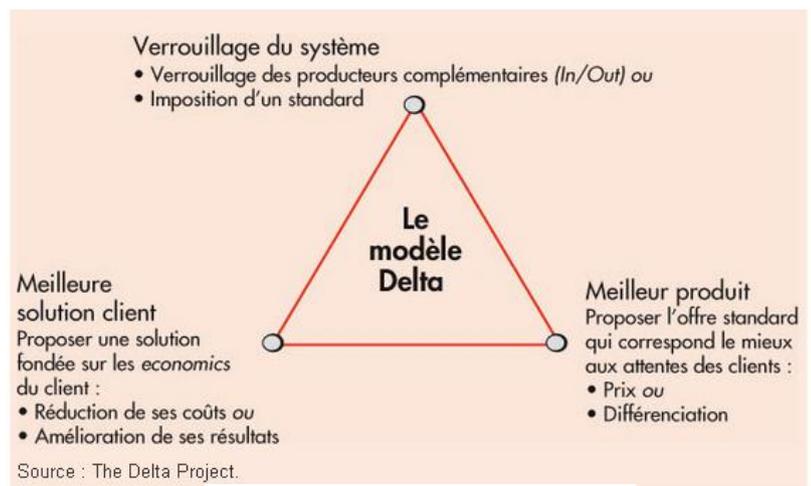


Figure 5: Modèle Delta

2. Différenciation

Le but des entreprises misant sur la différenciation est de créer un produit aux caractéristiques exclusives pour lequel le client est prêt à payer le prix fort.

La différenciation est le fruit de plusieurs essais de la part de plusieurs entreprises aboutissant à l'avènement d'un design dominant. Cela reste temporaire par l'effet de copie¹² des concurrents. Le créateur du design dominant ne peut se reposer sur ses acquis.

Le cas d'école le plus célèbre est l'entreprise Apple, qui a connu le succès en innovant à ses débuts. Elle a ensuite failli disparaître en copiant les produits de ses concurrents avant de retourner à l'innovation grâce au retour de l'emblématique Steve Jobs.

3. Critique : L'esprit de commodité

Arnaldo Hax: *“Le concept de commodité n'existe que dans l'esprit des incapables,..., la commoditisation d'une industrie tend à éroder la rentabilité individuelle car elle exacerbe la rivalité entre concurrents, principalement en faisant baisser le prix des produits standardisés.”*

Cet extrait des travaux de Hax vient du constat que beaucoup de manager et de dirigeants pensent qu'ils n'ont que le prix comme arme face à la concurrence. C'est l'esprit de commodité.

B. Meilleure solution client

Cette stratégie met le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Il faut établir une analyse fine de ses besoins exprimés ou non. L'innovation sera donc axée sur les clients cibles. Le but est de leur apporter une valeur ajoutée supérieure aux autres produits. Les prérequis sont une bonne segmentation de la base de la clientèle et la connaissance parfaite de son business. Il y a trois axes de mise en œuvre d'une telle stratégie:

- Redéfinir les rapports avec le client
- Élargir l'offre horizontale
- Intégrer ses activités avec celles du client

1. Redéfinir les rapports au client

Le but est de créer des liens au-delà de la simple transaction financière. Il faut se soucier de toutes les interactions avec le client afin d'atteindre l'excellence. La perception du produit par le client doit être analysée, comprise et redéfinie avec créativité pour lui bénéficier.

2. Elargissement de l'offre horizontale

C'est une approche qui correspond à "l'arrêt unique". L'entreprise doit développer ses services et produits afin de proposer à son client une gamme de produits assez large pour qu'il ne soit pas contraint d'aller consulter d'autres fournisseurs.

L'exemple le plus parlant est celui d'Amazon qui a développé toute une gamme de produit au fur et à mesure au détriment d'une rentabilité immédiate. Cela lui a permis de conquérir rapidement une part de marché élevée. Les prix remontant ensuite pour obtenir de meilleures marges.

¹² C'est le concept du benchmarking. C'est une technique de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur.

3. Intégration avec les clients

Cela consiste à proposer au client de se charger d'une tâche pour laquelle son entreprise est moins performante. Cela lui permet de se concentrer sur son cœur de métier. Le service rendu doit être très personnalisé afin de ne pas être facilement remplaçable. Le coût de changement de fournisseurs doit également être prohibitif.

C. Le verrouillage système

Ces stratégies sont les plus modernes, les plus complexes et la plus rentables¹³. La méthode consiste à s'intéresser au système de valeur dans son ensemble et notamment aux "complémentaires" qui permettent de renforcer la qualité des produits de l'entreprise. Par exemple le fabricant d'ordinateur et de logiciels sont des complémentaires entre eux. Il y a trois variantes:

- La restriction à l'accès
- L'axe d'échange dominant
- Le standard propriétaire

Ces stratégies sont réservées aux entreprises d'envergure internationale. Elles ne sont du ressort d'une PME et a fortiori d'un bureau d'étude de Géomètre-Expert.

D. Déroulement du modèle Delta

1. Choix du cap stratégique

Cette étape porte sur la définition de la mission, de faire un SWOT de Porter et de définir les actions stratégiques clés.

Les actions stratégiques clés sont celles à mener immédiatement sans attendre car elles sont évidentes. Elles doivent être chiffrées, claires, et adaptées en fonction des changements ou des retours.

2. Construction d'un *business model*

Un *business model*¹⁴ décrit la manière dont une entreprise, crée, délivre et capture de la valeur. Il permet de mettre en œuvre la stratégie en adaptant les pratiques du management aux orientations définies.

Lors de son élaboration il faut éviter de copier les pratiques qui ont eu du succès dans d'autres entreprises. Il faut éviter l'uniformisation de l'industrie. La centralisation des décisions empêche l'innovation¹⁵.

3. Mise en œuvre

L'exécution est l'achèvement de la stratégie. Même le plan le plus efficace sans une bonne exécution n'est rien. C'est la phase la plus longue et la moins créative.

Cette phase nécessite des moyens de mesures performants afin de quantifier la réussite, des expérimentations, et un feed-back afin d'améliorer le positionnement en fonction de l'évolution des hypothèses de départ.

¹³ Hax et Wilde, 1988

¹⁴ Terme consacré de la stratégie d'entreprise qui signifie modèle d'affaire.

¹⁵ Source , Bojin J, Schoettl J-M. L'essentiel de la stratégie. Paris: Eyrolles; 2012.

E. Bilan

Ce modèle très simple est un outil complet. Il permet de concilier tous les éléments des stratégies qui l'ont précédées en les complétant et en les complétant. Il est dans son ensemble destiné aux entreprises ayant une grande force d'action.

Il faut également noter que ces modèles sont aujourd'hui très discutés car ils paraissent trop rigides. En effet, ils basent leurs méthodes sur des informations parfaitement définies. Hors la réalité est plus complexe. Mintzberg a mis en avant la forte dimension psychologique lors de la prise de décisions stratégiques, et l'incomplétude des informations à la disposition des preneurs de décisions.

V. Positionnement stratégique pour une PME

Contrairement à ce qu'a longtemps été la pensée dominante, les PME ont des stratégies. Celles-ci ont leurs propres caractéristiques. Pour répondre à la problématique, il est utile d'avoir un aperçu des travaux caractérisant les stratégies rencontrées dans les PME.

A. Caractéristiques des stratégies des PME

Les caractéristiques des actions stratégiques prises dans les PME tiennent très souvent en un élément : son chef d'entreprise. Il est souvent le créateur, repreneur, ou investisseur-vendeur. Sa stratégie est informelle et repose quasi-exclusivement sur lui.

1. Chef d'entreprise et instinct¹⁶

Il est l'élément clé de la réussite de son entreprise. Sa personnalité, son réseau socioprofessionnel, sa veille aux informations essentielles, sa curiosité naturelle, sa volonté, sa persévérance seront autant d'éléments à prendre en compte dans la gestion de la stratégie de l'entreprise. En réalité, le dirigeant incarne la stratégie de son entreprise.

Sa stratégie est instinctive et informelle. Cela signifie qu'elle n'est pas entièrement rationnelle et qu'elle ne s'appuie pas sur une démarche logique. Elle est également conditionnée par son environnement proche.

La plupart n'ont pas de vision assez large de leur activité. Leur préoccupation majeure est le présent ou au mieux le court terme. Il a une bonne vision de son marché et de son univers concurrentiel proche. C'est l'effet de microcosme¹⁷.

Beaucoup de classification du dirigeant d'entreprise ont été établis afin de déterminer leurs différents profils. Il en ressort que chaque cas est unique mais que des profils se dégagent. On retiendra les notions de PIC¹⁸ (Pérennité, Indépendance, Croissance) et de CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité). Les PIC cherchant la pérennité dans la maîtrise de la croissance et les CAP cherchant la croissance.

2. Le temps

Le temps passé à établir une stratégie est important. En effet entre le diagnostic et le l'élaboration du *business model* le temps à y consacrer est une barrière qui incite le dirigeant

¹⁶ O.Torres, 1999

¹⁷ Mahé et Boislandelle, 1992

¹⁸ P.-A. Julien et M. Marchesnay, 1996

à ne pas formaliser sa stratégie. Il aura aussi du mal à suivre une stratégie complexe dans le temps car il n'aura pas assez d'outils de mesures.

3. L'environnement

L'environnement proche¹⁹ de la PME va jouer un rôle essentiel. Cela correspond aux réseaux du chef d'entreprise, à ses affinités avec ses fournisseurs. La PME, a contrario des grandes entreprises, n'a pas d'influence pour modifier son environnement. Elle subit son contexte²⁰ de manière très forte. La crise actuelle en est une parfaite illustration.

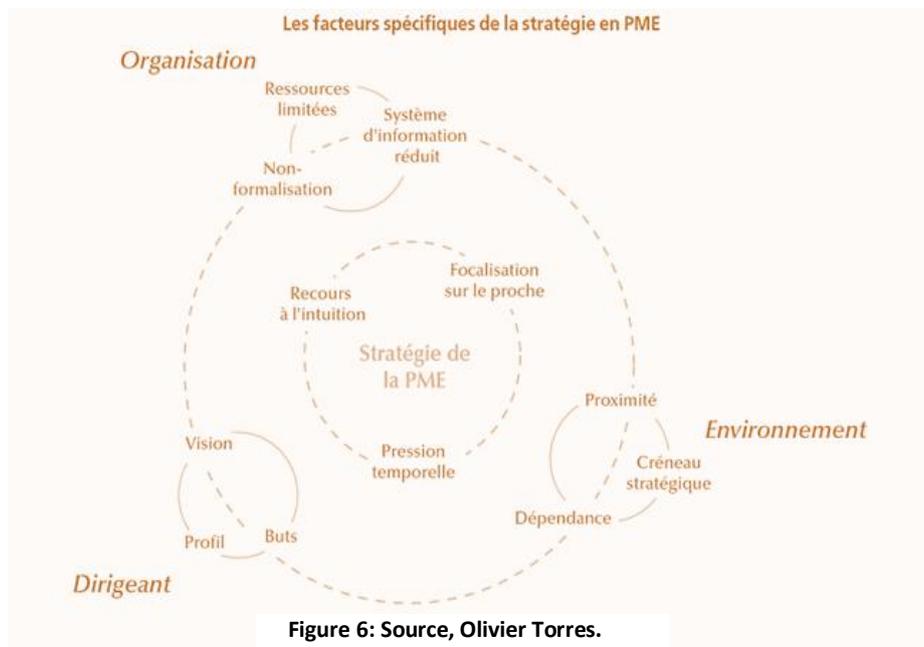


Figure 6: Source, Olivier Torres.

B. Une solution type pour la maîtrise d'œuvre: Mauvaise idée...

Il serait vaniteux de prétendre créer une solution unique applicable à tous les cas de figure.

« Vouloir élaborer la stratégie sur la base d'une démarche mécanique ne peut aboutir qu'à des résultats médiocres. ». Cette citation d'Henry Mintzberg conforte ce choix.

La stratégie d'un cabinet de Géomètre-Expert est hyper-dépendante de son marché, de la personnalité de son dirigeant, de l'environnement au sens large, des informations dont dispose ou non, de sa clientèle... Autant dire que les interactions et interdépendances sont si nombreuses que la production d'une méthode type n'est définitivement pas pertinent.

Les solutions types comme les modèles décrits précédemment ont aussi le désavantage d'être trop complets et très peu adaptables. Hors la souplesse et l'adaptabilité sont essentielles dans des petites structures comme les bureaux d'études techniques.

La maîtrise d'œuvre publique se révèle aussi très particulière car son cadre concurrentiel est encadré par des textes de lois, hors code du commerce.

¹⁹ O.Torrès, 1999

²⁰ P-A Julien et M. Marchesnay, 1988

PARTIE II : La maîtrise d'œuvre publique

La bonne utilisation des deniers publics fait l'objet d'une attention toute particulière. Les personnes publiques sont soumises à des procédures et à certains formalismes afin d'assurer aux citoyens que le fruit de la collecte de l'impôt est utilisé dans l'intérêt général.

Il est primordial de définir le cadre des marchés publics et particulièrement celui de la maîtrise d'œuvre publique. Il faudra décrire la démarche pratique pour répondre à ces marchés car c'est le cœur de notre problématique. Le comportement des acheteurs et des entreprises sera aussi analysé afin d'avoir une idée du marché. La démarche serait incomplète, au regard de l'objectif de ce travail, si les changements à venir sur l'univers des marchés publics n'étaient pas évoqués.

Cette partie vise à donner un aperçu exhaustif mais limité des marchés publics afin de répondre à l'objectif final qui est de définir des caps stratégiques convaincants sur les marchés de maîtrise d'œuvre publique.

I. Cadre actuel des marchés publics

Pour comprendre la philosophie des marchés publics il est important de connaître certains éléments essentiels encadrant ce type de contrat.

A. Généralités

Les marchés publics sont un aspect particulier d'un ensemble plus vaste qu'est la commande publique. Afin de bien cerner les particularités de ce domaine, il est nécessaire de préciser quelques généralités.

1. Définition des marchés publics

L'article 1er du CMP donne la définition suivante.

« Les marchés publics sont des contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services ».

Les contrats à titre gratuit sont exclus de cette définition, ce qui comprend les contrats dit de quasi-régie ou « in-house ». Tous ces contrats ne font pas l'objet de mise en concurrence. Cela prive les maîtres d'œuvre privé d'une partie des marchés publics.

2. Pouvoirs adjudicateurs ou les entités adjudicatrices

Les acheteurs soumis aux marchés publics sont:

- L'Etat (administrations centrales et déconcentrées) et ses établissements publics autres qu'industriels et commerciaux,
- les collectivités territoriales (communes, départements, régions) et leurs établissements publics et les établissements publics de santé,
- les mandataires désignés par les personnes publiques soumises au code pour engager en leur nom et pour leur compte des achats,
- les sociétés d'économie mixte,
- EPIC nationaux et certaines entreprises publiques.

3. Expression d'un besoin

En vertu de l'article 5 du CMP, la passation d'un marché public est obligatoirement consécutive à l'expression d'un besoin. L'article insiste sur l'objectif de développement durable dans la définition du besoin.

Le niveau du besoin va permettre de déterminer le type de procédures adéquates. Il ne doit pas le minorer dans le but de se soustraire aux procédures formalisées.

4. Grands principes de la commande publique

Les marchés publics, comme le reste de la commande publique sont régis par trois grands principes qui constituent un fil conducteur aux différents types de procédures.

a. Liberté d'accès à la commande publique

Ce principe garantit l'accès à la commande publique de tous les candidats intéressés quelle que soit leur taille. Néanmoins sont exclues les entreprises qui ne remplissent pas les conditions d'accès. Cela peut être précisé dans l'AAPC, en cas de mauvaise exécution d'un précédent contrat²¹. L'acheteur ne peut écarter un candidat au motif qu'il a participé à l'élaboration du cahier des charges à moins qu'il ait obtenu un avantage dans l'élaboration de son offre²².

Cela pose la question quant au conflit d'intérêt entre les rôles d'assistant à maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre. L'ordre des architectes préconise de choisir l'une des deux missions afin d'éviter toute ambiguïté.

b. Egalité de traitement des candidats

C'est un principe général du droit positif français. Il énonce que les candidats doivent être traités de la même façon sans discrimination par l'acheteur à toutes les étapes de la procédure. Les candidats doivent donc bénéficier des mêmes informations et règles de compétitions.

c. Publicité et transparence des procédures

Ce principe suppose un degré de publicité adéquat et des critères objectifs et non-discriminatoires qui permettront d'établir une offre correspondante aux besoins de l'acheteur public. Cette transparence doit se retrouver dans toutes les pièces du marché.

Les négociations avec les entreprises doivent être transparentes. Toutes les discussions essentielles doivent être accessibles afin de permettre aux autres candidats de bénéficier des informations transmises et des changements induits.

d. Sanctions

Le non-respect de ces principes constitue une cause d'illégalité de nature à entraîner l'annulation d'une procédure, voire la mise en jeu de la responsabilité pénale de l'acheteur²³.

5. Autres contrats de la commande publique

La commande publiques est riche d'autres contrats qui permettent d'effectuer d'autres actions pour l'Etat, les collectivités publiques, les établissements publics, et à toutes entités soumises. Voici les principaux :

²¹ Se reporter sur ce point à l'arrêt du Conseil d'Etat : CE du 7 mars 2005, société Grandjoan SACO

²² CJCE du 3 mars 2005 Fabricom SAC/ Etat Belge .aff C.21/03 et C.34/03.

²³ Au titre de l'article 432.14 du Code Pénal.

- Délégations de service public; concessions, affermages et régies-intéressées.²⁴.
- Partenariat Public-Privé
- Autorisation d'occupation temporaire du domaine public ; Art L1311-5 du CGCT.
- Bail emphytéotique administratif ; L-451-1 du Code Rural.
- Concession d'aménagement ; article L-300-1 du Code de l'Urbanisme.

B. Code des Marchés Publics (CMP) de 2006

Les marchés publics et les accords-cadres en France sont régis par le Code des Marchés Publics. Son architecture actuelle existe depuis le décret 2006-975 du 1er août 2006²⁵.

Les éléments important en termes de positionnement stratégique seront analysés afin de définir leur intérêt au regard de la problématique de ce mémoire.

1. Nature des marchés

Les marchés publics sont divisés en trois grandes catégories selon leur nature. Ce sont les marchés de travaux, de services, et de fournitures.

2. Seuils des marchés publics

Les marchés publics sont contraints par des seuils de passation et de publicité. Ceux-ci conditionnent leurs types de procédures et leurs modes de publicités. Ils sont différents selon la nature des marchés et le type d'acheteur.

La connaissance de ces procédures permet de discriminer les marchés sur lesquels candidater.

Tableau 1 Seuils Hors Taxe en vigueur en 2014-2015

	Marché sans mise en concurrence	Procédures adaptées (Mapa)	Procédures formalisées
Marché de travaux pour tout type d'acheteur	Jusqu'à 14 999 €	De 15 000 € à 5 185 999 €	À partir de 5 186 000 €
Marché de fourniture et de services pour l'Etat et les EPA nationaux	Jusqu'à 14 999 €	De 15 000 € à 133 999 €	À partir de 134 000 €
Marché de fourniture et de services pour les collectivités territoriales et les EPIC locaux	Jusqu'à 14 999 €	De 15 000 € à 206 999 €	À partir de 207 000 €
Marché de fourniture et de services passés dans le domaine de la défense et de la sécurité	Jusqu'à 14 999 €	De 15 000 € à 413 999 €	À partir de 414 000 €
Publicité correspondante au seuil	Aucune obligation	JAL, BOAMP (≥90000€), Presse spécialisée, Profil acheteur	JOUE, BOAMP, Presse spécialisée, Profil acheteur

²⁴ Article L-1411-1 du Code Général des Collectivités Territoriales.

²⁵ Il résulte de la transposition en droit interne des directives européennes du 31 mars 2004 (2004/17 et 2004/18).

3. Procédures

Le code des marchés publics permet à l'acheteur public de passer par plusieurs types de procédures. Les deux grandes catégories définies dans le code des marchés publics sont les procédures adaptées et les procédures formalisées.

a. Procédures formalisées

Ces procédures sont énoncées à l'article 26 du CMP. Ce sont celles qui comportent le plus de contraintes pour l'acheteur et le vendeur. Une fois choisie, l'acheteur y est soumis et ne peut plus y déroger.

Leur déroulement et leurs modalités sont précisément énoncé dans le CMP.

Il en existe plusieurs qui permettent à l'acheteur de s'adapter à son besoin. Il y a :

- Procédure négociée avec mise en concurrence préalable
- Appel d'offre ouvert ou restreint
- Procédure négociée sans mise en concurrence préalable ; art 144-II
- Concours ; article 38 du CMP.

Pour se positionner lors de ce type de procédure, il faut être très rigoureux sur la forme mais également en avoir les capacités techniques et financières. Pour un cabinet de Géomètre-Expert ce n'est réaliste que s'il est leader de son marché de niche ou s'il est possible de se grouper avec d'autres acteurs économiques. C'est la conséquence de la forte valeur de ces marchés.

b. Procédures adaptées ou MAPA

Selon l'article 28 du CMP, en dessous des seuils de procédures formalisées, l'acheteur peut recourir aux MAPA. Ce sont des procédures plus souples qui permettent à l'acheteur d'adapter le marché en termes de prix, de procédure et de délais mais dans le respect des 3 grands principes de la commande publique.

Contrairement aux procédures formalisées il est possible de négocier et de dialoguer. Toutefois cela n'exempte pas le pouvoir adjudicateur de définir son besoin en amont.

Ces procédures permettent aux entreprises de faire part de leurs remarques aux acheteurs. Lors de mes travaux j'ai pu observer à plusieurs reprises que les marchés mal rédigés ou mal allotés étaient modifiés sous la pression d'entreprise.

Il est peut-être utile de développer un savoir faire communicationnel. Cela permettrait de faire modifier les CCTP à l'avantage de l'entreprise. Ou au moins faire préciser le besoin afin de faire une offre adéquate.

Les MAPA offrent une grande liberté à l'acheteur. Certaines organisations professionnelles²⁶ dénoncent le manque d'encadrement de ces procédures. En l'absence de régime juridique clair, de nombreuses dérives sont constatées à tout stade.

Les besoins sont définis de façon très abstraites. Ils sont parfois mal allotés, et les notifications d'attribution sont inconstantes.

²⁶ La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) dénonce dans son rapport de juin 2014, Plateforme revendicative pour les marchés publics les mauvaises pratiques des acheteurs publics dans l'utilisation des MAPA.

c. Sans procédure

Le CMP autorise les acheteurs à ne pas faire de publicité ni de mise en concurrence préalable dans certains cas très précis :

- Marché dont le montant est inférieur à 15 000 € HT (20 000 € HT pour les entités adjudicatrices),
- Cas de force majeure résultant de circonstances imprévisibles pour le pouvoir adjudicateur (Cf. art 35, 2° du CMP).

Les marchés passés sans concurrence peuvent faire l'objet d'une approche stratégique différente car il est possible de s'affranchir des contraintes des procédures adaptées ou formalisées. En l'occurrence, la concurrence sera moins exaltée ce qui permet d'avoir de meilleures marges. Cela permet aussi de créer une clientèle fidèle, à condition de donner entière satisfaction.

Cette stratégie nécessite une prospection ciblée auprès de mairies, des EPCI, et des établissements publics. Il faut savoir communiquer sur les services proposés par son entreprise.

4. Forme des marchés

Les marchés peuvent avoir plusieurs formes. Initialement, le marché dit « unique » est la règle. Toutes les prestations sont incluses dans le même marché et le montant versé en une fois. L'évolution a conduit vers des formes plus souples qui permettent à plus d'entreprises de candidater.

a. Allotissement

L'allotissement est une technique permettant l'accession du plus grand nombre de prestataires.

C'est une obligation²⁷ pour les marchés où il est possible de définir des prestations de nature²⁸ ou géographiquement distinctes (ex : topographie et bornage). L'objectif est de susciter un maximum de concurrence.

L'acheteur peut définir différentes règles pour la candidature et l'attribution des lots²⁹.

b. Fractionnement

Bien que le code des marchés publics ne contienne plus le terme de marchés fractionnés, cette dénomination est encore largement usitée dans les guides et les articles spécialisés.

- Marchés à bon de commande³⁰

Les marchés à bon de commande sont définis à l'article 77 du CMP. Ils correspondent à un marché conclu avec un ou plusieurs titulaires auxquels le pouvoir adjudicateur émet des bons de commandes au fur et à mesure de l'apparition des besoins.

Le pouvoir adjudicateur précise ou non un minimum ou un maximum pour le marché en cours. Ils fixeront alors des obligations différentes selon les cas.

²⁷ CE, 23 juillet 2010 Région Réunion n°338367

²⁸ Voir la définition complète Art. 10 du Code des Marchés Publics

²⁹ Voir fiche de la Direction des affaires juridiques (DAJ) sur l'allotissement : un lot = un marché.

³⁰ Voir fiche technique de la DAJ : Marché à bon de commande

Il faut préciser que sans seuil maximal, le pouvoir adjudicateur doit obligatoirement passer par une procédure formalisée.

- Accords-cadres³¹

Ils permettent de définir le cadre de marchés passés au cours d'une période. Ces marchés subséquents devront ensuite répondre au cadre défini lors de la désignation du ou des titulaires

Cette technique permet au pouvoir adjudicateur de bénéficier sur une période d'un panel de prestataire réactif.

Pour les titulaires, il s'agit d'être remis en concurrence pour chaque marché subséquent. Le ou les titulaires sont tenus de répondre aux marchés subséquents, une offre très haute peut également être considérée comme une non-réponse.

- Marchés à tranches conditionnelles³²

Ces marchés sont définis à l'article 72 du CMP. Il permet au pouvoir adjudicateur de passer un marché avec une tranche ferme et une ou plusieurs tranches conditionnelles.

L'entreprise sera certaine de réaliser la tranche ferme. La réalisation de la tranche conditionnelle sera faite sous réserve d'une décision du pouvoir adjudicateur dont les modalités sont définies lors de la passation du marché. La tranche est dite « affermie ».

Le type de procédure est basé sur la totalité du coût estimé de l'opération.

c. Intérêts stratégiques

La forme du marché est importante concernant la décision ou non de présenter une candidature. En effet certaines formes de marchés sont moins lucratives et plus chronophage. L'allotissement par exemple suscite une plus grande concurrence. Sur les marchés de petite maîtrise d'œuvre publique, le service proposé est très standard (même logiciel, même nombre de réunion, etc...), le prix est le seul critère sur lequel les candidats se différencient réellement.

Autre exemple, les accords-cadres impliquent une remise en concurrence pour chaque marché subséquent. Cela augmente le temps de gestion du marché par rapport à un marché à bon de commande pour de faibles montants. Il est parfois moins intéressant d'y répondre.

Etude de cas : Marché topographique de la Communauté Urbaine de Toulouse Métropole

- L'entreprise A arrive première lors de l'appel d'offre. Sa note technique est la plus élevée. Six autres groupements sont sélectionnés. Leurs offres techniques sont moindres.
- Les marchés subséquents sont mis en concurrence. L'acheteur retient systématiquement le prix le plus bas. La qualité de l'offre technique de départ est occultée. Le candidat qui a répondu avec une offre deux fois supérieure à la moyenne est sanctionné.
- L'analyse est simple. L'acheteur public veut un prix le plus bas possible avec une qualité maximum. Avec 7 candidats sélectionnés il exacerbe la concurrence. La crise

³¹ Voir fiche technique de la DAJ : Accords-cadres

³² Voir fiche de la DAJ : Marché à tranche conditionnelle.

économique oblige les entreprises à casser les prix pour leur survie. Donc l'acheteur à toutes les chances de voir sa stratégie aboutir. Des questions se posent légitimement.

- L'acheteur prend-t-il en compte pour chaque marché la notion d'offre anormalement basse ? La réponse est non³³.
- Est-ce éthique de la part d'un acheteur public de profiter de la mauvaise santé des entreprises ?
- Un marché alloti classique avec clause d'insertion sociale n'est-il pas plus bénéfique pour la société et pour l'économie?

5. Groupement

Les groupements peuvent être de deux natures dans les marchés publics, d'une part pour les acheteurs et d'autre part pour les candidats.

a. Groupement de commande

L'article 8 du CMP autorise la constitution de groupement de commande de la part des acheteurs publics afin de « massifier » les achats. Cela permet d'augmenter les quantités de prestations ou de fournitures afin d'obtenir les meilleures offres économiques. C'est une stratégie de la part des acheteurs publics.

Ce mécanisme est très utilisé dans le cadre des intercommunalité grâce au mécanisme de transfert des compétences des communes. Cela peut être fait concernant la gestion des voiries ou encore pour l'aménagement territorial.

b. Groupement momentané d'entreprises

L'article 51 du CMP autorise la constitution de groupement momentané d'entreprises afin de répondre à un appel d'offre. Ils peuvent se faire sous plusieurs formes³⁴

Ce type de montage permet à plusieurs entreprises disposant de compétences ou de moyens complémentaires de répondre à des marchés sur lesquels elles n'auraient pas pu répondre seules.

Le guide pratique de la commande publique de 2012 suggère, afin de respecter le principe d'égalité, de ne pas imposer les groupements solidaires ou à mandataire solidaire. Cela permet aux petites structures comme un bureau de géomètre-expert de participer.

Les groupements de compétences ont un réel intérêt car ils permettent de répondre à des marchés sur lesquels il n'est pas possible de répondre seul que ce soit, par manque de moyens ou par manque de compétences.

C'est un bon outil stratégique (cf. les alliances) qui nécessite toutefois de construire un réseau de partenaires de confiance. En maîtrise d'œuvre, la multitude des compétences nécessaires pour pouvoir créer un projet d'urbanisme (VRD, architecture, performance environnementale, urbaniste, etc...) invite à ce genre de coopération.

6. Commission d'appel d'offre

a. Constitution

Les modalités de constitution et de fonctionnement des différentes commissions d'appel d'offres sont régies aux articles 8, 22, 23 et 25 du CMP.

³³ Voir Annexe 1 : Récapitulatif des attributions

³⁴ Voir l'article 51 du CMP pour tous les détails techniques et juridiques.

Les membres doivent être impartiaux et indépendants des candidats sous peine de voir la procédure frappée de nullité.

b. Choix du titulaire

Le CMP dans son article 53 énonce que le pouvoir adjudicateur doit retenir l'offre économiquement la plus avantageuse, autrement dit l'offre la « mieux disante ». Les offres inappropriées, inacceptables et irrecevables sont éliminées et ne sont pas notées.

Les membres de la commission basent leurs choix sur les critères correspondant énoncés dans l'AAPC. Il existe différents systèmes de notation (note de 1 à 10 avec pondération des critères, note de 100 pour la meilleure avec pondération, etc...).

Les critères d'attribution ont fait l'objet de beaucoup de jurisprudence Cela a permis aux acheteurs de savoir leurs possibilités et les limites. Ils peuvent par exemple mettre des critères discriminatoires si la nature du marché le justifie³⁵.

Si un critère est clairement discriminatoire, mieux vaut l'indiquer à l'acheteur en amont. En effet en cas de marchés remporté une telle erreur pourrait frapper de nullité le contrat.

c. Offres anormalement basses (OAB)³⁶

L'article 55 énonce simplement « *que si une offre paraît anormalement basse, le pouvoir adjudicateur peut la rejeter par décision motivée après avoir demandé par écrit les précisions qu'il juge utiles et vérifié les justifications fournies.* »

Les OAB sont un véritable problème dans les marchés publics de tout genre. Les entreprises acculées par la crise cassent littéralement les prix. Mais les acteurs publics sont aussi responsables de cette situation. Comment justifier l'acceptation d'une offre en baisse de 30% d'une année à l'autre ? Ou encore d'attribuer un marché à un prix trois fois inférieur à la moyenne³⁷.

Le flou juridique qui résulte du code et la complexité des jurisprudences³⁸ favorise cette situation. En somme chacun peut appliquer sa philosophie.

Cela permet d'évincer les concurrents les mieux-disant dans un premier temps. Et dans un deuxième temps, il est possible d'établir des avenants afin de compenser l'offre de départ.

Une telle approche est à proscrire, surtout pour un cabinet de Géomètre-Expert qui construit sa notoriété sur le sérieux et la confiance.

d. Problème de positionnement en maîtrise d'œuvre publique

Cette étude m'aura permis de découvrir un aspect psychologique concernant les marchés publics. Alors que la théorie voudrait que la remise en concurrence soit redondante et que l'acheteur soit objectif, il semble que cela ne soit pas toujours le cas.

Il est admis dans le milieu de la construction que les maîtres d'ouvrages publics ont leur maître d'œuvre « attitré ». Cette situation vient des relations historiques que les B.E.T et les entités publiques entretiennent. Si l'on se réfère aux stratégies évoquées dans la première partie, on peut l'assimiler à un verrouillage système.

³⁵ Conseil d'Etat du 17 juillet 2013, n°366864, Département de la Guadeloupe,

³⁶ Voir fiche de la DAJ : Offres anormalement basses

³⁷ Voir annexe 1: marché subséquent attribués

³⁸ CE, 1er mars 2012, « Département de la Corse du Sud », n°354159 ou TA Grenoble, 31 juillet 2007, « Sté Cars Berthelet c/ Département de l'Isère », n°0703381

Une stratégie pourrait être de créer une méthode permettant de multiplier ce type de verrouillage.

7. Notification et Recours

a. Notification

Il existe deux types de notifications pour un candidat : soit une notification d'attribution, soit une notification de rejet. Les obligations pour le pouvoir adjudicateur vont être différentes selon que la procédure soit formalisée ou adaptée :

	Procédures formalisées	MAPA
Notification d'attribution	Imposée par l'article 80 du CMP	Imposée par l'article 80 du CMP
Notification de rejet	Elle est imposée par l'article 80 du CMP. Il doit contenir les motifs du rejet ainsi que le nom du titulaire	Non imposée par le CMP, hors en pratique les 3 grands principes de la commande publique imposent tacitement l'émission de cet avis.

A partir de la notification d'attribution un délai de 16 jours doit être respecté jusqu'à la signature du contrat. C'est le « *stand-still* ». Il va permettre d'ouvrir la phase des recours.

b. Recours

Il existe deux formes de recours ; le recours précontractuel et le recours contractuel.

Le recours précontractuel correspond au recours fait avant la signature du marché, pendant le délai de *stand-still*. Quand le marché est signé, le plaignant doit faire un recours contractuel.

En matière de stratégie cet aspect n'est pas intéressant car c'est une approche trop frontale pour une PME qui risque de se fermer de nombreuses opportunités et est source de complexité de gestion³⁹.

8. Eléments peu stratégiques pour la maîtrise d'œuvre

Les marchés publics ont d'autres aspects, notamment concernant les acomptes, la révision ou l'actualisation des prix, le détail des procédures, etc...

Il est difficile de déterminer un positionnement stratégique pour un cabinet de Géomètre-expert à partir de ses données variables. Leur analyse ponctuelle peut permettre d'établir une tactique afin de remporter un marché.

Afin de mieux cerner le contour juridique de l'objet de l'étude présentée, il est intéressant de détailler ce qui est spécialement prescrit par les textes pour la maîtrise d'œuvre publique.

C. Cadre spécifique pour la maîtrise d'œuvre publique

1. Loi MOP 12 juillet 1985

Le code des marchés publics dispose dans son article 37, que les marchés de conception-réalisation sont soumis à la loi du 12 juillet 1985. Cette loi dite loi MOP⁴⁰ encadre la

³⁹ Voir II.A : Etat des lieux

conception-réalisation d'ouvrage d'art pour le compte d'un maître d'ouvrage public par un maître d'œuvre privé.

Elle impose et définit tout le contenu de la mission de conception et de réalisation. Les parties ne peuvent donc y déroger. Il est possible de rajouter des éléments à la mission de base si le maître d'ouvrage l'exige.

2. Le guide à l'intention des maîtres d'ouvrages publics

a. Conception

Ce guide est établi par la MIQCP (Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques) a pour objectif de donner au maître d'ouvrage public, une indication sur les prix pour la maîtrise d'œuvre des bâtiments neufs et de nouvelles infrastructures.

b. Prix recommandés

Le guide recommande de rémunérer les maîtres d'œuvres en fonction d'un pourcentage sur le total du montant estimé des travaux. Ce taux de rémunération permet en théorie de garantir une bonne conception et un bon suivi des travaux.

Ce pourcentage est pondéré en fonction d'un coefficient de complexité de l'ouvrage.

Il est également fractionné par élément de la mission : 47% pour la phase travaux et 53% pour la phase de conception (variable selon les caractéristiques du chantier)

Voici ci-dessous un échantillon des taux recommandés en 2010 :

Infrastructure

Tableau C : Taux indicatif de référence pour une « mission témoin » en pourcentage du montant hors taxes des travaux

MONTANT HT DES TRAVAUX EN EUROS 2010	TAUX INDICATIF pour une « mission témoin » en 1994
783 000	12,25
1 040 000	11,55
1 300 000	11,05

Nota :

Ces valeurs du taux indicatif de référence correspondent, en 1994, à une « mission témoin » pour une opération de coefficient de complexité moyenne de 1.

La mission comprend : les études d'avant-projet, les études de projet, l'assistance au maître d'ouvrage pour la passation du ou des contrats de travaux, l'examen de la conformité au projet des études d'exécution et de synthèse faites par les entreprises ainsi que leur visa et la participation aux travaux de la cellule de synthèse, la direction de l'exécution des contrats de travaux ainsi que l'assistance apportée au maître d'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

Les montants de travaux figurant dans cette réédition ont été convertis en euros et actualisés en 2010 proportionnellement à l'indice TP01. Les taux ont été mis au point en 1994 et devraient être également actualisés pour tenir compte de l'augmentation et de la complexification des missions de maîtrise d'œuvre d'une part et des gains de productivité d'autre part.

S'il on prend pour exemple un chantier de 783 000 euros avec une complexité de 0,6 (facile) pour une mission complète : le taux théorique est d'environ 7.35% soit 57 550 euros.

Des études de l'ordre des architectes ont démontré que les coûts de conception rapportés à la durée de vie du bâtiment, c'est-à-dire avec les coûts d'entretien représentent 2%.

⁴⁰ Loi N° 85-704 Du 12 Juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

c. Etudes des prix pratiqués⁴¹ en maîtrise d'œuvre publique

Lors de cette étude, les prix d'attribution de plusieurs appels d'offres récents dans la région Midi-Pyrénées ont permis de tirer certains enseignements intéressants quant au positionnement un B.E.T sur ces marchés publics.

Libellé	Montant des travaux	Montant d'attribution	Taux d'attribution	Nombre de concurrents
Réhabilitation d'une station de pompage	2 860 000 € HT	92 500 € HT	2.6 %	7
Création d'un nouveau cimetière	790 000 € HT	29 221 € HT	3.6 %	8
Réaménagement d'une rue à Toulouse	500 000 € HT	34 500 € HT	6.9 %	3
Phase travaux piste cyclable	1 000 000 € HT	12 000 € HT	1.2 %	12
Aménagement d'une voie de lotissement	800 000 € HT		≤3.2 %	?

Premièrement, les AAPC concernant les marchés publics auxquels un BET de petite taille peut répondre sont très peu nombreux. Sur 3 mois d'étude, seul un marché a fait l'objet d'une candidature et quatre autres auraient pu en faire l'objet.

Deuxièmement, les prix d'attribution sont 2 à 3 fois inférieurs aux taux recommandés par la MIQCP certainement à cause d'une concurrence est très forte. A titre de comparaison, le marché de géoréférencement des réseaux de la communauté urbaine de Toulouse a fait l'objet de 7 candidatures pour un montant de 220 000 € renouvelable 3 ans.

3. Le concours

La maîtrise d'œuvre possède une particularité concernant la procédure de passation des marchés. Le maître d'ouvrage peut décider d'organiser un concours⁴² afin de se faire présenter différentes solutions plus ou moins abouties correspondant à son besoin. Cette solution est utilisée lors de projets relativement complexes.

Il prévoit une indemnité de participation afin d'encourager les candidats à postuler. Le temps à consacrer pour présenter un projet solide est parfois très important alors que l'on n'est pas certain de remporter le marché.

Le jury choisit le projet qui lui semble le plus adapté au besoin de la collectivité. Les cabinets de Géomètres-Experts ne sont pas familiers des concours de maîtrise d'ouvrage publique, ce qui est pénalisant, et qui en décourage surement un certain nombre.

D. Candidater à un marché aujourd'hui

La réponse aux AAPC est un travail qui nécessite de connaître les éléments précédemment évoqués afin de pouvoir les décrypter.

La section précise bien le terme « aujourd'hui » car des changements sont prévus prochainement. Le but est de décrire les conditions d'accès aux marchés publics, en explicitant les bonnes pratiques à mettre en place dans un cabinet de Géomètre-Expert.

⁴¹ Voir Annexe 2: AAPC et Avis d'attribution

⁴² Voir article 38 du Code des Marchés Publics

Les démarches décrites par la suite sont issues des réponses aux marchés effectuées dans le cadre de ce mémoire mais aussi de guides et manuels de bonnes pratiques émis par différents acteurs de la commande publique.

1. Recherche des Avis d'Appels Publics à Concurrence (AAPC)

a. Généralités

Les acheteurs ont l'obligation de publier leurs AAPC⁴³ sur différents supports. Cette multiplicité est une véritable barrière d'accès aux marchés publics.

L'AAPC renseigne le candidat sur le type de procédure, la nature du marché, le montant, la date limite de réponse, etc... Ces informations permettent de faire une première discrimination.

b. Mise en place de veilles

Il existe une économie de sites internet de veille automatique payants ou gratuits pour permettre de repérer les AAPC intéressants.

La démarche consiste à créer un profil d'entreprise et de recherche sur l'un de ces sites (MPF, marchéonline.com, AWS, JOUE, BOAMP)

Une autre catégorie de veille plus traditionnelle existe: le réseau professionnel du chef d'entreprise. Il se tisse au fil des années et permet d'être averti des marchés en préparation dans les administrations ou EPIC.

L'accès au Dossier de Consultation des Entreprises est difficile sur les sites de veilles payant. Pour une PME le coût est le suivant :

MPF	Marchéonline.com	Manuelle et veille gratuite
10 mots clés/ 100 € : mois	Premium/mois : 45 € et 25€ si l'entreprise est déjà abonnée au Moniteur	2h/mois ⁴⁴ : 40 € pour un coût horaire de 20 € ⁴⁵ de l'heure toutes charges comprises

Avec un minimum d'expérience il est possible d'être performant économiquement. Néanmoins les veilles payantes restent rentables pour les chefs d'entreprise qui disposent de peu de temps.

c. AAPC de maîtrise d'œuvre publique

Les AAPC de maîtrise d'œuvre sont nombreux mais dans des domaines très diversifiés. Concernant ceux accessibles aux petits bureaux d'étude de géomètres experts, ils sont rares.

Au cours de cette étude de 4 mois, les résultats obtenus sur la région Midi-Pyrénées que le cabinet de GE avait les capacités humaines et techniques de traiter ont été de 5.

Sur ces 5 seul 1 a fait l'objet d'une candidature soit parce qu'ils étaient trop éloignés du bureau, soit car ils étaient mal défini, soit à cause de la forme du marché (bon de commande).

⁴³ Selon l'article 40 du Code des Marchés Publics

⁴⁴ Définie de façon empirique après deux mois de pratique, à raison de 10 minutes 3 fois par semaine.

⁴⁵ C'est un calcul à minima, basé sur les charges que représente une secrétaire.

2. Recherche du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) et analyse des pièces

L'obtention du DCE peut constituer une barrière.

Il n'existe pas de méthode unique car chaque acheteur peut choisir un mode différent d'accès. Le plus souvent le DCE est disponible sur une plate-forme internet, on peut aussi être obligé d'aller retirer le dossier papier au guichet de l'acheteur en dessous des seuils européen (rare car cela peut être analysé comme une entrave au libre accès).

Là où le bât blesse, c'est l'innombrable nombre de plate-forme des acheteurs.

La solution est la mise en place d'automatisme. Pour trouver le DCE, il faut:

- Se rendre dans la rubrique « Marché Public » sur le site internet de l'acheteur ;
- Accéder aux consultations en cours ;
- Sélectionner le marché convoité, cela redirige en général sur une plate-forme.
- Le DCE est téléchargeable sur ce site en mode anonyme ou sur le profil créé.

La mise en place de nombreuses intercommunalités complique encore cette recherche. De nombreuses communes ont transférées certaines de leurs compétences notamment en urbanisme, en aménagement ou encore de voirie.

Il est donc conseillé d'analyser les AAPC de façon à ne rechercher que les DCE correspondant aux marchés accessibles pour l'entreprise.

3. Analyse du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE)

a. Contenu

<i>Descriptif des documents</i>	
Nature	Description
Règlement de consultation	Ce documents donne toutes les précisions concernant le marché. Il contient le prix, les pièces et dates de remises des offres, les modalités de l'avance, etc... La compréhension de ce document est essentielle.
Acte d'engagement	Il engage le candidat envers le maître d'ouvrage.
Bordereau des prix unitaires (BPU)	Il détail les prix des prestations du marché.
Détail de quantités estimatives (DQE)	Il multiplie les prix du BPU par les quantités envisagés par le maître d'ouvrage.
Cahier des Clauses Techniques Particulières ou Administratives Particulières	Il contient les éléments techniques du marché ainsi que les exigences du maître d'ouvrages Il permet aux candidats de comprendre les besoins exprimés.
Des plans ou plannings	Des plans ou des plannings de réalisation peuvent être joints afin d'éclairer les candidats quant aux besoins et à la consistance de la mission.

Chacune des pièces possède ses spécificités et contient des informations particulières qui permettent de répondre dans les formes et sur le fond.

La compréhension du besoin de l'acheteur et des subtilités peut permettre aux ingénieurs et techniciens de répondre de façon efficiente et ainsi obtenir un avantage concurrentiel non-négligeable.

Il est important de regarder la répartition des critères de jugements des offres afin de se concentrer sur les critères les plus valorisants.

Dans les marchés de maîtrise d'œuvre publique, la valeur technique est prise compte entre 40% et 60%. La rédaction du mémoire technique est donc essentielle. Les offres sur les petites missions étant très standardisées, une mise en valeur par la production de pièces graphiques ou de rapports de réunions rédigés clairement peuvent être un avantage concurrentiel non négligeable.

b. Critique sur la qualité des dossiers

La difficulté vient de la lourdeur du formalisme qui s'impose aux acheteurs pour se couvrir juridiquement. Les acheteurs publics n'ont pas toujours la capacité de définir leurs besoins précisément. Cela se ressent particulièrement sur de nouvelles obligations imposées par le législateur mais aussi sur les marchés redondants.

Les MAPA permettent d'être assez laxiste car leur cadre est permissif. Les besoins sont souvent très abscons même pour un expert du domaine. La réduction des budgets des acheteurs publics est sûrement à l'origine de cette lacune.

4. Réponse à l'Appel d'offre

Pour préparer le dossier de réponse, il faut se référer au règlement de consultation. Il détaille les pièces à remettre pour la candidature et pour l'offre. Il y est indiqué la date de remise des plis ainsi que les critères de jugement.

a. Qualité des pièces

L'analyse des pièces par la commission d'appel d'offre (CAO) va lui permettre d'attribuer des points afin de classer les candidats. Le barème de notation est précisé dans le règlement de consultation (et l'AAPC). Il est important d'apporter un soin particulier aux aspects les plus importants.

Pour les prestations intellectuelles, par exemple, le prix doit normalement, selon les recommandations⁴⁶, être pondéré également ou inférieurement à la qualité technique de l'offre. Le mémoire technique doit être soigné.

Il faut éviter les copier-coller d'anciens marchés, sous peine de voir son offre fortement minorée par le pouvoir adjudicateur.

En l'absence d'une pièce, le pouvoir adjudicateur peut demander ou non de compléter le dossier. Ce n'est pas une obligation. Il est conseillé d'établir une check-list à partir du règlement de consultation pour n'oublier aucune pièce.

b. Forme de la réponse

Les réponses aux marchés peuvent être faites de façon physique sous pli cacheté ou de façon dématérialisée grâce à une signature électronique certifiée (RGS*, **, ***).

⁴⁶ Voir LE PRIX DANS LES MARCHES PUBLICS GUIDE ET RECOMMANDATIONS, La formation et la variation des prix dans les marchés publics Eléments juridiques et modalités pratiques Avril 2013, Version 1.1, Direction des Affaires Juridiques

La réponse électronique fait parti d'une action plus vaste qui est la dématérialisation des marchés publics. Cela représente l'avenir proche il est donc intéressant de comprendre les actions en cours

II. Evolutions récentes et à venir pour les PME

A. Etat des lieux

Le constat est simple. Le code des marchés publics donne tous les outils de sécurisation juridique pour l'acheteur public mais ne participe pas l'optimisation de l'achat. C'est-à-dire qu'économiquement les acheteurs publics ne sont pas assez performants.

Cela se traduit dans les faits par la non-participation de beaucoup de PME aux appels d'offres alors qu'elles en ont les capacités techniques et les ressources humaines.

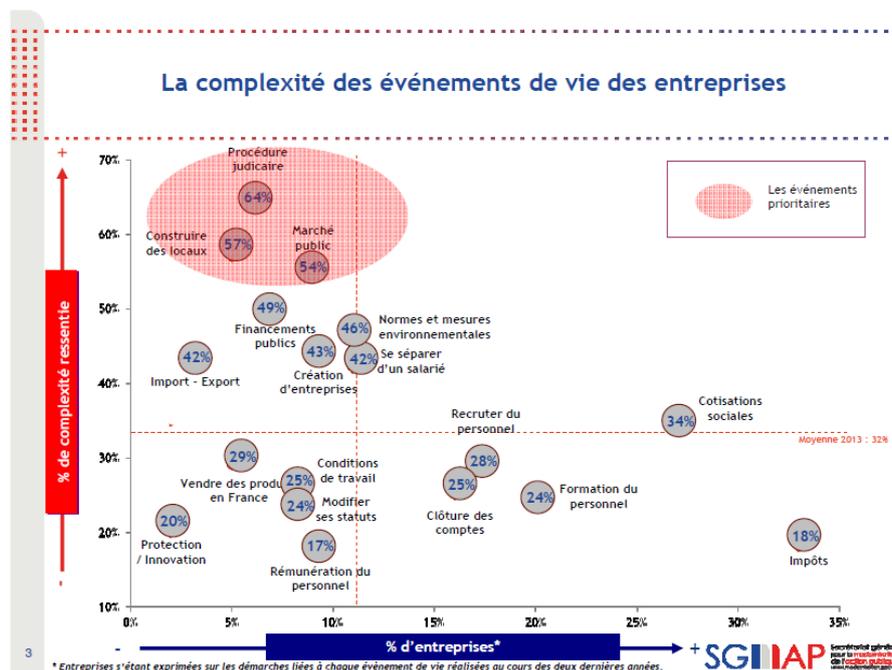


Figure 7: Enquête sur les difficultés des entreprises. SGMAP, 2012

Selon l'Institut Thomas More⁴⁷ la commande publique a représenté en France en 2011 un total d'environ 150 milliards⁴⁸ d'euros, soit 7.5% du PIB (Produit Intérieur Brut).

L'accès à cette ressource est donc un levier de croissance pour les entreprises capables de candidater.

Conscient du rôle primordial des PME/TPE dans le tissu économique, et à l'instar de ce qui se pratique déjà dans un certain nombre de pays⁴⁹, une simplification est à l'œuvre en France et en Europe.

En effet, de nombreuses suggestions nées de travaux de recherches et de constats ont donné naissance à des propositions et des projets de réformes. Ceux-ci sont plus ou moins avancés et permettent d'anticiper le futur proche.

⁴⁷ Think-tank d'opinion présent à Paris et Bruxelles agissant auprès du parlement européen.

⁴⁸ « 150 milliards pour quoi faire ? 10 actions pour faire enfin de la commande publique en vrai moteur de croissance. » AVRIL 2013.

⁴⁹ A l'exemple de la Corée du Sud ou du Small Business Act aux Etats-Unis

Les critiques viennent autant de la répétition des pièces à fournir, qui allonge le temps passé à établir les dossiers que de l'approximative définition des besoins.

Une autre barrière est la difficulté pour se faire payer. En cause ? La complexité de chaîne de traitement comptable de l'administration. Les petites entreprises ont des difficultés à se faire payer par manque de lisibilité. Cela peut mettre en péril la pérennité de certaines d'entre-elles.

B. Simplification

Plus qu'un programme politique, la simplification des marchés publics est en phase de réalisation effective. De nombreuses actions sont déjà en cours et d'autres propositions vont certainement se concrétiser rapidement.

La commission européenne a publié les nouvelles directives relatives à la commande publique le 26 février 2014⁵⁰ abrogeant celles de 2004. Les états membres ont jusqu'au 18 avril 2016 pour les transposer en droit interne.

Actuellement il est proposé à l'assemblée nationale un décret « portant mesures de simplification applicable aux marchés et contrats relevant de la commande publique ». Il pourrait être effectif au 1^{er} octobre 2014. Cela permet d'anticiper en partie les nouvelles règles européennes.

Il pourrait aboutir sur des applications concrètes comme les Marchés Publics Simplifié⁵¹ dès sa promulgation.

1. Dématérialisation

Une initiative de la SGMAP⁵² intitulé MPS (Marchés Publics Simplifié) permettra rapidement de simplifier la candidature aux marchés publics pour les PME. Elle doit encore passer une phase de tests opérationnels avant d'être étendu à toute la France.

Les avantages de la dématérialisation sont multiples et bilatéraux. Cela permet :

- Une économie de papier.
- Un gain de temps pour l'envoi et le traitement des offres.
- De candidater à plus de marchés
- Une sécurisation juridique des procédures.
- Un paiement plus efficace des prestations.
- Une réduction de l'empreinte carbone.

Les entreprises qui s'engageront pleinement dans ce processus peuvent en tirer un avantage non-négligeable, bien que le « benchmarking » vienne l'effacer assez rapidement.

Un dispositif du programme
"Dites-le-nous une fois"



Un nouveau service expérimental
pour les places de marchés,
au bénéfice des entreprises
et des acheteurs publics



Figure 8: Source: Plaquette de présentation MPS

⁵⁰ Directive 2014/23, 24,25/UE

⁵¹ Voir annexe 3: Plaquette de présentation MPS

⁵² SGMAP : le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique regroupe l'ensemble des services en charge de la politique de la modernisation et instaure une nouvelle cohérence dans la modernisation de l'action publique (ancienne Direction générale de la modernisation de l'Etat).

2. Centralisation

La réponse à dix appels d'offres pour un même acheteur nécessite aujourd'hui de produire dix fois les documents de candidature. Ce labeur est un frein pour les petites entreprises. C'est une opération chronophage qui n'apporte aucune plus-value, ni aucune sécurité à l'acheteur.

A l'avenir il suffira de déposer les informations de candidature dans un coffre-fort numérique une seule fois. Et les justificatifs de capacités seront demandés à la notification d'attribution et non plus lors de la candidature.

L'acheteur se contentera d'une déclaration sur l'honneur. Si l'entreprise adjudicatrice ne fournit pas les pièces après la notification elle sera écartée au profit de la seconde au classement de la commission d'appel d'offre.

3. Perspective

L'initiative MPS sera possible pour les MAPA. Cela correspond aux marchés de maîtrise d'œuvre publique accessibles aux Géomètres-Experts. Cette initiative permettra de répondre à plus de marchés mais cela risque aussi de susciter une concurrence accrue.

Néanmoins vu le faible nombre de marchés, cela peut surtout permettre de se concentrer sur la qualité des dossiers d'offres.

La formation d'un collaborateur à la réponse aux marchés constituerait un véritable avantage pour l'entreprise. En effet, dans les temps faibles, la recherche d'AAPC et la constitution des dossiers permet d'optimiser les forces de l'entreprise.

C. Innovation

La loi de modernisation de l'économie (loi LME) de 2008 permet aux acheteurs publics de réserver 15% de leurs achats aux PME innovantes rompant avec les grands principes de la commande publique. Le but est de financer la recherche et le développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée.

Cela permet de financer le développement de produits innovants dans des petites et moyennes entreprises. Cette volonté est traduite dans les faits par la mise en place de la Banque Publique d'Investissement France (BpiFrance).

a. Innovation et maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'œuvre est un domaine particulier car elle est catégorisée en tant que prestation intellectuelle. A contrario des entreprises industrielles ou commerciales, les bureaux d'études sont très limités dans leurs possibilités d'innovation.

C'est également une profession très ancienne dont l'essentiel de la mission est standardisée. De plus étant une profession d'ingénieur, elle s'adapte très vite aux évolutions technologiques.

b. Innovation et cabinet de Géomètre-expert

Néanmoins pour un cabinet de Géomètre-Expert s'intéresser à l'innovation dans les marchés publics peut être un levier. En effet, l'expansion des systèmes d'informations géographiques ou encore la démocratisation de la 3D peut permettre de créer des produits de service innovants utiles aux acheteurs publics.

Le décret qui sera peut-être approuvé dès octobre fait la part belle à l'innovation. Il peut être intéressant d'analyser dès aujourd'hui ses modalités d'application. Cela permettra d'anticiper une éventuelle éligibilité de l'entreprise à cette réforme.

D. Développement durable

1. Prise de conscience

Les acheteurs publics sont de plus en plus soucieux de montrer l'exemple concernant le développement durable. Et pour eux, les marchés publics sont un parfait outil stratégique. En effet, ils peuvent à travers leurs achats inciter les entreprises à se tourner vers le développement durable.

Il est important de rappeler que le développement durable n'est pas seulement la prise en compte de l'environnement ou de l'écologie. C'est également la prise en compte de la dimension sociale et de l'aspect économique.

Le code des marchés publics permet à ses articles 5 et 53 de définir des critères d'attribution environnementaux et sociaux dans le choix du titulaire du marché.

La nouvelle directive européenne vient renforcer la prise en compte du développement durable. La prise en compte du cycle de vie ou du rapport qualité/prix en sont le parfait exemple.

Il peut être intéressant stratégiquement de développer une compétence clé au sein du cabinet de géomètre-expert. Cela servirait autant le B.E.T qu'aux autres services.

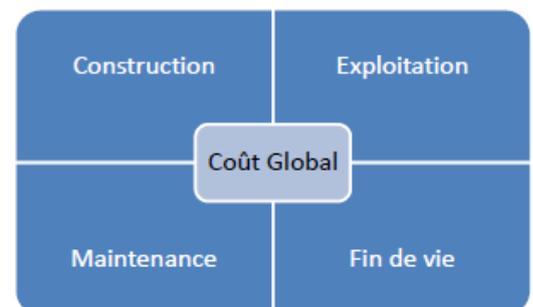
2. Coût global

Le coût global est le coût de construction auquel s'ajoutent les coûts d'entretien, d'exploitation et de fin de vie. L'investissement de départ est plus importante pour les projets éco-durables mais il est compensé par de plus faibles coûts sur le cycle de vie de l'ouvrage.

L'acheteur public doit avoir conscience du coût des infrastructures à long terme. Un ouvrage conçu pour être le moins onéreux peut coûter beaucoup plus à la communauté sur le long terme.

La nouvelle directive européenne du 26 février 2014 permet à son article 68 la prise en compte du « *coût du cycle de vie* » d'un produit ou d'un ouvrage. Néanmoins l'application pratique semble difficile. En effet, le calcul de ce coût nécessitera des outils complexes.

Un maître d'œuvre ou un assistant à maîtrise d'ouvrage qui veut anticiper ce besoin peut dès aujourd'hui essayer de développer un outil⁵³ de simulation des coûts. Cela pourra lui ouvrir la porte à de nombreux marchés.



⁵³ Voir le PFE, Impacts financiers du développement durable dans les projets d'aménagement Yohan OMS, INSA, 2011

III. Bilan

Cette partie a permis de déterminer des axes forts concernant les marchés publics de maîtrise d'œuvre accessibles aux cabinets de Géomètres-experts.

- Ils ne sont pas nombreux à faire l'objet d'AAPC. On peut donc légitimement se demander si les missions de VRD ne passent généralement pas en dessous des seuils.
- Leur taux de rémunération est faible à cause d'une concurrence forte.
- Le critère de prix semble dominer les autres.
- L'accès aux marchés sera prochainement facilité par une simplification des candidatures.
- La réponse aux appels d'offre oblige à prendre en compte les attentes des acheteurs.
- Les acheteurs sont bipolaires car ils privilégient surtout des prix d'appel bas ne permettant pas une conception optimale.

Partie III. Quelles stratégies alors peuvent-être envisagées ?

I. Pré-requis à la réflexion

Les deux parties précédentes ont permis de faire la synthèse et l'analyse de deux domaines différents afin d'avoir les éléments suffisants pour répondre à la problématique.

Il est important de rappeler l'essence même de la réflexion stratégique. Il s'agit de l'allocation des ressources matérielles humaines et financières pour aller d'un point A qui représente le présent à un point B qui représente le futur désiré par l'entreprise. Ce futur envisagé doit créer un fossé entre les ressources actuelles de l'entreprise et les ressources nécessaires à la réussite de la stratégie.

Il ne s'agit pas uniquement de prendre des ressources existantes et de les déplacer au sein de l'entreprise.

Il faut à présent confronter les stratégies abordées dans le modèle Delta et la réalité des marchés publics de maîtrise d'œuvre accessibles à un bureau de Géomètre-Expert.

Le but est d'augmenter la clientèle du cabinet. En effet, la taille des structures ne permet pas de raisonner en termes de parts de marché mais en élargissement de clientèle. Les propositions faites ne sont pas axées uniquement sur le B.E.T et serviront à tout le cabinet.

II. Stratégie classique des Géomètres-Experts en maîtrise d'œuvre.

Pour imaginer une stratégie il est indispensable d'établir le profil de la profession de Géomètre-Expert. Cela permettra d'avoir les éléments du SWOT (bilan forces-faiblesses-opportunités-menaces), base nécessaire à la création d'une nouvelle stratégie pour l'accession aux marchés de maîtrise d'œuvre publique.

A. Formation des Géomètres-Experts en stratégie d'entreprise

a. Rappel

Dans la première partie, il a été établi que la stratégie d'une PME résulte quasi-exclusivement de son dirigeant du fait de la taille de la structure et des processus décisionnels. Il est alors primordial de savoir qui sont les Géomètres-Experts.

b. Géomètre-Expert : une profession d'ingénieur

Le cursus des Géomètre-Experts les amène essentiellement à fréquenter les écoles d'ingénieurs. Cela en fait d'excellents techniciens, de bons aménageurs, et des juristes honorables. Mais leur formation concernant le monde de l'entreprise se fait essentiellement lors du stage ordinal. Ils sont donc très dépendants de la vision de l'entreprise qu'ils ont pu percevoir lors de ces expériences.

c. Connaissances stratégiques

Leurs connaissances stratégiques sont souvent limitées à la lutte concurrentielle classique. Le reste tiens à leur personnalité propre. C'est-à-dire un nombre d'éléments variables comme leurs connaissances et leur passion du métier, leur curiosité, leur réseau, leur charisme, etc...

Une des grandes forces du Géomètre-Expert est l'acquisition rapide de nouveaux outils techniques de mesures et d'informations géographiques. Il peut ainsi aisément se positionner sur de nouveaux marchés hyper-profitables.

Néanmoins, la simplification de l'utilisation du matériel technique effrite ce modèle d'affaire. En effet, aujourd'hui beaucoup d'entreprises et de services publics se servent de GPS en temps réel pour leurs mesures. Ils n'ont plus besoin de consulter les Géomètre-Expert, ni les géomètres-topographes.

B. Business model classique du géomètre-expert

a. Base historique et diversification des activités

Le « *business model* » des cabinets de Géomètre-Expert est simple et a fait ses preuves. Dans la majorité des cas le cabinet propose une palette de prestations diversifiées. Cela réunit les activités historiques du Géomètre-Expert que sont le foncier (bornage, reconnaissance de limite, divisions cadastrales) et la topographie et d'autres activités comme la maîtrise d'œuvre, la photogrammétrie, géodétection des réseaux enterrés, la copropriété ou encore d'entremise et gestion immobilière.

Cela a permis aux cabinets de prospérer et d'investir dans des outils de mesures et de calcul toujours plus performants. Les employés des cabinets ont des niveaux d'études hétéroclites, allant du brevet de technicien au diplôme d'ingénieur. Il y a donc une certaine polyvalence dans les structures.

b. Maîtrise d'œuvre et géomètre-expert

La maîtrise d'œuvre que capte la profession est surtout liée aux lotissements privés ou publics et aux VRD (Voirie et Réseaux Divers). Cela constitue une niche au sein de cette catégorie. En effet, pour les grands projets d'aménagement et de construction de logement, ils ne sont pas compétents.

L'avantage de la profession sur les B.E.T classiques vient de son approche guichet unique. L'aménageur privé peut réaliser la délimitation périmétrique et les divisions cadastrales, les demandes d'autorisations d'urbanisme ainsi que la maîtrise d'œuvre des VRD avec un seul professionnel.

La vision des maîtres d'ouvrages privés que sont les lotisseurs est mercantile. Le profit d'une opération doit être maximal. Ses contraintes sont liées aux documents d'urbanisme. La mission du géomètre s'y adapte de facto. Le développement durable, qui entraîne un surcout à la construction est ainsi rarement pris en compte dans ces opérations.

Il faut nuancer, car certains aménageurs privés développent des lotissements « verts » car cela constitue pour eux un argument commercial.

c. Couverture géographique et bureaux secondaires

Il y a également une tendance dans la profession à l'acquisition de cabinets qui sont transformés en bureaux secondaires. Cela permet une couverture géographique élargie.

Cela ne permet pas pour autant de générer des économies d'échelle importantes pour l'ensemble de l'entreprise car il est difficile de partager les ressources utilisées au quotidien comme les appareils de terrains. Cette stratégie se fait au bénéfice de l'investisseur qui tirera des dividendes des bureaux secondaires chaque année.

d. **Changement : Papy-boom et crise.**

Aujourd'hui la situation change car beaucoup de structures sont reprises par de jeunes Géomètres-experts, conséquence directe du papy-boom. Même si cela était prévu des données non prévisibles comme la crise économique complique ces reprises.

Concernant la maîtrise d'œuvre le B.E.T du GE a pour habitude de traiter avec un panel de clients privés récurrents leur permettant de réaliser un chiffre d'affaire satisfaisant. Malheureusement, le secteur de la construction neuve est en fort repli (-23% en 2013⁵⁴).

C. Chaînes de valeur en maîtrise d'œuvre publique

La chaîne de valeur de la maîtrise d'œuvre publique est simple mais elle n'est pas triviale pour autant. Elle diffère par la particularité d'accès au marché.

Il y a deux types de chaîne de valeur selon les seuils.

3. Chaîne de valeur pour les marchés au-dessus du seuil de 15 000 euros



Cette chaîne de valeur permet de cerner la principale difficulté des marchés publics avec mise en concurrence. La clé du succès est l'établissement d'une offre supérieure à celle des concurrents. Il faut donc connaître les réalités actuelles de la maîtrise d'œuvre publique mais surtout il faut essayer d'anticiper la volonté des acheteurs publics.

La satisfaction du client n'assure pas de remporter d'autres marchés ultérieurement.

4. Chaîne de valeur pour les marchés en dessous du seuil des 15 000 €



⁵⁴ Chiffre du magazine le Moniteur, Janvier 2014

L'analyse de la chaîne montre que la prospection est l'étape clé du processus. C'est elle qui permet la pénétration du marché et la création de valeur.

La chaîne va se nourrir du feed-back positif du maître d'ouvrage. La fonction de la mission de maîtrise d'œuvre est d'apporter une satisfaction afin de verrouiller la relation client

Les deux accès à la maîtrise d'œuvre publique ont des caractéristiques qui permettent d'envisager deux modus operandi en termes de positionnement stratégique.

III. Application du modèle Delta à la maîtrise d'œuvre publique

A. Approche meilleur produit

L'approche « meilleur produit » du modèle Delta est de se positionner sur la réduction des coûts ou sur la différenciation des services.

1. Différenciation du service

a. Stratégie proposée ; devenir le maître d'œuvre du développement durable

En maîtrise d'œuvre publique, les éléments de la mission sont définis dans la loi MOP. Il est donc ardu de développer une différenciation du service. En effet, les obligations de la loi ne peuvent être contournées, remplacées ou amputée.

Une différenciation de la maîtrise d'œuvre peut s'envisager au regard de l'article 5 du CMP. Celui-ci donne pour objectif le développement durable dans la définition du besoin.

Cela consiste à créer une véritable valeur pour l'acheteur qui peut être assuré d'avoir une conception et une infrastructure fait par des entreprises respectueuses de l'environnement et des individus.

Le cabinet doit recenser un groupe d'entreprises locales de travaux capables de répondre aux exigences posées par une telle conception. En effet lors de la mise en concurrence des marchés de travaux, le maître d'ouvrage aura l'assurance d'avoir plusieurs entreprises capables de candidater. Il faut veiller à ne pas mettre des critères trop restrictifs créant un monopole pour une entreprise⁵⁵.

b. En pratique

- Compétences clés à développer

Pour mettre en œuvre cette stratégie il faut savoir prospecter et être capable d'évaluer les entreprises de travaux. Il faut développer au sein même de son entreprise une véritable dynamique autour du développement durable. Cette compétence clé servira tout le cabinet.

Il est impératif de connaître les techniques de développement durable dans le domaine des VRD. C'est la condition principale pour établir des CCTP (Cahier des Charges Techniques Particulières) et des CCA(Administratif)P contraignants pour les entreprises de travaux. Cela concerne notamment la qualité de l'éclairage public ou la gestion des eaux pluviales.

La maîtrise de l'insertion de clauses sociales dans les marchés de travaux peut également être un argument de choix. En effet les acheteurs publics affectionnent cette clause. Elle permet de donner un sens social à ses dépenses.

⁵⁵ Crim. 19 octobre 2005 n° 04-87312

L'alliance de ces deux compétences peut à long terme créer un réseau de complémentaires qui sera opérationnel pour la maîtrise d'œuvre privée.

- **Le coût global**

Une parfaite maîtrise de la définition du coût global et sa prise en compte dans la conception et la réalisation seront une des clés de la réussite. En augmentant le coût des travaux initiaux, pour rendre les infrastructures moins coûteuses dans le temps, le maître d'œuvre augmenta sa rémunération. En effet, celle-ci est annexée au montant des travaux.

Pour chiffrer les économies réalisables à termes, le développement d'un outil de calcul⁵⁶, tel qu'un simulateur est indispensable. Cela permettra aux acheteurs publics de quantifier les économies réalisées.

- **Prospection**

Pour disposer d'une base d'entreprises, le cabinet doit être capable de prospecter. Cela permettra de savoir si les prescriptions inscrites dans son CCTP favorisant le développement durable sont réalistes. En effet si aucune entreprise locale n'est capable de répondre, le développement de cette stratégie n'est pas pertinent.

Cela implique de créer une compétence clé de communication externe. Il faut être capable de promouvoir le projet afin que les entreprises y adhèrent. Elles seront alors enclines à se positionner pour répondre aux marchés de travaux. Il est important d'avoir plusieurs prestataires capables de répondre à une conception écologique et humaine.

- **Evaluation de la valeur du développement durable**

Concernant les entreprises à prospecter, il s'agit de cibler celles ayant des techniques de réalisation différentes. Elles doivent aussi avoir une approche sociale mais et environnementale spécifique. Il est réellement envisageable de mettre en place une méthode d'évaluation afin de déterminer la valeur des prestataires.

La création d'un véritable savoir autour des valeurs du développement durable au sein du cabinet passe par la formation des dirigeants et des collaborateurs du cabinet.

c. **Perspectives**

Concernant les marchés publics de maîtrise d'œuvre le résultat de cette stratégie de différenciation est incertain pour plusieurs raisons.

Elle peut s'avérer gagnante si les maîtres d'ouvrages publics se détournent du seul critère du prix initial. Un lobbying actif de la part de acteurs pour que la notion de coût global soit intégrée favoriserait cette stratégie.

L'autre incertitude est la volonté des collectivités locales à s'engager durablement et sincèrement dans le développement durable. En cette période de restriction budgétaire cela peut devenir une préoccupation secondaire.

Il semble toutefois que la tendance est à la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux de la part des acteurs publics. Les entreprises qui prennent du retard dans ce domaine pourrait se retrouver pénaliser et inversement.

⁵⁶ Voir note 38

2. Diminution des coûts

La diminution des coûts est une approche classique qui vise à affronter la concurrence de façon directe. Les attentes du client ne sont pas la préoccupation majeure de l'entreprise qui ne s'attache qu'à produire un service au coût le plus bas possible.

a. Théorie

Pour proposer des prix compétitifs sans sacrifier la rentabilité, il faut réussir à diminuer les coûts. Cela se fait sur les coûts structurels du cabinet dans son ensemble, ou uniquement sur la chaîne de production du service de maîtrise d'œuvre publique.

Les unités de fonctions sur la chaîne des valeurs concernant la maîtrise d'œuvre publique sont peu nombreuses. Il est donc difficile d'y générer des réductions de coûts.

Pour un cabinet de Géomètres, le coût d'une mission de maîtrise d'œuvre est principalement lié à la structure et au personnel de réalisation.

b. En pratique

- Réduction du coût du personnel affecté à la mission

Il y a deux moyens de réduire ce coût:

- L'emploi de collaborateurs moins rémunérés. Cela implique une qualification ou une expérience moindre.
- Augmentation du volume de travaux à traiter par la même personne. Il faut pour cela avoir un employé très compétent et capable de supporter une forte charge de travail.
- Gains de temps par l'achat de logiciels de conception plus performants.

La première solution est tributaire des employés recrutés. Il faut que le dirigeant soit rodé à l'exercice du recrutement. Dans une PME une erreur de casting est préjudiciable (note). Cette solution peut conduire à un turn-over important car un employé avec de l'expérience peut légitimement prétendre à un meilleur salaire.

Les gains escomptés dans un cabinet peuvent aller de 12 à 27 euros de l'heure (soit entre 16,7% et 37.5% avec une base de 72 euros/h pour un cadre)

Mais la principale difficulté reste une restructuration du personnel déjà affecté à la maîtrise d'œuvre. Cela peut apporter un climat social difficile à gérer et une mauvaise intégration des nouveaux arrivants.

Ce cap stratégique s'envisage plus certainement à la création d'une entreprise ou lors d'une restructuration suite à des difficultés économiques.

- Réduction des coûts de structure

La diminution des coûts de structure passe premièrement par l'analyse de la chaîne de valeur. Elle permet d'identifier les coûts non-créateurs de valeur pour le client.

Pour le Bureau d'étude technique d'un cabinet de Géomètre-Expert, les coûts non-essentiels sont générés par les fonctions de support. Cela comprend l'encadrement (GE, cadres, infrastructure) et les équipes non liés à la maîtrise d'œuvre.

La technique qui permettrait de diminuer les coûts pour la maîtrise d'œuvre publique est d'exfiltrer le B.E.T de la société de GE.

Il faut noter qu'en maîtrise d'œuvre privée l'activité de Géomètre-expert apporte une plus-value. En effet, les relevés topographiques et les délimitations et divisions du foncier permettent de faire une offre globale aux lotisseurs.

- **Structure de société**

Concernant la création du B.E.T, il y a plusieurs possibilités.

- Créer une société (SARL, SAS, etc...) pour le B.E.T
- Créer une SPFLP (Sociétés de Participations Financières de Professions Libérales).
- Le rachat d'un bureau d'études techniques concurrent.

Cela permettra de réduire les coûts de structures en supprimant les charges liées aux revenus du Géomètre-Expert.

Depuis 2012, il est aussi possible de créer des holdings de Géomètres-experts, ce sont les SPFPL. Cette société aurait des parts dans le B.E.T et un cabinet de GE classique.

- **Éliminer les coûts inutiles**

Il faut identifier et éliminer les gaspillages non créateurs de valeur pour le client et pour l'entreprise.

Quelques idées d'action :

- Consommation de papier et d'électricité
- Éviter les déplacements inutiles
- Former le personnel à la l'éco-conduite (-25% en moyenne).

Cela commence par la création d'indices de références. Cela permettra de quantifier les économies réalisées. Il faut ensuite définir les actions à mener pour diminuer la consommation des ressources.

Un certain nombre de grands cabinets de Géomètres-Experts sont certifiés ISO 9001. C'est un premier bon pas dans l'efficacité des structures mais à l'avenir cela risque de ne plus être suffisant pour garder un avantage concurrentiel.

c. **Perspectives**

- **Création d'un groupe**

La diminution des coûts pour un B.E.T de Géomètre-Expert est indispensable pour accéder à la maîtrise d'œuvre publique. En effet, les prix pratiqués sur ces marchés ne permettent pas de s'y positionner en y faisant un profit acceptable. Ces marchés permettent de générer du chiffre d'affaire mais pas de profit.

La création d'une société propre au B.E.T est une solution déjà retenue dans de nombreux cabinets. Cela permet une meilleure visibilité de l'activité de bureau d'études techniques.

Cette stratégie peut poser un problème concernant les autres activités du cabinet. Cela peut entraîner une augmentation des coûts pour les autres prestations.

Il se peut aussi que selon les cabinets les coûts du B.E.T soit plus fort que ceux des autres activités. Dans ce cas inutile de d'exfiltrer le B.E.T. Il vaudra mieux privilégier le rachat d'un concurrent.

Une analyse comptable très fine est donc un pré-requis indispensable. En effet, il s'agit d'éviter de déséquilibrer l'ensemble groupe au profit de la seule maîtrise d'œuvre publique.

Autre bémol, au sein de la profession la création de groupes multidisciplinaires avec des activités hors monopole est problématique. Même si aucune décision n'a encore été prise officiellement, les positions divergent au sein de l'Ordre des Géomètres-Expert.

L'apparition des SPFLP ne semble pas résoudre le problème pratique. Il faudra faire preuve de prudence. Ou alors à l'image des grandes sociétés, forcer le changement, et créer l'environnement de son succès.

- **Optimisation des ressources**

Le développement durable au sein des cabinets de Géomètres-experts est une volonté ordinaire. En effet c'est la première profession à s'être dotée d'un agenda 21⁵⁷ en 2010. Les cabinets possèdent un référentiel solide de toutes les actions à mettre en place pour s'engager dans cette voie. A eux de déterminer les actions qui correspondent à leurs aspirations.

D'après les bilans de l'ordre, certaines actions ont déjà été réalisées. Dans la pratique peu de cabinets sont réellement engagés de façon proactive dans cette stratégie.

En outre, une tenue rigoureuse des indices et la suivie des actions définies permettra aussi de communiquer aux clients les nouvelles valeurs de l'entreprise. Les données concrètes sont des arguments perceptibles qui vont au-delà de la simple posture.

B. Approche meilleur client

1. Redéfinir les rapports au client

a. Théorie

Cette stratégie impose un accès direct au client. Pour la maîtrise d'œuvre publique ce n'est possible qu'en dessous du seuil de 15 000 €. Au dessus, il est difficile d'avoir une telle approche car l'acheteur est déjà censé avoir défini son besoin.

Il faut prendre en compte les caractéristiques des acheteurs ciblés. Ensuite il faut définir leurs attentes avec précision. Les acheteurs visés sont les petites communes ou intercommunalités déficientes en services d'assistance technique.

Le prix dans ces marchés publics est évidemment un élément substantiel mais il y a une marge de négociation qui permet de réaliser théoriquement une marge plus confortable. La politique du juste prix semble la plus pérenne dans ce type de relation.

Le but est clair ; établir une relation de confiance sur le long terme afin de verrouiller les petits marchés. Il faut particulièrement soigner la première mission confiée.

b. Application pratique

- **Communication vers les acheteurs**

Pour mettre en place cette stratégie, le Géomètre-expert va devoir prospecter et communiquer sur son activité auprès des acheteurs. Il y a deux approches possibles :

- Une approche de masse qui vise à diffuser le plus largement possible une plaquette de présentation des différents services proposés par le cabinet en insistant particulièrement sur la maîtrise d'œuvre.

⁵⁷ Voir le site de l'OGE pour plus d'information : <http://www.geometreexpert.fr/upload/docs/application/pdf/2014-01/classeura21.pdf>

- Une approche de réseau qui consiste à se renseigner sur les besoins et carences des acheteurs publics comme les petites mairies. Il faut ensuite les démarcher directement afin de pouvoir présenter ses services.

La première approche permet d'atteindre potentiellement plus de personnes mais au risque de d'exacerber la concurrence. Elle peut se mettre en place rapidement

La deuxième solution est plus sélective. Elle permet de cibler plus spécifiquement les clients potentiels. Elle repose fortement sur le réseau du Géomètre-Expert, ce qui peut-être une faille s'il n'est pas assez conséquent.

Les deux solutions sont tributaires de la mise en place d'outils de communications concrets. Il y a un véritable intérêt à développer cette compétence clé.

Les outils communicationnels peuvent être sous-traités mais cette solution est plus couteuse et moins réactive. Pour cette étude, nous avons réalisé au sein du cabinet une plaquette expérimentale⁵⁸. Cela nécessite quelques

- **De la maîtrise d'œuvre à l'assistance à maîtrise d'ouvrage**

En cas de succès de la prospection et de bonne entente avec certains élus le géomètre va devoir être capable d'endosser plusieurs rôles.

Du conseil en urbanisme et en aménagement, à l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou encore en tant que maître d'œuvre, il devra veiller à ne pas mélanger les genres. Le but est d'éviter les conflits d'intérêt et les poursuites judiciaires⁵⁹ pour lui et pour son client.

- **Perspectives**

Être l'interlocuteur privilégié d'une commune, aussi petite soit elle, peut se révéler être une source d'affaires importantes. Cela ne concernera pas uniquement la maîtrise d'œuvre publique. L'ensemble des services du cabinet en seront bénéficiaires.

Ces relations d'affaire existent déjà dans les cabinets de Géomètre-Expert. Leur analyse⁶⁰ psychologique révèle une grande fidélité de ces clients. Cela vient du fait de leur satisfaction et la reconnaissance envers la profession.

Une autre donnée vient conforter cette stratégie. C'est la disparition des services d'assistance de l'état⁶¹. Même si elles ont tendance à se regrouper, les petites communes vont avoir besoin de professionnels compétents en aménagement du territoire.

Le Géomètre-Expert est le professionnel qui peut combler ce vide. En effet, il a un fort attachement à son territoire. Cela lui donne un atout indéniable.

2. Elargissement de l'offre horizontale

a. En théorie

C'est la stratégie dite de « l'arrêt unique ». Son adaptation à la maîtrise d'œuvre publique s'envisage sous l'angle d'alliance(s) avec d'autre(s) acteur(s). Le but est de réunir un maximum de compétences afin de répondre aux appels d'offres sur des opérations importantes.

⁵⁸ Voir annexe 4: Plaquette de référencement.

⁵⁹TA de Lyon, 24 juin 1999, Préfet du Rhône, Conseil d'État, 29 juillet 1998, Ministre de la Justice c/Société "GENICORP"

⁶⁰ Basé sur un client du cabinet d'accueil.

⁶¹ Disparition des services d'assistance de l'Etat

b. En pratique

- Cotraitance

Le développement de cette stratégie se construit autour de la recherche d'entreprises qualifiées dans d'autres domaines de la maîtrise d'œuvre.

Il peut s'agir des bureaux d'études d'urbanisme, des bureaux d'études environnementales, de paysagistes et même des architectes. Leur complémentarité permet de concevoir un projet dans son ensemble.

Pour ce faire, le Géomètre-Expert doit être capable de rendre pérenne les alliances spontanées qui existent actuellement. En effet les cabinets travaillent avec d'autres bureaux d'études mais cela reste relativement marginal.

Pour développer cette stratégie il faut s'appuyer sur le réseau de connaissances mais aussi un projet viable en amont. En effet pour éviter toutes confusions de genre, il est impératif de savoir exactement ce le domaine de compétence de chacun dès le départ et sa place dans le groupement.

L'équipe pluridisciplinaire constituée pourra candidater sur des projets complexes donc pouvant faire l'objet d'une procédure de concours. Il est alors essentiel pour le cabinet de Géomètre-Expert de se préparer aux particularités des concours. L'avantage est qu'il pourra bénéficier des compétences des autres cotraitants.

- Création d'un groupe intégré de maîtrise d'œuvre pluridisciplinaire

Cette stratégie de longue haleine, se construit autour de la création d'un groupe de sociétés ayant des liens forts.

L'idée serait de réunir plusieurs bureaux d'études ayant des compétences différentes. Ainsi ils pourraient se s'allier pour répondre à des appels d'offres importants ou répondre individuellement aux petits marchés privés et publics. Il faut donc s'associer à d'autres ingénieurs par fusion-acquisition ou par création ex-nihilo.

c. Perspectives

- Cotraitance

Cette stratégie ouvre la voie au développement de l'activité de maîtrise d'œuvre publique pour le cabinet. Mais le Géomètre-Expert en tant que maître d'œuvre aura un rôle second. En effet dans les projets urbains les VRD sont accessoires.

Lors de chaque marché un contrat de cotraitance⁶² peut être conclut entre les cotraitant. Cela tisse des obligations contractuelles réciproques entre les membres. C'est une sécurité pour chacun. Par contre en dehors des missions communes rien n'oblige les entreprises entre elles. Cette stratégie se base sur une confiance mutuelle.

- Groupe intégré

La création d'un groupe ouvre la voie à une expansion du cabinet de départ. Pour le Géomètre-expert qui s'engage dans cette stratégie ambitieuse, les clés du succès seront dans la qualité des alliés choisis.

L'approche organisationnelle du groupe ou de la holding sera la clé de sa pérennité. Un vrai projet commun soutenu par tous les acteurs est indispensable.

⁶² Voir exemple de contrat de cotraitance sur le site de l'ordre des architectes.

L'organisation aura pour but de partager ces compétences afin de créer une véritable "team" aux qualités uniques. Les clients, publics ou privés, bénéficieront des avantages d'une organisation unique capable de saisir tous les aspects complexes relatifs à leurs projets aménagements.

Le frein pour le cabinet de Géomètre-expert, peut être une perte de visibilité de son offre. Il est possible que sa clientèle habituelle se perde en confusion. A l'extrême, il se pourrait même que l'activité de Géomètre-Expert ne soit plus utile au groupe.

3. Intégration avec les clients

L'intégration client en maîtrise d'œuvre publique est la raison même de l'existence de ces marchés. Il est donc inutile de développer ce point.

Par contre s'agissant de maîtrise d'œuvre VRD privé cette stratégie peut s'envisager pour le compte de grandes entreprises. Il faut les démarcher afin de leur proposer de réaliser à leur place maîtrise d'œuvre des VRD sur leurs projets d'aménagement.

En cas de réussite, cette stratégie permet d'avoir un grand nombre d'opération à réaliser. En plus de la maîtrise d'œuvre le cabinet de Géomètre-Expert pourra vendre les autres prestations classiques du cabinet.

Pour exemple, Mc Donald's France a confié toute la réalisation de ses VRD de ses nouveaux restaurants à un cabinet de Géomètre-Expert du sud de la France pour 5 ans.

La Bpi France à travers l'action OSEO encourage ces rapprochements. Cela peut également se faire par l'intermédiaire du réseau du Géomètre-Expert.

Cette stratégie comporte un risque de dépendance vis-à-vis du client. En cas de perte du marché cela peut mettre à mal l'entreprise.

C. Création de scénarios

Afin de créer un « business model », le Géomètre-Expert doit envisager plusieurs scénarios. Cela rendra l'étude opérationnelle. En effet, les stratégies précédemment évoquées ne sont pas opposées, et peuvent se compléter. Suite à leur évaluation au regard de ses capacités il devra faire un choix.

Pour répondre aux ambitions et aux capacités de différents profils, les scénarios seront plus ou moins complexes.

1. Scénario n°1

Ce scénarios est le moins complexe. Il s'envisage autour des actions suivantes :

- Diminution des coûts
- Intégration du développement durable dans les DCE et le cabinet
- Prospection des acheteurs publics déficients en service d'aménagement

2. Scénario n°2

Ce scénario peut s'envisager de deux manières :

- En cas de succès du scénario 1, cela peut constituer une seconde étape.
- Elle peut s'envisager dès le départ.

Ses actions sont plus complexes.

- Création d'une société pour le B.E.T et d'un groupe ou rachat d'un B.E.T de VRD ou fusion avec un B.E.T de VRD
- Recherche d'alliances et définition du projet commun

3. Scénarios n°3

Ce scénario est le plus ambitieux et le plus complexe. Il nécessite beaucoup de ressources.

- Création d'un groupe intégré de maîtrise d'œuvre pluridisciplinaire. Elle peut se faire grâce aux alliances envisagées pour le scénario n°2 ou ex-nihilo.
- Il faut donc créer une entreprise pour chaque B.E.T

L'efficacité passera par un regroupement physique afin de partager les fonctions supports ou les coûts d'infrastructures. Il faut donc louer ou investir dans un bâtiment assez grand.

Pour créer un groupe avec une valeur commune, le choix du développement durable est une piste intéressante. Mais l'essentiel est d'avoir un projet commun.

Enfin lors de la création du groupe, il est impératif d'imposer une standardisation des procédures de traitement des commandes. Cela permet de réduire les coûts inutiles et de créer une cohérence dans l'entreprise.

D. Choix et mise en œuvre

La construction et le choix de la stratégie peut se faire différemment. Le but est de proposer une méthode qui ne soit pas uniquement instinctive.

1. Vision unilatérale

Dans une approche classique, le Géomètre-Expert décide seul de ce qui est le mieux pour l'avenir de son entreprise. C'est une conséquence logique au regard de son investissement personnel et financier. Son choix sera fait en adéquation avec ses capacités financières et de la conjoncture de son entreprise.

Cette approche peut pénaliser l'innovation et le développement d'une stratégie ambitieuse. En effet, confronté aux problèmes du quotidien, le dirigeant de PME risque d'avoir une vision à trop court-terme.

2. Vision collégiale

Il peut avoir une approche plus collégiale et plus moderne. Ce principe nécessite plusieurs pré-requis auxquelles le dirigeant doit se préparer et qui seront le gage du succès de sa démarche :

- Son plan de communication interne de départ doit être clair.
- Il doit être prêt à perdre un de son indépendance.
- Il doit être prêt à toutes suggestions et écouter tous les avis sans préjugés.

Cela ne s'adresse donc pas à des personnalités psychorigides mais plus à des esprits ouverts⁶³. Il doit néanmoins être capable de conserver son autorité.

Les avantages que l'on peut tirer d'une telle approche sont multiples en théorie:

- Adhésion aux projets issus de la stratégie par les employés

⁶³ Cf. Organisation apprenantes, ouvertes vers l'extérieur

- Multiplication des réseaux d'information pour le dirigeant.
- Valorisation et responsabilisation du personnel de l'entreprise
- Création d'un esprit d'entreprise fort.
- Formalisation de la démarche par la communication interne (réunion hebdomadaire).
- Ouverture à la participation et l'association à l'entreprise dans les projets futurs.

Cette méthode nécessite des connaissances en stratégie d'entreprise des acteurs. Il existe sur internet des outils d'auto-formation à la disposition de tous comme les M.O.O.Cs⁶⁴.

Cette approche s'appuie sur un management moderne, qui vise à faire participer toutes les composantes de l'entreprise à son développement. Cela suppose un minimum de formation aux sciences de l'entreprise

Elle permet aussi une utilisation d'un maximum de ressources internes pour un coût faible.

⁶⁴ Voir définition : Massive open online course. Ils sont gratuits et permettent de diminuer le coût de formation.

Conclusion

Le positionnement stratégique d'un cabinet de Géomètre-Expert sur les marchés publics de maîtrise d'œuvre est un exercice très compliqué. En effet, malgré la stratégie proposée dans ce rapport, afin d'apporter des solutions, la réalité du marché actuel est peu porteuse.

Comme il l'a été dit, il est difficile, même dans les grands groupes de penser une stratégie innovante en temps de crise. Or aujourd'hui la maîtrise d'œuvre publique, concernant le bâtiment ou les infrastructures est enlisée dans le marasme économique. Et les perspectives ne sont pas réjouissantes.

Le constat négatif ne s'arrête pas là. A long terme, si les prix restent les mêmes, il n'y a pas d'intérêt à se positionner sur ces marchés. En effet, le but d'une entreprise est de pratiquer des prix qui lui permettent de rémunérer correctement ses employés et de dégager une marge suffisante pour prospérer. Pour un cabinet de Géomètre-Expert, vu les taux de rémunération sur ces marchés, cela n'est pas possible. Autant investir du temps et de l'argent dans d'autres activités.

On peut légitimement s'interroger sur le positionnement stratégique des acheteurs publics. Des ouvrages conçus avec des prix d'appel trop bas ne sont-ils pas préjudiciables si l'on se base sur le coût de leur cycle de vie ? N'est-ce pas contraire à la bonne utilisation des deniers publics?

Néanmoins les marchés publics ne sont pas figés. En effet, une reprise économique, un bouleversement législatif⁶⁵ grâce à un lobbying peuvent rapidement conduire à des changements importants.

Il faut être alors visionnaire pour établir des scénarios assez audacieux pour prendre de l'avance sur la concurrence. On ne peut éliminer aucun scénario de facto car ce sont des idées qu'il faudrait mettre à l'épreuve de la réalité. Mais le but n'est pas d'avoir raison ou tort, mais de réfléchir dans un temps assez court et avec des moyens restreints à des stratégies viables.

L'idée de ne pas se baser uniquement sur la lutte concurrentielle directe est volontaire. En effet, ce type de stratégie entraîne une baisse de la profitabilité du secteur d'activité dans son ensemble. Il est prouvé que les bonnes pratiques sont rapidement copiées par la concurrence. Il est plus profitable pour des petites structures de créer des compétences clés uniques. Celles-ci sont difficilement copiables et permettent de capter des clients par l'originalité de leur association. Pour les cabinets de Géomètre-Expert la création de compétences autour de la prospection et de la communication va permettre de créer des organisations apprenantes et augmenter la clientèle. Cela ne peut plus tenir uniquement sur le Géomètre-Expert. Il doit faire ainsi faire évoluer son management.

La réflexion sur la maîtrise d'œuvre publique est en réalité transposable à toutes les activités du Géomètre-Expert qui font l'objet d'appel d'offre. Elle se différencie par la standardisation due à la loi MOP. Cela rend ces marchés publics très concurrentiels. Ils sont donc peu profitables en termes de marge. Ils apportent toutefois un certain prestige et peuvent faire figure de vitrine pour l'entreprise.

⁶⁵ Directive 2014/23, 24, 25/UE publié le 26 février 2014 et à transposer avant le 26 avril 2016.

Cette étude aura permis de structurer le raisonnement instinctif de la stratégie au sein d'une PME. En effet, la rédaction de ce rapport permet de verbaliser toutes les étapes qui se font sans formalisme habituellement. Il est aussi intéressant de découvrir les concepts et les termes définissant cette science. Science à laquelle le Géomètre-Expert est en réalité très mal formé au cours de ses études.

En effet, il apparaît très clairement que la capacité à créer ou repenser un business model pour son entreprise est limitée. Cela pourrait permettre à la profession de se réinventer et se redéfinir. Cette lacune vient certainement de la structure ordinale de la profession et de la délégation de service public. L'organisation de la filière, des études à la création ou reprise d'un cabinet cloisonne fortement les futurs Géomètre-Expert. L'ouverture vers d'autres domaines tels que la stratégie d'entreprise, le management, la gestion des ressources humaines, la prospection de clientèle, la communication interne ou la communication externe est anecdotique.

Hors les cabinets de Géomètre-Expert, qui historiquement sont des PME de type familiale tendent à évoluer en PME de type managériale. En effet, même sans être certifiés ISO 9001, les cabinets sont conscients de la nécessité d'apporter une qualité constante au client et de standardiser les procédures de traitement des commandes afin d'éviter les erreurs.

Personnellement, ce mémoire m'aura permis de faire une vraie enquête pour identifier des pistes cohérentes. J'ai aussi pu répondre à des appels d'offres. De la constitution administrative des dossiers, à la création du mémoire technique, en passant par la fixation des prix de l'offre, j'ai pu participer à tout le processus.

Ce stage m'aura permis de mieux comprendre les problématiques au sein de la profession et également au sein des cabinets. Je peux donc mesurer les compétences qu'il me reste à acquérir pour accomplir mes ambitions professionnelles.

Bibliographie

- [1]
J. Bojin et J.-M. Schoettl, *L'essentiel de la stratégie*. Paris: Eyrolles, 2012.
- [2]
M. Brabec, *Business model vert l'économie durable comme stratégie gagnante*. Paris: Dunod, 2010.
- [3]
G. CANTILLON, « L'achat public, un outil durable au service de l'état régulateur », *E.N.A, Revue française d'administration publique*, vol. 2010/2, n° 134, p. 335-350.
- [4]
A. Cohen, *Toute la fonction Ressources humaines: savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Paris: Dunod, 2006.
- [5]
Guide d'urbanisme et de l'environnement (Deux-S., Council, Roland Conseil d'architecture, *Guide de la maitrise d'ouvrage publique: construire ou réhabiliter un petit équipement public*. Niort (15 rue Thiers, 79000): CAUE 79, 1998.
- [6]
K. EVRARD, « PUG : Stratégie de l'entreprise ».2012 .
- [7]
France et du développement durable, des transports et du logement Ministère de l'écologie, *Guide à l'intention des maitres d'ouvrage publics pour la négociation des rémunérations de maitrise d'œuvre: juin 1994 : loi MOP*. Paris: Direction des journaux officiels, 2011.
- [8]
G. Gueguen, « PME et STRATEGIE: QUELLES SPECIFICITE? », *ECONOMIE et MANAGEMENT*, n° 131, avr. 2009.
- [9]
P. KATZ, « La politique du moins disant ou du plus disant et du moins faisant. », *Le bulletin de la société française des architectes*, n° 48, er semestre 2011.
- [10]
B. Martory et D. Crozet, *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances*. Paris: Dunod, 2013.
- [11]
Maurice SAÏAS et E. METAIS, « Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée », in *Finances Contrôle Stratégie*, vol. 4, 2001, p. 183-213.
- [12]
Y. OMS, « Projet de Fin d'Etudes Impacts financiers du développement durable dans des projets d'aménagements », INSA, 2011.
- [13]
M. Roy, *La recherche en marketing et la PME*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG, 2003.
- [14]
O. Torrès, Éd., *PME: de nouvelles approches*. Paris: Economica, 1998.
- [15]
Code des marchés publics. .

Table des annexes

Annexe1 : Document récapitulatif des marchés subséquents attribués

Annexe2 : Avis d'attribution et AAPC des marchés publics de maîtrise d'œuvre

Annexe3 : Plaquette de présentation MPS

Annexe 4 : Plaquette de référencement GE-INFRA.

Résumé

Le positionnement stratégique d'un cabinet de Géomètre-Expert sur les marchés publics de maîtrise d'œuvre s'envisage en étudiant le cadre législatif et concurrentiel de ces marchés. Pour ce faire le modèle Delta servira de base et de guide afin de cadrer les propositions faites.

L'analyse du code des marchés publics permet de dégager des éléments et des axes de positionnement.

La prise en compte du développement durable dans la conception et la réalisation des travaux est un axe de développement stratégique intéressant. En effet, la nouvelle directive européenne 2014/24/UE permet de d'espérer une prise en compte accrue de ce facteur.

Il faudra s'attacher à diminuer les coûts de la mission. Des alliances, le rachat d'un Bureau d'Etudes concurrent ou encore la création d'un outil informatique peuvent être autant de pistes développées.

Summary

The strategic positioning of a chartered land surveyor on the public markets of control of work is considered by studying the legislative framework and the competition of these markets.

So as to the Delta model will be used as a basis and as a guide in order to square the offers made . The analysis of the public markets code enables to clear elements and axes of the positioning.

The taking into account of the sustainable development in the design and the realization of work is an interesting and strategic axis of development. Indeed, the new European directive 2014/24/UE enables hopes for an increased taking into consideration of this factor.

It will be necessary to attempt to reduce the costs of the mission. The alliances, the repurchase of a competing Technical Studies' Office or again the creation of a computer tool can be as many developed tracks.