



**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, DES SCIENCES  
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION  
Département des sciences de gestion**

*Mémoire de fin d'étude*

**En vue de l'obtention du  
Diplôme de Master en Sciences de gestion**

**Option: Entrepreneuriat**

*Thème*

*Essai d'analyse d'une dynamique entrepreneuriale  
par l'Entreprise Portuaire de Bejaia: filiale logistique*

**Réalisé par :Encadreur :**

**AGUERSIF ThafsouthDr. KHERBACHI Sonia**

**MERABET Ryma**

**Devant le jury composé de:**

**- Président(e) : M<sup>me</sup> MEKHMOUKH.S.**

**- Examineur : M<sup>me</sup> AMGHAR**

**- Encadreur : M<sup>me</sup> KHERBACHIS.**

**Juin 2018**

# Remerciements

*Merci à M<sup>me</sup> KHARBACHI Sonia, notre promotrice, d'avoir accepté de nous encadrer, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

*Nos vifs remerciements à M<sup>r</sup> KASMI Halim pour nous avoir reçues sous sa tutelle, et d'avoir pu nous aider tout au long du stage.*

*Nous tenons à remercier également, M<sup>r</sup> FERDJEL A Billal pour son orientation et ses explications ainsi que pour le temps qu'il nous a consacré.*

*A M<sup>lle</sup> MERABET Yasmine, à qui nous exprimons nos remerciements les plus profonds pour ses recommandations et son engagement auprès de nous.*

*A toutes les personnes qui ont aidé et collaboré dans la réalisation de notre stage, nous leurs exprimons nos sincères remerciements.*

*Que tous, trouvent ici nos cordiales salutations.*

# *Dédicaces*

*Aux deux personnes qui comptent le plus pour moi,*

*mes très chers parents.*

*A Toute ma famille du petit au grand.*

*A tous mes am(e)s.*

*Ryma*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à la mémoire de mon défunt Père.*

*A ma très chère mère, pour ses sacrifices, elle est tout ce que j'ai de plus chère au monde, ma raison d'être et ma raison de vivre.*

*A mon très cher frère BILAL qui m'a beaucoup aidé.*

*A ma grande chère sœur ALDJA, qui a été près de moi durant toute la période de recherche, son mari MUSTAFA et ses enfants LOUIZA et AMAYAS.*

*A ma chère sœur CHERIFA, qui m'a orientée, aidée et conseillée durant tout ce travail. Son mari MOURAD et son petit ange qui va bientôt naître, RAYANE.*

*A ma très chère petite sœur YASMINA qui m'a aussi beaucoup encouragée durant ma période d'étude.*

*A mes chères amies qui sont toujours à mes côtés, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*A toute ma famille paternelle et maternelle.*

***Thafsouth.***

## Liste des abréviations

**ANDI** Agence Nationale de Développement de l'Investissement

**ATF** Auxiliaire transport ferroviaire

**BMT** Bejaia Mediterranean Terminal

**CASNOS** Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés

**EPB** Entreprise Portuaire de Bejaia

**ISO** International Standardization Organization

**MSC** Mediterranean Shipping Company

**NAN** Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

**OHSAS** Occupation Health and Safety Assessment Series

**ONP** Office National des Ports

**SIDE** Stratégie d'Innovation et Dynamique Entrepreneuriale

**SNTF** Société Nationale de Transport Ferroviaire

**SONAMA** Société Nationale de Manutention

**TPM** Transport Publique de Marchandises

**ZEP** Zone Extra Portuaire

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat .....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	5
Section 01 : L'entrepreneuriat: levier principal pour la création d'entreprises.....	6
Section 02: Modalités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale.....	17
Conclusion.....	24
<b>Chapitre II : Externalisation d'une fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale .....</b>	<b>25</b>
Introduction .....	25
Section 01 : stratégie d'externalisation d'une PME par la création d'une filiale logistique ....	26
Section 02 : Perspectives de la logistique dans l'entreprise.....	33
Conclusion.....	39
<b>Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia .....</b>	<b>40</b>
Introduction .....	40
Section 1 : Présentation du terrain d'étude: Entreprise Portuaire de Bejaïa .....	41
Section 02 : Etude descriptive de la zone logistique extra portuaire: .....	47
Conclusion.....	52
<b>Chapitre IV: Essai d'analyse de la dynamique entrepreneuriale de l'EPB.....</b>	<b>53</b>
Introduction .....	53
Section 01: Présentation de l'enquête et les méthodes d'analyse .....	54
Section 02 : Etude empirique .....	58
Conclusion.....	71
Conclusion générale .....	72

La compétitivité, la rentabilité, la stratégie de différenciation, telles sont les exigences principales d'un marché moderne au sein duquel une entreprise performante est constamment confrontée pour se développer. Ces exigences semblent aller de soi et il est évident que l'entrepreneuriat est une condition de succès et de pérennité des entreprises dans un environnement économique fortement concurrentiel, marqué par l'intensité et la rapidité des évolutions technologiques et commerciales.

Aujourd'hui, l'Algérie accorde de plus en plus une importance accentuée au développement des PME du fait qu'il est parfaitement admis que l'entrepreneuriat est un vecteur vital à l'économie et à la société notamment en termes de création de richesses, d'emploi, d'exploitation de ressources, de la diversification et de la complémentarité entre les entreprises du secteur d'activités et partenaires, etc. Ainsi, l'entrepreneuriat recouvre les activités qui concourent à la formation et la croissance d'une entreprise dont la conséquence première est la création de valeurs. De ce fait la création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale et est la manifestation la plus claire de l'entrepreneuriat. C'est pourquoi, les gouvernements donnent une importance capitale à l'activité entrepreneuriale et tentent de mettre en place des politiques de stimulation, d'aide et d'accompagnement destinées aux entrepreneurs et aux porteurs de projets<sup>1</sup>. Depuis son ouverture économique dans les années 90, l'Algérie renvoie à l'intégration des PME dans sa politique productive d'où un rythme élevé de création d'entreprises avec une évolution d'une population globale de 1 060 289 PME en 2017<sup>2</sup>.

La dynamique entrepreneuriale est considérée comme un processus qui marque une évolution en termes de création et de développement d'entreprises. L'analyse de cette dynamique consiste dans le fait d'évaluer la dynamique des entreprises dans une économie donnée. De plus, toutes ces entreprises sont à la recherche permanente de réduction de délai, d'amélioration de la qualité ou encore d'augmentation des gains financiers. Pour ce faire, elles sont obligées de s'adapter et emprunter une démarche entrepreneuriale qui le plus souvent les amène à une réalité beaucoup plus riche, celle de créer en interne une autre nouvelle entreprise. Une démarche appelée ainsi « l'intrapreneuriat » qui permet d'acclimater en interne l'esprit d'entreprise, malgré l'ampleur de l'organisation et le poids des situations

---

<sup>1</sup>Mechtour, R. & Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273, Alger.

<sup>2</sup>Minister de l'industrie et des Mines. Bulletin d'information statistique de la PME, édition novembre, 2017, n°31.

Acquises avec le temps qui pèsent parfois sur l'aptitude de l'entreprise initiatrice de ce projet à prendre des risques et à se montrer réactive, des contraintes internes, parfois aussi fortes que celles des marchés sur lesquels elles opèrent.

Notre démarche a pour but d'analyser et de comprendre cette dynamique entrepreneuriale qui résulte de la compatibilité de deux processus fondamentaux : celui d'élaboration d'une stratégie et celui de changement. Il s'agit d'une organisation entrepreneuriale avec des managers entrepreneurs où les dispositifs mis en place permettent de renforcer ces processus généralement tournés vers l'interne<sup>3</sup>. Parmi ces changements organisationnels : l'externalisation, né aux Etats-Unis sous le terme d' « outsourcing » dans les années soixante, qui est devenue aujourd'hui une composante majeure dans ce mouvement de réorganisation et présente un outil central de la dynamique entrepreneuriale. L'idée s'articule sur un transfert d'activités d'une entreprise vers un prestataire externe spécialisé. Cette stratégie, pour des entreprises comme Capgemini<sup>4</sup>, apparaît comme un moyen de préserver des positions ou de conquérir de nouveaux projets d'intégration. <sup>5</sup>Pour des raisons économiques basées sur des critères de coûts, les entreprises ont tout d'abord commencé à externaliser des activités périphériques comme l'informatique, la gestion des commandes, la facturation, etc. Elles se sont ensuite tournées aux services fonctionnels, avant de finalement conquérir les fonctions de base de l'entreprise. Et au fur à mesure que ce processus gagnait du terrain et se retrouvait proche du métier de base de l'entreprise, il est devenu plus complexe, coûteux et long, le rendant ainsi une décision stratégique au sein des entreprises.

La logistique s'est de ce fait retrouvée directement impliquée dans ce phénomène d'externalisation. Son optimisation constitue un avantage concurrentiel indéniable au vu de son impact positif sur la performance opérationnelle et commerciale des entreprises. En effet, elle constitue un moyen pour ses dernières d'accéder rapidement aux meilleures pratiques (services à la clientèle, temps de réponse, délai, etc.). A cet égard, l'externalisation des activités logistiques couvre l'ensemble des maillons d'une chaîne logistique, assurées au préalable à l'interne, et qui, à long terme, conduit à la création de filiales logistiques par les entreprises. Cette politique de développement élaborée porte comme objectif la création

---

<sup>3</sup> Thomas, L. (2007). La dynamique d'entreprise, ça s'organise , L'Expansion Management Review 2007/2 N° 125.Doi:10.3917/emr.125.0072

<sup>4</sup>Capgemini : est la première entreprise de services du numérique (ESN) en France ainsi que le numéro six mondial du secteur en 2016. Elle a été créée par Serge Kampf le 1<sup>er</sup> octobre 1967 à Grenoble (France) sous le nom de Sogeti (Société pour la gestion de l'entreprise et traitement de l'information)

<sup>5</sup>Christian, H. (2007). Externalisation des services a l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices. Observatoire des stratégies industrielles, Paris.



d'une valeur financière ajoutée, une baisse des coûts de transaction pour les différents acteurs de la chaîne logistique, ou encore à l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise et sa croissance. Compte tenu du caractère transversal de la chaîne logistique en Algérie, basée essentiellement sur une stratégie de réseaux, les activités logistiques en collaboration a permis à certaines PME déjà existantes d'envisager des actions entrepreneuriales par la création d'autres entreprises (Numilog pour Cevital, TPE pour Naftal et Soummam, par exemple). C'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique principale :

### **Quel est le rôle entrepreneurial d'une entreprise existante dans la dynamique entrepreneuriale par l'externalisation de sa chaîne logistique ?**

Nous devons cependant apporter quelques éléments de réponses aux interrogations suivantes pour mieux cerner notre problématique :

- Qu'est-ce qu'une dynamique entrepreneuriale ?
- Pourquoi une externalisation d'une chaîne de valeur ?
- Quel est l'impact de cette démarche dans la dynamique entrepreneuriale ?

L'illustration de notre étude portera sur l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) du fait de son attractivité et son projet entrepreneurial qui s'inscrit dans notre thématique. En effet, depuis 2014, l'EPB élabore une stratégie de développement technique, commercial et opérationnel via la création de zone logistique extra-portuaire au niveau de la région de Tixter dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj, dans la poursuite d'un pôle logistique de soutien aux opérateurs économiques. L'intérêt de notre étude est de cerner les retombées de l'acte entrepreneurial d'une entreprise et non pas d'un seul individu en essayant de comprendre les motifs stratégiques et l'impact technico-économique de cette démarche (valeur ajoutée, emplois directs et indirects, notamment). Nous avons divisé notre travail en quatre chapitres en essayant, ainsi, de répondre à nos questions de départ.

Le premier chapitre sera consacré à présenter les potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat. Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première présentera l'entrepreneuriat: levier principal pour la création d'entreprises. La deuxième déterminera les modalités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale.

Dans le deuxième chapitre intitulé "Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale ", nous présenterons dans une première section les stratégies

d'externalisation d'une PME par la création de filiales logistiques. La deuxième section sera consacrée aux perspectives de la logistique dans l'entreprise.

Le troisième chapitre portera sur la présentation de l'entreprise portuaire Bejaïa (EPB) et la dynamique entrepreneuriale de la zone logistique extra portuaire de Tixter.

L'objet du dernier chapitre s'articule autour de l'enquête au nous mènerons auprès de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Les résultats nous permettront de répondre aux préoccupations de notre problématique. Les contenus présentés porteront principalement sur les résultats obtenus de l'enquête.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

## Introduction

L'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation sont abordés et définis dans de nombreux travaux. De grands auteurs comme Schumpeter (1942) et Drucker ont depuis longtemps souligné la relation entre ses deux notions. L'entrepreneuriat dans l'économie a changé au cours du dernier demi-siècle, passant de là de l'état routinier ou circuit à l'état du changement ou dynamique. Il a ainsi été perçu comme un moteur du développement social et économique à travers le monde, s'affichant ainsi comme étant un facteur clé pour l'amélioration de la croissance et de la productivité.

Aujourd'hui, l'Algérie accorde de plus en plus d'importance au développement des PME, ainsi en 2017 une évolution globale de 1 060 289 a été constatée, pour les TPE un nombre de 1 035 891, et PE 2 120 2, et ME 3 196)<sup>6</sup> du fait qu'il est parfaitement admis que l'entrepreneuriat est un vecteur vital à l'économie et à la société notamment en terme de création de richesses, d'emploi, d'exploitation de ressource, de la diversification et de la complémentarité entre les entreprises du secteur d'activités et partenaires. De ce fait la création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale et constitue un véritable marché.

Ce présent chapitre comporte deux sections. La première section fera référence à l'importance de l'innovation et la création d'entreprises dans le développement du domaine entrepreneurial, en se projetant sur les notions de base de l'entrepreneuriat, ainsi que sur la connexion établie entre les deux termes. La deuxième section portera sur les modalités d'une dynamique entrepreneuriale et les facteurs mis en jeu.

---

<sup>6</sup>Minister de l'industrie et des Mines. Bulletin d'information statistique de la PME, édition novembre, 2017 , n°31.

## Section 01 : L'entrepreneuriat: levier principal pour la création d'entreprises

Considéré comme un phénomène en mutation, l'entrepreneuriat change de nature mais une chose est sûre : il est dans l'air du temps, quel que soit le niveau d'analyse individuel, organisationnel, ou sociétal.<sup>7</sup> Au cours de cette section, nous mettrons en évidence la montée en puissance du phénomène entrepreneuriale ainsi que l'éclatement de ses définitions et de ses formes dans le contexte de la création d'entreprises.

### I. Notions sur l'entrepreneuriat

#### I.1. Définition de l'entrepreneuriat

Par entrepreneuriat, il est entendu l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui répondent aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure.<sup>8</sup>

L'entrepreneuriat pourrait être autrement défini comme étant un phénomène complexe et diversifié, une méthode, un état d'esprit, une façon de penser, de poser et de résoudre les problèmes qui au cours de ces dernières années a signifié diverses choses. Aussi, selon l'office québécois de la langue française, l'entrepreneuriat est un terme à l'origine issu du terme d'entrepreneur qui est passé à la langue anglaise : entrepreneurship<sup>9</sup> et est défini comme la « fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises ». Cependant, pour Julier et Marchesnay, l'entrepreneuriat généralement tourne autour de trois concepts « l'entrepreneur, l'esprit d'entreprise, et la création d'entreprise »<sup>10</sup>. Il convient ainsi de déduire que l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu à une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa. Ainsi le terme d'entrepreneuriat décrit une relation entre un entrepreneur et son organisation, comme le signale Julier et Marchesnay en rajoutant le concept de

---

<sup>7</sup> Fayolle, A., & Nakara, W. (2010). Création par nécessité et précarité: la face cachée de l'entrepreneuriat. *Cahier de recherche*, 2010-08 E4.

<sup>8</sup> Centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship. (2009). Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités? .

<sup>9</sup> Pierre-Andrzej, J. et Michel, M. (1996). L'entrepreneuriat, *edeeconomica*, Paris.

<sup>10</sup> Julier et M. Marchesnay. (1997). PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n°95, p 26.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

risque.<sup>11</sup>Ce faisant, HOWARD Stevenson articule l'entrepreneuriat autour de la poursuite d'une opportunité au-delà des ressources à contrôler. Toutefois, Lorsqu'une création n'implique pas de changement de statut pour l'individu (ou l'équipe) on parle d'acadépreneuriat et d'intrapreneuriat.

L'entrepreneuriat recouvre donc les activités qui concourent à la formation et la croissance d'une entreprise, dont la conséquence première est la définition de l'ensemble des actions visant à générer de la richesse et de l'emploi par la création d'une entreprise qu'elle soit à but lucratif ou pas.

## I.2. Définition de l'entrepreneur

Selon l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1950), l'entrepreneur peut être présenté comme une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie<sup>12</sup>. En effet, à la base de l'entrepreneuriat, il y a toujours un entrepreneur, défini comme un réalisateur de projets et, dans un sens plus strict, comme une personne capable de transformer un rêve, une idée, un problème ou une occasion en une entreprise. Il s'agirait donc d'une attitude générale qui peut constituer un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tout citoyen.<sup>13</sup>

La représentation de l'entrepreneur évolue avec le temps et les transformations économiques ainsi il apparait comme un mythe en temps de crise pendant les années 1930 ou il y'a une glorification de l'entrepreneur comme « deus ex machina <sup>14</sup>» du capitalisme (Schumpeter) puis dans les années 1980 : retour à l'entrepreneur comme figure héroïque pour « sauver » le capitalisme avec le ralentissement de la croissance et après la crise en 2008 et la « Grande Récession » : crise des grandes technstructures financières et industrielles et retour à la valorisation de l'entrepreneur et de « l'esprit d'entreprise »

---

<sup>11</sup>Bereziga,A& Meziane, A. (2005). sur la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens. Colloque national Université kasdiMerbah Ouargla.

<sup>12</sup>Mechtour, R. &Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273,Alger.

<sup>13</sup>Centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship.( 2009). Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités? .

<sup>14</sup> Deus ex machina est personnage qui intervient de manière providentielle pour dénouer une situation difficile.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

Selon Boursorama (2013), les entrepreneurs sont ceux qui créent de la richesse et prennent du risque dans une économie.<sup>15</sup>

## I.3. Caractéristique de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur

### I.3.1. Caractéristiques de l'entrepreneuriat

Il est parfaitement admis que l'entrepreneuriat soit un vecteur vital de compétitivité grâce à ses apports à l'économie et à la société qui concernent la création de richesses, d'emploi, l'innovation, le renouvellement du parc d'entreprises, l'exploitation des ressources, la diversification et la complémentarité des entreprises, etc. L'entrepreneuriat se caractérise par une aptitude de base qui peut être acquise dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie.<sup>16</sup>

**Le leader**, force motrice à l'origine des faits économiques, s'identifie comme acteur principal de l'entrepreneuriat. Dans l'esprit de cet entrepreneur, il ya une vision de l'avenir qui est préférable à celle de l'état présent. Les deux autres caractéristiques s'identifient comme les compétences entrepreneuriales et les attitudes.

**Les compétences entrepreneuriales** sont la combinaison de connaissances (savoirs), d'attitudes (savoir-faire) et habilités (savoir-être) nécessaires pour être effectif (performant) durant le processus entrepreneurial<sup>17</sup>. Tandis que les attitudes s'articulent autour de la compétition et création «face à la concurrence», la compétition est majoritairement considérée comme un stimulant d'efficacité dans les affaires. C'est un des ressorts essentiels du métier de dirigeant créateur de PME<sup>18</sup>.

### I.3.2. Caractéristiques de l'entrepreneur

La réussite d'une aventure entrepreneuriale ne dépend pas uniquement d'un environnement favorable à la création mais également des caractéristiques de l'entrepreneur<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Jean-Pierre, B et Laurent, B. (2013). Le rôle de l'entrepreneur dans le capitalisme, ellipses.

<sup>16</sup> Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'université de Sfax, Culture Entrepreneuriale version 1.2, Septembre 2008, Université de Sfax, Tunisie.

<sup>17</sup> Aouni, Zineb et Bernard, S. (1996). Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 201 Ko ;22p.

<sup>18</sup> January-March, Gérard, A et Kokou, D. (2015). Caractéristiques entrepreneuriales et décision du dirigeant-créateur d'entreprise. Modern Management Review. 22 :63-87

<sup>19</sup> Berreziga, A & Meziane, A. (2005). sur la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens. Colloque national Université kasdiMerbah Ouargla

## Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

Le besoin d'accomplissement, l'intériorité du lieu de contrôle, la propension à la prise de risque, l'optimisme entrepreneurial, la créativité, et.

L'entrepreneur demeure l'acteur clé du dynamisme entrepreneurial <sup>20</sup> justifiant ainsi l'intérêt continu sur l'étude des caractéristiques individuelles qui permettent de prévoir la réussite du projet entrepreneurial. Nous pouvons ajouter d'autres caractéristiques et qualités en les synthétisant dans le tableau suivant:

**Tableau n°01** : Caractéristiques et qualités de l'entrepreneur

Caractéristiques	Qualités
Confiance en soi	Croit en ses propres capacités ; indépendant ; optimiste
Volonté déterminée	Obstiné et persévérant
Concentré sur les tâches accomplir ou les résultats à atteindre	Soucieux de la réussite ; bucheur ; dynamique ; énergique ; prend des initiatives
Acceptation des risques	Prend des risques calculés ; aime les défis
Etoffer d'un chef	Bon communicateur ; Bon contact avec les autres Attentif aux suggestions et aux critiques ; S'intéresse aux autres ; Concerné par le développement des autres
Originalité	Innovateur, créatif ; Souple et ouvert d'esprit ; Ingénieux ; S'adapté rapidement et facilement ;
Tourné vers l'avenir	Visionnaire ; Intuitif

**Source:** Bayed, M. Boughattas, Y. et Schmitt, C. (2006), Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, 8er congrès international en Entrepreneuriat et PME, Suisse, Octobre 2006.

### I.4. Facteurs de valorisation de l'entrepreneuriat

On ne peut développer un concept entrepreneurial qu'on ayant mis au point certains facteurs indispensables au bien déroulement de l'expérience entrepreneuriale, nous citons :

<sup>20</sup>Berreziga, A & Meziane, A. (2005). sur la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens. Colloque national Université Kasdi Merbah Ouargla.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

## I.4.1. Culture entrepreneuriale

L'esprit d'entreprise concerne la connaissance de l'entreprise et de l'entrepreneur, alors que l'esprit entrepreneurial consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté, pour fixer des buts et réaliser des projets.

La culture entrepreneuriale serait en effet constituée de qualités et d'attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut faire et mener à terme. Elle ne doit plus être considérée uniquement comme un moyen de créer de nouvelles entreprises, mais plutôt comme une attitude générale constituant un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tout citoyen. Compte tenu de la portée des caractéristiques qui la définissent. Dans « la culture entrepreneuriale, un antidote contre la pauvreté ». **Ainsi, la culture est ancrée tout au long du processus entrepreneurial : depuis l'intention jusqu'au développement des entreprises, elle conditionne et influe sur la pensée, les caractéristiques, les actes et les comportements des entrepreneurs.**<sup>21</sup>

Les quatre piliers de la culture entrepreneuriale proposés par la Fondation de l'Entrepreneur Hip (FDE)<sup>22</sup>, validés pendant plusieurs années auprès de nombreuses clientèles<sup>23</sup>. Les voici :<sup>24</sup>

- L'autonomie : c'est la capacité de répondre à ses propres besoins, de prendre et d'assumer ses décisions, tout en tenant compte de son entourage et son environnement<sup>25</sup>.
- La responsabilité : est l'obligation de répondre de certains de ses actes, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses. Elle désigne la capacité ou le pouvoir de prendre soi-même des décisions.
- La créativité : la créativité individuelle joue un rôle important dans la phase d'idéation et, correspond à l'identification d'opportunités et à la recherche des ressources

---

<sup>21</sup>Berreziga, A. & Meziane, A. (2005). sur la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens. Colloque national Université Kasdi Merbah Ouargla

<sup>22</sup> La Fondation de l'entrepreneurship (FDE) existe depuis plus de 30 ans. Vu le jour vers les années 1980 par Paul-Arthur Fortin. Elle a pour mission de promouvoir le développement de la culture entrepreneuriale, elle offre divers produits et services pour les entrepreneurs, La Fondation produit également des recherches et des analyses concernant l'univers entrepreneurial dont l'Indice entrepreneurial québécois.

<sup>23</sup> Arthur, F. (2003). La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté, Transcontinental Algériens. Les éditions transcontinentales

<sup>24</sup> Idem.



# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

nécessaires pour l'exploiter. Bien que, la concrétisation de cette créativité nécessite une prise de risque.

- La solidarité :est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sien d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres.

## I.4.2.Economie entrepreneuriale

L'activité économique à l'intérieur d'une unité géographique constitue un facteur qui mène à l'entrepreneuriat ainsi que la présence d'opportunités, menaces cycliques (le chômage), possibilités de croissance, intérieures et internationales ou encore, fiscalité, frais d'établissement, immobilisations incorporelles, options d'achat d'actions, etc.<sup>26</sup>

## I.4.3. Entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Quelque soit le statut juridique des entreprises (association, coopérative, etc.), leurs dirigeants font du profit un moyen, non une fin en soi. L'entreprise sociale s'organise autour de 4 principes<sup>27</sup> simples :

- un dynamisme entrepreneurial : en recherche permanente de nouveaux financements et en diversification des ressources.
- une finalité sociale et/ou environnementale : pouvant s'exprimer de manière plurielle (accès aux soins, aux énergies, au logement, lutte contre le gâchis, le chômage de longue durée, promotion des circuits courts, du bio, de la croissance verte, etc.)
- une gouvernance participative : impliquant toutes les parties prenantes. : entreprises et son environnement interne et externe.
- une lucrative encadrée mettant la rentabilité au service de la finalité sociale ou environnementale.

A côté de cela, on retrouve la pyramide des âges (e.g, une population vieillissante réduit l'entrepreneuriat et les taux de création), les schémas d'immigration et de migration, des rigidités de caste et de classe, une homogénéité sociale, etc.

---

<sup>26</sup>Mechtour, R. &Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273,Alger.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

## **I.4.4. Disponibilité en Information / Infrastructure**

Accès à l'information concernant : les marchés, la technologie, les partenaires, les lois et réglementations, notamment, peuvent faire l'objet d'une liberté de la presse et des possibilités de publicité ou encourir d'une diffusion de l'information comme dans le cas, par exemple, des nouveaux produits. De plus, l'infrastructure qui se décrit comme le transport, les télécommunications, la distribution, la sécurité publique, le droit et justice, ou encore le système éducatif.

## **I.4.5. Disponibilité en ressources de financement**

L'entrepreneuriat est forcément confronté au fait financier, puisque les projets entrepreneuriaux appellent des ressources dont il faut concevoir le financement. De ce fait, parmi les facteurs qui influencent le phénomène entrepreneurial, nous retrouvons :

- Possibilité d'utiliser les droits de propriété comme garantie (permet aux entrepreneurs de s'assurer des financements) ;
- Degré de sophistication et de développement des marchés ;
- Continuité dans les marchés financiers (c'est-à-dire, y a-t-il des ruptures dans les financements? ou bien, un entrepreneur peut-il accroître régulièrement ses activités depuis la création jusqu'à l'introduction en bourse?) ;
- Concurrence sur les marchés financiers concurrentiels réduisant la marge au dessus du coût du financement pour les prêteurs, et augmentant l'éventail de prestations) ;
- Discrimination en matière financière<sup>28</sup>.

## **I.5. Domaine de l'entrepreneuriat**

Verstraet et Fayolle (2005) résument les différentes approches à travers une revue de littérature faisant apparaître quatre paradigmes dont le but est de cerner le domaine de l'entrepreneuriat :

- L'opportunité d'affaires : ce paradigme est réputé le plus récent dans le domaine de recherche en entrepreneuriat. C'est la détection, construction et exploitation d'une opportunité qui constitue l'acte entrepreneurial (Bygrave et Hofer 1991, Timmons 1994, Vvankataraman 2000). Le champ de l'entrepreneuriat est défini, ici, comme

---

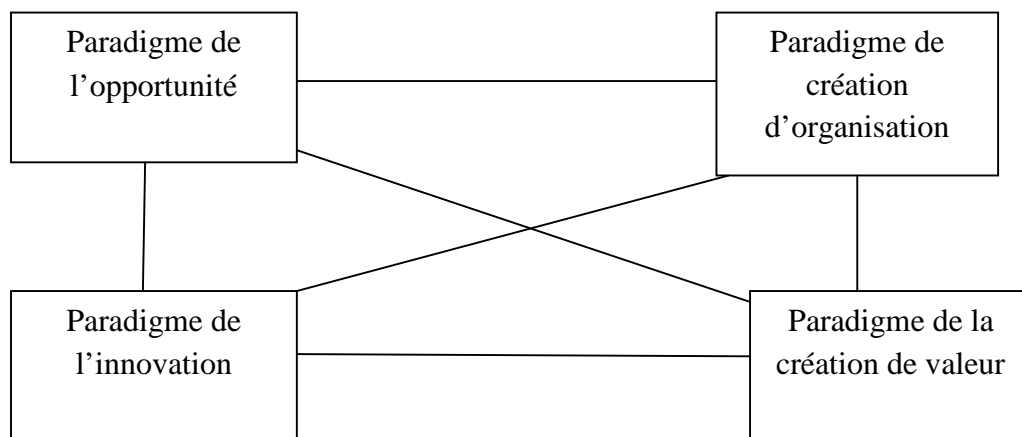
<sup>28</sup>Mechtour, R. &Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273, Alger

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

«l'examen approfondi de comment, par qui et avec quels résultats sont découvertes, évaluées et exploitées les opportunités de création de futurs biens et services».<sup>29</sup>

- La création d'une organisation : qui ne se réduit pas seulement à la création d'entreprises. L'entrepreneuriat concerne, selon ce paradigme, le phénomène d'*émergence organisationnelle* au sens large (Bygrave et Hofer 1991, Gartner 1990, Verstrarete 2003). L'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat selon ce paradigme (au sens large). Il n'y a pas d'entrepreneuriat sans innovation (Schumpeter 1939, Drucker 1985, Carland 1984, Martin 1994, Julien et Marchesnay, 1996).
- La création de valeur : l'entrepreneuriat est un processus dynamique de création de valeur nouvelle (sans obligatoirement apporter une innovation) (Gartner 1990, Bruyat 1993).

**Figure n°01** : Paradigmes de l'entrepreneuriat



*Source* : Verstraet et Fayolle (2005). Les paradigmes de l'entrepreneuriat.

**I.6. Les grandes phases du processus entrepreneurial** : le processus entrepreneurial passe par plusieurs phases:

- **Phase 1** : recherche d'une idée qui peut concerner un projet, ou une opportunité à exploiter par la création de sa fabrication ou de sa la façon de la commercialiser, ou la reprise d'entreprise.
- **Phase 2** : adéquation entre l'idée ou l'opportunité et le projet personnel : Dans tout projet, l'idée de départ reste le fil conducteur de l'ensemble du projet, de cela une idée

<sup>29</sup>Jaziri, RJ. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat

## Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

entrepreneuriale doit être conceptualisée, c'est-à-dire partir d'une notion vague, puis elle doit s'intellectualiser pour devenir un objet de plus en plus précis<sup>30</sup>.

- **Phase 3** : validation de l'idée ou concrétisation de l'opportunité sous forme d'un projet cohérent et cela de surcroît des ressources qui doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité. Le créateur doit tester son idée pour vérifier qu'une opportunité existe bien ou peut se réaliser.
- **Phase 4** : analyse du marché sert et guide le créateur vers : une parfaite connaissance du marché ; une connaissance des caractéristiques clientèles pour la satisfaire au mieux ; des choix stratégiques mieux adaptés à sa future entreprise ; une construction du plan marketing plus fiable; et une collecte d'éléments concrets qui serviront à établir le budget prévision et le diagnostic éventuel des ressources pour vérifier la faisabilité du projet.
- **Phase 5** : choix de l'ensemble des moyens nécessaires : ressources financières, plan d'affaires ou de reprise « business plan (BP) », structure juridique qui concerne le choix de la forme juridique et l'élaboration du statut mais également les différents contrats signés en phase post-crédation.
- **Phase 6** : accomplissement des démarches et formalités administratives et légales.
- **Phase 7** : démarrage de l'activité.
- **Phase 8** : choix, réalisation et contrôle de la stratégie de développement.

## II. Entrepreneuriat, un esprit de création d'entreprises

« *Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse* » Peter Drucker<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Jaziri, R.J. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat

<sup>31</sup>Drucker,P « *Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse* » **cité par** Michelle, J.-B. (2015) Les fiches outils à la création d'entreprises. (Tiré de the essentiel Drucker).

## II.1. Innovation et création d'entreprises

En tant que phénomène économique et social, les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société sont considérables et ils concernent :

- L'**innovation** et les opportunités innovantes
- La **création d'entreprises** et le renouvellement du parc dans les différents domaines d'activités
- la **création d'emploi** comme une réponse aux problèmes,
- le **développement de l'esprit d'entreprendre** dans les entreprises et les organisations (prise d'initiative, prise de risque, orientation vers les opportunités, réactivité ou flexibilité...)
- et l'**accompagnement de changements structurels** au niveau de l'environnement politique, technologique, social ou organisationnel (exemple du secteur tertiaire, l'internet, les TIC...).<sup>32</sup>

### II.1.1. Innovation

Ces dernières années, les entreprises ont pris conscience du rôle joué par la créativité dans la ré-industrialisation et l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires. L'entrepreneuriat et l'innovation sont les principaux atouts contre la crise et les moteurs de la relance économique. Selon Filli et Rentschler(2010), l'innovation est vue comme la matérialisation tangible de la créativité<sup>33</sup>.

L'innovation est un principe général lié aux capacités d'une société ou d'une entité individuelle distincte de celle-ci à créer ou trouver des solutions nouvelles. Ce principe se traduit notamment dans le domaine entrepreneurial et les activités micro-économiques marchandes.

---

<sup>32</sup>Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'université de Sfax, Culture Entrepreneuriale version 1.2, Septembre 2008, Université de Sfax, Tunisie.

<sup>33</sup>Lerch, Ch, ThanhThari, M T, Puhakka, V. Burger-Helmchen, Th. (2015). La creation entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originals. Vol.3, n°48, p.5-11.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

En management de l'innovation, ce processus est en grande partie déterminé durant la phase d'idéation<sup>34</sup>. Il s'agit d'un « moment » de libre-pensée avant la mise en pratique des idées où chacun peut s'exprimer librement.

L'entrepreneuriat et l'innovation sont liés par la créativité, qu'il s'agisse d'élaborer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux procédés ou de nouvelles organisations. Pour les entreprises confrontées à un environnement concurrentiel, l'innovation est souvent une condition de survie. Pour les organisations, la pression budgétaire et les exigences croissantes des usagers imposent des innovations toujours plus nombreuses.

## II.1.2. Création des entreprises

Pour de nombreux auteurs, la création d'entreprise est un comportement planifié et donc intentionnel qui apparaît comme meilleur prédicateur direct du comportement que des attitudes<sup>35</sup>. A la manière de Schumpeter, l'entrepreneuriat conduit à une « destruction créatrice » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que de nouveaux produits et modèles économiques arrivent et remplacent les anciens. Ainsi, la destruction créatrice est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme<sup>36</sup>.

Selon Emmanuel Macron « Sans entreprises, nous n'irions pas bien loin »<sup>37</sup>.

La création d'une entreprise et sa réussite sont justement conditionnées par la mobilisation de ressources financières, de connaissances théoriques et empiriques, et des relations personnelles et institutionnelles pour un projet<sup>38</sup>.

L'entrepreneuriat est un concept vaste qui va de l'entrepreneur indépendant - centré sur lui-même, et pour qui l'entreprise peut constituer une manière de s'en sortir- jusqu'à l'entrepreneuriat social centré quant à lui sur la société et sur autrui :

---

<sup>34</sup>L'idéation c'est un terme inventé par John Stuart Mill, comprend tous les stades d'un processus de pensée original, de l'innovation au développement de l'idée et jusqu'à son achèvement. C'est ainsi un aspect essentiel de tout processus créatif ou conceptuel en d'autre, Le terme idéation est un anglicisme tiré de idéation.

<sup>35</sup>Fayolle, A. (2012). Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod.

<sup>36</sup>Mechtour, R. & Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273, Alger.

<sup>37</sup>Jean-Pierre, B et Laurent, B. (2013). Le rôle de l'entrepreneur dans le capitalisme, ellipses.

<sup>38</sup>Idem.

## Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

- **Entrepreneuriat de type autocréation** : l'autocréation d'emplois constitue généralement une alternative, voir une solution, pour ceux qui éprouvent des difficultés à trouver un emploi.
- **Entrepreneuriat non marchand ou social** : principalement créer des entreprises dont l'activité économique a été conçue de manière à créer de la valeur sociale, à mettre en œuvre des solutions innovantes à des problèmes sociaux est cela dans les domaines de la création d'emploi, du développement durable, de l'environnement et de la santé.
- **Entrepreneuriat public** : les entreprises publiques et les différents établissements des gouvernements au niveau national, provincial ou local, constituent l'essentiel de l'entrepreneuriat public. Ils contribuent à la création des ressources collectives nécessaires au développement économique.
- **Intrapreneuriat** : Antoncic et Hirisch(2001), et Zahra (1991) qualifient l'acte intrapreneurial les activités entrepreneuriales au sein même d'une organisation établie. Ainsi, une entreprise confie à un de ses cadres la mission de créer et développer un centre d'activité spécifique. C'est l'exemple des agences, usines, filiales, établissements à l'étranger, etc.
- **Essaimage ou extrapreneuriat** : Il s'agit de la création d'une entreprise à partir des technologies développées, très souvent, l'essaimé est le responsable d'un service que l'entreprise décide d'externaliser.

### II.2. Enjeux de l'entrepreneuriat dans le développement de la création

La création et le développement des entreprises sont deux essentiels enjeux auxquels sont confrontées les entreprises : la croissance, l'emploi, l'innovation, la réduction des déficits et de la dette, etc.<sup>39</sup> La création d'entreprises est un vecteur important pour la création d'emploi et de la richesse. Cette création d'entreprise, elle-même, est précédée par l'intention de créer. Cependant, elle représente le meilleur prédicateur de l'acte d'entreprendre. C'est pourquoi, les gouvernements donnent une importance capitale à l'activité entrepreneuriale qui repose sur le développement des programmes de soutien, et tentent de mettre en place des politiques de stimulation, et de diffusion de l'activité d'entreprise ,d'aide et d'accompagnement destinées aux entrepreneurs et aux porteurs de projets. Ces politiques ont pour but de mettre en place un climat économique général propice à la création des

---

<sup>39</sup>Mechtour, R. &Slamani, R. L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273,Alger.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

entreprises. Les aides financières et les exonérations fiscales sont les actions les plus exploitées.

## **Section 02: Modalités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale**

L'évolution, le développement, le changement que la dynamique entrepreneuriale puisse connaître, passe par la création de nouvelles organisations qui se traduit en termes de réseaux locaux d'échange et de coopération interentreprises sous les effets d'apprentissage engendrés.

### **I. Généralités sur la dynamique entrepreneuriale**

#### **I.1. Définition de la dynamique entrepreneuriale**

La dynamique entrepreneuriale est un processus visant à favoriser la création et le développement des entreprises. Ainsi présentée, sous un certain nombre de pratiques tactiques et stratégiques. Selon Drucker, elle est définie comme l'innovation et l'esprit d'entreprise, à savoir une intention délibérée, une tâche qui doit être organisée de façon systématique et qui fait partie intégrante du travail du dirigeant<sup>40</sup>.

La dynamique entrepreneuriale peut être définie comme un procédé de création et de développement d'une nouvelle activité par employés en dehors du cœur d'activité d'une firme établie. Cette dynamique relève avant tout d'un état d'esprit de la réalisation d'un certain nombre d'actions, elle est également une fonction des conditions économique, sociales, culturelles et politiques dans lesquelles opèrent les entrepreneurs<sup>41</sup>. La dynamique entrepreneuriale selon l'indice de l'AFE, qui s'attache à décrire la dynamique et ses motivations selon l'âge et le sexe, définit cette dernière comme la démarche, l'intention ou l'expérience d'une activité indépendante « répartie entre intentionnistes, porteurs de projet, entrepreneurs et fermetures ou cessions d'entreprises »<sup>42</sup>. De cela l'activité entrepreneuriale constitue d'avantage :

---

<sup>40</sup>January ,kasereka, k. (2008). Dynamique entrepreneuriale en territoire de Lubero, Université Catholique du Graben-Licence n°2008-02.

<sup>41</sup>ChakrounMarzouki, W. (2007). Dynamique entrepreneuriale féminine et son accompagnement : cas de la Tunisie. Master en entrepreneuriat, Université de Sousse.Tunisie.

<sup>42</sup> Revue de la presse eco de la semaine. Des français dans une dynamique entrepreneuriale. (28 Novembre- 02 Décembre 2016), En ligne, <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/profession-1056/Breves/revue-presse-eco-semaine-novembre-322885.htm>.



# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

- les conseils et aides appropriés.
- la mise en relation avec les acteurs tiers.
- l'hébergement et les services logistiques basiques pour le développement d'affaires.

## I.2. Définition de la stratégie d'une dynamique entrepreneuriale

La stratégie d'une dynamique entrepreneuriale s'identifie par la volonté de réintroduire une dimension proactive dans les évolutions stratégiques des entreprises, d'exploitation d'opportunité sur des changements profonds de leurs systèmes organisationnels et création de valeur d'innovation<sup>43</sup>.

## II. Différentes modalités stratégiques

Les modalités stratégiques sont souvent très divergentes, nous n'en examinerons que celles qui nous semblent plus pertinentes.

### II.1. Stratégie d'alliance dynamique MAG

Les opérations d'alliances sont le meilleur moyen de renforcer la capacité de l'entreprise à résister à la concurrence, et à se développer sur le marché. L'alliance offre la possibilité à des entreprises qui veulent rester indépendantes, notamment au plan capitalistique, de mettre en commun des moyens humains, matériels, ou financiers pour atteindre un objectif commun. Alors pourquoi adopter une stratégie d'alliance ?

La stratégie d'alliance, quelles que soient les modalités juridiques choisies, depuis le contrat commercial jusqu'à l'élaboration de filiales communes, constitue désormais un nouveau mode d'organisation des entreprises et apporte une solution aux sociétés dont le chiffre d'affaire (CA) est insuffisant pour être viable. Les « seuils critiques » en CA permettent de faire des économies d'échelle, d'améliorer la rentabilité financière pour faire face à l'accroissement des investissements nécessaires. La mise en commun des moyens financiers, techniques, commerciaux, dans le cadre d'une stratégie d'alliance, permet à des entreprises de taille moyenne de garder leur indépendance capitalistique et de trouver une troisième voie à l'alternative qui leur est posée, absorber un confrère ou être absorbée.

---

<sup>43</sup> Stratégie et PEM : peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » XIII ème conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine-2,3 et 4 juin 2004.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

La recherche et la constitution d'alliance peuvent faire l'objet d'application à tous les stades de l'activité d'une entreprise :

- Frais de « recherche développement » partagés.
- Collecte d'informations économiques, techniques mises en commun.
- Partage d'une main d'œuvre qu'une seule entreprise ne pourrait assumer.
- Mutualisation de certains moyens comptables et des risques financiers.
- Constitution de filiales communes pour conquérir des parts de marché.
- Publicité et communication à frais partagés<sup>44</sup>,...

L'alliance est une troisième voie qui est encouragée par les grands donneurs d'ordres dans l'entreprise. Elle constitue un véritable projet de développement pour le chef d'entreprise qui veut pérenniser sa suscité, accroître son potentiel technique et son efficacité commerciale.

## II.2. Stratégie de croissance

La stratégie de croissance: diriger, coordonner des actions afin d'atteindre l'ensemble des objectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'environnement externe et interne, ainsi les capacités de l'entreprise.

Entrepreneur et croissance économique cela entend que L'entrepreneur pourrait être le chaînon manquant qui convertit la connaissance en croissance qui a fait l'apport de connaissances par les entreprises déjà présentes sur le marché favorise ainsi la création d'entreprises nouvelles qui permet de réconcilier la vision « schumpétérienne » l'entrepreneur crée l'opportunité de profit par l'innovation et la vision « kirznérienne » l'entrepreneur ne fait que la découvrir<sup>45</sup>.

La stratégie d'entreprise est un élément clé de la performance sur le marché. Cette vision entrepreneuriale et quasi guerrière de la stratégie met en avant le rôle central des décisions des dirigeants dans la transformation active d'un secteur<sup>46</sup>.

La stratégie de croissance constitue une bonne base de réflexion sur le développement stratégique d'une entreprise. La matrice de croissance est illustrée pour évaluer cette option stratégique et est constituée de deux axes : les produits et le marché.

- **Les produits:** Quels produits l'entreprise fournit-elle en ce moment et quels sont les nouveaux produits qu'elle souhaite offrir à l'avenir ?

---

<sup>44</sup> La stratégie d'alliance, l'équipe dynamique entrepreneuriale 01 /06/10.

<sup>45</sup> Jean-Pierre, B et Laurent, B. (2013). Le rôle de l'entrepreneur dans le capitalisme, ellipses

<sup>46</sup>Pierre, R. (2007). Stratégie de rupture et dynamique de filière.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

- **Le marché:** Quels marchés l'entreprise sert en ce moment et quels sont les marchés qu'elle souhaite servir à l'avenir ?

Sur cette base, quatre axes de stratégie de croissance sont proposés.<sup>47</sup> Comme suit:

## II.2.1.Pénétration du marché

Cette stratégie a un double objectif; l'accroissement de la commercialisation des produits ou des services existants sur des marchés existants et, l'augmentation de sa part de marché. Pour ce faire, elle peut attirer la clientèle des entreprises concurrentes en tenant comme propos "que ses propres clients achètent plus souvent ses produits ou services existants", par exemple.

## II.2.2.Extension du marché

Dans ce cas-ci, l'entreprise va accroître la commercialisation de produits ou de services existants sur des marchés encore inexplorés. L'extension de marché implique une analyse de la manière dont l'offre existante d'une entreprise peut être vendue sur de nouveaux marchés ou d'agrandir le marché existant.

## II.2.3.Développement de produits

L'objectif est de lancer des nouveaux produits ou services sur des marchés existants. Le développement de produits peut être envisagé pour élargir l'offre proposée aux clients actuels dans le but d'augmenter le volume d'affaires des entreprises.

## II.2.4.Diversification

Dans ce cas-ci, l'entreprise lance de nouveaux produits ou services sur des marchés encore inexplorés. Cependant, la stratégie de diversification constitue la stratégie la plus risquée. Elle implique la commercialisation par l'entreprise de produits et de services totalement nouveaux sur un marché totalement inconnu .La diversification peut encore être subdivisée en différentes catégories :

- **La diversification horizontale:** cette stratégie implique l'achat ou le développement de nouveaux produits par l'entreprise dans le but de les vendre à ses groupes de clients

---

<sup>47</sup> Types de stratégies de croissance /1819.

## Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

existants, bien que ces nouveaux produits ne présentent a priori aucun lien technologique avec les lignes de produits existantes.

- **La diversification verticale:** l'entreprise pénètre dans le secteur de ses fournisseurs ou de ses clients.
- **La diversification concentrique:** cette stratégie implique le développement d'une nouvelle ligne de produits ou de services présentant des synergies technologiques et/ou commerciales avec une gamme de produits existants, bien que ces produits soient destinés à de nouveaux groupes de clients.
- **La diversification conglomérale:** cette diversification n'implique ni une synergie technologique, ni une synergie commerciale, mais exige l'attraction de nouveaux groupes de clients.

En fonction des stratégies mises en place et de ses ambitions, une entreprise choisira l'une de ces quatre stratégies. Ce choix dépendrait notamment de l'orientation du produit/marché d'une entreprise et du goût du risque de cette dernière.

### II.3. Stratégie de rupture

La stratégie de rupture s'agit de la capacité d'une entreprise à revisiter d'une manière radicale les règles du jeu concurrentielle en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage<sup>48</sup>. Cette démarche est donc intentionnelle et délibérément proactive. Les dirigeants introduisant une stratégie pour bouleverser l'avantage concurrentiel imposé par leur propre conception de l'activité. Les actions et réactions concurrentielles, qu'une stratégie de rupture permette à l'entreprise de l'initier, d'améliorer ses performances, il est nécessaire qu'elle soit composée de mouvements plus nombreux, plus rapides et plus variés que ceux des concurrents en se caractérisant par le nombre d'actions concurrentielles dont elle est constituée à déstabiliser les concurrents, leur vitesse (participe activement à une transformation de l'univers concurrentiel) et leur variété.

### II.4. Stratégie d'innovation et dynamique entrepreneuriale

Les stratégies d'innovation et dynamique entrepreneuriales sont consacrées à l'analyse économique et au management de ces deux phénomènes qui visent à fournir une connaissance

---

<sup>48</sup>Pierre, R. (2007). Stratégie de rupture et dynamique de filière.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

approfondie tel que, la méthodologie et les opérations des dynamiques d'innovation et de créations d'entreprise.

L'innovation, est l'introduction sur le marché de nouveaux produits et services, la mise en œuvre de nouvelles organisation productives ou encore l'adoption de nouveaux procédés. Aujourd'hui au cœur des stratégies des entreprises, l'innovation est considérée comme un facteur majeur de croissance et développement des entreprises<sup>49</sup>. Elle implique la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau service ou un nouveau procédé.

## II.5. Typologie de facteurs influençant la dynamique entrepreneuriale

Un facteur d'influence est un facteur qui agit, de façon directe ou indirecte, sur l'état d'un enjeu et dont l'analyse peut aider à déterminer les objectifs à long terme<sup>50</sup>. L'Algérie, En 2011 a constaté de 9,7 d'activité entrepreneuriale en début de croissance<sup>51</sup> qui a fait qu'elle se positionne comme économie créatrice. Qui est dans le cas de la dynamique entrepreneuriale de la région de BBA qui se caractérise par la période des années [90 – 2000] : par une relance de l'activité de création d'entreprises (les taux de création nets ont pris une tendance haussière «49,42% → 81,97%» pendant que les taux de fermeture ont pris une tendance baissière «50,57% → 18,02%»).<sup>52</sup>Cette situation est représentée par un taux d'évolution net inter-périodes de 3425% (soit 141 entreprises) par rapport aux années 60-70 qui sont marquées par 04 entreprises nettes créées seulement.

Ainsi, le développement, technologique, sociétal, économique, joue un rôle primordial en incitant des facteurs tels que la l'avancement de l'informatique au sien des entreprises qui facilite la transmissions des informations, le circuit de communication entre les membres et les activités. De plus, la stratégie de développement passe par la conquête de nouveaux marchés (l'invention de nouveaux produit et service, l'identification des opportunités d'affaires)<sup>53</sup>.

---

<sup>49</sup>Marchesnay, M. (2016). Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales. ISTE OpenScience, London.

<sup>50</sup> Guide d'élaboration des plans de gestion des espaces naturels, outils de gestion et de planification, 06/05/2015.

<sup>51</sup> L'entrepreneuriat en Algérie, données de l'enquête GEM 2011.

<sup>52</sup>Amghar, M. (2015). L'impact de la dynamique entrepreneuriale dans la dynamique des territoires : Aspects théoriques et pratiques (Etude du tissu industriel de la région de Bordj Bou Arreridj - Algérie).N 02. Revues, EcoNature,Algerie.

<sup>53</sup>Polgue, M. (2008). Les stratégies entrepreneuriales de développement, le cas de l'entreprise artisanale.

# Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat

---

## **Conclusion**

Dans ce premier chapitre, nous avons pu définir le rôle fondamental de l'entrepreneuriat, dans une perspective économique. Les différentes modalités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale s'observent à travers notamment une stratégie d'externalisation. En soulignant quelques définitions et stratégies adoptées par ses entreprises et dont la maîtrise provient avant tout de la faculté des agents économiques à entreprendre, le rôle des entreprises en croissance sur le marché devient de plus en plus préformante.

### Introduction

Depuis le début des années 1990, les pratiques mondiales d'externalisation des activités logistiques s'amplifient, accusant une croissance annuelle de 10% (Sohail&Sohal, 2003). Jusqu'à une période récente, les activités critiques pour la bonne marche des entreprises comme l'informatique, la télécommunication ou la logistique étaient considérées comme partie intégrante de l'entreprise<sup>54</sup>. Leur externalisation n'était qu'une solution de dernier recours pour les entreprises en mauvaise santé financière.

Pour une entreprise externaliser c'est trouver un partenaire à mi-chemin entre le prestataire de services et un cabinet de conseil. Il permet d'optimiser les processus opérationnels, de mettre en phases les besoins et les ressources et de limiter les charges fixes financièrement. Le commercial, c'est le nerf de la guerre. C'est un point de ralliement, un passage obligatoire pour toutes les entreprises, quelle que soit l'activité, plus d'entreprises. de cela entreprendre, c'est avant tout rentrer dans un monde nouveau où l'agilité et l'innovation sont la principale valeur pouvant aider au succès. par ailleurs, externaliser, c'est faire confiance à un partenaire sur des opérations de support, de métiers ou sur des missions pour gagner en souplesse, en flexibilité et en agilité. qui a fait La création de filiales est une autre forme d'externalisation.

Ce chapitre est constitué de deux sections. Dans un premier temps, nous définirons la notion d'externalisation pour comprendre de quoi s'agit-il pour appréhender l'externalisation logistique dans une dynamique entrepreneuriale. Par la suite, la deuxième section portera sur les perspectives de création de filiales logistiques.

---

<sup>54</sup>Merabti, A. Slimanou, A et Chitti, M (2017). L'impact de l'externalisation des facteurs logistique sur la performance des entreprises industrielles, Cas Brandt – Numilog.

### **Section 01 : Stratégie d'externalisation d'une PME par la création d'une filiale logistique**

L'externalisation remonte à très longtemps, en effet depuis que les entreprises ont procédé à des opérations d'arbitrage entre l'intégration par hiérarchie et l'intégration par marché que les prémisses de l'externalisation sont apparues<sup>55</sup>.

#### **I. Aperçu général sur l'externalisation**

##### **I.1. Définition de l'externalisation**

Selon Isabelle RENARD<sup>56</sup>, l'externalisation est l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement.

L'externalisation solution par laquelle l'entreprise se décharge de certains processus ou fonctions réalisés en interne qui consiste à remettre à un fournisseur extérieur<sup>57</sup> l'exécution de processus ou fonctions stratégique ou non, la fabrication de biens ou la prestation des services.<sup>58</sup> Elle implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée. L'externalisation elle consiste à se procurer auprès d'un prestataire un service qui était auparavant fourni par les services internes de l'entreprise. En parallèle, les actifs et les salariés liés à cette activité sont transférés vers le prestataire. Depuis le début des années 1990, l'externalisation est devenue un sujet central pour le management stratégique

Au niveau du management: l'externalisation d'un service ou d'une activité suppose le transfert de son management au prestataire. Aux Etats-Unis, une organisation qui lui est entièrement dédiée a même été créée : The Outsourcing Institute. On peut dire enfin que l'externalisation implique une obligation de résultat et la sous-traitance une obligation de moyen. [Barthélémy 2007 p. 12].

---

<sup>55</sup> Renard, I. (2005). L'externalisation en pratique, édition d'organisation.

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Hüsemann, S. (2010). Pourquoi et comment les entreprises externalisent leur service informatique, Université de Fribourg, n°2010-05.

<sup>58</sup> Agence Marocaine de Développement de la Logistique Octobre. (2016). Externalisation des activités logistiques.



### **I.2. Caractéristiques de l'externalisation**

Selon l'auteur Barthélemy (2001, p. 7), trois éléments essentiels caractérisent l'externalisation :

#### **I.2.1. Activité préalablement assurée par le donneur d'ordre**

Elle consiste à se procurer un service qui a déjà été produit en interne dans le sens où l'activité externalisée a été déjà réalisée en interne, et porte uniquement sur les services, ce qui la distingue de la sous-traitance<sup>59</sup>.

#### **I.2.2. Activité externalisée par le transfert d'actifs**

Elle implique un transfert vers le prestataire des actifs qui sous-tendait le transfert des actifs vers le prestataire ne signifie pas un désinvestissement ou une cession, plus l'externalisation et stratégique plus l'activité sur laquelle elle porte est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

#### **I.2.3. Contrat entre l'outsourcer et le prestataire**

Est une relation de long ou moyen terme, elle se fait généralement sur un contrat d'externalisation d'une durée long, qui contient des clauses portant sur le transfert du personnel et la cession des actifs. Les éléments de base permettant de décrire le contrat d'externalisation sont le nom de l'entreprise, le type de l'activité externalisée, le montant du contrat, la durée du contrat, le nombre de personnes transférés et actifs cédés, le contrat de type partenariat ou non et enfin la date de l'opération.

### **I.3. Objectifs de l'externalisation**

Externaliser signifie confier le management d'une activité à un fournisseur ou à un prestataire extérieur<sup>60</sup> plutôt que de la réaliser soi-même. Quelles que soient les caractéristiques d'une opération d'externalisation, l'objectif visé sera toujours l'un des trois suivants :

---

<sup>59</sup>Nasroun, N. (2011). Les stratégies d'externalisation, de sous-traitance et d'essaimage des PME, et leur impacte sur la dynamique entrepreneuriale.

<sup>60</sup> Idem.

### **I.3.1. Amélioration de l'activité externalisée**

La réduction des coûts et l'accroissement de la performance sont les objectifs les plus classiques de l'externalisation. Avec la maturation progressive du marché de la prestation de service, les entreprises externalisatrices sont devenues de plus en plus exigeantes. Elles n'hésitent plus à demander à leur prestataire d'apporter des compétences qui n'étaient pas disponibles en interne, voire de transformer l'ensemble de l'activité externalisée<sup>61</sup>.

### **I.3.2. Accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise**

La mise en place de nouveaux processus par le prestataire nécessite de bien comprendre les liens entre l'activité externalisée et les mécanismes de création de valeur de l'entreprise, on retrouve :

- Meilleur alignement entre l'activité externalisée et l'entreprise.
- Développement de nouvelles compétences fondées sur l'activité externalisée.
- Démarche de changement fondée sur l'activité externalisée.

### **I.3.3. Exploitation commerciale de l'activité externalisée**

Le principe consiste à externaliser une activité pour qu'elle génère de nouveaux revenus. De cela l'exploitation commerciale de l'activité externalisée est le développement de nouveaux produits et services et création d'une nouvelle activité.

## **I. 4. Types d'externalisation**

### **I. 4.1. Externalisation traditionnelle**

L'externalisation traditionnelle revient à confier de façon répétée le management d'une activité peu sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Exemple de la britannique : leur gestion peut être confiée de façon répétée à un prestataire extérieur<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup>Merabti, A. Slimanou, A et Chitti, M (2017). L'impact de l'externalisation des facteurs logistiques sur la performance des entreprises industrielles, Cas Brandt – Numilog.

<sup>62</sup>Qu'est-ce que l'externalisation, l'externalisation mmsgov ma concoursena2011.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

### **I. 4.2. Externalisation traditionnelle avec transfert de ressources**

Ce second type d'externalisation rejoint à donner à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité peu sensible, qui était jusque là réalisée en interne. En suite, il ne s'agit plus de poursuivre une stratégie d'externalisation qui a été définie par le passé. Les opérations d'externalisation avec internalisation préalable focalisent aujourd'hui l'attention des médias. Elles s'accompagnent fréquemment d'un transfert de ressources personnel et équipements vers le prestataire. Dans certains cas, les droits de propriété sur les équipements et les contrats de travail des employés sont transférés vers une entité indépendante. Cette, l'entité reçoit alors l'activité externalisée en attendant que le prestataire en prenne définitivement le contrôle. Evidemment, les activités les moins critiques et les plus éloignés du « cœur de métier » sont les premières touchées par ce type d'externalisation.

### **I.4.3. Externalisation stratégique avec transfère de ressource**

Ou encore appelé désintégration, qui consiste à remettre à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible, qui était jusque là réalisé en interne.

Ce type s'accompagne d'un transfert des ressources et des équipements vers le prestataire. Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes car lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle.

### **I.4.4. Externalisation stratégique**

L'externalisation stratégique est une opération entreprise pour des raisons autres que le seul souci de réduire les couts, le cas échéant, la flexibilité, la concentration et la focalisation sur le cœur de métier<sup>63</sup>. Cette stratégie consiste pour une organisation à confier une partie ou la totalité de son activité autre que stratégie à une organisation. Pour ce faire, l'entreprise dispose de différents moyens comme la sous-traitance, la franchise ou encoure la concession.

---

<sup>63</sup> Faical, Z. & Ibn, Z. (2007). Impact de l'externalisation sur la stabilité des emplois par d'Agadir-Master en économie et gestion des organisations, Université Ibn Agadir Maroc. En ligne 29 :115-111.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

Ce type d'externalisation est assez rare. Il existe cependant des exceptions comme l'externalisation des fonctions de support client par Microsoft<sup>64</sup>. De cela on retrouve les avantages de l'externalisation stratégique :

- Elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits puisqu'elle a recours à des entreprises spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie.
- Elle permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement<sup>65</sup>

L'activité externalisée avec le « cœur du métier » de l'entreprise, (Barthélémy 2007 p. 14) : il permet de déterminer s'il s'agit d'une externalisation stratégique ou non. Ces deux critères nous permettent de construire le tableau ci-dessous :

**Tableau n°02** : Critères de l'externalisation stratégique

proximité de l'activité externalisée avec le « cœur du métier » de l'entreprise	<b><i>Forte</i></b>	Externalisation stratégique avec transfert de ressources	Externalisation stratégique
	<b><i>Faible</i></b>	Externalisation traditionnelle avec transfert de ressources	Externalisation traditionnelle
		<b><i>Interne</i></b>	<b><i>Externe</i></b>
existence ou non de l'activité en interne préalablement à l'externalisation			

*Source* :Barthélémy (2007). Les quatre grands types d'externalisation, p.14.

### **I.5.Externalisation dans la dynamique entrepreneuriale**

En externalisant un projet, une entreprise donne à ses employés en interne, l'opportunité de se focaliser sur un autre dessein. Permettant a une entreprise de pouvoir cadrer son activité entrepreneuriale. Elle permet aux dirigeants de l'entreprise de se concentrer sur les aspects stratégiques essentiels pour l'entreprise. Ainsi ellesouscrit un gain de temps précieux et en générale, une économie non négligeable car les coûts de prestation sont souvent inférieurs à l'embouche du salarie en interne. Cela impacte la réactivité et la souplesse de l'entreprise dans la mesure où le prestataire est censé être spécialisé sur son secteur et fournir du travail d'une qualité la plus optimale possible.

<sup>64</sup> Qu'est-ce que l'externalisation, l'externalisation mmspgov ma concoursena2011. P.7.

<sup>65</sup> Stratégie d'externalisation ou stratégie d'intégration, disponible uniquement sur étudier. P.3.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

Externaliser certains processus devient une stratégie gagnant-gagnant dans la mesure où les entrepreneurs économisent du temps et de l'argent. Il est important de mettre en œuvre des objectifs clairs pour les deux parties afin d'éviter des mésententes.

L'externalisation peut augmenter la réussite de l'entreprise et est destiné à toute personne, cadres dirigeants, patrons de PME, financiers, acheteurs, DRH, juriste, informaticiens et utilisateurs confrontés à un projet d'externalisation, dans la mesure où le prestataire est censé être spécialisé sur son secteur et fournir du travail d'une qualité la plus optimale possible.

### II. Externalisation logistique

#### II.1. Définition de l'externalisation logistique

Des auteurs comme Lieb et Randall (1996) ou encore Tage (2000) s'accordent à dire que l'externalisation logistique est le fait de confier, dans un objectif d'amélioration de la performance<sup>66</sup>, une ou plusieurs activités logistiques assurées préalablement en interne à un prestataire extérieur sur une durée de long terme, avec un transfert éventuel de ressources logistiques<sup>67</sup>. D'autres auteurs, la définissent comme un procédé auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours. Il s'agit pour une entreprise industrielle ou commerciale de « confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, à un prestataire extérieur<sup>68</sup> ».

L'externalisation logistique, permet à l'entreprise de transformer ses coûts fixes en coûts variables<sup>69</sup>, permettant ainsi de concentrer ses propres ressources financières et humaines sur sa production et son propre savoir-faire. En conséquence, l'externalisation logistique a pour but de diminuer pour les entreprises, les effets de cette incertitude commerciale. L'objectif serait donc « d'accroître la flexibilité de la firme face aux aléas du marché » (Sauvage, 2004)<sup>70</sup>. Dans le contexte de la mondialisation, avoir recours à

---

<sup>66</sup>Ivanaj, V., & Masson-Franzil, Y. (2006). Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction, *Cahier de Recherche* 2006-03.

<sup>67</sup> Agence Marocaine de Développement de la Logistique Octobre. (2016). Externalisation des activités logistiques.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Cosyn, M. & Legrand, J. (2003). Mise en pratique et avantage de l'externalisation de la fonction comptable et financière, Master en science de gestion, Université de Lille, France.

<sup>70</sup> Thierry, S. (2004). « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », *Revue d'économie industrielle*, Volume 106, Numéro 1.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

l'externalisation logistique est également un moyen de se rapprocher physiquement de ses clients, situés généralement dans des zones géographiques bien plus diverses que ce que pouvait connaître une entreprise il y a encore de cela quelques décennies

### II.2. Activités concernées par l'externalisation logistique

Les activités logistiques pouvant être externalisées couvrent l'ensemble des maillons d'une chaîne logistique et peuvent être groupées en trois principales catégories :

**Tableau n°03:** Différentes activités logistiques de l'externalisation

<i>Activités liées à l'entreposage</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réception et contrôle du produit</li><li>- Mise en place des palettes dans la zone de stockage</li><li>- Traitement des marchandises conditionnées</li><li>- Opération de chargement et de déchargement des produits</li></ul>
<i>Activités liées au transport</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planification des opérations de transports</li><li>- Réalisation des opérations de transport</li><li>- Suivi et évaluation des opérations de transport</li><li>- Gestion du parc de véhicules</li><li>- Freight-forwarding</li></ul>
<i>Activités à valeur ajoutée</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Co-packing : regroupement des produits dans un même conditionnement, utilisé généralement dans les opérations de promotions marketing</li><li>- Kitting : activité consistant à réaliser l'assemblage de composants de manière à constituer un produit unique</li><li>- Opérations à caractère commercial : le prestataire peut se charger de la rédaction des documents, des opérations promotionnelles, etc.</li><li>- Différenciation retardée : technique de production qui permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production afin de concilier des impératifs de production à des contraintes commerciales ou réglementaires.</li></ul>

*Source* : Externalisation des activités logistiques, octobre 2016.

### II.3. Impact de l'externalisation logistique sur la performance des entreprises

L'externalisation logistique est une solution d'optimisation permettant aux entreprises d'améliorer leur compétitivité à travers :

### II.3.1. Professionnalisation de la gestion des flux logistiques

Les prestataires logistiques disposent d'une expertise dans la gestion des flux logistiques permettant d'offrir des niveaux de services supérieurs à ceux réalisés en interne et une meilleure réactivité de la chaîne logistique<sup>71</sup>.

### II.3.2. Mutualisation des ressources

Le recours à un prestataire logistique permet de profiter des possibilités de mutualisation permettant d'adapter les ressources logistiques (personnel, espace de stockage, moyens de transport, etc.) aux fluctuations de l'activité de l'entreprise (à la hausse et à la baisse) sans grand impact sur les coûts logistiques unitaires<sup>72</sup>.

## Section 02 : Perspectives de la logistique dans l'entreprise

La logistique est un résultat, ou plutôt une conséquence, de la déferlante mondialisation et de la globalisation des marchés. En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la course vers la réduction des coûts de production tout en gardant une bonne qualité de produits finis et en améliorant la qualité de service aux clients, plus exigeants que jamais, n'en finit plus. Le regroupement des entreprises ayant des intérêts en commun dans une structure de chaîne logistique pour optimiser les opérations et maximiser les bénéfices et profits conduit vers un nouveau type de concurrence : la concurrence entre chaînes logistiques. Dans ces nouveaux schémas d'entreprises, plusieurs entités doivent collaborer afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles

Dans cette section, après avoir défini la logistique en général, il ya lieu de définir la logistique industrielle, ses caractéristiques, ses enjeux et impacts ainsi que ses contraintes.

## I. Généralités sur la logistique

### I.1. Définition de la logistique

La logistique a été définie en 1948 par l'Association Américaine du Marketing comme suit: « c'est un mouvement, manutention de la marchandise de point de production au point de

---

<sup>71</sup>Agence Marocaine de Développement de la Logistique Octobre. (2016).Externalisation des activités logistiques.

<sup>72</sup>Idem.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

consommation ou d'utilisation. »<sup>73</sup>. Une démarche qui s'intéresse à l'aspect physique de la logistique.

Le terme de logistique apparaît dans le langage militaire au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, il désigne « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.<sup>74</sup> » et l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement. Pour Masozera, « La logistique est un ensemble des techniques, de gestion et d'optimisation des flux d'approvisionnement, de stockage et du transport des biens.<sup>75</sup> » C'est une fonction de l'entreprise qui a connu son application dans le domaine de la production.

La logistique est l'ensemble nécessaires aux flux d'échanges, depuis celles effectuées sur les lieux de conception, de préparation, de production des biens ou des services jusqu'à celles réalisées pour atteindre et satisfaire les lieux de consommations. Elle vise comme finalité l'obtention du produit souhaité à l'endroit adéquat dans le meilleur rapport qualité/prix et dans des délais optimaux fonction de la nature du produit transporté<sup>76</sup>. Pour exercer son activité, l'entreprise s'appuie sur un certain nombre de ressources lui permettant de servir ses clients. Ces ressources peuvent être :

- Matérielles (terrains et bâtiments, machines mais aussi stocks de produits finis, de produits semi-finis ou de matières premières) ;
- Financières (capacité d'autofinancement, trésorerie ou endettement) ;
- Humaines (nombre et compétences des salariés) ;
- Organisationnelles (systèmes d'information) ;
- technologiques (savoir-faire de l'entreprise et propriété de marques ou de brevets)
- commerciales (image, notoriété et portefeuille de clientèle). L'exploitation de ces ressources se fait au travers de processus plus ou moins complexes qui permettent à l'entreprise de fournir des produits ou des services.

Il existe deux différents types de logistiques selon leurs situations vis-à-vis du processus de production. Nous distinguons à cet effet d'une logistique en amont et en aval de la production qui se résume comme suit :

---

<sup>73</sup> Médan, P. & Gratacap, A. (2008). Logistique et supply chain management, Dunod, Paris.

<sup>74</sup> Louldji, N. & Mamache, K. (2017). L'externalisation du transport routier avec Numilog : enquête auprès de quelques entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia, Master économie du transport, Université de Bejaia.

<sup>75</sup> Masozera. (2003). G. Cours de gestion des organisations et de production, Bac il Gestion, ULK, inédit.

<sup>76</sup> Madelaine, D. (2001). Transport et logistique, Dunod.



## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

- **Une logistique en amont :** c'est toutes les opérations, organisations et gestions effectuées avant la réalisation de la production qui sont l'achat et l'approvisionnement. Cette logistique sert à rassembler les besoins de l'entreprise pour entamer la production.
- **Une logistique en aval :** c'est la gestion après la production qui est la gestion commerciale et la distribution. Elle sert à gérer le profit fini de sa sortie de la production à son arrivée au consommateur.

### I.2. Logistique d'une entreprise

La logistique d'une entreprise s'identifie à la gestion de production qui permet d'optimiser la chaîne approvisionnement-fabrication-distribution. L'entreprise doit être capable d'évoluer et de gérer les changements imposés par les nouvelles logiques de marché: nouvelles exigences des délais des clients, nécessités de gamme diversifiée, renouvellement rapide des produits, insertion des nouvelles technologies, respect des normes et réglementations. Elle permet aussi de gommer toutes les frontières entre les fonctions de l'entreprise, de rechercher un optimum de service dans tous les services et directions de l'entreprise en privilégiant le point final qui est la livraison au client dans les temps les plus brefs et avec le meilleur niveau de qualité.

## II. Caractéristiques de la logistique dans l'entreprise

La logistique de production gère les flux des matières pour les besoins de fabrication et la planification des ressources de production (ressources humaines, ateliers de fabrication, moyens matériels de l'usine, etc.). La gestion des flux de la production se traduit par différentes activités de logistique : la gestion de la demande, le calcul des besoins en matières et composants, la gestion des approvisionnements des stocks de matières et consommables, la gestion des stocks intermédiaires et gestion des stocks des produits finis.

La planification des ressources de production s'identifie suite à la gestion des temps d'utilisations et de non utilisation des ressources.

### II.1. Enjeux de la logistique en entreprise : la logistique industrielle est caractérisée par :

- La demande aléatoire, qu'elle soit saisonnière ou aléatoirement variable, et la modification de la demande par rapport aux prévisions ont un impact directe sur tout le processus industriel ;

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

- La complexité des produits qui se traduit notamment par la gestion de fiches, articles pour les matières et composants, utilisation des nomenclatures, élaboration des gammes d'assemblage, vérification des produits assemblés, etc.;
- Le partage des composants impliquant différents produits qui utilisent parfois les mêmes matières et composants. Il convient donc de mettre en place de bonnes règles de calcul des besoins, une planification rigoureuse des approvisionnements et une gestion juste des stocks ;
- Des coûts de structure élevés pour certaines infrastructures. La mutualisation de certaines ressources parfois avec d'autres services/ département de la même société se présente comme une alternative ;
- Le respect du cahier des charges. Il convient de produire dans les temps, les quantités de produits demandées, réduire les défauts et ne pas dépasser le coût de revient au risque de réduire la marge bénéficiaire. Le savoir-faire des agents de production est donc à considérer ;
- L'efficacité du système d'information.

### II.2. Les contraintes de la logistique en entreprise

Les contraintes de la logistique en entreprise peuvent être divisées en trois types qui sont :

#### II.2.1. Contraintes de marché

Elles se traduisent par la fluctuation de la demande en cours d'exercice qui conduit à la révision des plans de production notamment à travers le traitement des retours (défauts de fabrication, erreurs de commandes, par exemple) qui engendrent des nouveaux investissements.

**Exemples :** Le marché du téléphone portable a constamment évolué ces dernières « d'un marché à créer, puis en émergence il est désormais mature et fort concurrentiel ».

**Le marché est :**

- à créer : il faudra prévoir des frais de communication et de prospection importants et le temps de rédaction de la clientèle face à une innovation technologique de rupture.
- très encombré : il faudra prévoir des moyens qui permettront de se démarquer de ces concurrents, les « petits plus » à apporter à la clientèle.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

- dominé par des grands groupes : il faudra prévoir les moyens à mettre en œuvre pour être en mesure de se confronter avec eux.

### II.2.2. Contraintes techniques

Il s'agit de contraintes liées aux limites des ressources logistiques. Il convient de bien opérer le dimensionnement des infrastructures (de stockage par exemple) qui ne doivent être ni trop petites, ni trop grandes. Tenir compte des ressources à capacité limitée dans le processus de fabrication est indispensable.

### II.2.3. Contraintes réglementaires

Elles sont liées à l'impact des activités de production sur l'environnement comme par exemple la diffusion de gaz toxique qui pollue l'air ou encore des risques de déversement des déchets de production dans la nature. Il faut donc prévoir leur traitement ou le recyclage.

## III. Impact de la logistique sur l'entreprise

La logistique dans le développement actuel des systèmes d'informations autorise une réorganisation et un pelotage de la production, et est considérée comme étant une technologie de la circulation physique des marchandises.

L'analyse des impacts de la logistique dans le secteur de la distribution des marchandises révèle une nécessité de remonter en amont afin d'observer les effets d'une telle mutation de la distribution sur la production.

### III.1. Impact de la logistique au service de l'entreprise

La mise en place d'une structure logistique solide est indispensable au bon fonctionnement des processus commerciaux de l'entreprise. Notamment pour les avantages suivants qu'elle confère :

- Renseigne les responsables sur les priorités des opérations de l'entreprise.
- Aide à maintenir une certaine stabilité des opérations même en cas de crise ou d'imprévu.
- Permet de réduire les coûts de production ou d'acheminement par l'entreprise, et de concevoir donc des offres plus concurrentielles.
- Offre un service client/service après-vente de bien meilleure qualité.

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

- Adopte les services de l'entreprise aux besoins des clients/consommateurs.

On retrouve deux impacts de service logistique :

### **III.1.1. Mise en circulation de marchandises informées par la logistique**

Les entreprises face à la complexification de la demande, privilégiant les produits sur mesure aux produits standards, présentent la qualité, aujourd'hui, comme une réponse des gestionnaires de l'entreprise. Plutôt que de continuer à produire en masse quelques marchandises standards, qui se vendent de plus en plus mal, il s'agit de fournir au client dans un minimum de temps un produit adéquat. Des entreprises essentiellement du secteur des biens de grandes consommation ont élaboré un système de gestion de la qualité afin d'assurer la réduction des délais de réponses à la demande à moindre coût. La mise en place d'un service de logistique a pour rôle l'augmentation des taux de services et la gestion de la circulation des informations et des marchandises. Donc pour mieux piloter la circulation des matières il suffit d'être informé en temps réel sur l'état des stocks.

### **III.1.2. Modification des perspectives en matière de sous-traitance industrielle**

Les stratégies des entreprises sont modifiées grâce aux développements des systèmes d'information logistique dans l'entreprise, partant de la recherche de la productivité au stade de la production à la mise en œuvre des conditions de cette production. Et le choix de la sous-traitance (achats de produits et de prestation) est déterminé par son adéquation et son intégration dans une stratégie de circulation physique des marchandises.

Les prestations sont de plus en plus complexes qu'auparavant pour les entreprises dotées d'un système logistique leur permettant de qualifier leur demande de prestations extérieure et l'analyse de la demande à servir et des capacités de réponse de son appareil productif.

### **III.2. Détermination d'une recomposition des processus de production**

Le processus de production doit concilier les impératifs de disponibilité et d'un taux d'utilisation maximum des équipements qui doit se caractériser par la flexibilité et l'adaptation en permanence aux évolutions de la demande à moindre coût. Pour répondre à un tel impératif de qualité, il faut recomposer la structure de l'appareil productif. Et pour satisfaire la multiplicité des commandes, il faut réimplanter le parc de machines au sein d'un

## Chapitre II: Externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale

---

atelier ou d'une usine. Les machines sont associées en fonction des familles de produits (gamme analogue) qui induit une concentration du volume de production et permet de diminuer de moitié le temps d'immobilisation des machines par ce que chaque cellule flexible réalise l'intégralité du cycle d'usinage pour chaque pièce.

### **Conclusion:**

Alors que les entreprises ont compris depuis plusieurs décennies que leur performance dépendait de la qualité de leur système logistique, elles perçoivent seulement depuis peu la dimension stratégique du management. Cette dimension apparaît de manière forte lorsque l'entreprise place le client au cœur de ses préoccupations, ce qui lui permet de voir l'utilité des outils d'intégration alors même que se développe l'externalisation. Analyser en détail l'essor de la collaboration entre industriels et distributeurs, apprendre à identifier et à gérer les risques, sont autant d'indicateurs de partenariat.

### **Introduction**

Après avoir présenté, dans les deux chapitres précédents, quelques concepts théoriques élaborant notre thématique: 1) les potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale et, 2) l'externalisation de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale, notre étude empirique a pour but la détermination du rôle de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) dans la création d'une dynamique entrepreneuriale de la filiale logistique.

Ce présent chapitre est scindé en deux sections: la première est consacrée à la présentation du terrain d'étude où nous présentons l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) afin de valoriser son potentiel structurel et fonctionnel. Il est nécessaire d'avoir une vision claire et objective sur le métier portuaire tel qu'exercé par l'EPB, ce qui est un préalable indispensable à l'approche analytique qui suivra et, la présentation de la Zone Extra Portuaire (ZEP) de Borj Bou Arrerij (BBA). La deuxième section recense les principales questions adressées dans notre guide d'entretien.

### **Section 01: Présentation du terrain d'étude: Entreprise Portuaire de Bejaia**

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001, 2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail. De plus, il est le premier port à avoir envisagé l'installation d'un système de management intégré le conduisant à l'élargissement de ses activités, notamment par la création du port sec de BBA.

#### **I. Présentation de l'entreprise portuaire**

##### **I.1. Création de l'EPB**

La publication dans le journal officiel se fut le 14 Août 1982 dans le n° 33 et porta sur la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74.L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.<sup>77</sup> Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SONAMA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da.

##### **I.2. Objectifs, missions, valeurs et qualité de services de l'EPB**

###### **➤ Objectifs**

Les objectifs de l'EPB sont nombreux, nous pouvons citer :

1. Optimiser la compétitivité de la chaine logistique ;

---

<sup>77</sup> Documents internes de l'entreprise portuaire de Bejaia.

## Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia

---

2. Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
3. Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
4. Participer au développement socio-économique ;
5. Pérenniser et créer des emplois ;
6. crée de la valeur ajoutée en matière de logistique et de transport.

### ➤ Valeurs

L'EPB a une importance capitale dans divers domaines qui se résument dans les points suivants :

1. Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise ;
2. Probité et intégrité de l'entreprise ;
3. Gestion éthique et professionnelle ;
4. Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne ;
5. Innovation. - Responsabilité sociale.

### ➤ Missions

Depuis sa création, l'EPB ne cesse d'agrandir son champs d'activités, c'est pour cela qu'elle s'est fixée comme missions de :

1. Promouvoir le développement économique et être un outil de facilitation des échanges internationaux.
2. Contribuer de façon marquante à la prospérité de la ville.
3. Valoriser arrière-pays<sup>78</sup> en améliorant la compétitivité des différents clients (Importateurs, exportateurs et chargeurs) ayant recours au port de Bejaia.
4. Garantir l'efficacité, l'efficience, la transparence et la facilité opérationnelle des procédures.
5. Motiver et valoriser les salariés et prendre des engagements envers eux.

### ➤ Qualité de service

En recherche permanente à satisfaire sa clientèle et atteindre la perfection, l'EPB a de ce fait tenu à améliorer la qualité de ses services et cela se voit à travers deux ratios :

---

<sup>78</sup> L'arrière-pays, désigne la zone d'influence et d'attraction économique d'un port.



## Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia

---

1. Une nette amélioration de l'attente moyenne en rade passant de 2,63 jours au premier trimestre 2017 à 1,19 jours au premier trimestre 2018, soit une baisse de 1,44 jour.
2. Une diminution du séjour moyen à quai, passé de 2,89 jours au premier trimestre 2017 à 3 jours à la même période de 2018.

### **I.3.Données techniques**

Dans le but d'approfondir notre enquête, nous présentons quelques données techniques qui s'illustrent comme suit :

#### ➤ **Accès au port**

Le port de Bejaia est accessible par un chenal extérieur large de 320 m et dragué à 13,50 m. Les navires de marchandises générales accèdent aux bassins par le biais de deux passes, respectivement la passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à -12m, et la passe de la Casbah, large de 125m et dragué à -12m.

#### ➤ **Installations**

Les principales installations du port sont :

1. Le terminal à conteneurs d'une superficie de 8 hectares ;
2. Le terminal à bois d'une superficie de 07 hectares ;
3. Le terminal roulier d'une superficie de 13.000 m<sup>2</sup> ;
4. Un abri papier d'une superficie de 1200 m<sup>2</sup> ;
5. Un centre de transit des marchandises dangereuses de 7.000 m<sup>2</sup> ;
6. Des silos à céréales d'une capacité de 30.000 et 120.000 tonnes.

#### ➤ **Zones extra- portuaires**

L'EPB dispose de deux terrains en dehors de l'enceinte portuaire pour y développer des ports-secs et zones extra-portuaire :

1. Le premier, situé à 05 Km du port dans la commune d'IghilOuberouak, est d'une superficie de 56.048 m<sup>2</sup>. Cette zone qui sera dédiée exclusivement aux conteneurs est constituée de deux hangars de 20.010 m<sup>2</sup> et 750 m<sup>2</sup> et de 02 entrées principales.

2. Le deuxième terrain (l'objet de notre étude d'aujourd'hui) est situé dans la commune de Tixter dans la Wilaya de Bordj-Bou-Arredj, il est d'une superficie de 20 hectares répartis en 02 zones : la zone A dédiée au terminal ferroviaire et la zone de réception des conteneurs d'une superficie de 141.676 m<sup>2</sup>. La zone B est un espace dédié pour le stockage logistique, d'une superficie de 44.238 m<sup>2</sup>.

### **I.4. Activités de l'EPB**

Les principales activités de l'entreprise sont :

1. L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- 2.L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- 3.L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire ;
- 4.L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- 5.La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

### **I.5. Organigramme de l'EPB<sup>79</sup>**

#### **I.5.1.Directions opérationnelles**

##### **I.5.1.a. Direction Capitainerie (DC)**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

##### **I.5.1.b. Direction Remorquage (DR)**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).
- Sauvetage en mer.

---

<sup>79</sup> Annexe1.

### **I.5.1.c. Direction manutention et acconage (DMA)**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port.

### **I.5.1.d. Direction logistique (DL)**

La DL est chargée de :

- La gestion du parc engins
- La maintenance des engins de manutention
- L'approvisionnement en pièces de rechanges (PDR).

### **I.5.1.e. Direction domaine et développement (DDD)**

Cette direction a pour tâches :

- Gestion du domaine (terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains) à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Ravitaillement des navires en eau potable.
- Suivi et mise en œuvre des investissements
- Entretien et développement du domaine portuaire
- Approvisionnement en PDR de la flotte navale de la Capitainerie et du parc engins de la DDD (camions et engins)

## **I.5.2. Directions fonctionnelles**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

### **I.5.2.a. Direction Audit et Management (DAM)**

Elle a pour mission :

## Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia

---

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité.
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.
- Assurer la planification et la réalisation des audits de gestion.
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

### **I.5.2.b. Direction Finances et Comptabilité (DFC)**

Elle a pour mission :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

### **I.5.2.c. Direction Ressources Humaines (DRH)**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

### **I.5.2.d. Direction Zones Logistiques Extra Portuaires (DZLEP)**

Elle a pour mission :

- Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.

- Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.
- Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.
- Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

### **I.5.2.e. Direction des Systèmes d'Information (DSI)**

Elle a pour mission :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la DSI.

## **Section 02 : Etude descriptive de la zone logistique extra portuaire**

### **I. Réalisation du business plan**

Un business plan a été réalisé et adressé le 29 Mars 2011 à l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). Par la suite, l'Entreprise Portuaire de Bejaia, après avoir entamé des démarches auprès des instances administratives de la wilaya de Bordj Bou Arreridj le 16 Décembre 2012, a obtenu un titre de concession (N° 75/Volume 239) d'un terrain situé au niveau de la commune de TIXTER (Daïra de Ain Taghrout) d'une superficie de 20 Ha. Elle a été réintroduite après actualisation, le 09 Juin 2013.

L'assiette foncière est réservée pour recevoir le projet d'une zone logistique extra portuaire avec des conditions d'interopérabilité et d'inter-modalité très prometteuses. Le

## Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia

---

terrain est en périphérie directe d'une ligne de chemin de fer (Bordj Bou Arreridj- Sétif PK N° 276) et de l'autoroute est-ouest.

En date du 23 Janvier 2014, une demande de concession d'un terrain de 30 ha limitrophe à celui déjà occupé a été introduite auprès de la willaya de Bordj Bou Arreridj pour porter la capacité totale du terrain à 50 ha. Cette étude technico-économique a été étalée sur 15 ans afin de permettre la réalisation de ce projet.

### II. Analyse de la ZEP

Il s'agit de valoriser et de mettre en évidence l'attractivité du marché et le potentiel du site pour être dédié à des fonctions logistiques productrices de valeur ajoutée.

Les trafics ciblés au niveau de la future zone logistique extra portuaire de Tixter sont essentiellement, les marchandises conteneurisées et homogènes « Bois, produits métallurgiques, etc. ». Et le choix de ses segments se base sur les éléments suivants :

- Volume et Homogénéité du trafic (en constante évolution);
- Conditions opérationnelles de déchargement et d'enlèvement se rapprochant des conditions idoines en matière d'inter modalité;
- Caractéristiques physiques du conditionnement (facilité de chargement, de transport et de stockage);
- Importance, qualification et intérêts des clients concernés, avec une demande exprimée en matière de prestations logistiques intégratives.

### III. Projet d'organisation de la ZEP

Le projet de la ZEP s'identifie à une approche détaillée sur les moyens et les modalités de structuration et de fonctionnement du site de Tixter de la wilaya de Bordj-Bou-Arreridj. La zone logistique extra portuaire a été inaugurée le 06 aout 2016 d'une Capacité de stockage de 7000 conteneurs.

#### III.1. Etat physique

Nous retrouvons le tissu technique qui se décompose en :

### **III.1.1. Terminal ferroviaire et zone de réception des conteneurs (171 676 m<sup>2</sup>)**

Cet espace réservé à la réception, traitement et entreposage des marchandises conteneurisées en transit soit par voie ferroviaire ou routière. Il sera doté d'éclairage, de réseau de lutte contre l'incendie, d'accès sécurisés, de toutes les installations spécifiques au traitement des conteneurs et de bâtiments administratifs.

### **III.1.2. Zone d'entreposage abritée (44 238 m<sup>2</sup>)**

Pour des fins d'activités connexes au terminal à conteneur, un espace abrité et sécurisé sera dédié notamment pour les opérations de dégroupage/groupage, triage, nettoyage, étiquetage, etc. Les hangars seront dotés des dispositifs de facilitation adaptés au chargement/déchargement, les équipements de sécurisation et les dispositifs de conservation des marchandises spécifiques, etc.

### **III.1.3. Terminal divers (120 000 m<sup>2</sup>)**

Cet espace aura à absorber essentiellement le trafic des produits homogènes tels que le bois et les produits métallurgiques, en provenance soit par voie routière ou ferroviaire.

### **III.1.4. Parc de stationnement (15 000 m<sup>2</sup>)**

Au vu des conditions d'opérabilité, il est réservé une surface pour le stationnement des véhicules de transport d'une capacité physique de 250 camions.

### **III.1.5. Plateforme logistique (100 000 m<sup>2</sup>)**

Dans un souci de développer des prestations intégratives des marchandises en pré ou post dédouanement, des activités à valeur ajoutée seront développées dans cet espace. Il s'agira notamment, des opérations de conditionnement/reconditionnement, réparations, montages spécifiques pour finition, référencement, distribution, etc.

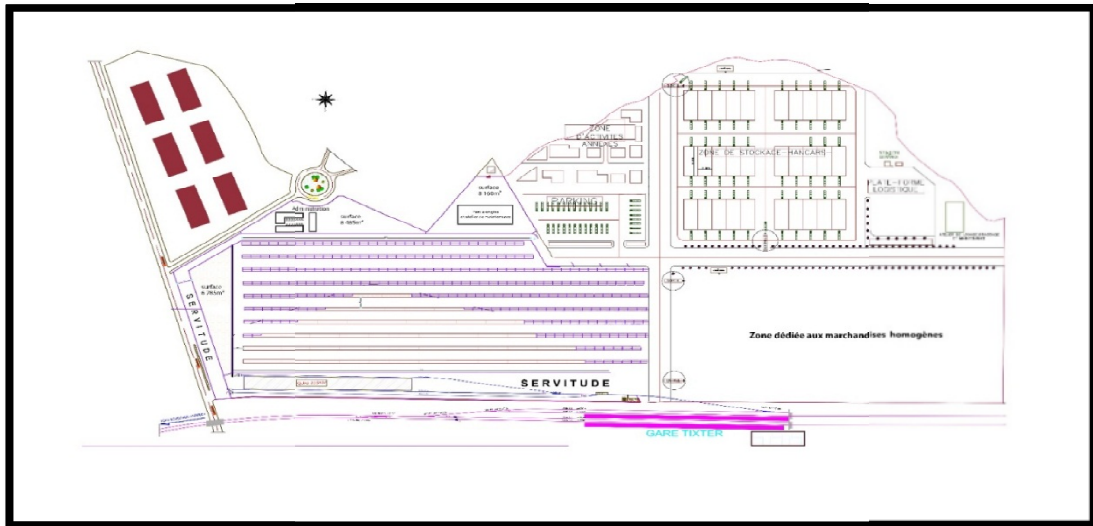
### **III.1.6. Espace concession (30 000 m<sup>2</sup>)**

Un espace libre sera réservé aux professionnels de la logistique qui voudront soumissionner pour l'implantation de superstructures pour le développement de prestations en soutien aux activités de la zone logistique. Nous citerons les activités projetées suivantes : transit, consignation de marchandises, assurance, banque, assistance et conseil, hébergement, restauration, etc.

## III.2. Plan de la zone extra portuaire

Le plan de la ZEP initiée par l'EPB peut être résumée dans la figure suivante:

**Figure n°02** : Plan de la zone extra portuaire de Tixter



*Source* : Données collectées au niveau d l'EPB.

## IV. Stratégie commerciale

L'approche commerciale pour l'exploitation est un aspect très important pour assurer la croissance et la pérennité de la ZEP. La stratégie sera déclinée sous les rubriques suivantes : la prospection, la cartographie de l'offre les objectifs de trafic.

### IV.1. Prospection

Dans la prospection, on retrouve : le trafic conteneurisé; le trafic bois et le trafic fer/acier.

### IV.2. Cartographie de l'offre

Un site logistique est un point de rupture de charge qui est une sorte de relais au point maritime, doté d'installations sous douane, destiné à faciliter le traitement des marchandises aussi bien à l'importation qu'à l'exportation, quel que soit leur mode de conditionnement. C'est aussi un terminal multimodal où peuvent arriver engins de logistique, décharger ou charger des produits pour d'autres destinations.



## Chapitre III : Aperçu et Exploitation du Business Plan de l'Entreprise portuaire de Bejaia

La prérogative sera assignée à l'exploitation de ce site logistique est la mise à disposition du produit demandé, dans un endroit convenable et au bon moment à la faveur des opérateurs. Cela revient au respect des conditions de préservation de qualité, dans les délais appropriés et au moindre coût. Il s'agit dans ce sens de s'associer avec des opérateurs pour optimiser leurs chaînes d'approvisionnement. Une collaboration entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (+ BMT), les services de contrôles aux frontières, un ou plusieurs armateurs et certains opérateurs (importateurs/industriels) devrait se solder par l'accord d'un traitement préférentiel à réserver aux marchandises en transit sur la base d'accords et de conventions.

La cartographie de l'offre est résumée dans le tableau ci-dessous autour des principales activités :

**Tableau n°04** : Cartographie de l'offre autour des principales activités de l'EPB

Offre de service	Pré requis	Prestations
<b>Prestation logistique globale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime sous douane (Dédouanement au niveau de Tixter).</li> <li>• 02 terminaux : à conteneurs et divers</li> <li>• Transfert vers Tixter à l'arrivée du navire (rail &amp; route).</li> <li>• Régime conventionné avec les opérateurs.</li> </ul>	Rapprochement conteneurs pleins, vides, marchandises homogènes
		LO/LO80 Visite
		LO/LO Livraison et Dépotage
		Entreposage conteneurs pleins, marchandises homogènes
		Groupage/dégroupage
		Dépotage/Emptage
		Entreposage (Hangar)
		Plombage & Réparations conteneurs
<b>Plateforme logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime sous douane et hors douane.</li> <li>• Régime conventionné et locatif avec les opérateurs (avec cahier des charges).</li> <li>• Hangars spécialisés avec un niveau de sûreté et de sécurité élevé.</li> </ul>	Pesage
		Entreposage/stockage
		Tri/nettoyage/étiquetage
		Conditionnement/reconditionnement
		Montage/réparation, produits/intégration pièces.
		Manutention/livraison
<b>Parc de stationnement des véhicules</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime libre.</li> <li>• 24h/24 et 7 jours/7.</li> </ul>	Transport sur site (toutes distances).
		Gardiennage
		Station à carburants
		Services à la demande : réparations, entretiens, nettoyage, ... etc
<b>Espace concessions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel à manifestations d'intérêts</li> <li>• Cahiers des charges spécifiques</li> </ul>	Services d'hébergement/ restauration/ parking
		Assurance/banque/déclarations fiscales
		Bureaux de transit/consignation
		Expertise/conseil

*Source* : Données collectées au niveau d l'EPB.

<sup>80</sup> Lift-on/Lift-off: coup de fourche.

### IV.3. Prestations assurées

Les différentes prestations logistiques qui seront assurées par cette organisation sont :

- Un dégroupage sur la zone sous douane import.
- Une consolidation de l'ensemble des flux par destination (groupage).
- Un dédouanement au sein de la zone logistique.
- Des livraisons rapides ainsi que des enlèvements réguliers.
- Une organisation des départs et arrivées des conteneurs / remorques / marchandises homogènes/ camions /wagons depuis et à destination du port de Bejaïa et des autres ports éventuellement.
- Un entreposage/stockage/relevage des marchandises.
- Des services liés aux conteneurs (entretien, lavage, ....etc)
- Un stationnement des véhicules.

### Conclusion

La naissance de la ZEP de Tixter par l'initiative de l'Entreprise Portuaire de Bejaia s'inscrit dans le cadre de son besoin de décongestionner son port et fluidifier le mouvement de ses marchandises s'illustrant ainsi comme une zone logistique de soutien et qui après une étude exhaustive a été jugée convenable pour s'apprêter à une offre de service logistique corolaire aux activités portuaires.

### **Introduction**

L'implantation de la zone extra-portuaire de TIXTER est hautement stratégique à plus d'un titre. Il permet au port d'étendre son rôle de pivot économique dans la région de BBA et de bénéficier de la dynamique économique et industrielle de cette dernière qui se qualifie comme étant "très entrepreneuriale".

Dans ce présent chapitre, nous allons dans un premier temps illustrer l'activité entrepreneuriale de TIXTER, puis nous déterminerons le rôle entrepreneurial de l'EPB dans la création de l'activité entrepreneuriale au sein de son territoire.

### Section 01: Présentation de l'enquête et les méthodes d'analyse

Dans cette section il est question de présenter la zone logistique extra portuaire et de mettre en évidence ses différents impacts.

#### I. Présentation de la zone logistique extra-portuaire (ZEP)

##### I.1. Etapes de création de la ZEP

Du fait qu'à partir du milieu des années 90, date à laquelle a commencé le processus de libéralisation de l'économie algérienne, la petite et moyenne entreprise n'a cessé de connaître une expansion spectaculaire. C'est dans ce contexte que la région de Bordj-Bou-Argeridj (BBA) a connu une amélioration remarquable par rapport à l'activité entrepreneuriale.

La création d'un port sec dans la zone des Hauts Plateaux, précisément à Bordj-Bou-Argeridjva être d'un apport considérable pour l'activité du port, la mise en œuvre d'un projet d'extension du port sur 50 hectares.

##### I.2.Objectif du projet

La création de la zone extra-portuaire à BBA a pour objectifs :

- Rapprocher la marchandise du client final.
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
- Développer le transport de masse des marchandises par voie ferroviaire.
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.
- Conditionnement/Reconditionnement.
- Transit/consignation (Déclaration douanières).
- Transport routier sur site.
- Triage, nettoyage, étiquetage.
- Divers services : Assurance, banque, assistance et conseil, hébergement, restauration,etc.

### I.3. Localisation du projet

- Wilaya : BORDJ BOU ARRERIDJ
- Daïra : AIN TAGHROUT
- Commune : TIXTER

### I.4. Choix du lieu d'implantation du projet

Parmi les nombreux sites intéressants BBA a été choisi parce que :

- 30% du trafic conteneurisé et 35% du trafic de marchandises non conteneurisées qui transitent par le port de Bejaïa est à destination des hauts plateaux.
- BBA est une plaque tournante du commerce au niveau de la région des hauts plateaux.
- Développement de la ZIDI (zone industrielle de développement intégré), projet pilote au niveau de BBA.
- Le terrain est à proximité de la voie ferrée et de l'autoroute est-ouest.
- Le terrain en question est pratiquement plat et est situé entre BBA (à 30km) et Sétif (à 40km).
- Sétif et BBA dispose de zones industrielles très dynamiques.

### I.5. Composition et surfaces des espaces

Le terrain est d'une superficie totale de 141 676 m<sup>2</sup>, sera organisé en six zones :

**Tableau 05** : Composition et surfaces des espaces.

<b>Zone d'entreposage des conteneurs pleins</b>	33 800m <sup>2</sup>
<b>Terminal divers</b>	37 624m <sup>2</sup>
<b>Zone d'entreposage des conteneurs vides</b>	12 000m <sup>2</sup>
<b>Zone dédiée pour les visites</b>	3 276m <sup>2</sup>
<b>Zone de scanning</b>	2 750m <sup>2</sup>
<b>Zone d'entreposage du frigorifique</b>	3 250m <sup>2</sup>

*Source* : Document interne de l'EPB

### I.6. Description technique

La ZEP constitue de nombreuses descriptions techniques :

- Zone d'entreposage des conteneurs pleins : (33 800m<sup>2</sup>) cet espace est réservé à la réception, traitement et entreposage des conteneurs pleins en transit soit par voie ferroviaire ou routière.

- Terminal divers : (37 624m<sup>2</sup>) cet espace aura absorbé essentiellement le trafic des produits homogènes tels que le bois et les produits métallurgiques, en provenance soit par voie routière ou ferroviaire.
- Zone d'entreposage des conteneurs vides 12 000m<sup>2</sup> : cet espace est réservé à la réception, traitement et entreposage des conteneurs vides.
- Zone dédiées pour les visites (3 276) : cet espace est réservé pour les visites douanières.
- Zone de scanning (2 750m<sup>2</sup>) : zone ou, est installé le scanner mobile avec toutes les servitudes de sécurité.
- Zone d'entreposage du frigorifique (3 250m<sup>2</sup>) : cet espace est réservé à la réception, traitement et entreposage des conteneurs frigorifiques.

## II. Impacts observés et potentiels de la ZEP

### II.1 Trafic attendu

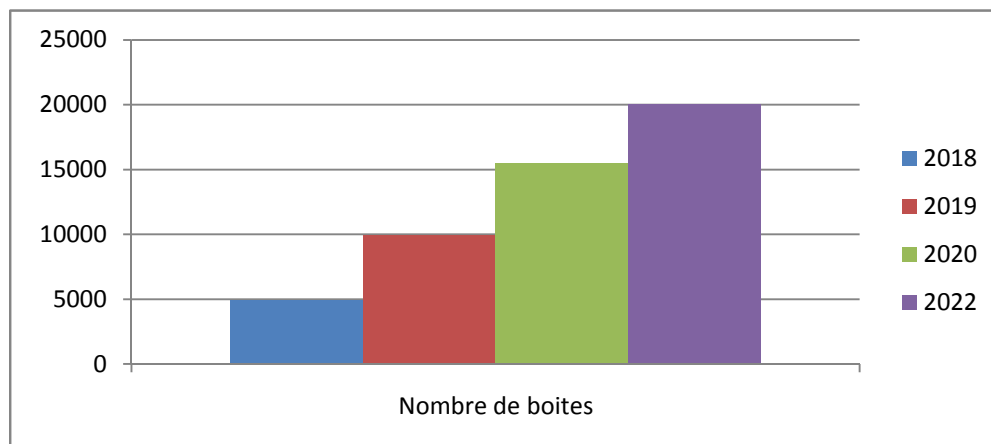
Il est prévu de transférer entre 15 et 20% du trafic des marchandises concernées par la zone des hauts plateaux vers cette zone logistique.

**Tableau 06:** Le nombre de conteneurs pleins et de marchandises homogènes qui seront traités au niveau de cette plate-forme sera comme suit :

Année	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de boîtes	4 919	9 923	15 457	20 004	20 921

*Source* : Document interne de l'EPB

**Figure 03 :** Le nombre de boîtes par rapports au quatre année



*Source* : réalisé par les auteurs

### II.1. Impact social du projet

- Le projet permettra selon le business plan la création d'environ 303 emplois directs dès la première année et 1200 emplois indirects aussi bien à la phase de la construction que de l'exploitation du site par l'augmentation croissante des services qui y seront fournis.
- Promouvoir le développement des métiers logistiques connexes pourvoyeurs de savoir-faire nouveaux.

### II.2. Impact économique du projet

Le projet de création de la ZLE s'inscrit dans la logique du développement du projet pilote de la Zone Industrielle de Développement Intégré (ZIDI) et permettra de devenir un pôle industriel et logistique par excellence qui portera sur :

- La Création d'une valeur ajoutée financière pour l'EPB en soutien au financement de ses besoins d'investissements ;
- Une baisse des coûts de transaction pour les différents acteurs de la chaîne logistique.
- Faire profiter particulièrement les petites et moyennes entreprises des possibilités d'achats groupés suppléés par des services de groupage/dégroupage et de distribution;
- Contribuer à modifier la structure des échanges et des transports en transformant le port et les plates-formes en plaque tournante du commerce international.
- Promouvoir les activités industrielles de la région hauts plateaux;

### II.3. Impact logistique du projet

- Augmentation des capacités de réception du terminal à conteneurs et divers (décongestionner le point de passage portuaire);
- Doter la logistique globale du port d'un dispositif de soutien aux performances (délai, coût et qualité du service) ;
- Amélioration qualitative de l'infrastructure et des services fournis aux clients des transporteurs de marchandises (aire de dégagement sous douanes rapide) ;
- Offrir des solutions intégratives à forte valeur ajoutée pour les importateurs/industriels, avec des gains de productivité inhérents au fait que les opérateurs organisent de façon plus efficace leurs activités de distribution.
- Sécurité plus accrue pour toutes les opérations d'entreposage et d'emmagasinement provisoire.

### II.4. Impact écologique

- Aménagement durable conciliant le développement économique, social et la protection de l'environnement ;
- Réduire l'impact environnemental du transport par route par la promotion du transport ferroviaire.

## Section 02 : Etude empirique

### I. Présentation de l'enquête

Dans cette étape il s'agira d'aborder le sujet de manière descriptive. Nous utiliserons le guide d'entretien qui est un outil de collecte des données des études quantitative et qualitative, qui se présente comme le principal instrument de recueil de l'information dans la phase de l'enquête sur le terrain. Ce guide d'entretien a été élaboré sur la base des axes visés par notre recherche, afin d'apporter des éléments de réponses émises au préalable dans ce travail.

Pour réaliser cette enquête, il a fallu :

- sélectionner un échantillon ;
- élaborer le guide d'entretien ;
- collecter, analyser et interpréter les résultats.

### II. Objectif de l'enquête

Afin d'atteindre les objectifs de notre enquête, notre démarche de collecte et de traitement de l'information repose sur l'élaboration de deux guides d'entretiens. L'un adressé aux responsables de l'EPB (entretien direct/indirect) et l'autre (l'entretien semi-directif) à l'un des clients de Tixter, et ceci pour répondre au mieux du rôle entrepreneurial de l'EPB dans la création d'une dynamique entrepreneuriale au sein de son hinterland.

- Source d'information : informations primaires disponibles dans les documents internes de l'entreprise et sur son site internet.
- Durée de l'enquête : l'enquête s'est déroulée en un mois durant Avril 2018.



### III. Types d'entretien utilisé

#### III.1. Entretien direct/indirect

L'entretien se distingue par la tournure de la question posée et le type de réponses induites. On différencie ainsi l'entretien direct de l'entretien indirect. Dans le premier, nous utiliserons des questions qui appellent à des réponses directes. Dans le second, les réponses sont formulées indirectement car elles nécessitent une interprétation. Il a été destiné au responsable de la zone logistique<sup>81</sup>.

#### III.2. Entretien semi-directif

L'entretien est du d'un degré de liberté plus réduit, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises, et il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son interprétation. Il a été destiné au client Condor Electronics de la zone extra portuaire de Tixter<sup>82</sup>.

### IV. Elaboration du guide d'entretien

Les guides d'entretien sont sous formes de questions qui est le cas le plus approprié à notre problématique dont la description du rôle de l'EPB dans la création d'une dynamique entrepreneuriale la ZLE de TIXTER.

- Sur quelle base l'Entreprise Portuaire de Bejaïa a porté son choix sur la création de la zone logistique dans la région de BBA ?
- Qui prend en charge l'acheminement des marchandises et à combien revient à l'EPB l'acheminement de ses marchandises jusqu'à la ZEP ?

### V. Résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête reposent sur des aspects qualitatifs et quantitatifs, nous présenterons les résultats appropriés à chaque aspect.

#### V.1. Etude qualitative

*Données sur la création de la dynamique entrepreneuriale de la ZEP*

Les questions relatives au guide d'entretien s'interprètent comme suit :

---

<sup>81</sup> Annexe 02

<sup>82</sup> Annexe 03

- ❖ **Quel est le secteur d'activité de la dynamique entrepreneuriale ZEP?**
  - En premier, le secteur d'activité de la ZEP est le transport publique de marchandise, Le TPM c'est possédés des camions et assurez la prestation transport.
  - En second, l'auxiliaire de transport ferroviaire, c'est aussi assurez la prestation de transport ferroviaire mais pas avec vos moyens, vous sous-traitez cette prestation à la SNTF.
- ❖ **Quel sont les partenaires de transport de la ZEP et EPB?** La STIM (Filiale de la SNTF).
- ❖ **Quels sont les nouveaux partenaires suite à la création de la ZEP? et dans quels secteurs d'activités?**
  - La STIM : dans le secteur du transport ferroviaire.
  - BMT : Dans le secteur de la manutention et traitement des conteneurs.
- ❖ **Quel est l'origine de la main d'œuvre recrutée :** locale (commune de BBA).
- ❖ **Quelle est le profil exigé pour le recrutement :**
  - Conteneur semi remorque
  - Permis de conduire
  - Expérience 2ans
  - Non affilié à la CASNOS
- ❖ **Est ce que la ZEP est connue dans le territoire algérien :** Oui, elle est connue dans le secteur portuaire et logistique.
- ❖ **Sur quelle base l'EPB a choisi la ZEP ?**
  - L'entreprise portuaire de Bejaïa a porté son choix sur la ZEP de Tixter parce que la majorité de ses clients se trouvent à BBA avec un portefeuille de 46%.
- ❖ **Qui s'occupe des conteneurs depuis l'EPB jusqu'à la ZEP ?**
  - La filiale qui s'occupe des conteneurs depuis l'EPB jusqu'à la ZEP est Bejaia Méditerranéenne Terminal (BMT) (assurant principalement les fonctions de levages).
- ❖ **Mode opératoire logistique :**

Le mode opératoire de la chaîne logistique extra portuaire<sup>83</sup>, ou plus précisément, de Bejaia à Tixter s'effectue comme suit :

  - Arrivée du navire du port de déchargement (Bejaia) depuis le port de chargement (port de Marseille; la valette et autre port).

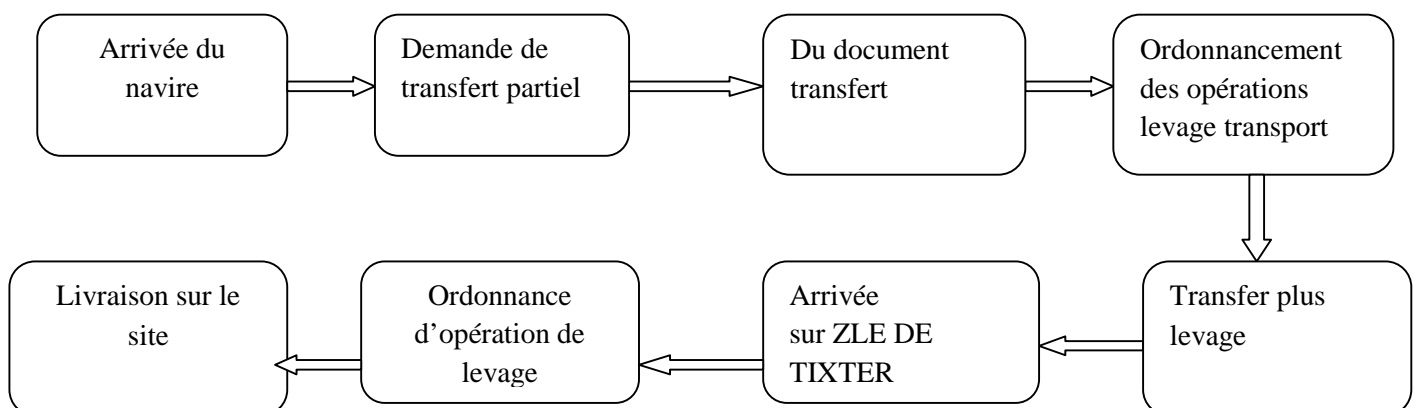
---

<sup>83</sup> Voir annexe 04.

- Puis à l'arrivée, le client établit une demande d'éclatement de manifeste vers la ZEP de Tixter<sup>84</sup>.
- Dès l'arrivée du navire, l'agent établit une partie manifeste vers Tixter, validée par les douanes<sup>85</sup>.
- Déchargement des TC's (conteneurs) du navire puis levage des ces TC's sur wagons (train) au camion.
- Transfert des TC's vers Tixter.
- Arrivée sur Tixter.
- Formalité de deouanement.
- Livraison des TC's.

Ce schéma explique, d'une vision plus claire, le fonctionnement opératoire logistique du port de Bejaia jusqu'à l'arrivée au port sec de Tixter

**Figure n°04 :** Mode opératoire de l'EPB jusqu'à la ZEL.



Source : réalisé par les auteurs

### ❖ Qui prend en charge l'acheminement des marchandises ?

- L'acheminement des marchandises est assuré par l'EPB et la société de transport ferroviaire (SNTF)

## V.2 .Etude quantitative

*Données sur la filiale logistique*

### ❖ A combien revient à l'EPB l'acheminement de ses marchandises jusqu'à la ZEP ?

<sup>84</sup> Annexe 4 : Exemple de demande d'éclatement de manifeste de la part d'un client de la ZEP.

<sup>85</sup> Annexe 5 : Exemple d'une partie manifeste des TC's à transformer à la ZLP de TIXTER.

- Le coût de revient s'élève à 17 000 dinars et son calcul est effectué comme suit: l'acheminement par SNTF revient à 13 000 dinars de l'EPB à la ZEP et les 4000 dinars supplémentaires reviennent au site routier, ce qui nous donne une charge totale de 17 000 dinars.
- **Est-ce que la SNTF a augmenté son effectif suite à cet acheminement supplémentaire des marchandises ?**
- Oui, suite à l'acheminement des marchandises, SNTF a augmenté son effectif d'une façon considérable.
- ❖ **Etant donné que les conteneurs depuis l'EPB jusqu'à la ZLE sont pris en charge par BMT, cette dernière a-t-elle eu besoin de recruter plus de chauffeurs ?**
- Effectivement, BMT a recruté plus de chauffeurs avec un chiffre allant à 07 personnes, et un total de 12 personnes recrutées en tenant compte des agents de sécurité.
- ❖ **En quoi la ZEP joue un rôle primordial pour le port de Bejaia ?**
- L'application sur le terrain du projet de la ZEP a permis d'apporter une bouffée d'oxygène neuve vis-à-vis du port de Bejaïa, et cela en s'inscrivant comme un moyen permettant :
  - La décongestion du port
  - La création d'une logistique avec un respect des exigences de délais et de qualité.
  - Le rapprochement des marchandises auprès des clients.
  - La création de richesses
  - La création de valeur ajoutée pour les clients (logistique)
  - La création d'activités intégrées (bout en bout).
- ❖ **La création d'activités intégrées (bout en bout), elle est estimée de combien ?**
- elle est estimée de 30 %.
- ❖ **Parmi les points cités précédemment : la création de richesse. Pourriez-vous nous éclaircir d'avantage en apportant des données statistiques dans ce cadre ?**
- Amélioration en terme de délais : pour le port de Bejaïa est de 21 jours et pour la ZEP est de 1 à 2 jours
- Amélioration en termes de sécurité ;
- Amélioration en termes de coût (une réduction est visée)
- ❖ **Quelles sont les richesses créées par l'EPB suite à la création de la ZEP ?**
- Une création d'emplois estimée à 50 employés pour la ZEP et EPB.
- ❖ **Suite à la création de valeur ajoutée pour les clients (logistique), est-ce que l'EPB reconnaît un élargissement de son portefeuille clients ?**

## Chapitre IV: Essai d'analyse de la dynamique entrepreneuriale de l'EPB

- Effectivement, l'entreprise portuaire de Bejaia reconnaît un élargissement de son portefeuille de 20 à 30 nouveaux clients dont de petits et grands clients, nous citons :

**Tableau n°07:** Des transitaires et les armateurs

<b>Raison social</b>	
<b>Les transitaires</b>	Transit SACI Abderrahmane
	EL SALEM TRANSIT
	SPA SAMHA HOM APPLIANCE
	BEGHOURA TRANSIT
	TRANSIT BOUDJELOUD A /GHANI
	SARL TRANSIT BAHLOULI
	TRANSITE FRAHTA MUSTAPHA
	BRANDT ALGERIE SPA
	SARL TRANSIT CHAKROUN
	TRANSIT MELIANI
	TRANSIT ZOUAOUI ABDELHAK
	SARL TRANSIT SLIMANI
	INTERNATIONAL
	EUROMEX
	SANIAK SPA GROUPE BCR
SARL TRANSIT BOUDEBZA	
SARL MSC	
<b>Les armateurs</b>	CMA/CGM
	ARKAS
	MAERSK
	GSA
	NASHCO

*Source* :Données collectées au niveau d l'EPB

**Tableau n°08 :Des réceptionnaires (importateurs)**

Raison sociale	Nombre de TC'S	40''	20''	EVP
SPA CONDOR ELECTONICS	1119	981	138	2100
SARL FE TRADING	69	0	69	69
SARL UNITED	29	0	29	29
SARL ALGERIENNE GEOMEMBRANE	23	23	0	46
SARL BRIQUETERIE MOUSSAOUI	18	16	2	34
SPA OXXO ALGERIE	17	17	0	34
SARL EURO MOTEUR	13	10	3	23
SARL MADI ET CIE	6	6	0	12
SARL AGRIMAT	6	6	0	12
EURL AMIR STAR IMP-EXP	5	5	0	10
SARL SMOFE	4	4	0	8
SARL MALIMA TRADING	3	2	1	5
SARL INES COSMETICS	3	1	2	4
SARL BELOUAHRI	3	3	0	6
JBAL AL-AWARS TRADING CONTRACTING	3	3	0	6
EURL SETIFI DETERGENT	3	0	3	3
EURL MALIMA WOOD	3	2	1	5
EURL RAGOUB METTAL	2	1	1	3
SEDDIK MOUNIR	1	0	1	1
SARL KABIR AGRO INDUSTRIELLE	1	0	1	1
SARL GROUPE AGOUNE	1	0	1	1
SARL AFROP PLAST	1	1	0	2
EURL SETIF JEUNE	1	1	0	2
EURL MALEK AUTO	1	0	1	1
ABBAS DJAMEL	1	0	1	1

*Source:* Données collectées au niveau de l'EPB

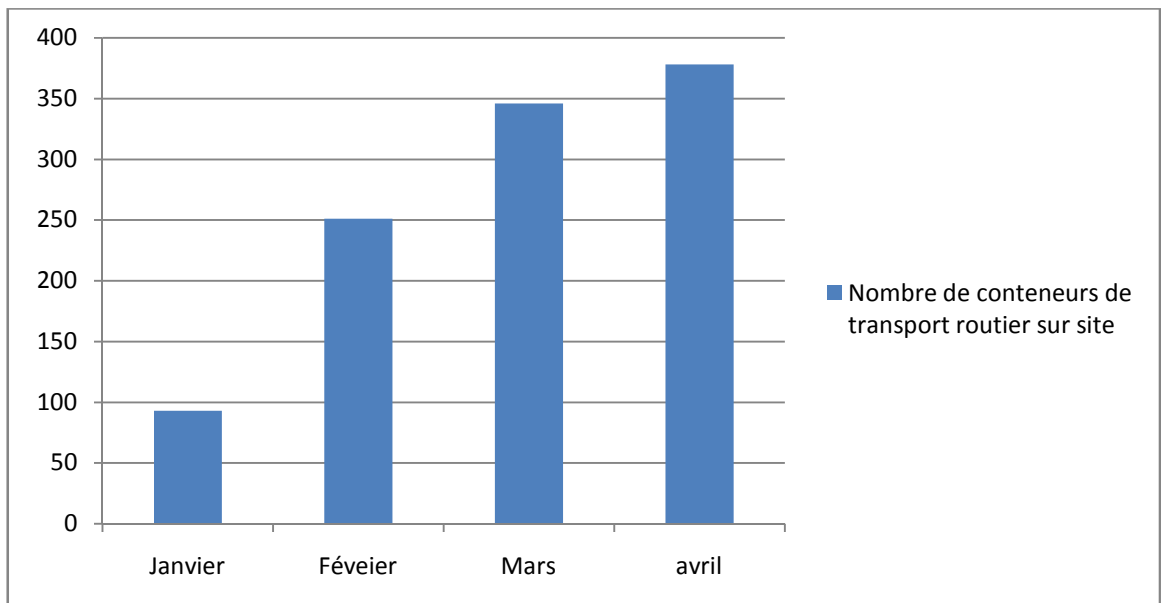
On constate à travers ce tableau que l'EPB reconnaît effectivement un élargissement de son portefeuille clients ainsi en termes d'importateurs que l'on répertorie d'un mode décroissant du nombre d'EVP.

❖ **Avez-vous rapproché la marchandise du client final ? et à combien ?**

- Effectivement, l'objectif ultime est de toujours assurer la satisfaction du client final, parmi ceci rapprocher d'avantages leurs marchandises et ce qui a été fait en atteignant les 100%.

- ❖ **Est ce que le coût de transaction a baissé pour la chaîne logistique ? Si oui, de combien ?**
  - Oui, le coût de transaction a largement baissé et cela d'environ 15% à 20%.
- ❖ **Avez-vous contribué à modifier la structure des échanges et des transports ?**
  - Non, il n'y a pas eu nécessité de modifier la structure des échanges et des transports, étant donné que la zone logistique extra portuaire utilise tous les modes de transport
- ❖ **Transport routier sur site, combien avez-vous effectué ?**
  - La zone logistique extra portuaire effectue une moyenne de 150 par mois de transport routier sur site. Nous avons étudié le nombre de centaines pour l'année 2018 exactement pour les premiers quarts mois qu'ils ont effectué : (voir figure ci-joint):

**Figure n°05:** Nombre des conteneurs de transports routier sur site



*Source :* réalisé par les auteurs.

- Suite à cette description, la zone logistique extra portuaire de Tixter a perpétré une augmentation remarquable du mois de janvier à avril 2018 avec un nombre de conteneurs de transport routier sur site passant de 93 à 378 conteneurs.
- ❖ **Avez-vous réduit les congestions sur les routes ? De combien ?**
  - Oui, il ya une réduction.
  - Pour l'EPB, les congestions sur les routes sont réduites de 98% et cela grâce à la voie ferroviaire.
- ❖ **Vous avez estimez un trafic attendu suite à la création de la ZEP de 4919 pour l'année 2018?**

- Pas encore, l'année est en cours mais pour les quatre mois précédents il était de 1207.
- ❖ **Avez-vous développé le transport par masse de marchandises par voie ferroviaire ?**
  - Oui, il a été développé puisque ce type de création a été parmi les objectifs tenus à atteindre en élaborant ce projet.
- ❖ **Avez-vous réduit l'impact environnemental du transport par route ?**
  - Oui...l'impact environnemental du transport par route a été réduit du fait de la vigilance de la ZEP à promouvoir les modes de transport les plus respectueux de l'environnement à savoir le transport ferroviaire puisque pour "Chaque train mis en circulation est synonyme de 40 camions semi-remorques retirés de la circulation"
- ❖ **A combien relève le trafic du conteneur au niveau de la ZEP de TIXTER ?**

Ce tableau nous décrit le trafic des conteneurs au niveau de la zone logistique extra portuaire de Tixter des trois années 2016, 2017, 2018.

Nous constatons que le nombre du trafic des conteneurs a vu une échelle croissante de 502 à 1207 conteneurs de 40 pieds et de 20 pieds.

**Tableau 09 :** Le nombre du trafic des conteneurs des années 2016, 2017 et 2018

	2016	2017	2018
<b>Nombre de TC's</b>	52	788	1207
<b>40'pied</b>	365	596	948
<b>20' pied</b>	137	192	259
<b>EVP</b>	867	1384	2155
<b>Nombre d'expert</b>	27	42	57
<b>Nombre de wagons utilisé</b>	441	699	943
<b>Tonnage globale</b>	8760	10275	14939

NB : EVP : équivalent à vingt pied (01EVP=01\*20 ; 01 quarante pied=02EVP).

*Source:* réalisé par les auteurs

- ❖ **Le coût d'entreposage est estimé de combien suit à l'arrivé sur ZEP de Tixter ?**
  - Vu que le dédouanement des conteneurs se fait dans les 24h, le cout de l'entreposage est minime par rapport au port maritime d'environ 50 %.
- ❖ **Quels est le gain à gagner par la ZEP en effectue la livraison sur site (distribution), le gain à gagner il est de combien ?**
  - Un gain à gagner est d'environ 30 %.
- ❖ **La ZEP permet la création d'environ 303 emplois directs, s'agit-il d'une perspective de recrutement?**



- Oui, mais malheureusement, ils n'ont pas atteint les objectifs suite à des contraintes caractérisées par :
- a. Faiblesse de l'offre de service pour le transport ferroviaire, sur plusieurs niveaux :**
  - Existence d'une seule voie ferroviaire (Bejaia-Beni Mansour) réduisant les possibilités de multiplication et de flexibilité des sillons.
  - Faible capacité de tractation limitée à 1050 tonnes, toutes charges comprises (soit environ 33 wagons par expédition).
  - Non adaptation des wagons à certains types de conteneurs (frigorifique, 45').
- b. Non adhésion de MSC Algérie au dispositif de transfert partiel des marchandises conteneurisées vers la ZEP de Tixter** (éclatement de manifestations), en corolaire à la note du Directeur Général des Douanes (n°1818/DGD/SP/D012/2017 du 07 novembre 2017).
- c. Non adaptation de la réglementation douanière aux spécificités de l'offre projetée (plateforme logistique sous douanes, avec services intégrées : groupage/dégroupage, assemblage, conditionnement, réparations, ect.), avec possibilités de rattachement à plusieurs ports et pour tous types de marchandises.**
- ❖ **Avez-vous créé des emplois indirects pour l'instant ?**
  - Oui, 200 emplois ont vu le jour depuis la création de la ZEP communément appelé : emplois indirects.
- ❖ **Comment estimez-vous ses emplois indirects?**
  - Pour 01 poste direct que nous créons, il y a eu 04 postes indirectes en retour. De cela, pour 50 emplois directs créés, il y a eu 200 emplois indirects selon l'équation suivante :  $4 \text{ postes indirects } \text{égale à} : 50 * 4 = 200 \text{ postes}$  qui sont versés sur d'autres secteurs, on cite: les transporteurs privés, la restauration, la nouvelle ligne de personnel, le transport publique voyageur, la création de nouvelles agences martines.
- ❖ **Etes-vous parvenu à faire profiter les petites et moyennes entreprises des possibilités d'achats groupés supplées ?**
  - La zone logistique extra portuaire a su parvenir à profiter les petites et moyenne entreprises en leur offrant des possibilités d'achats groupé supplées et cela à travers des services de groupage /dégroupage et de distribution.

### V.3. Entretien pour le client

Dans le cadre de l'entretien semi directif que nous avons emprunté, nous avons élaboré quelques questions au prés d'un des clients de la ZEP afin de renvoyer la perception du dernier acteur au bout du fil.

Pour ce faire, l'une des responsables d'une plus grande entreprise au niveau national a accepté de nous consacrer son temps, il s'agit du responsable de la logistique de Condor Electroniques. L'entreprise est leader en produits électroniques et informatiques en Algérie, spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et le SAV de produits électroniques, informatiques et électroménagers. Ses racines émergent de BBA et fut aujourd'hui le pôle industriel d'excellence dans cette région l'incitant ainsi à collaborer avec la zone logistique extra portuaire de Tixter. Nos questions s'illustrent comme suit :

**1. Depuis sa création en Août 2016, Condor s'est affichée comme le premier client de la zone logistique extra portuaire de Tixter. Quel est le rôle joué par cette dernière dans l'optimisation de vos activités et l'impact qu'elle a engendré depuis votre collaboration notamment dans l'élargissement de votre portefeuille?**

- La collaboration de l'entreprise Condor avec la ZLP de Tixter comme étant une filiale logistique de l'EPB n'est que le fruit de longs échanges entre Condor Electronics et l'EPB et qui notamment ne date pas d'hier.
- Cette union les réunit dans un but commun celui d'être fidèles aux concepts originaux en matière d'approche clientèle et leurs recherche à atteindre l'objectif de la performance en terme de délais, de coûts et de qualité des services. Ainsi, la création de la dynamique entrepreneuriale de la ZEP a induit aux activités de condor électronique une baisse des coûts de transaction pour les exportateurs et les importateurs.
- En outre, le port sec de Tixter dans la région de BBA a permis de développer, diffuser le produit Condor sur le marché national et international, notamment par la création du département du développement commercial à l'international afin de partir à la conquête de nouveaux marchés. Ceci s'inscrit comme un moyen important dans l'élargissement du portefeuille de Condor.

**2. A t-il été observé l'augmentation du chiffre d'affaire?**

- Oui, Condor Electronics a examiné une croissance du chiffre d'affaire et cela se témoigne sur le terrain avec l'émergence du produit Condor et son obtention du titre

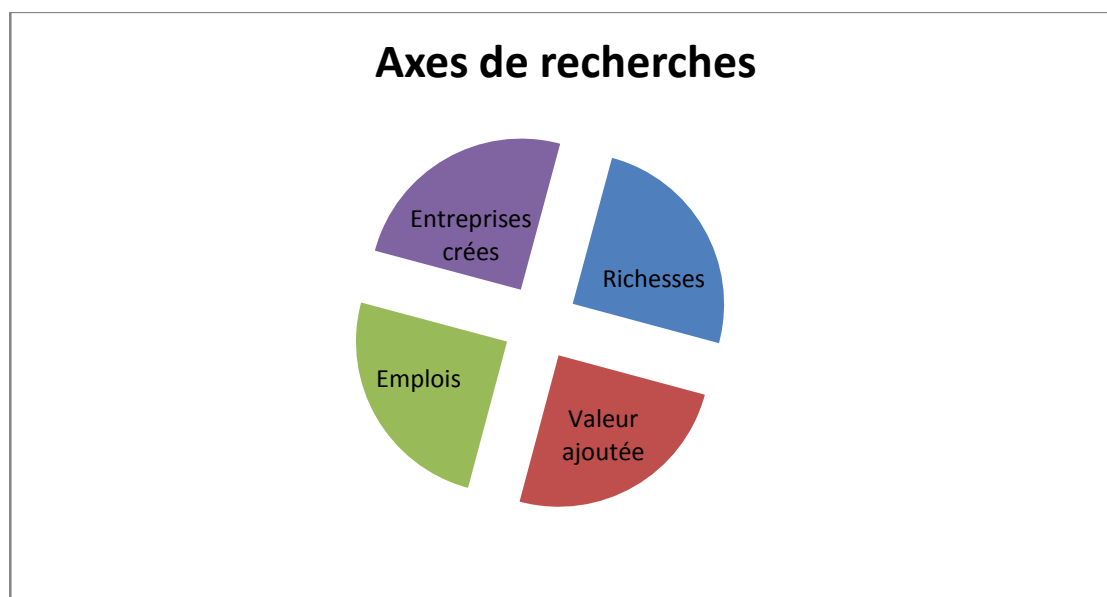
de référence des produits algériens tant que sur le marché national et international. En parallèle, il y a eu une augmentation du taux des ventes suite aux échanges et la réduction du délai d'attente que le port sec de Tixter a tenu à apporter à l'entreprise des produits électroniques Condor.

**3. Quelle est votre position par rapport à ce type de création (à l'exemple de la ZEP) et votre vision future sur la dynamique entrepreneuriale à Bejaia/Algérie étant donné la place importante que vous occupez dans l'élaboration des nouvelles stratégies ?**

- Cette initiative est une démarche très importante dans le développement du secteur économique en Algérie, un moyen pour Elle d'être au cœur des stratégies et concepts émergents dans le domaine entrepreneurial.
- Ce type de création a introduit de nouvelles liaisons avec les différents services logistiques ferroviaires, routiers et d'entreposage intégrés en complément de l'offre de transport. Cela a permis de prendre une autre dimension pour le développement de la logistique intégrée et répondre aux attentes des clients.
- Effectivement, il s'inscrit dans le cadre de la vaillance de chaque entreprise à assurer une prise en charge complète et rapide des marchandises, dans les délais requis. Et pour ce point, Tixter est dotée de toutes les commodités à l'effet de répondre aux exigences en termes de réduction des délais d'enlèvement des marchandises, et ce par la rapidité d'enlèvement des conteneurs, l'amélioration du contrôle douanier et la réduction des risques de fraudes.
- Pour ce qui en est de la vision future sur la création de la dynamique entrepreneuriale à Bejaia/Algérie, Condor Electronics reste très confiante sur la possibilité de développer une dynamique entrepreneuriale plus accentuée dans un future proche, et tous les pré-requis sont à sa faveur que ce soit en termes d'innovation ou en présence d'un esprit entrepreneurial chez nos jeunes entrepreneurs.

En résumé le rôle de l'EPB dans la création d'une dynamique entrepreneuriale ce résume comme suit :

**Figure n°06** : les Axes de recherches de la création d'une dynamique entrepreneuriale.



*Source* :réalisé par les auteurs

Notre axes de recherche nous démontre les point essentielle a la création de la zone logistique extra portuaire.de ce fait nous résumant l'ensemble des données dans le tableau suivant :

**Tableau 10** :Résultats obtenus des axes de recherches dans la création d'une dynamique entrepreneuriale

<b>Axes</b>	<b>Résultats obtenus :</b>		
<b><i>Richesses</i></b>	<b>En termes de délais</b>	EPB : 20 à 21jours	ZEP : 1 à 2 jours
	<b>En termes de sécurité</b>	98%	
	<b>En termes de coût</b>	Une réduction est visée	
<b><i>Valeur ajoutée</i></b>	L'EPB lui a apportée une augmentation du portefeuille de 20 à 30 clients		
<b><i>Entreprises créées</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transporteurs privés</li> <li>-La restauration</li> <li>-une nouvelle ligne de personnel</li> <li>- le transport public</li> <li>-nouvelles agences maritime</li> <li>-Assurances</li> </ul> Equivalant de 10 entreprises et y compris les activités		
<b><i>Emplois</i></b>	<b>Direct</b>	50 emplois	
	<b>Indirect</b>	200 emplois	

*Source* : réalisé par les auteurs

En dehors du cœur d'activité de l'entreprise portuaire de Bejaïa déjà établie, la dynamique entrepreneuriale de la zone logistique extra portuaire de Tixter est un procédé de création et de développement au centre d'une nouvelle activité spécifique qui est la filiale logistique. À travers la culture de cette entreprise elle a établi le business plan de la ZEL.

La création de cette intrapreneuriale relève la réalisation d'un certain nombre d'actions qui sont parmi les axes de notre recherche, la richesses, la création d'entreprises, de la valeur ajouté et de l'employabilités qui est une réponse aux problèmes de chômage qu'elle a eu dans les années précédente la wilaya de Borj Bou Arrerij, en élaborant 50 emplois direct et 200 indirects qu'elle procuré a travers la création d'entreprises tel que le transport publique voyageur, la restaurations, les transporteurs privés, la nouvelle ligne de personnel, la création de nouvelles agences martines.ect.

Les résultats montrent une situation de gangant-gangant entre l'Entreprise Portuaire de Bejaïa et la Zone Extra Portuaire dans leur territoire respectif étant donner que le port sec entreprend plus de clients grâce a l'EPB et vis verre sa comme elle se décongestion son port donc elle procure a avoir plus de clientèles, de cela, la ZEP gagne une image propre suit a se dernier comme il est classé il est classe le premier port de marchandises en Algérie et le 3eme port pétrolier. Tandis que le portuaire réduit le cout de transaction et les délais de transmission et ainsi en terme de sécurité car les congestions sur les routes sont réduites de 98% et cela grâce à la voie ferroviaire.

### **Conclusion**

Les résultats de l'enquête auxquels nous avons aboutis nous permettent de conclure que la dynamique entrepreneuriale de l'EPB à travers la ZEP s'observé par la création d'emplois directs et indirects, l'élargissement du portefeuille clients, la création d'une valeur ajoutée en termes de coûts de transaction, de transports et de coûts. Et vue que la finalité stratégique de création de la ZEP au sein de Tixter est d'apporter et de rapprocher les marchandises du client final à Borj Bou Arrerij qui représente 46%, l'EPB se voit comme porteur d'une culture entrepreneuriale.

Malgré une rétrospective positive de la dynamique entrepreneuriale de l'EPB, et la récente naissance de la ZEP, il est nécessaire de souligner qu'une enquête de perception du rôle entrepreneurial de l'EPB auprès d'autres acteurs locaux (notamment les collectivités locales, BMT et SNIF) aurait été plus considérable en réponse à notre problématique.

L'essai d'analyse de la création d'une dynamique entrepreneurial résultante de l'Entreprise Portuaire de Bejaia suite à l'initiative de création d'un port sec a été menée. Nous avons abordé notre thématique pour comprendre le rôle entrepreneurial que joue une entreprise dans la création d'une dynamique entrepreneuriale au sein de son territoire. Pour y aboutir, notre choix d'étude s'est manifesté pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia de part la massification de la conteneurisation grâce à laquelle la chaîne logistique (en termes notamment de transport ferroviaire et par route) a contribué à la création de petites entreprises d'accompagnement au sein de la région de Bejaia. Tout d'abord, nous avons présenté l'externalisation comme un projet gagnant-gagnant pour mettre en œuvre une dynamique entrepreneuriale caractérisé par la création d'emplois et la contribution à la valeur ajoutée, puis nous avons identifié et caractérisé le rôle d'entrepreneur de l'EPB à partir les résultats d'une enquête que nous avons réalisé en interne suite à son engagement dans la création de la zone extra-portuaire à TIXTER, wilaya de Bordj Bou Arreridj. Plus précisément, nous avons interrogé sur son *business plan*, les aspects cognitifs et affectifs susceptibles de conditionner son cheminement et sa prise de décision, les déterminants de son action et enfin les principales contraintes entravant son acte de création.

Pour ce faire, nous avons élaboré une revue de littérature sur le concept entrepreneuriat et celui de l'entrepreneur. Nous avons tenu à mettre en valeur son enjeu dans la création d'une dynamique entrepreneuriale au sein d'une entreprise performante, et exploiter de près ses différentes modalités stratégiques, caractérisées par leurs divergences dans l'entrepreneuriat, et répondre ainsi à la première question des interrogations évoquées au début de notre étude à savoir : Qu'est-ce qu'une dynamique entrepreneuriale ?

Et toujours dans notre recherche de réponses, nous avons approfondi nos connaissances en matière de l'une des stratégies envisagée par les entreprises et qui est en adéquation avec notre problématique à savoir : la stratégie d'externalisation et plus précisément faire référence à l'externalisation de la logistique et son impact sur l'activité entrepreneuriale. Et de ce fait répondre à la question : Pourquoi une externalisation d'une chaîne logistique ?

Sur le plan empirique, l'enquête que nous avons menée au près de l'EPB comme étant l'exemple concret de la mise en pratique du concept de l'externalisation de la logistique par l'élaboration d'une activité entrepreneuriale au sein de la zone logistique extra-portuaire à

TIXTER, wilaya de BBA, nous a permis de fournir une somme d'informations sur la création de cette dernière et aboutir ainsi aux résultats suivants :

- L'enjeu de l'EPB dans la création de la zone extra-portuaire de TIXTER comme étant un port sec de soutien est de permettre d'apporter un air frais à ses activités faisant en sorte d'atteindre ses objectifs de départ que ce soit en termes de rapprochement de la marchandise du client final, du décongestionnement du port, ou encore l'augmentation des surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Il a été ainsi bien mis en valeur l'attribution de la zone extra-portuaire de TIXTER dans la baisse du taux de masse de transaction et de ce fait la réduction du délai d'attente, du coût et de l'amélioration du service qualité.
- Il a été aussi question de réduire le transport de route et développer le transport de masse des marchandises par voie ferroviaire, assurant ainsi une meilleure adaptation à la politique de l'EPB par rapport à l'exigence environnementale.
- Par ailleurs, la création de richesse pour la ZEP a été un moyen d'induire la création de 50 emplois directs.
- En termes de création de valeur ajoutée par le biais de la ZEP, on note un élargissement du portefeuille client de l'EPB qui de fait revoie à son attractivité dans la wilaya de Bejaia.

Et dans l'objectif de mener à terme notre enquête du terrain, nous avons estimé qu'elle ne pouvait être concluante que par la participation du dernier acteur au bout du fil à savoir le client. De ce fait, notre choix s'est porté sur le premier client à avoir engagé un partenariat de collaboration avec la ZEP : Condor Electronics. Leurs réponses suite à notre guide d'entretien allaient à partager la même vision des choses, nous citons: "une dynamique entrepreneuriale a bien vu le jour depuis la création de la ZEP de TIXTER par l'EPB.". Cependant, pour l'éthique de notre travail, il convient de souligner quelques insuffisances en termes du temps et la récence de l'activité de la ZEP de TIXTER.

## Bibliographie

### Ouvrages et articles

- Agence Marocaine de Développement de la Logistique Octobre. (2016). Externalisation des activités logistiques.
- Amghar, M. (2015). L'impact de la dynamique entrepreneuriale dans la dynamique des territoires : Aspects théoriques et pratiques (Etude du tissu industriel de la région de Bordj Bou Arreridj - Algérie). N 02. Revues, EcoNature, Algérie
- Aouni, Zineb et Bernard, S. (1996). Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 201 Ko ;22p
- Arthur, F. (2003). La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté, Transcontinental Algériens. Les éditions transcontinentales.
- Berreziga, A & Meziane, A. (2005). sur la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens. Colloque national Université kasdiMerbah Ouargla.
- Centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship. (2009). Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités? .
- ChakrounMarzouki, W. (2007). Dynamique entrepreneuriale féminine et son accompagnement : cas de la Tunisie. Master en entrepreneuriat, Université de Sousse. Tunisie.
- Christian, H. (2007). Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices. Observatoire des stratégies industrielles, Paris.
- Cosyn, M. & Legrand, J. (2003). Mise en pratique et avantage de l'externalisation de la fonction comptable et financière, Master en science de gestion, Université de Lille, France.



- Documents internes de l'entreprise portuaire de Bejaïa.
- Faical, Z. & Ibn, Z. (2007). Impact de l'externalisation sur la stabilité des emplois par d'Agadir-Master en économie et gestion des organisations, Université Ibn Agadir Maroc. En ligne 29 :115-11.
- Fayolle, A. & Nakara, W. (2010). Création par nécessité et précarité: la face cachée de l'entrepreneuriat. Cahier de recherche, 2010-08 E4
- Fayolle, A. (2012). Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod.
- Hüsemann, S. (2010). Pourquoi et comment les entreprises externalisent leur service informatique, Université de Fribourg, n°2010-05.
- 
- Ivanaj, V. & Masson-Franzil, Y. (2006). « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », Cahier de Recherche n°2006-03).
- January, Kasereka, K. (2008). Dynamique entrepreneuriale en territoire de Lubero, Université Catholique du Gabon-Licence n°2008-02.
- January-March, Gérard, A et Kokou, D. (2015). Caractéristiques entrepreneuriales et décision du dirigeant-créateur d'entreprise. *Modern Management Review*. 22 :63-87.
- Jaziri, R.J. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat
- Jean-Pierre, B et Laurent, B. (2013). Le rôle de l'entrepreneur dans le capitalisme, ellipses.
- Julier et M. Marchesnay. (1997). PME, stratégie et recherche, Revue Française de Gestion, n°95, p 26.

- Lerch, Ch, ThanhThari, M T, Puhakka, V. Burger-Helmchen, Th. (2015). La creation entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originals. Vol.3, n°48, p.5-11.
- Louldji, N. & Mamache, K. (2017). L'externalisation du transport routier avec Numilog : enquête auprès de quelques entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia, Master économie du transport, Université de Bejaia.
- Madelaine, D. (2001). Transport et logistique, Dunod.
- Management et l'avenir.(2009). En ligne <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-4-page-103.htm>.
- Marchesnay, M. (2016). Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales. ISTE OpenScience, . London
- Mechtour, R. & Slamani, R.(2017) L'entrepreneuriat : enjeux et importance. Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 13, n°1, p. 267-273,Alger.
- Médan, P. & Gratacap, A. (2008). Logistique et supply chaine management, Dunod, Paris.
- Merabti, A. Slimanou, A et Chitti, M (2017). L'impact de l'externalisation des facteurs logistique sur la performance des entreprises industrielles, Cas Brandt – Numilog.
- Michelle, J.-B. (2015) Les fiches outils à la création d'entreprises. (Tiré de the essentiel Drucker).
- Minister de l'industrie et des Mines.Bulletin d'information statistique de la PME, édition novembre, 2017 , n°31.
- Pierre, R. (2007). Stratégie de rupture et dynamique de filière.
- Pierre-Andrçe, J. et Michel, M. (1996). L'entrepreneuriat, edeconomica, Paris.
- Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités ? centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale ; fondation de l'entrepreneurship, avril 2009.

- Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'université de Sfax, Culture Entrepreneuriale version 1.2, Septembre 2008, Université de Sfax, Tunisie.
- Revue de la presse eco de la semaine. Des français dans une dynamique entrepreneuriale. (28 Novembre- 02 Décembre 2016), En ligne, <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/profession-1056/Breves/revue-presse-eco-semaine-novembre-322885.htm>
- Renard, I. (2005). L'externalisation en pratique, édition d'organisation.
- Stratégie et PEM : peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » XIII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine-2,3 et 4 juin 2004.
- Thierry, S. (2004). « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », Revue d'économie industrielle, Volume 106, Numéro1.
- Thomas, L. (2007). La dynamique d'entreprise, ça s'organise, L'Expansion Management Review, 2007/2 N° 125. Doi:10.3917/emr.125.0072.

## Liste des tableaux

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Numéro de la page</b>
<b>01</b>	Caractéristiques et qualités de l'entrepreneur	<b>09</b>
<b>02</b>	Critères de l'externalisation stratégique	<b>30</b>
<b>03</b>	Différentes activités logistiques de l'externalisation	<b>32</b>
<b>04</b>	Cartographie de l'offre autour des principales activités	<b>51</b>
<b>05</b>	Composition et surfaces des espaces	<b>55</b>
<b>06</b>	Nombre de conteneurs pleins et de marchandises	<b>56</b>
<b>07</b>	Transitaires et Armateurs (compagnies maritimes)	<b>63</b>
<b>08</b>	Réceptionnaires (importateurs)	<b>64</b>
<b>09</b>	Evolution du trafic conteneurisé	<b>66</b>
<b>10</b>	Résultats obtenus des axes de recherches dans la création d'une dynamique entrepreneuriale	<b>70</b>

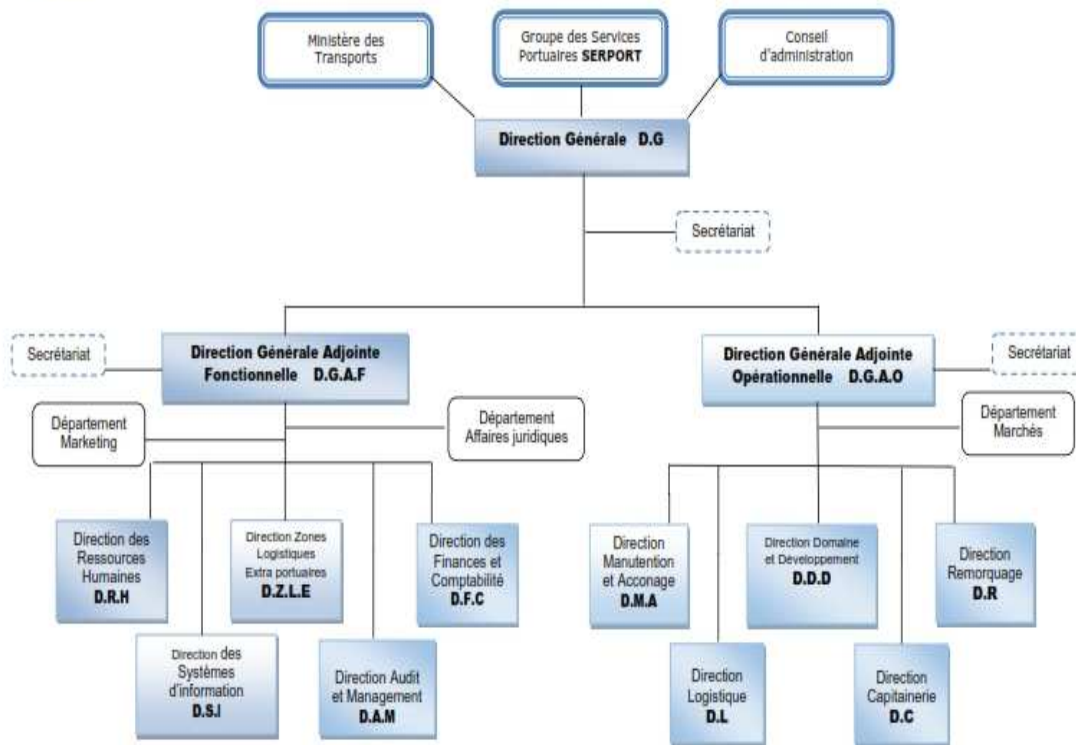
## Liste des figures

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Numéro de la page</b>
<b>01</b>	Paradigmes de l'entrepreneuriat	<b>13</b>
<b>02</b>	Plan de la zone extra portuaire de Tixter	<b>50</b>
<b>03</b>	Nombre de boites par rapports aux quatre années	<b>56</b>
<b>04</b>	Mode opératoire de l'EPB jusqu'à la ZEL	<b>61</b>
<b>05</b>	Nombre des conteneurs de transports routier sur site	<b>65</b>
<b>06</b>	Axes de recherche de la création d'une dynamique entrepreneuriale	<b>70</b>

# Annexe 01



Organigramme  
Actualisé :  
Janvier 2017



## **Annexe 02**

Questionnaire sur le rôle de la dynamique entrepreneuriale de la zone logistique extra portuaire de TIXTER (BBA) auprès du responsable monsieur KASMI Halim et FERDJELA Billal.

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études, et l'obtention d'un diplôme master en science de gestion option entrepreneuriat au sein de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa, et afin d'accomplir notre étude de cas pratique portant sur le thème : Aide à la création d'une dynamique entrepreneuriale par l'EPB : filiale logistique, nous, AGUERSIF Thafsouth et MERABET Ryma, voulons enquêter auprès de vous sur la création de la ZEP :

### **I. Les données sur la création de la dynamique entrepreneuriale la ZEP**

1. Quel est le secteur d'activité de la dynamique entrepreneuriale ZEP ?
2. Quels sont les partenaires de transport de la ZEP et EPB?
3. Quels sont les nouveaux partenaires suite à la création de la ZEP? Et dans quels secteurs d'activités?
4. Quel est l'origine de la main d'œuvre recrutée ?
5. Quel est le profil exigé pour le recrutement ?
6. Est-ce que la ZEP est connue sur le territoire algérien ?
7. Sur quelle base l'EPB a choisi la ZEP ?
8. Qui s'occupe des conteneurs depuis l'EPB jusqu'à la ZEP ?
9. Quel est le mode opératoire logistique ?
10. Qui prend en charge l'acheminement des marchandises ?

### **II. Données sur la filiale logistique**

1. A combien revient à l'EPB l'acheminement de ses marchandises jusqu'à la ZEP ?
2. Est-ce que la SNTF a augmenté son effectif suite à cet acheminement supplémentaire des marchandises ?
3. Etant donné que les conteneurs depuis l'EPB jusqu'à la ZLE sont pris en charge par BMT, cette dernière a-t-elle eu besoin de recruter plus de chauffeurs ?
4. En quoi la ZEP joue t-elle un rôle primordial pour le port de Bejaia ?
5. De combien est estimée la création d'activités intégrées (bout en bout) ?

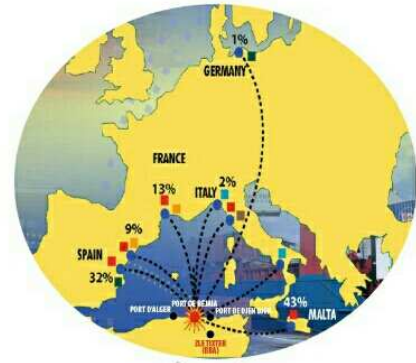
6. Parmi les points cités précédemment : la création de richesse. Pourriez-vous nous éclaircir davantage en apportant des données statistiques dans ce cadre ?
7. Quelles sont les richesses créées par l'EPB suite à la création de la ZEP ?
8. Suite à la création de valeur ajoutée pour les clients (logistique), est-ce que l'EPB reconnaît un élargissement de son portefeuille ?
9. Avez-vous rapproché la marchandise du client final ? et de combien ?
10. Est-ce que le coût de transaction a baissé pour la chaîne logistique ? Si oui, de combien ?
11. Avez-vous contribué à modifier la structure des échanges et des transports ?
12. Transport routier sur site, combien avez-vous effectué ?
13. Avez-vous réduit les congestions sur les routes ? De combien ?
14. Vous avez estimé un trafic attendu suite à la création de la ZEP de 4919 pour l'année 2018 ?
15. Avez-vous développé le transport par masse de marchandises par voie ferroviaire ?
16. Avez-vous réduit l'impact environnemental du transport par route ?
17. A combien relève le trafic du conteneur au niveau de la ZEP de Tixter ?
18. Le coût d'entreposage est estimé de combien suite à l'arrivée sur ZLE de Tixter ?
19. Quel est le gain à gagner par la ZEP en effectuant la livraison sur site (distribution) ?
20. La ZEP permet la création d'environ 303 emplois directs, s'agit-il d'une perspective de recrutement ?
21. Avez-vous créé des emplois indirects pour l'instant ?
22. Comment estimez-vous ces emplois indirects ?
23. Êtes-vous parvenu à faire profiter les petites et moyennes entreprises des possibilités d'achats groupés supplémentés ?





# Annexe 04

## ESQUISSE PROJETTEE DE LA CHAINE LOGISTIQUE EXTRA PORTUAIRE (DESTINATION FINALE ZLE DE TIXTER -BBA-)



## Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Potentialités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale dans l'entrepreneuriat.	
Introduction .....	5
Section 01 : L'entrepreneuriat: leviers principal pour la création d'entreprises:.....	6
I. Notion sur l'entrepreneuriat :.....	6
I.1: Définition de l'entrepreneuriat.....	6
I.2. Définition de l'entrepreneur :.....	7
I.3 .Caractéristique de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur : .....	8
I.3. 1. Les caractéristiques de l'entrepreneuriat : .....	8
I.3.2. Caractéristiques de l'entrepreneur : .....	8
I.4. Facteurs de valorisation de l'entrepreneuriat :.....	9
I.4.1. Culture entrepreneuriale : .....	9
I.4.2.Economie entrepreneuriale : .....	10
I.4.3.L'entrepreneuriat social : .....	11
I.4.4. Disponibilité en Information / Infrastructure:.....	11
I.4.5. Disponibilité en ressources de financement :.....	12
I.5.Domaine de l'entrepreneuriat : .....	12
I.6. Les grandes phases du processus entrepreneurial :.....	13
II. Entrepreneuriat, un esprit de création d'entreprises :.....	14
II.1. Innovation et création d'entreprises : .....	14
II.1.1. L'innovation : .....	15
II.1.2. Création des entreprises :.....	16
II.2. Les enjeux de l'entrepreneuriat dans le développement de la création : .....	17
Section 02: Modalités stratégiques d'une dynamique entrepreneuriale.....	17
I. Généralités sur la dynamique entrepreneuriale:.....	18
I.1.Définition de la dynamique entrepreneuriale:.....	18
I.2.Définition de la stratégie d'une dynamique entrepreneuriale: .....	18

II. Les différentes modalités stratégiques: .....	19
II.1.La stratégie d’alliance dynamique MAG: .....	19
II.2.La stratégie de croissance: .....	20
II.2.1.Pénétration de marché: .....	20
II.2.2.Extension de marché:.....	21
II.2.3.Développement de produits: .....	21
II.2.4.Diversification: .....	21
II.3.La stratégie de rupture: .....	22
II.4.La stratégie d’innovation et dynamique entrepreneuriale (SIDE) :.....	22
II.5.Typologie de facteurs influençant la dynamique entrepreneuriale:.....	22
Conclusion:.....	23
Chapitre II: Externalisations de la fonction logistique dans une dynamique entrepreneuriale.	
Introduction .....	24
Section 01 : stratégie d’externalisation d’une PME par la création d’une filiale logistique...	25
I. Aperçu général sur l’externalisation : .....	25
I.1. Définition de l’externalisation : .....	25
I.2. Caractéristiques de l’externalisation :.....	26
I.2.1. Activité préalablement assurée par le donneur d’ordre : .....	26
I.2.2. Activité externalisée par le transfert d’actifs : .....	26
I.2.3. Contrat entre l’outsourcer et le prestataire : .....	26
I.3. Objectifs de l’externalisation : .....	26
I.3.1. Amélioration de l’activité externalisée : .....	27
I.3.2. Accroissement de la contribution de l’activité externalisée à la performance globale de l’entreprise :.....	27
I.3.3. Exploitation commerciale de l’activité externalisée:.....	27
I. 4. Types d’externalisation :.....	27
I. 4.1. Externalisation traditionnelle : .....	27
I. 4.2. Externalisation traditionnelle avec transfert de ressources:.....	28
I.4.3. Externalisation stratégique avec transfère de ressource : .....	28
I.4.4. Externalisation stratégique :.....	28
I.5 .Externalisation dans la dynamique entrepreneuriale .....	29
II. Concept Externalisation logistique :.....	30

II.1. Définition de l'externalisation logistique : .....	30
II.2 : Activités concernées par l'externalisation logistique : .....	31
II.3 .Impact de l'externalisation logistique sur la performance des entreprises : .....	31
II.3.1 .Professionnalisation de la gestion des flux logistiques : .....	32
II.3.2 .Mutualisation des ressources : .....	32
Section 02 : Perspectives de la logistique dans l'entreprise.....	32
I. Généralités sur la logistique:.....	32
I.1. Définition de la logistique:.....	32
I.2. Logistique d'une entreprise : .....	34
II. Caractéristiques de la logistique en entreprise : .....	34
II.1. Enjeux de la logistique en entreprise : .....	35
II.2. Les contraintes de la logistique en entreprise : .....	35
II.2.1. Contraintes de marché : .....	35
II.2.2. Contraintes techniques : .....	36
II.2.3. Contraintes réglementaires : .....	36
III. Impact de la logistique sur l'entreprise : .....	36
III.1. Impact de la logistique au service de l'entreprise.....	36
III.1.1. Mise en circulation de marchandises informées par la logistique : .....	37
III.2. Détermination d'une recombinaison des processus de production : .....	37
III.2. Modification des perspectives en matière de sous-traitance industrielle : .....	38
Conclusion : .....	38
Chapitre III : Cadre empirique de l'étude: Entreprise Portuaire de Bejaia.	
Introduction : .....	39
Section 1 : Présentation du terrain d'étude: Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) : .....	40
I. Présentation de l'entreprise portuaire : .....	40
I.1. Création de l'EPB : .....	40
I.2. Objectifs, missions, valeurs et qualité de services de l'EPB : .....	40
I.3. Données techniques: .....	42
I.4. Activités de l'EPB : .....	43
I.5. Organigramme de l'EPB : .....	43
I.5.1. Directions opérationnelles : .....	43
I.5.1.a. Direction Capitainerie (DC) : .....	43

I.5.1.b. Direction Remorquage (DR) :.....	43
I.5.1.c. Direction manutention et acconage (DMA) :.....	44
I.5.1.d. Direction logistique (DL) :.....	44
I.5.1.e. Direction domaine et développement (DDD) :.....	44
I.5.2. Directions fonctionnelles : .....	44
I.5.2.a. Direction Audit et Management (DAM) : .....	44
I.5.2.b. Direction Finances et Comptabilité (DFC) :.....	45
I.5.2.c. Direction Ressources Humaines (DRH) : .....	45
I.5.2.d. Direction Zones Logistiques Extra Portuaires (DZLEP) :.....	45
I.5.2.e. Direction des Systèmes d'Information (DSI) :.....	46
Section 02 : Etude descriptive de la zone logistique extra portuaire: .....	46
I. La réalisation du business plan : .....	46
II. Analyse de la ZEP : .....	47
III. Projet d'organisation de la ZEP : .....	47
III.1. Etat physique.....	47
III.1.1. Terminal ferroviaire et zone de réception des conteneurs .....	47
III.1.2. Zone d'entreposage abritée.....	47
III.1.3. Terminal divers .....	48
III.1.4. Parc de stationnement .....	48
III.1.5. Plateforme logistique.....	48
III.1.6. Espace concession .....	48
III.2. Plan de la zone extra portuaire.....	48
IV. Stratégie commerciale :.....	49
IV.1. Prospection :.....	49
IV.2.La cartographie de l'offre : .....	49
IV.3.Les prestations assurées : .....	51
Conclusion :.....	51
Chapitre IV: Essai d'analyse de la dynamique entrepreneuriale de l'EPB.	
Introduction :.....	52
Section 01: Présentation de l'enquête et les méthodes d'analyse.....	53
I. Présentation de la zone logistique extra-portuaire (ZEP) .....	53

I.1. Etapes de création de la ZEP .....	53
I.2.Objectif du projet.....	53
I.3.Localisation du projet .....	54
I.4.Choix du lieu d’implantation du projet .....	54
I.5.Composition et surfaces des espaces .....	54
I.6.Description technique.....	54
II. Impacts observés et potentiels de la ZEP .....	55
II.1Trafic attendu.....	55
II.1.Impact social du projet.....	56
II.2.Impact économique du projet .....	56
II.3. Impact logistique du projet.....	56
II.4. Impact écologique.....	57
Section 02 : Etude empirique .....	57
I. Présentation de l’enquête :.....	57
II. Objectif de l’enquête : .....	57
III. Types d’entretien utilisé :.....	58
III.1. Entretien direct/indirect :.....	58
III.2. Entretien semi-directif :.....	58
IV. Elaboration du guide d’entretien :.....	58
V. Résultats de l’enquête :.....	59
V.1. Etude qualitative :.....	59
V.2 .Etude quantitative :.....	60
V.3. Entretien pour le client : .....	67
Conclusion.....	71
Conclusion générale .....	72

## **Bibliographie**

## **Liste des figure**

## **Liste des tableaux**

## **Annexes**

## **Résumé:**

La création d'une dynamique entrepreneuriale à travers l'externalisation pour la création d'une filiale logistique est une solution par laquelle l'entreprise se décharge de cette fonction principale, réalisée auparavant en interne, afin de réaliser une plus-value non seulement en termes de richesses, valeurs ajoutés, création d'entreprises mais aussi en terme de création d'emplois directs/indirects. Notre travail a pour objectif d'identifier la dynamique entrepreneuriale de l'Entreprise Portuaire de Bejaia suite à la création de la zone logistique extra portuaire de Tixter (wilaya de Borj Bou Arrerij) à travers une étude descriptive basée sur un guide d'entretien .Ce qui nous mène à s'interroger sur le rôle de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, où nous avons effectué notre stage d'une durée d'un mois, dans la création de la dynamique entrepreneuriale à travers la Zone Extra Portuaire. Les résultats montrent une situation de gagnant-gagnant entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia et la Zone Extra Portuaire dans leur territoire respectif.

**Mots clés :** Dynamique Entrepreneuriale, Externalisation, Filiale Logistique, Entreprise portuaire, Zone Extra Portuaire.

## **Abstract:**

The creation of a dynamic entrepreneurship through outsourcing for the foundation of a subsidiary enterprise for logistics is a solution by which the enterprise is relieved of this function, previously carried out internally, to realize a value-creation, not only in terms of wealth, added value, business creation, but also in terms of direct / indirect job creation. Our research work aims to identify the dynamic entrepreneurship of the Port of Bejaia with the creation of the extra logistics port zone at Tixter (wilaya of BorjBou Arrerij) using a descriptive study with an interview guide. The research leads us to question the role of the Port of Bejaia, where we carried out our one-month training, in the creation of the dynamic entrepreneurship through the extra port zone. The results show a win-win situation between the port of Bejaia and the extra port zone in their respective territories.

**keywords:** Dynamic Entrepreneurship, Outsourcing, Logistics subsidiary, The Port Company, Extra Port Zone.