

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA FACULTE
DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
COMMERCIALES ET DES SCIENCE DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire

En vue l'obtention du Diplôme de Master en sciences de Gestion

Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat

Thème

**L'impact du partenariat sur le changement organisationnel :
cas de partenariat EPB/PORTEK**

Présenté par :

AIDEL Mohand El Mehdi

BROURI Lamine

Sous la direction de :

Mme. HADOU

Devant le juré composé de :

Examinatrice : Mme KIROUANE

Présidente : Mme BAKOURI

Juin 2017

Remerciements

Nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir accordé la santé, la patience, et la volonte à fin d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer toutes notre gratitude et notre reconnaissance envers celles et ceux dont le mérite aura été de nous avoir accompagnés, soutenus, conseillés, et permis d'approfondir les connaissances que nous avons accumulé durant notre parcours scolaire.

Ainsi, nous remercions profondément nos familles. Nous tenons à leur dire que leurs contributions tant financières, matérielles que morales ne sont pas vide sens, elles resteront gravées au fond de nos cœur.

Très vivement, nous remercions notre encadreur Mme HADOU pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples responsabilités, sa bonne volonté et ses conseils pratiques, son suivi et orientation qui nous ont beaucoup inspiré.

Nous tenons à remercier également l'ensemble du personnel de l'EPB tout particulièrement Mr. IDRES Ghani et Mr. Madi Hakim

Nos sincères remerciements s'étendent aussi à tous les étudiants de notre promotion pour les moments inoubliables de notre vie estudiantine.

Enfin, à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'accomplissement de notre travail, particulièrement Mr. IDRES Mensor qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie et remerciements.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

À mon défunt grand-père, que dieu puisse l'accueillir dans son vaste paradis.

À mes adorables frères que j'aime tant, que je ne remercierai jamais assez pour leurs soutiens

À tous mes cousins et cousines,

Ainsi qu'à mes ami(e)s , RACHID, MAMINE, MASSI, NOURDINE, HABIB, OUALID, MASSINISA, LAMINE, JUBA, HAMZA, LOUNIS, DANI, FARHAT, SLIMANE, SARAH, LYNDA, HOURIA, SORAYA, NABILA, LAMIA, NADJET et tous ceux que j'ai connu durant les Cinq années passé a l'université

À ma meilleure que j'aime vraiment et qu'elle saura surement reconnaître, pour son soutien moral.

Lamine.

Dédicace

Avec l'aide d'Allah le tous puissant, ce travail est achevé.

Je le dédie à toutes personnes qui me sont chère ;

*Au deux être les plus chère au monde qui ont donnés sens à mon existence, et
qui m'ont soutenu nuit et jours durant tout mon parcours.*

*Ma très chère mère qui à consacré sa vie pour bâtir la mienne, & mon père qui
ma donné un magnifique modèle de volonté, avec mes prière qu'il soient
toujours en bonne santé.*

A mon très chère frère : Rabaia

A mes très chères sœurs

A ma défunt grande mère, que dieu puisse l'accueillir dans son vaste paradis

A mes cousins(es), oncles, tantes.

A mes amis

A toute la promotion de METE

2016-2017

A tous ceux qui me sont chers...

Mehdi.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Approche conceptuelle du partenariat	4
Introduction	4
Section 01 : Concepts, acteurs et différents modèles du PPP	4
1. Définition et acteurs du partenariat public privé	4
2. Les principaux modèles du partenariat	6
3. Les raisons de recourir au partenariat public privé.....	10
4. Avantages et inconvénients du PPP	10
Section 02 : Les expériences du PPP : national et international	12
1. Expérience internationale	12
2. Expérience nationale	14
Conclusion	15
Chapitre 02 : Aperçu général sur le changement organisationnel	16
Introduction	16
Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel	16
1. Définitions et concepts de changement organisationnel	16
2. Les facteurs déclencheurs du changement	18
3. Les agents du changement	19
4. La démarche de changement.....	20
Section 02 : Gérer le changement organisationnel	23
1. la résistance au changement	23
2. Le changement facteur d'apprentissage organisationnel.....	25
Conclusion	28

Chapitre 03 : Le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale	29
Section 01 : Présentation du secteur portuaire	29
1. Aperçu général sur le port	30
2. les effets et les atouts lies au secteur portuaire.....	32
Section 02 : Généralité sur les ports sud de la rive méditerranée.....	33
1. Le contexte portuaire sud de la rive méditerrané	34
2. la concurrence entre les ports algériens.....	37
Conclusion	38
Chapitre 04 : Impact du partenariat sur le changement organisationnel : EPB/PORTEK	40
Introduction	40
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	40
1. Présentation du port de Bejaia	40
2. Présentation du Portek	42
Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats de l'enquête.....	43
1. Les méthodes choisis pour la collecte des donnés	43
2. Les difficultés rencontrées	44
3. Présentations et analyse des résultats de l'enquête	44
Conclusion	51
Conclusion général	52
Bibliographie.....	53
Listes des tableaux et figures.....	57
Annexes	58
Tables des matières	64
Résumé	

LISTE DES ABREVIATIONS

ADE : Algériens des Eau

BMT: Bejaia Mediterranean Terminal

BOL: Build, Own, Lease

BOOT: Build, Own, Operate, Transfer

CCET: Conception, Construction, Exploitation, Transfer

CNAN: la Compagnie National Algérienne de Navigation

CNUCED: Conférence des Nation unie sur le commerce et le développement

CTMD: Centre de Transit des Marchandises Dangereuse

CTN: la Compagnie Tunisienne de Navigation

DPW: Dubaï port world

EDI: Echange de Données Informatisé.

EPB: Entreprise Portuaire de Bejaia

EPE: Entreprise Publique Economique

EVP: Equivalent vingt pieds

ISO: International organization for standardization

JV: joint-venture

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONA : Office National Algériens

PFI: Privat finance initiative

PIB : Produit Intérieure Brut

PPP: Partenariat public privé

QHSE: Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

SEAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

SOGEPORT: Société de Gestions des ports

SPA: Société par action

TPL: Tonnes de port en lourd

Introduction générale

L'ouverture des marchés, par la libéralisation des échanges des biens, des services et des facteurs de production, comme le travail, le capital et le savoir-faire favorise la croissance et conduit à une plus grande prospérité macroéconomique. Et la mondialisation désigne l'interdépendance, à l'échelle planétaire, des phénomènes économiques et financiers, mais aussi culturels et écologiques. Elle est devenue l'un des concepts les plus en vogue depuis le milieu des années 90, non seulement dans le milieu des sciences sociales, mais également au sein du grand public¹.

Le transport maritime est l'épine dorsale du commerce international et, par conséquent, de l'économie mondiale. Comme les modes aériens et terrestres, le transport maritime évolue sur son espace propre: un espace à la fois géographique par ses attributs physiques mais aussi stratégique par son emploi.

En effet, le secteur a notamment été marqué par un rythme accéléré fort bien illustré par le segment d'échelle, les compagnies maritimes ont investie dans le marché des navires porte conteneurs, la nouvelle technologie qui rend les autorités portuaires de ne pas seulement tenir compte du contexte maritime locale, mais une grande importance doit être attaché au contexte international. Aujourd'hui les entreprises optent soit pour le développement interne, soit pour la croissance externe.

En raison de la concurrence accrue, l'incertitude le manque de ressources, où encore les risques financier, montre que la prééminence du rôle des acteurs privés dans la gestion de l'économie mondiale et de la libéralisation croissante des règles en matière du commerce international est devenu un enjeu majeur. Dans le même temps, le mouvement progressif de la mondialisation fait déjà percer de lourdes demandes sur les ports en termes de volume et de qualité des infrastructures de fréquence du dragage et d'efficacité de la gestion portuaire.

Certain ports répondent à ces évolutions par la réforme du secteur, par la recherche de solution au problème trop longtemps différé des effectifs pléthoriques, où encore par le recours aux savoir-faire international et au renforcement du rôle du secteur privé dans les opérations portuaires.

Les réformes portuaires sont toujours difficile, alors qu'autre fois elles servaient souvent à améliorer la production dans un contexte strictement national, les réformes sont de plus en plus

¹ BOLDUC David et AYOUB Antoine : *la mondialisation et ses effets : revue de la littérature*, université Laval Québec, Canada, Novembre 2000, P04

Introduction générale

incontournables pour assurer tout simplement que les ports ne restent pas en marge des progrès technologique et des tendances mondiale.

La globalisation et l'internationalisation de la compétition oblige les nations à se rencontrer sur la création de la richesse renforçant son intérêt pour les aspects logistiques. Ces derniers sont aujourd'hui indispensable car c'est elle qui de par le niveau de qualité/coût/délai/service, rendu conditionne cette création de richesse.

A l'inverse, des pays industrialisés qui recherchant de nouveaux horizon pour la valorisation où la consolidation de leurs savoir-faire ou leurs acquises, les pays en voie de développement comme l'Algérie recherchant un positionnement compétitif de leurs ports au sein des marchés maritimes globaux.

A l'instar de la situation qui prévaut dans les pays développés, les gouvernements des pays du Sud doivent faire face à un effet de ciseau entre une demande sociale croissante d'infrastructures et de services publics et la limitation des ressources budgétaires disponibles.

Parmi les solutions le mariage public-privé est l'une des voies proposées dans l'espoir de voir le secteur privé financer l'infrastructure publique et les services publics. Il permet l'optimisation des ressources, le renforcement de la collaboration, en reconnaissant les qualités, les compétences de chaque partenaire et en trouvant de nouveaux moyens de les exploiter pour le bien commun.

Les partenariats pouvaient alors être considérés comme susceptibles de résoudre la quadrature du cercle tenant à la limitation des engagements financiers publics face à des besoins d'investissements massifs, croissants et impérieux. En effet, alors que les besoins annuels d'investissements dans les infrastructures se situent entre 1 et 2 % du PIB dans les pays industrialisés (3 % en intégrant la maintenance), ces derniers s'élèvent à plus de 4.5 % dans les pays en développement².

La mise en place de cette perception entraine des changements aux seins des entreprises, il apport de nouveaux comportement de gestion et de nouveaux rapport sociaux et génère des processus d'apprentissage permettant l'accès aux compétences du partenaire.

L'entreprise portuaire de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée, son positionnement au cœur de la méditerranée et au centre de la côte Algérienne ; lui permet de

² Frédéric Marty, Arnaud Voisin: *Les partenariats public-privé dans les pays en développement : Les enjeux contractuels*, séminaire CNRS -GREDEG Université de Nice Sophia- Antipolis, 2005, France, P02

Introduction générale

jouer un rôle important dans les transactions internationales. A fin de garder sa position et de garantir sa place dans la concurrence mondial, elle c'est engager dans un partenariat.

Pour cet effet, nous attachons à étudier l'impact de ce partenariat sur le changement organisationnel, notamment son impact sur la culture et les valeurs de l'entreprise. Ce qui permet de formuler notre problématique :

- Quel est l'impact de partenariat sur le changement organisationnel ?

Cette problématique est complétée par des sous questions que nous conforterons tout au long de nos investigations de recherche :

- Est-ce que les stratégies du partenariat sont mises en place pour une amélioration ?
- Le partenariat a-t-il réussi le transfère du savoir-faire ?
- Y'a-t-il une influence du partenaire étrangères sur la culture de l'entreprise ?

Nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous allons affirmer ou informer afin de répondre à ces questions :

- La mise en place et le recours à un partenariat, est un outil qui permettra à l'entreprise local de bénéficier de l'expérience et des connaissances de partenaire, afin de développer et améliorer ces performances.
- Etre en collaboration où partenaire avec un étranger peut procréer des conséquences et des changements sur les valeurs de l'entreprise.

Notre recherche se déroulera au niveau de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et au sein de Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT). Pour cela, nous allons demander auprès de ces entreprises de répondre aux questionnaires.

Notre travail de recherche sera structurer de quatre chapitre, le premier sera consacré à l'analyse de l'approche conceptuelle du partenariat, le deuxième chapitre sera attribué à l'aperçu général sur le changement organisationnel, le troisième portera sur les activités portuaires, et enfin le dernier chapitre qui sera réservé a étudier l'impact du partenariat sur le changement organisationnel au sein de l'EPB.

A cet égard, pour répondre aux questions de recherche et vérifier la validité des hypothèses, notre travail s'est basé sur une recherche documentaire relative à notre thème et sur la démarche d'enquête basé sur l'établissement et l'analyse d'un questionnaire.

Introduction

De nos jours, les contrats de partenariat public-privé (PPP) se retrouvent régulièrement au devant de l'actualité. En effet, ils représentent pour le partenaire public un moyen efficace pour investir sans supporter entièrement l'effort financier. En période de déficit public élevé et contrainte budgétaire importante, le recours au partenariat public-privé est donc un outil important pour les entités publiques.

Il représente un moyen intéressant pour les entités publiques (Etat ou Collectivité locales) de financé des investissements importants sans recourir directement à l'emprunt.

Section 01 : Concepts, acteurs et types du partenariat public privé

Le partenariat public-privé révèle être un concept reconnu. Le concept de PPP revêt une dimension plus large et plus profonde et la relation reflète un processus de réflexion chez soi et avec l'autre, en perpétuelle évolution et réadaptation afin de s'enrichir mutuellement.

Dans cette section nous allons voir qu'est ce qu'un PPP, quelles sont les raisons de son apparition et qui sont ses acteurs ?

1. Définition de PPP et acteurs

Dans ce point, nous allons présenter les différentes définitions, acteurs et les types du PPP.

1.1. Définition du concept PPP

Tant qu'il n'existe pas une définition juridique stricte, la notion de PPP est ambiguë. C'est la raison pour laquelle, nous allons retenir aux définitions données par (Nathalie Perrier, Monica Patricia Toro et Robert Pellerin) issue d'une revue de la littérature sur le partenariat public privé en gestion de projets, celle fournie par l'OCDE, ainsi que celle de Fonds Monétaire International.

- Nathalie Perrier, Monica Patricia Toro et Robert Pellerin, définissent un PPP comme un contrat légal entre entité publique et une ou plusieurs entités privées dans le but de développer des projets, ou d'administrer des services publics, et d'assigner les responsabilités de même que les risques d'affaires entre les partenaires. Le secteur privé

peut être représenté ici par une seule entreprise ou un groupe de sociétés collaborant ensemble.¹

- L'OCDE définit un PPP en tant qu'un accord entre l'Etat et un ou plusieurs partenaires privés (parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers) en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'Etat et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés²
- Selon le Fonds monétaire international, l'expression partenariat public-privé (PPP) se réfère à des formules dans lesquelles le secteur privé fournit des infrastructures et des services qui étaient traditionnellement assurés par l'Etat. Outre l'exécution et le financement privés d'investissements publics, les PPP ont deux autres caractéristiques importantes : d'abord, l'accent est mis sur la prestation de services et l'investissement par le secteur privé, ensuite, une part significative du risque est transférée de l'Etat au secteur privé.

On trouve des PPP dans une large gamme de projets d'infrastructures économiques et sociales ; on s'en sert surtout pour construire et faire fonctionner des hôpitaux, des écoles, des prisons, des ponts et des tunnels, des réseaux de voies ferrées, des systèmes de contrôle du trafic aérien et des usines de traitement des eaux et d'assainissement³

Suite aux différentes définitions présentées, les partenariats public-privé (PPP) sont des contrats entre un organisme public et une société privée qui prend la forme d'une relation à moyens ou à long terme, ayant pour objectif la mise en place ou la gestion d'un projet visant à améliorer les services dans l'intérêt du public et partagée les risques entre les partenaires.

1.2. Les acteurs du partenariat et leur rôle

Bien que la liste des acteurs prenant part à un PPP donné varie en fonction de sa nature et de celle du projet, on peut tout de même identifier certains des acteurs et rôles les plus courants⁴ :

¹ Nathalie Perrier, Monica Patricia Toro et Robert Pellerin : *Une revue de la littérature sur le partenariat public privé en gestion de projet*, CIRRELT-2014-04, Janvier 2014, p2

² OCDE, Les partenariats public-privé : *partager les risques et optimiser les ressources*-ISBN-978-92-64-04282-7, 2008, P17.

³Ibid, P17

⁴ Matthieu Bertin, Tom Demulier-Chevret, Camille Hougron et Delphine Millet : *Partenariats Public-Privé : une interface nécessaire ?*, Monographie, 14 Mars 2013, P07

Les principaux acteurs d'un PPP standard sont l'autorité publique responsable de la conception, de l'adjudication et de la gestion du contrat PPP, l'adjudicataire du PPP responsable de l'élaboration d'un projet conforme au cahier des charges prescrit par l'autorité publique, les bailleurs de fonds qui apportent les capitaux nécessaires à l'investissement et les partenaires privés.

1.2.1. L'autorité publique : Elle est responsable du projet, et c'est elle qui décide d'avoir recours à un Partenariat Public-Privé et qui le met en place. L'autorité publique rédige le cahier des charges du projet et est chargée de s'assurer de la bonne exécution des termes du contrat durant le déroulement du projet.

1.2.2. L'adjudicataire du PPP : C'est la partie privée qui est responsable de développer le projet conformément au cahier des charges spécifié par l'autorité publique.

1.2.3. Les bailleurs de fond : Ils apportent les capitaux nécessaires à l'investissement. Les principales sources de financement d'un PPP comprennent, entre autres, le capital apporté par l'adjudicataire du projet et les emprunts contractés auprès des banques.

1.2.4. Les partenaires privés : Ils ne sont pas nécessairement choisis suite à un appel d'offre. Ils peuvent être le choix de l'autorité publique et l'adjudicataire du projet après négociation.

2. Les principaux modèles du partenariat public-privé

Il y a plusieurs types de partenariats répertoriés dans le monde. Il n'y a pas un modèle unique de PPP à suivre car c'est avant tout un jeu d'alliance entre des acteurs. Cette alliance est susceptible d'évoluer dans le temps selon les compétences des acteurs et les paramètres considérés. Les modèles ne sont ni clairs ni précis et ils sont très certainement imprévisibles, bien que certaines caractéristiques se manifestent davantage dans certaines situations.

Adaptant la proposition de l'Institut Économique de Montréal (2003), Belhocine et al. (2005) ont identifié quatre principaux modèles de PPP les plus utilisés ⁵:

2.1. L'impartition : Englobe toute externalisation par le partenaire public d'activités jugées non essentielles et non productrices de revenus. Dans cette forme de partenariat, la propriété des actifs peut être publique ou privée. Ce modèle s'apparente à la sous-traitance bien connue dans le milieu industriel.

⁵ Dorra Skander, *La collaboration dans le cadre des PPP: une perspective constructiviste*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p4.

2.2. Affermage de type A : Identifie les projets dans lesquels le partenaire privé construit un actif et le loue à l'État qui l'exploite; il s'agit du modèle couramment appelé BOL (Build, Own, Lease).

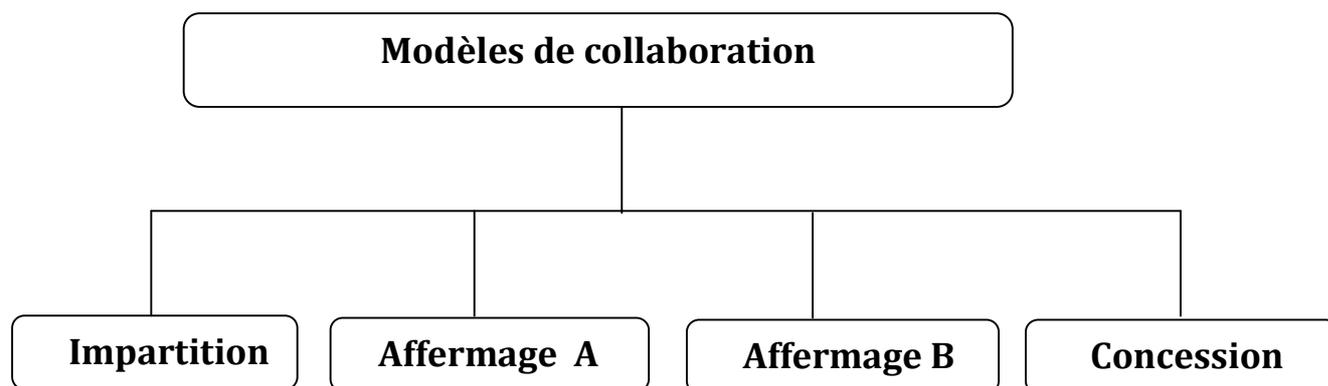
2.3. Affermage de type B : Réfère aux cas où le partenaire privé exploite un actif existant appartenant à l'État et lui verse un loyer.

2.4. La Concession : Le partenaire privé construit un actif (ou acquiert de l'État un actif existant pour le rénover), l'exploite, puis le cède à l'État à terme. Ce modèle est connu sous le nom de BOOT (Build, Own, Operate, Transfer). Dans ce cas, la propriété des actifs revient au partenaire privé jusqu'à concession à l'État.

Ces différents modèles varient ainsi en fonction du pouvoir détenu par le partenaire public ou privé dans le cadre du projet.

La figure suivante reprend cette typologie des PPP et illustre le niveau de délégation du pouvoir de l'État relatif à chaque modèle.

Figure n°01 : Typologie des modèles de PPP et répartition du pouvoir entre les partenaires



Source : Adpatation de Belhocine et al., 2005 : p. 6.

Tableau n°1 : Principaux modèles de partenariat public-privé

	<i>Impartition</i>	<i>Affermage A</i>	<i>Affermage B</i>	<i>Concession</i>
Modèle	Le partenaire public externalise des activités qu'il juge non essentielles et non productrices de revenus	Le partenaire privé construit un actif et le loue à l'Etat qui exploite (Build, Own, Lease)	Le partenaire privé exploite un actif existant appartenant à l'Etat et lui verse un loyer.	Le partenaire privé construit un actif (ou acquiert de l'Etat un actif existant pour le rénover), l'exploite puis le cède a l'Etat a terme (Build, Own, Operate, Transfer)
Exemple typique	Gestion d'installations, ex: téléphonie mobile	Nouvelle hôpital (ex : Royal Ottawa)	Système de transports en commun	Construction d'une autoroute
Qui est propriétaire des actifs ?	Etat	Actionnaires privés	Etat	Actionnaires privés puis Etat
Comment le partenaire privé est-il rémunéré ?	Paiement de l'Etat	Loyer payé par l'Etat	Tarification à l'usage en plus d'une possibilité d'une subvention de fonctionnement	Tarification à l'usage en plus d'une possibilité d'une subvention de fonctionnement
Qui détermine le prix/tarif demandé à l'utilisateur final,	Etat	Etat	Contrat ou partenaire privé, parfois soumis à une autorité	Contrat ou partenaire privé, parfois soumis à une autorité

le cas échéant ?			réglementaire	réglementaire
Qui est responsable du service devant la population ?	Etat	Etat	Partenaire privé	Partenaire privé
Qui est l'employeur des ressources humaines ?	Impartiteur (le cédant ; le demandeur de service (l'Etat))	Etat	Partenaire privé	Partenaire privé
Qui fournit le capital ?	Etat	Partenaire privé	Etat	Concessionnaire, parfois avec un apport de fonds publics
Qui assume le risque de dépassement des coûts, des pertes et profits ?	Im partiteur, pour ce qui est de la fonction précise dont il est responsable.		Séparation de risques reliefs a la construction et la propriété de l'actif de ceux lies a l'exploitation du service	Concessionnaire
Durée typique de la relation	1 à 5 ans	10-12 ans	10-12 ans	20-30 ans

Source : Abou Fayad Joy et al, *LE PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ OU LE PRIVATE FINANCE INITIATIVE*, Master Recherche Finance, 2ème Année 2012 – 2013, P06

Il ressort de cette présentation des approches sur les PPP que l'appellation générique « partenariat public-privé » recouvre une grande variété de contrats, portant sur des objets et des domaines diversifiés. Ces partenariats partagent, avec une intensité plus ou moins forte, des caractéristiques communes : une longue durée, une allocation des risques entre l'administration et le prestataire, et un pilotage du contrat par la performance tout au long de sa durée. Utilisés à bon escient, choisis en fonction de critères de coût et de partage des risques réalistes, ces partenariats peuvent pallier les limites des formes courantes de commande publique, notamment la dérive des coûts et des délais.

3. Les raisons de recours au partenariat public-privé

Le recours au partenariat public-privé se fait généralement lorsque la puissance publique a identifié un besoin collectif pour infrastructure, mais pour lequel les ressources financières publiques sont insuffisantes et quand le désire de l'Etat de ne plus assurer lui-même l'entretien de l'infrastructure qu'il cherche à déléguer.

Les administrations publiques ont recours principalement au partenariat public-privé pour les raisons suivantes⁶

- La première consiste à améliorer la qualité de la prestation de services aux citoyens. Le recours à l'expertise d'entreprise privée permet généralement d'offrir aux citoyens une meilleure qualité en raison de l'utilisation de méthodes de travail éprouvées, de technologies innovatrices et des modes d'exploitation performants.
- La seconde consiste à accélérer la réalisation des projets. Dans le mode de réalisation conventionnel, un projet majeur est typiquement morcelé en plusieurs étapes : conception, réalisation, exploitation. Dans un PPP, le fait de confier à un seul partenaire privé l'ensemble de ces étapes peut raccourcir substantiellement le délai de réalisation.
- La troisième consiste à favoriser une meilleure gestion des risques. Dans les projets réalisés en PPP, les risques sont assumés par le partenaire le plus apte à les gérer. Par exemple, corriger des erreurs de conception découvertes pendant la phase de réalisation est un des risques que doit assumer le secteur privé, s'il se voit confier l'ensemble des responsabilités associées au projet.
- Et la quatrième consiste à augmenter la productivité des administrations publiques. Les solutions innovatrices issues d'un marché privé concurrentiel ainsi que l'émulation entre le secteur privé et le secteur public dans la prestation de services sont deux facteurs favorisant une productivité accrue.

4. Partenariat public-privé : avantage et inconvénient

Le partenariat public-privé est adopté par beaucoup de pays dans le monde. Et ce partenariat engendre un certain nombre d'avantages et d'inconvénients, dont :

⁶Francisca Lisa ILUNGU KEBELA : *Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre d'un service public : Proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo*, Université Senghor-Master en développement option Management public et gouvernance, 2007, p2

4.1. Avantages des PPP:

En général, on considère que les PPP présentent les avantages suivants⁷ :

- Envisager les PPP comme un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé afin de proposer des services publics de meilleure qualité grâce à une meilleure efficacité opérationnelle;
- Encourage le secteur privé à fournir les projets dans les délais et le budget impartis;
- Imposer un certain degré de certitude budgétaire en définissant les coûts des projets d'infrastructure présents et à venir au cours du temps;
- Utiliser les ppp comme un moyen de développer les capacités du secteur privé local, ainsi comme une possibilité de sous-traitance pour les entreprises local ;
- Utilisé les ppp comme un moyen d'augmentation du niveau de participation du secteur privé ; et le structurer de manière à assurer le transfère de savoir.
- Compléter les capacités limitées du secteur public pour répondre à la demande croissante en développement des infrastructures;
- Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risques adéquat vers le secteur privé tout au long du projet : de la conception/construction à l'exploitation/l'entretien.

4.2. Inconvénients des PPP:

Tant d'États nationaux et régionaux qui recourent au partenariat public privé (PPP) font face à des inconvénients significatifs⁸ :

- Coûts et délais de certains montages de dossiers et du financement privé ;
- Risques liés au non-contrôle du partenaire privé : le contrôle doit impérativement être effectué et ce, dans la durée. Ceci peut-être prévu contractuellement ;
- Relation nouée parfois pour longtemps ;
- Existence des coûts lie à la dette ;
- Certain projets peuvent être plus facile à financer que d'autres.

⁷ World Bank Group: avantages et risqué des PPP, publie le 24/09/2016, consulté le 15/05/2017 à 22h, disponible sur : <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/fran%C3%A7ais/%C3%A0-propos-des-ppp/avantages-et-risques-des-pppenseignements-tir%C3%A9s-des-exp%C3%A9riences/avantages>

⁸ Disponible sur : http://cms.frw.be/fileadmin/user_upload/frw/synthese_RR_PPP_21_octobre_11.pdf.

Section 02 : Les expériences des PPP : national et international

Au niveau mondial, après son apparition au Royaume Uni, les partenariats public-privé est un mode de plus en plus indispensable, de ce fait on trouve plusieurs expérience qui on était faite dans des différents Nation.

1. Expériences internationales

Parmi les expériences internationales des PPP ont trouve :

1.1. Expérience britannique

L'exemple le plus ancien en Europe qui est celui de Royaume Uni. Il représente à lui seul environ 25% de la masse des budgets PPP de l'Union européenne⁹. Il est donc particulièrement important de s'intéresser à l'expérience britannique.

Le principe de PPP fut mis en place par la « Private finance initiative» (PFI) lancée par le gouvernement conservateur de John Major en 1992. A partir de 1997, les travaillistes développent fortement ce mode de gestion, d'abord particulièrement dans le domaine hospitalier, puis dans l'ensemble du secteur public jusqu'à la Royale Navy. Aujourd'hui, 10 à 15% des investissements publics britanniques sont réalisés en PFI. Premier secteur bénéficiant du PFI, les hôpitaux ont désormais de lourdes charges annuelles de remboursement ; les taux d'intérêt de leurs emprunts restent supérieurs au taux qu'aurait pu obtenir l'Etat britannique s'il avait choisi d'utiliser l'emprunt par émission de titres ou d'obligations étatiques. Le gouvernement britannique freine désormais ce type d'initiative¹⁰.

1.2. Expérience canadiennes:

Depuis le début du siècle, un certain nombre de provinces canadiennes se sont engagées dans des expériences de PPP. Le Canada s'est officiellement engagé dans les PPP depuis le discours du Trône du 24 septembre 1997 : le gouvernement voulait s'acquitter de ses mandats dans un esprit de collaboration et de partenariat avec tous les partenaires de la société canadienne¹¹. Les PPP sont utilisés dans plusieurs secteurs, dont les aéroports, les

⁹ M. IVANOV Dmitry : *les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en russie*, master en administration publique, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007, p6.

¹⁰ Abou Fayad Joy, Atwi Rim, Barbar Romy, Fatha Farah, Kobeissi Diala, Koko Nancy, Maalouf Youmna et Zeidan Joanna : *le partenariat public privé ou le private finance initiative*, master recherche finance 2^e année, 2012-2013, P2

¹¹ M. IVANOV Dmitry, op.cit, P07

services gouvernementaux, les hôpitaux, infrastructures informatiques, les routes et les ponts, les écoles et les logements sociaux, etc.

Quelques infrastructures importantes qui ont été réalisées en PPP, soit :

- Le pont de la Confédération entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince Édouard;
- l'autoroute à péage électronique 407 en Ontario;
- le pont Golden Ears et la Canada Line (train léger) dans le district régional du Grand Vancouver;
- le projet d'amélioration de la route Sea to Sky entre West Vancouver et Whistler, en Colombie-Britannique.

1.3. Les PPP dans les pays émergents et en développement

En ce qui concerne les partenariats publics privés dans les pays en développement, les systèmes de distribution d'eau de nombreuses grandes villes d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie ont été financés, construits et exploités par des investisseurs privés étrangers qui en étaient propriétaires. Faute de régulation contractuelle adaptée, ces opérateurs privés ont souvent fini par abuser de leurs situations de monopole, ce qui a débouché sur un vaste mouvement de mondialisation sur tous les continents¹².

Tableau n°02 : les PPP dans les pays en développement

	Nombre de pays en développement concernés par les PPP	Nombre de projets	Montants cumulés des engagements d'investissements en milliards de dollars
1984-1989	26	72	19
1990-2001	132	2500	750

Source : Frédéric Marty et Arnaud Voisin : les partenariats public-privé dans les pays en développement : les enjeux contractuels, université de Nice Sophia-Antipolis, Novembre 2005, P04

1.4. Les PPP en France

La pratique du partenariat public-privé a progressivement fait son chemin en France. Au sans strict de contrat de partenariat, ils sont créés de manière importante avec la nouvelle législation du 17 juin 2004.

¹² Abou Fayad Joy et al, op.cit, P02.

Plusieurs secteurs sont soumis au PPP, dont, secteur routier, le secteur de l'eau et le secteur du transport de personnes. Dans ce dernier, les contrats de PPP ont également été utilisés pour le développement des infrastructures ferroviaires où trois formes de PPP ont été mobilisées¹³:

- Le contrat de concession pour la LGV Tours-Bordeaux (SEA);
- Le contrat de partenariat pour la LGV Le Mans-Rennes (BPL);
- La maîtrise d'ouvrage publique pour la LGV Rhin-Rhône.

2. Expériences nationale

Quelques exemples de l'expérience nationale au terme des PPP

2.1. Les PPP dans le secteur de l'eau

Au regard de la crise de manque d'eau, le gouvernement algérien afin d'éliminer les difficultés liées à la distribution de l'eau, elle s'est engagée dans la modernisation des installations existantes. Pour cela, en Octobre 2002 il a fait appel à l'expertise de Suez Environnement pour élaborer un diagnostic des installations et en février 2003 un protocole d'accord est signé entre algérien des eaux (ADE), l'Office national de l'assainissement (ONA) et Suez Environnement. Ainsi qu'en Novembre 2005¹⁴ la société (SEAL) est apparue par ce partenariat.

Ce contrat de gestion repose sur un plan d'action articulé autour de trois axes majeurs¹⁵ :

- La modernisation des services d'eau et d'assainissement d'Alger ;
- La modernisation du service clientèle ;
- Une meilleure gestion des ressources humaines.

Le programme d'investissements est financé par l'État algérien qui mobilise un milliard d'euros sur 5 ans, des missions d'assistance technique spécifiques en fonction des besoins sont également réalisées par des experts de Suez Environnement.

Pour les opérations réalisées jusqu'à maintenant, on trouve :

¹³ Stéphane SAUSIER, Miguel AMARAL : les PPP dans le transport public de personnes en France, Un point de vue d'économiste, analyse financière n°48, Juillet-Aout-Septembre 2013, P29

¹⁴ Nicolas, Beaussé, et Michel Gonnet : *Partenariats public-privé en Méditerranée État des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*, Institut de prospective économique du monde méditerranéen, 2012, P 22.

¹⁵ Ibid, P23

- une distribution en continu de l'eau pour 86 % de la population avec une eau potable conforme aux normes internationales contre 16 % en mars 2006 ;
- le renouvellement des conduites d'eau progresse de 6 à 7 km par mois sur un réseau global estimé à 4 000 km ;
- 300 ouvrages d'eau et d'assainissement sous surveillance centralisée.

2.2. Les PPP dans secteur d'agriculture

Fertial, Société des fertilisants d'Algérie, parmi les plus grands exportateurs du pays, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le groupe algérien Asmidal (34%) et le groupe espagnol Grupo Villar Mir (66%). Le partenariat est aujourd'hui plus qu'une réalité, puisqu'en matière de production d'ammoniac et de fertilisants, les résultats obtenus sont très satisfaisants. Elle a enregistré en 2012 de bons résultats, avec plus de 245 000 t d'engrais produits et écoulés rien qu'en Algérie, ainsi que 858 000 t d'ammoniac, l'un des constituants des engrais.

La production s'est accrue de 10% en dix ans, et le chiffre d'affaires a atteint 444 millions d'euros en 2012, contre 284 millions en 2010. L'entreprise qui emploie 1300 personnes figure parmi les principaux exportateurs du pays, hors hydrocarbures. En 2012, 74% de son chiffre d'affaires ont été réalisés à l'export, contre 56% en 2009. Elle dispose deux sites de production.

Elle occupe par ailleurs une confortable septième place au niveau mondial. Si à l'export Fertial est dans le peloton de tête des entreprises productrices d'ammoniac, sur le marché intérieur elle n'est pas en reste, puisqu'elle est leader dans la production d'engrais fertilisants¹⁶. Pour assurer la disponibilité des produits elle répond à tous les besoins de l'agriculture.

Conclusion

D'après ce chapitre, on peut déduire que le PPP est un contrat administratif, vise l'amélioration de la prestation de services publics, fait partager les risques, les responsabilités et les bénéfices entre les acteurs concernés. En plus qu'il se présente sous forme de différent modèle qui procure des avantages ainsi que des inconvénients. Les ppp ont été l'objet de plusieurs Etat qui cherchent l'évolution de leurs économies.

¹⁶ www.fertial-dz.com/societe/

Introduction

Aujourd'hui, les organisations, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différente, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Face à ces nouveaux défis, le changement devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire. En effet, leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer, de plus la variété et la continuité des changements auxquels les organisations modernes sont soumises, ont donné naissance à de multiples approches de gestion du changement organisationnel. Dans ce chapitre, nous proposons deux sections qui permettront de mieux comprendre et analyser le changement organisationnel.

Section 01 : Définition et concept du changement

Le changement devient, la règle et la stabilité. Elle fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire ou soit pour transformer.

1. Définition et concepts de changement organisationnel

1.1. Définition du changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer. Pour illustrer ce propos, nous proposons quelques définitions simples du changement.

Le changement consiste à analyser et comprendre une situation de changement dans le contexte d'une organisation, à définir et évaluer les solutions alternatives possibles et à sélectionner la (les) solution(s) qui minimise(nt) l'impact négatif du changement sur l'organisation. Il s'agit de décrire ce qu'il faut changer dans l'état actuel de l'organisation pour atteindre l'état futur souhaité en respectant les contraintes imposées par les forces contextuelles¹.

¹ Selmin Nurcan, Judith Barrios et Colette Rolland: *Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement*, Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne 90, rue de Tolbiac 75634 Paris Cedex 13, P7.

Pour M.THIEBAUD le changement peut être considéré comme la différence entre deux états, l'un représentant la situation initiale, et l'autre la situation résultante².

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce chapitre.

1.2. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons quelques-unes qui nous paraissent plus pertinentes.

- Pour Collerette, Delisle et Perron. (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»³
- Van de Ven & Poole (1995) ont le défini comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation»⁴.
- Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »⁵

D'après ces diverses définitions on peut désigner le changement comme le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers.

² M.THIEBAUD, *différence approche pour conduire des changements*, les éditions d'Organisation, Paris, 2001.

³ COLLERETTE (Pierre), LAUZIER (Martin) et SCHNEIDER (Robert) : *le pilotage du changement*, 2^e édition, presse de l'université du Québec, 2013, P9.

⁴ Naoual HAMMOUTI : *Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances*, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra, P3.

⁵ Tchamga Ntichi Thomas André & Ama Fatou Bosson Mages : *impacts de la structure sur la performance des entreprises : Revue de la littérature*, l'obtention de la Maîtrise en Sciences de gestion option : management, institut prive polytechnique des sciences avancées de sfax, 2011, p61.

2. Les facteurs déclencheurs de changement

Dans ce point nous allons présenter les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant les facteurs externes et internes qui sont à l'origine des changements majeurs.

2.1. Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser⁶.

Tableau n°03 : Les transformations majeures qui affectent les organisations

Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none"> – Mondialisation des économies – Accroissement de la concurrence – Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir 	Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none"> – NTIC – Echanges de données (EDI, etc.) – Systèmes de gestion intégrés – ERP (ex.: SAP, PeopleSoft, etc.) – Gestion du savoir (knowledge-based organizations, etc.)
Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none"> – Déréglementation des marchés – Précarité des structures de contrôle 	Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none"> – Diversification de la main d'œuvre – Déclin des traditions et de la hiérarchie – Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : PIERRE COLLERETTE, ROBERT SCHNEIDER ET PAUL LEGRIS : *La gestion du changement organisationnel Première partie Changer dans la turbulence*, ISO Management Systems, Octobre 2001, P 2

⁶ Op.cit, p66

2.2. Facteurs internes

Comme déclencheurs de changements, les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Elles sont sous forme de vision et de volonté de développer l'entreprise.

Grouard et Meston (1998)⁷ ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs autant externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement, et ce qui conduit les organisations à changer.

3. Les agents du changement

L'organisation est comme une forme repérable ou ont lieu des actions collectives, cela signifie l'existence de personne en interaction et en coopération, ainsi un changement introduit au sein d'une organisation implique tous les acteurs de l'entreprise, on trouve les collaborateurs, les managers, les acteurs sociaux⁸.

3.1. Les collaborateurs

C'est l'ensemble du personnel qui est visé par la conduite de changement en terme humains et pour accompagnement à cette conduite est mise en œuvre. Elle est pour but de déterminer si leur condition de travail, leur poste et même leur métier vont être modifiés.

3.2. Les managers:

Il s'agit du groupe du personnel, qui ont pour rôle encadrés l'activité d'un service. Ils doivent connaître les changements susceptibles de modifier le travail de chacun, l'organisation de leur service et leur rôle d'encadrant. Sa fonction essentielle liée à la stratégie en fonction de la gestion des hommes, de ce fait ils doivent être bien informé d'un changement d'organisation.

3.3. Les acteurs sociaux

Ce sont essentiellement les instances représentatives du personnel qui jouent un rôle de « personne morale ».

⁷ RIM ZID : Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, université du Québec à Montréal, octobre 2006, P 28.

⁸ Vincent BOURDARIAS : *conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines*, Mémoire Master, institut de gestion social, Paris, 2010.

Leur fonction est de vérifier la faisabilité d'une orientation stratégique mais seulement en fonction des conditions de travail. Ce rôle qui leur est dévolu est limité et ne peut pas faire rempart aux décisions de la direction de manière unilatérale.

4. La démarche du changement

Nous vous présentons deux modèles, premièrement le modèle de Lwin et ensuite celui de Collerette.

4.1. Modèle de Kurt Lwin

La démarche de changement est un ensemble de processus, qui ont été présenté par k. Lwin sous forme de trois phases, dont⁹ :

4.1.1. La dé cristallisation: Elle correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles. Elle s'accompagne d'une motivation à changer.

Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort, voire le malaise ou l'anxiété, qui entraînent le besoin de changer, puis la reconstruction d'une certaine sécurité psychologique pour pouvoir apprendre autre choses.

4.1.2. Le déplacement: C'est la deuxième phase du processus. On s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement. On s'expérimente de nouvelles façons de faire les choses.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par la qualité de la restructuration cognitive, permettant de voir les choses autrement.

4.1.3. La recristallisation: Consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et à stabiliser le nouvel équilibre atteint. Les nouvelles façons de faire sont intégrées à l'activité. On rend le changement durable.

4.2. Le modèle de Collerette

La démarche du changement organisationnel proposé par ce modèle peut se structurer autour de quatre grandes étapes¹⁰ :

⁹ http://bricks.univ-lille1.fr/M14/cours/co/chap2_01.html. consulté le 20/04/2017 à 18h30mn.

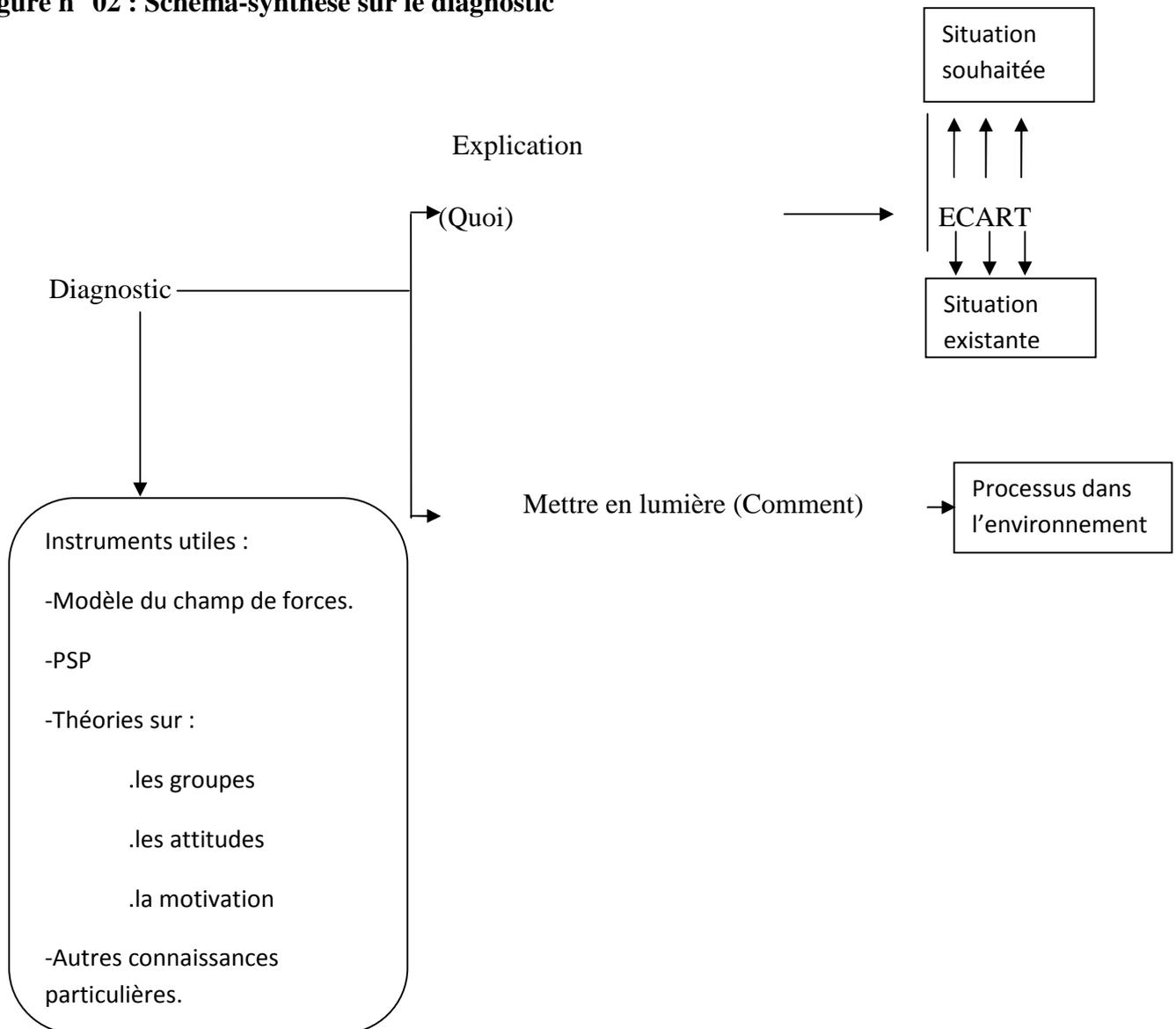
¹⁰ Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron : *le changement organisationnel (théorie et pratique)*, Presses de l'université du Québec, 2002, P45.

4.2.1. Le diagnostique de la situation insatisfaisante : L'étape de diagnostic est une série d'activités qui permettront d'avoir une vision claire de la situation insatisfaisante. Un diagnostic n'est pas qu'un rapport final, il englobe toute la démarche de clarification de la situation (définir la situation insatisfaisante, expliquer les écarts, tenir compte des ressources disponible dans le système...)

Les principales activités du diagnostic sont :

- La collecte de données sur la situation ;
- L'interprétation des données ;
- La mise en relief des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs.

Figure n° 02 : Schéma-synthèse sur le diagnostic



Source : Pierre Colletette, Gilles Delisle et Richard Perron : *le changement organisationnel (théorie et pratique)*, Presses de l'université du Québec, 2002, P48.

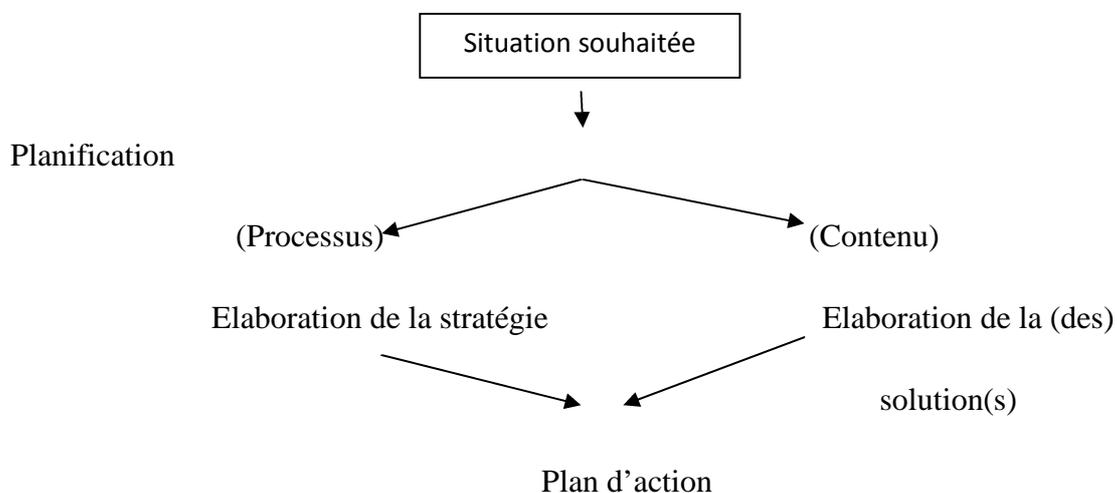
4.2.2. Planification de l'entreprise de changement : la planification, c'est l'étape où l'agent de changement choisi et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer.

A fin de faire un meilleur choix des moyens d'actions, l'agent doit s'appuyer sur les éléments dégagés à la phase du diagnostic. Sinon celle-ci n'aura été qu'un exercice intellectuel vain et les moyens d'action ne seront pas adaptés aux choses à modifier.

Les principales activités de la démarche de planification sont les suivantes :

- La définition des objectifs ;
- L'élaboration des stratégies ;
- Le choix des moyens d'action ;
- La désignation des acteurs concernés par l'action ;
- L'établissement d'un plan d'action ;
- La conception et la préparation des outils nécessaires à l'action ;
- La conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation.

Figure n°03 : Schéma-synthèse sur la planification



Source : Pierre Colletette, Gilles Delisle et Richard Perron : *le changement organisationnel (théorie et pratique)*, Presses de l'université du Québec, 2002, P51.

4.2.3. L'exécution du plan d'action : la phase d'exécution, est le moment où l'on met en œuvre le plan d'action qui a été tracé.

En plus, de la qualité du diagnostic et de la planification, qui pourront conditionner les chances de succès, il faut également compter sur la plus ou moins grande habileté de ceux qui

exécuteront le plan d'action. Soulignons aussi, que pour soutenir l'exécution, il serait sage de prévoir des mécanismes de gestion du changement afin d'assurer un encadrement efficace du système qui sera touché, ainsi que des mécanismes de contrôle qui permettront de vérifier périodiquement si le plan d'action est respecté et si l'expérience quotidienne indique qu'on est en voie d'atteindre les objectifs. Si tel n'est pas le cas, il faut alors reconsidérer diagnostic et planification afin de corriger la trajectoire.

4.2.4. L'évaluation des résultats : L'évaluation consiste à décrire les résultats obtenus, à les mettre en relation avec les objectifs qu'on s'était fixés, et à chercher les facteurs ou phénomènes qui expliquent ces résultats. Elle constitue un nouveau diagnostic, car elle fournit un nouveau portrait de la situation et, le cas échéant, elle décrit l'écart qui pourrait subsister entre la situation existante et la situation souhaitée.

L'évaluation servira à deux fonctions. D'une part, elle amènera à tracer un bilan de l'entreprise de changement et, d'autre part, elle fournira de l'information pour décider si la démarche doit être interrompue ou poursuivie.

Sur la base, des points développés précédemment, on constate que le changement peut toucher plusieurs domaines aussi multiples est controverses l'un que l'autre. En effet, le changement peut-être économique, social, structurel, technologique, culturel, interne, externe, organisationnel...etc. Un changement ce fait par rapport aux nombreuses éléments déclencheurs et qui ce réalise par le respect des différents étapes.

Section 2 : Gérer le changement organisationnel

L'objectif de cette section est d'aborder le changement comme facteur d'apprentissage et de présenter les différentes causes de résistance au changement organisationnel.

1. La résistance au changement

Dans les organisations, la résistance au changement est perçue comme un obstacle à la réussite, et elle est souvent mise en avant lorsqu'un projet n'avance pas.

1.1. Définition du concept résistance au changement

Plusieurs auteurs ont intéressé à expliquer et définir le concept de la résistance au changement. On prenant celle de Colletette et al, «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »¹¹.

D'autre terme, se sont les forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et l'acquisition des nouvelles compétences.

1.2. Les facteurs de résistance aux changements

Pour que l'organisation puisse faire face a ce phénomène de résistance, elle doit d'abord définir son origine. Sachant qu'il son nombreux¹²:

1.2.1. Les Facteurs individuels

La peur de la modification des repères habituels (temporels, spatiaux, comportementaux.), la remise en cause de son activité, du devenir de son emploi, et la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortable compte parmi les principales sources de résistance.

1.2.2. Les facteurs liés à la nature même du changement

Parfois, ce n'est pas tant l'objet du changement qui est remis en cause, mais l'action même de changer. En effet, les individus considèrent que le temps, l'énergie et l'attention nécessaires pour mener à bien un projet de changement ne "valent pas le coup". Ainsi, pour limiter ce facteur de résistance au changement, l'instigateur du projet sera vigilant à communiquer "avec la manière" sur ces 4 conditions :

- Le changement est bénéfique ; il comporte un ou plusieurs avantages significatifs pour les personnes impliquées et représente une valeur ajoutée par rapport à l'état actuel.
- Le changement est compatible ; il possède des caractéristiques respectant, autant que faire se peut, les valeurs et l'expérience des individus concernés par le changement.
- Le changement est relativement simple ; il est en mesure d'être compris et mis en œuvre par l'ensemble des personnes.

¹¹ Rim Zid, op cit, octobre2006, P37

¹² <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/le-terme-de-resistance-au-changement-designe>.(publier le jeudi 5 février 2015, consulté le 22 avril 2017 à 00h).

- Le changement est en période d'essai ; il est soumis à expérimentation de façon progressive et susceptible d'être modifié au fur et à mesure de son implantation.

1.2.3. Les facteurs stratégiques

Les agents de changement doivent aussi se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie mise en œuvre pour conduire le changement. Voici quelques stratégies pouvant être à l'origine de résistance au changement :

- La stratégie de partage de pouvoir. La guerre des chefs est souvent perçue comme teintée d'hypocrisie et source de manipulation.
- La stratégie de la persuasion rationnelle. Quand les discours surchargés de chiffres ou d'études pointues génèrent plus de doutes que de convictions.
- La stratégie de la contrainte. Certaines personnes n'aiment pas la gestion autoritaire et encore moins le recours aux menaces.

1.2.4. Les facteurs liés à l'agent du changement

Le déclenchement d'une résistance au changement peut apparaître si la personne à l'origine du changement possède des caractéristiques personnelles très éloignées des personnes impliquées par le projet (âge, formation, statut socio-économique, ...).

1.2.5. Les facteurs organisationnels et de groupes

La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très ancrées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.

2. Le changement facteur d'apprentissage organisationnel

2.1. L'apprentissage organisationnel

Depuis Senge, des auteurs (Probst et Büchel, Argyris et Schon, etc.) développent la notion d'apprentissage organisationnel en insistant sur un certain nombre de facteurs dont¹³:

- La formation et le perfectionnement des membres de l'organisation;
- la création d'une vision partagée qui sert de fondement à l'intérêt et à l'engagement communs;

¹³ Angeline Aubert-Lotarsks : *La conduite du changement, note de synthèse agir en situation complexe*, Institut administrative scolaire, Bruxelles, P2.

- l'harmonisation des efforts au sein de l'équipe;
- la capacité à intégrer d'autres modes d'apprentissages.

Tenant compte de ces éléments, les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aussi nombreuses. Elle peut-être comprise comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement.

- D'après Argyris et Schön « elle est comme un Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action¹⁴.
- Ainsi selon Probst et Büchel (1995) définissent l'apprentissage organisationnel comme « la capacité d'une institution à agir en reconnaissant, en tant qu'entité, ses erreurs et de les corriger. De plus, elle doit être en mesure de changer ses bases de savoir et de valeur afin de générer de nouvelles compétences d'action et de nouvelles prises de décisions »¹⁵.

D'une manière générale on peut dire que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les organisations règlent les ingérences du passé et les transforment en routines, ou bien l'adaptation de l'organisation à leur environnement,

Dans l'apprentissage organisationnel, il est important de comprendre la situation du moment et de comprendre les dysfonctionnements identifiés et d'accepter de s'orienter dans une autre direction ayant une vision partagée, réaliste des écarts entre la situation de départ et celle qui est visé, en s'appuyant sur l'acquisition de nouvelles compétences que l'organisation doit produire.

Il s'agit donc ici d'une conception normative, qui prescrit ce qu'il faut atteindre et qui considère l'apprentissage organisationnel comme un processus productif, générateur de compétences.

2.2. Les niveaux d'apprentissage

L'apprentissage organisationnel correspond à un enrichissement des connaissances ou à une modification des systèmes de croyances et d'interprétation.

D'après Argyris et Schön (1978) l'apprentissage se décrit sous forme de trois niveaux :

¹⁴ Frédéric Leroy, article sur l'apprentissage organisationnel : *une revue critique de la littérature*, Groupe ESC Nantes Atlantique.

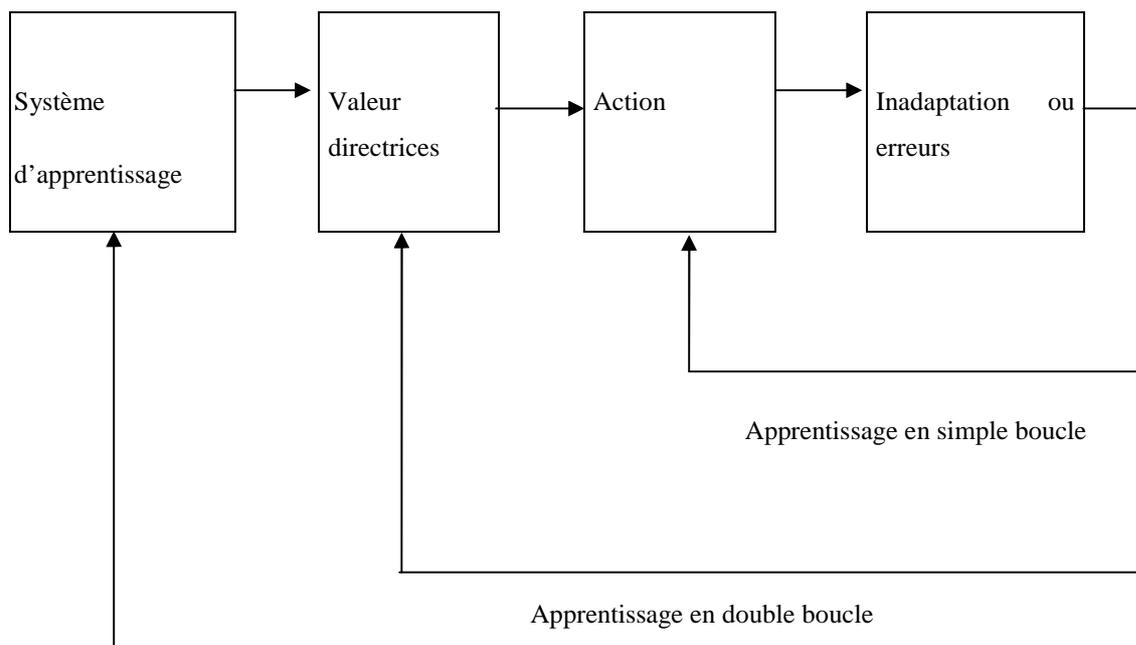
¹⁵ Angeline, op.cit, P3.

2.2.1. L'apprentissage en simple boucle : Est le processus de détection et de correction des dysfonctionnements qui consiste à modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés sans pour autant qu'il soit nécessaire de remettre en cause les principes qui sous-tendent ces pratiques dans l'organisation.¹⁶

2.2.2. L'apprentissage en double boucle: Repose sur une modification cognitive significative qui implique de questionner les théories et les systèmes de règles existants, correspond à la définition de nouvelles missions pour l'organisation. Face aux dysfonctionnements, l'organisation peut modifier les structures de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation¹⁷.

2.2.3. L'apprentissage en triple boucle : Représente la forme la plus élevée d'auto-analyse organisationnelle. Il s'agit d'une remise en question des fondements même d'une organisation, de sa raison d'être, qui peut éventuellement conduire à des modifications radicales de sa structure interne, de sa culture et de ses pratiques, ainsi qu'au niveau de son contexte externe.

Figure n°04 : les niveaux de l'apprentissage (d'après Argyris)



Source : Yvon Pesqueux, apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Cahier du LIPSOR-apprentissage organisationnel- série Recherche n°6, Septembre 2004.

¹⁶ Sandra Charreire, article sur Apprentissages délibérés et émergents dans le cadre de changements organisationnels radicaux pilotés : conceptualisation et illustration par une étude empirique.

¹⁷ Frédéric Leroy, op cit.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons constaté que le changement organisationnel peut être vu comme un processus de transformation d'une organisation. Il peut être progressif ou radical, partiel ou total. Nous avons vu également que le changement a des effets multiples sur les éléments qui composent l'organisation et leurs interrelations, les processus, les produits, les services et les objectifs de l'organisation.

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

Introduction

Les ports jouent un rôle primordial dans l'économie nationale et dans les échanges commerciaux, dont la quasi-totalité emprunte la voie maritime. Ils sont l'un des principaux outils industriels et commerciaux pour le développement économique et social du pays.

« Celui qui commande la mer commande le commerce, celui qui commande le commerce commande la richesse du monde ; et par conséquent le monde lui-même »¹

Le développement des places portuaires est confronté à un mouvement d'internationalisation et de concentration des entreprises, processus qui a des répercussions dans l'organisation des communautés portuaires et dans le devenir des entreprises locales. Le secteur portuaires doit s'adapter aux mutations socio-économiques par le développement interne au pays ; et aux nouvelles contraintes et évolutions économiques, institutionnelles, technologiques, environnementales et du transport maritime.

Cependant, cette relance économique maritime incite les ports à des opérations de réaménagement de ces espaces portuaires et a alimenté le discours sur le partenariat public privé.

A cet effet, nous évoquerons dans ce chapitre, la définition du port, ces fonctions économique et les atouts de secteur portuaire, comme on va voir les différentes voies des pays maghrébines dans le secteur portuaire.

Section 01 : Présentation du secteur portuaire

Les ports sont essentiellement des pourvoyeurs de services, notamment pour les navires, les marchandises et les transports intérieurs. Le degré de satisfaction obtenue en fonction des normes préétablies donne la mesure du rendement du port. On peut en déduire que le rendement diffère selon que les services sont fournis pour des navires, des marchandises ou le transport intérieur.

¹ Sir Walter Raleigh (1554-1618), History of the world, cite par, Comité de Toulon Provence: *le maritime et la mondialisation*, Toulon, 8 septembre 2012, P 01

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

1. Aperçu général sur le port

1.1. Définition du port

On peut définir le port comme suite :

- Selon le Petit Larousse, 1996 : « Le port est un abri naturel ou artificiel pour les navires, aménagé pour l'embarquement ou le débarquement du fret ou des passagers. »²
- Selon Bauchet, 1991 : « Il peut être compris comme le lieu où s'abritent les navires mais aussi celui où passent les marchandises, voire où elles sont transformées »³
- Ainsi, qu'on peut aussi le définir comme « un Espace conçu et aménagé pour assurer l'interface entre les deux milieux, maritime et terrestre, il est le point nodal vers lequel convergent tous les grands flux de richesses. Trait d'union entre un espace maritime et une terre soumise à une souveraineté »⁴.

Portée des définitions précédente ont peut considérés les ports comme des outils au service de la collectivité nationale ou régionale.

1.2. Port et fonction économique

Le port présente des activités plus complexes, des fonctions portuaires plus nombreuses en rapport avec la gamme bien plus étendue des produits reçus et de la plus grande diversité des provenances et des destinations.

Il existe, dans tous les ports maritimes, une fonction fondamentale dont⁵ :

a) l'importation : dégroupier les cargaisons et en assurer la réexpédition directement (transit, transbordement) ou indirectement (après stockage, transactions, transformations...);

b) l'exportation : regrouper les marchandises de toutes origines pour constituer des cargaisons suffisantes pour justifier un voyage ou une escale.

- Un port surtout exportateur reflète avant tout l'activité économique de l'arrière-pays, ses relations avec l'intérieur sont donc déterminantes (port minier).
- Le port importateur (et en particulier le grand port à fonctions multiples des pays développés) doit plutôt être étudié en fonction des routes maritimes qui le touchent car à chaque route correspond un trafic bien déterminé.

² Le petit Larousse, 1996

³ Frémont Antoine, *L'espace maritime et marchand : pour une problématique*, In: Espace géographique, tome 25, n°3, 1996. P 206.

⁴ Le faire-Savoir Maritime, Cluster Maritime Français, Octobre 2013, p4

⁵ Fischer André, *Les ports maritimes. Essai de classification*, L'information géographique, volume 27, n°3, 1963, P110.

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

On distingue aussi des ports classés en fonction de la branche économique et de leurs qualités professionnelles⁶.

1.2.1. Le port de pêche : Le port de pêche recevant des navires très spécialisés est lui-même doté d'installations portuaires très spéciales. Cette fonction est sans doute la plus ancienne des fonctions portuaires ; fonction industrielle d'abord mais aussi commerciale par la vente, le conditionnement et l'expédition des produits de la pêche.

1.2.2. Le port de vitesse et d'escale : En raison de leur position exceptionnelle sur les grandes routes maritimes, certains ports servent d'escale pour ravitaillement des navires (Aden, Dakar).

S'ils ne font que remplir ce rôle ils sont dits « ports de relâche »; leur nombre ne cesse de diminuer et beaucoup ont été abandonnés depuis la fin de la navigation à voile. Ainsi que d'autres se spécialisent dans le trafic voyageurs ou, lorsqu'ils disposent d'un fret abondant, dans les escales sur les grandes routes du trafic maritime (Singapour).

Dans les trois cas le port doit être accessible à toute heure et disposer d'un équipement capable d'effectuer toutes les opérations dans les délais les plus brefs.

1.2.3. La fonction industrielle : Le port n'est pas seulement une étape ou un lieu de rupture de charge; c'est aussi un lieu où séjournent plus ou moins longtemps de grandes quantités de marchandises et de matières premières lourdes pouvant intéresser de nombreuses industries, d'autant plus que les produits importés par mer.

Parmi toutes les fonctions portuaires, la fonction industrielle semble être celle qui dépend le moins de l'arrière-pays; elle est surtout en relation avec les possibilités de réception par mer donc avec les routes maritimes ; sauf cas des ports coloniaux valorisant un produit avant exportation, il est rare de trouver dans un port des industries traitant des matières venues de l'intérieur.

1.2.4. La fonction commerciale : C'est l'une des plus anciennes fonctions portuaires. On estime généralement qu'il y a « fonction commerciale » dès qu'une opération commerciale précède à l'embarquement ou succède au débarquement d'une marchandise et lorsque l'usager est un négociant, un commissionnaire ou un transitaire. Cette fonction assure au port une plus grande variété d'opérations que la fonction industrielle qui ne marque généralement qu'une étape du transport de la marchandise alors que la fonction commerciale en représente le point final.

La fonction commerciale assure donc la multiplicité des trafics, leur plus grande variété ainsi qu'une certaine concentration des lignes de navigation et des marchandises; cette fonction intègre beaucoup plus le port dans la vie régionale ou suprarégionale que ne le fait la fonction

⁶ Op.cit. P110.

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

industrielle; une fonction commerciale importante est toujours la marque des grands ports maritimes.

2. Les effets et les atouts liés au secteur portuaire

2.1. Problèmes d'environnements liés à l'activité portuaire

Les ports ont des effets environnementaux directs, qui se manifestent dans le domaine portuaire, et indirects, qui résultent des mouvements des navires ou de l'utilisation d'autres types de véhicules à l'intérieur des chaînes intermodales de transport.

En l'occurrence, les impacts environnementaux d'un port peuvent être classés dans trois catégories⁷ :

- Les problèmes provoqués par l'activité portuaire à proprement parler.
- Les problèmes provoqués en mer par les navires qui font escale dans le port.
- Les émissions des chaînes intermodales de transport desservant l'arrière-pays du port.

2.2. Les atouts de la voie maritime

Le transport maritime est avantageux pour plusieurs raisons, dont la plus importante qui est probablement sans coût.

2.2.1. La massification du transport

La croissance des échanges dans le monde a été facilitée par les possibilités de massification offertes par le transport maritime. C'est un moyen de transport adapté aux matières pondéreuses transportées sur de longues distances par de gros navires. La flotte pétrolière mondiale est passée de 5000 navires en 1965 à 7000 en 1999, avec doublement de la taille unitaire moyenne sur cette période. Sa capacité de port en lourd s'élève à 280MT, alors qu'elle n'était que de 24MT en 1946 : elle est 12 fois supérieure à ce qu'elle était à la fin de la seconde guerre mondiale⁸.

2.2.2. Un moindre coût

L'expédition d'une marchandise par bateau est généralement plus pratique et plus économique que l'expédition par voie aérienne ou terrestre. Très souvent, les frais généraux de fonctionnement et d'entretien d'un navire de fret ont un coût beaucoup moins élevé que les autres formes de transport⁹.

⁷ OCDE(2011), *Impacts environnementaux de la navigation : Le rôle des ports*, éditions OCDE, p34

⁸ Mohamed Kheyar et Nouridine Zerouklane : *La politique maritime Algérienne après la libéralisation du commerce extérieur*, licence en science économique, université de bejaia, 2008, P12.

⁹ <http://www.transittransport.fr/les-avantages-du-transport-maritime.html>, publié le 23 juillet 2012, consulté le 06 Mai 2017 à 23h.

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

2.2.3. Avantage environnemental

Les navires transportant du fret représentent une contribution beaucoup plus faible à la pollution atmosphérique que les autres industries maritimes¹⁰.

2.2.4. La diversité des marchandises transportées

Les navires sont incroyablement arrangeants quand il s'agit de la taille et de la nature des marchandises. Alors que le transport terrestre et même le transport aérien sont strictement adaptés à la livraison de grandes quantités de petites marchandises, les navires de fret maritime sont assez polyvalents pour expédier une grande variété de marchandise, voitures, camions, matériel agricole et industriel ainsi que, de vastes quantités de matières premières peuvent être expédiés par voie maritime.

Il est assez clair que le transport maritime est une partie essentielle de l'industrie du commerce, c'est souvent un choix économique fiable.

Au final, les ports sont une manifestation visible des activités économiques, en effet ils peuvent engendrer non seulement d'importants complexes industriels, mais ils servent aussi de point de rupture de charge fondamental dans la circulation internationale des marchandises¹¹.

Section2 : Généralité sur les ports du sud de la rive méditerranée

L'évolution de l'activité maritime, et la compétence féroce dans laquelle se sont lancés les ports, à posé problème d'adaptations des stratégies commerciales des différent compagnies maritimes nationales et internationales.

Comme le transport maritime est le principale mode de transport de marchandises, Entre 2007 et 2017, pas moins de 50 milliards de dollars auront été investis dans le secteur portuaire africain. Avec une croissance annuelle de 7 % des trafics maritimes et des volumes d'échanges multipliés par quatre, stimulés notamment par l'Asie, l'Afrique suscite un regain d'intérêt. En une dizaine d'années, la plupart des terminaux du continent sont ainsi passés sous le contrôle d'opérateurs privés : l'Afrique représente désormais 5 % du commerce maritime mondial et 2 % du trafic conteneurisé de la planète¹².

¹⁰Ibid

¹¹ Ibid

¹² Emmanuelle Matz, Le secteur portuaire en Afrique : plein cap sur le développement, secteur privé et développement, la revue de PROPACRO, 2017, P03

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

Notamment le Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie) possède une façade maritime de 3 000 km en bordure de la mer Méditerranée et de l'Océan Atlantique. Est comme beaucoup de pays émergents le Maghreb concentre l'essentiel de son commerce sur le transport maritime.

1. Le contexte portuaire de la sud rive méditerranéen

Avec la mondialisation et le principe du libre échange, le transport maritime occupe une place de choix dans les échanges internationaux, et cette envergure qu'à pris la maritimisation à remet en conscience les nations en développement du rôle important que peut jouer la mer.

Malgré le rôle-clé des ports dans l'économie mondiale, la croissance du trafic et l'élargissement géographique des avant-pays maritimes, l'intégration territoriale de Maghreb reste limitée. Vu qu'ils ont jusqu'à la date récente sous le monopole public et ont pour la plupart été caractérisés par une faible productivité, une inadéquation des investissements et une mauvaise qualité des services fournis, ce qui a contribué à la faible compétitivité des marchés internationaux.

La faible efficacité de la chaîne de transport maritimes au regard des standards internationaux, la modernisation tardive et incomplète des infrastructures portuaires, l'absence d'une chaîne de logistique de transport international, et enfin la prédominance des navires conventionnels empêchant les chargeurs maghrébines de profiter pleinement des avantages de la conteneurisation (gain de temps, de coût, sécurité de la marchandise) n'ont pas permis de répondre efficacement à la croissance des flux. Afin de faire face à cette faiblesse il s'est avéré indispensable d'engager des réformes institutionnelles et d'ouvrir les opérations portuaires aux partenaires privés.

Les États du Maghreb adaptent leurs politiques maritimes pour rendre leurs ports plus compétitifs.

Une phase de libéralisation est en cours dans les trois pays, avec la modernisation et l'extension des ports et des réseaux de transport, l'introduction de la concurrence, des réformes structurelles allant de la facilitation des investissements étrangers et des partenariats public-privé, jusqu'à privatiser les compagnies maritimes nationales et enfin, une intégration accrue des chaînes de transport et logistiques (projet de liaisons autoroutière et ferroviaire transmaghrébines).

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

1.1. Le Maroc

« Le Maroc est un important producteur de phosphate (3^e rang mondial, 20 millions de tonnes/an) et premier exportateur mondial. Deux grands ports écoulent l'essentiel de la production : Casablanca pour le gisement de Khouribga, Safi pour celui de Youssoufia. Le Maroc vient en outre d'achever la construction d'un port vraquier »¹³, et pour faire face à la concurrence nationale, le Maroc s'est engagé dans la construction d'un nouveau port à l'est de la ville de Tanger (Tanger Méditerranée) comprend la création de zones logistiques (port sec à Ksar Sghir) et de zones d'activités dotées d'un statut de zone franche qui va assurer au même temps des trafics roulier, céréales, pétrole et conteneur avec une capacité de 4 M d'EVP sur une zone franche logistique, commerciale et industrielle de 500 km². Ainsi que le Maroc c'est engager dans la privatisation de ses ports, un partenariat signé entre AP Moller et la société marocaine Akwa. Puis en 2005, une concession a été accordée à un consortium formé par CMA CGM, Eurogate, COMANAV, MSC, en outre, un certain nombre de terminaux serait privatisé (quais céréale, terminal à conteneurs Tarik à Casablanca). La construction du nouveau port a été l'occasion de s'engager dans une réforme portuaire nécessaire.

L'activité des ports marocains a atteint, fin 2016, un volume global de 121 millions de tonnes, soit une hausse de 8,5% par rapport à l'année 2015¹⁴.

1.2. La Tunisie

En Tunisie, le port de croisière de Tunis-La Goulette, les concessions accordées en vue de la modernisation de Rades, Zarzis, Gabes vont également dans ce sens. Le projet d'Enfidha, 75 km au sud de Tunis, fait suite à la construction d'un aéroport international et devrait accueillir 1 200 hectares d'infrastructures portuaires en eau profonde ainsi que 2 000 hectares pour la zone logistique, avec une capacité totale de 5,7 millions d'EVP pour un coût de 1,4 milliard d'euros étalés sur 20 ans.

1.3. Algérie

Suivre la démarche d'intégration de l'Algérie dans la mondialisation à partir des perspectives portuaires et maritimes est une nouvelle approche. La maritimisation du

¹³ Fatima Zohra Mohamed-Chérif et César Ducruet : *les ports et la façade maritime du Maghreb, entre intégration régionale et mondiale, N°101, 2011, P05.*

¹⁴ Disponible sur : <http://www.equipement.gov.ma/maritime/Chiffes-cles/Pages/Activites-des-ports-en-chiffres.aspx#>

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

commerce mondial a pris, ces dernières décennies, une envergure telle que les nations en développement ont pris conscience du rôle important que peut jouer la mer ; et qu'inéluctablement, leur avenir passe par elle. D'autres travaux ont montré l'influence de l'efficacité portuaire sur la croissance économique des États et sur la réduction des coûts de transport en général. Or l'Algérie tarde à s'adapter et pourtant la quasi-totalité de son commerce extérieur se fait par voie maritime.

L'Algérie dispose d'une façade de maritime de 1200 km jalonnée de 11 ports de commerce¹⁵ et ces principaux ports sont ceux qui traitent les exportations énergétiques (Arzew, Skikda et Bejaïa)

Hormis ceux spécialisés dans l'exportation des hydrocarbures, ces organismes n'ont pas évolué depuis l'indépendance du pays. Conscient de son retard, l'État algérien semble vouloir renouveler le rôle de ses ports comme outils de son insertion mondiale. Ce retard peut être rapproché d'une tendance générale des pays en développement où le rôle des ports se heurte à un paradoxe : essentiels au commerce international du pays, ils n'en sont pas la priorité et restent dans l'ombre des grands ports voisins dont ils dépendent pour se raccorder au système mondial.

L'évolution très rapide des échanges a démontré la difficulté de l'outil portuaire à faire face à la nouvelle situation économique du pays et à s'adapter aux nouvelles exigences du commerce maritime international dictées par la mondialisation. Cette faiblesse ne se limite pas à une seule contrainte, mais à diverses insuffisances à différents niveaux, qui ont provoqué la situation catastrophique actuelle vécue par les ports algériens. Dans le but de la modernisation des ports, d'améliorer l'accueil des navires (quais trop petits) et le traitement des marchandises, l'ouverture aux opérateurs privés de certains service portuaire est indispensable privatisation de la compagnie Nationale Algérienne de navigation (CNAN) et la nécessité de concevoir une politique rapide d'investissement, afin de combler les insuffisances et l'inadaptation a la croissance du trafic.

Le directeur général de Bolloré logistique portuaire Michel Guillaumin soutient cette nécessité « Mais les ports du Maghreb doivent achever leur mutation de ports d'Etat vers des

¹⁵ M'hammed Setti, Fatima-Zohra Mohamed-Cherif et César Ducruet : *Les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe ?*, n°116, 2011, P85-93, disponible sur : <https://mediterranee.revues.org/5410>

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

ports organisés, comme partout dans le monde, en concession de terminaux. Sur ce plan-là, ils ont en retard, notamment Alger »¹⁶.

Parmi les ports Algérien, le port de Bejaia, Alger et Djen Djen on cédé a un type de contrat du partenariat avec des partenaires privés étrangers (port de Bejaia avec la société Singapourienne Portek ; port d'Alger et Djen Djen avec la société étrangère Dubai Port Word).

2. La concurrence entre les ports Algériens

2.1. Le port d'Alger

Le port d'Alger jouit d'une position géographique particulière dans le bassin méditerranéen et aussi à l'échelle nationale faisant de lui le premier port commercial d'Algérie¹⁷, c'est le seul port principal en eau profonde desservant la région centre, ce qui a entraîné une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Par ailleurs, c'est le groupe Dubai Ports Word (DPW) qui gère le terminal conteneur du port d'Alger depuis le 17 mars 2009¹⁸, visant la modernisation, le développement et l'assainissement du port, ainsi que de mettre fin à la lenteur qui caractérisait les débarquements. DPW promet de faire passer le trafic d'Alger de 500 000 conteneurs par an à 2 millions dès 2012. Un projet qui ne peut être concrétisé sans les investissements publics¹⁹.

2.2. Le port de Djendjen

Il est considéré comme le plus important ouvrage portuaire en Méditerranée en termes d'espaces et eau profonde, il s'inscrit dans le cadre de l'accroissement des capacités portuaires de la région Centre/Est.

Le port de Djendjen est, selon son directeur général, Abderrezak Sellami, "leader national" dans le traitement de véhicules, grâce à une capacité d'entreposage qui s'adapte à l'évolution du trafic roulier, et à la faveur d'une expérience acquise au fil des années²⁰, la capacité trafic maximum du terminal est de 2Million EVP dont 49 % en transbordement²¹.

¹⁶ (Réf du 12 janvier 2012) Disponible sur : www.lemoci.com/0122-488-Dossier-logistique-menaces-sur-la-competitivite-des-ports-europeens-6-article-16-09-2010-html, consulté le 10 mai 2017.

¹⁷ <http://www.portalger.com.dz/presentation-du-port>, consulté le 12 mai 2017.

¹⁸ <http://www.made-in-algeria.com/news/dubai-ports-world-5076.html>, publié le 21 novembre 2010, consulté le 12 mai 2017.

¹⁹ <http://www.made-in-algeria.com/news/dubai-ports-world-5076.html>, op cit.

²⁰ Abbas Zineb : *le port de djendjen (Jijel): un future "géant" au Maghreb et en méditerranée*, publiée le 17 décembre 2012 à 17:06, consulté le 12 mai 2017.

²¹ <http://www.djendjen-port.com/develop.php>

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

Le terminal à conteneurs de Djendjen a été concédé à une joint venture avec un opérateur étranger Dubai Ports World (DPW)

2.3. Port de Bejaia

Bejaïa joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen. Grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers, Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

Le port de Bejaia obtient, en 2000 la certification du système management qualité et pour répondre aux exigences écologiques il met en place une démarche de certification environnementale (ISO 14001). Ainsi qu'en Mai 2004, sur une décision du Conseil des Participations de l'Etat, BMT est apparu. C'est une joint venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et PORTEK Système and Equipment (PSE), une société Singapourienne²², elle est spécialisée dans la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs.

Ce partenariat permet de montrer qu'il est possible d'améliorer la cadence et la productivité des mouvements de conteneurs dans l'activité portuaire algérienne.

Tableau n°04 : Bilan d'activité du 1^{er} janvier au 31 mars 2017 (Trafic global)

Rubrique	Du 1 ^{er} janvier au 31 mars 2016	Du 1 ^{er} janvier au 31 mars 2017	Var %
Hydrocarbures	1 863 659	1 886 827	1,24
Hors hydrocarbures	2 869 775	2 434 560	-15,17
Trafic global	4 733 434	4 321 387	-8,71

Source : <https://www.portdebejaia.dz/index.php/fr/infos-pratique/les-chiffres>

Conclusion

D'après, les différents points analysés et étudiés dans ce chapitre, le constat majeur sur les ports est qu'ils sont appelés à répondre aux nouveaux défis et aux opportunités de la globalisation, qu'ils doivent se mettre au niveau des enjeux commerciaux et de la concurrence.

²² <http://www.bejaiamed.com/>

Chapitre III le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale

Les ports ne doivent pas être l'un des freins de l'économie nationale, mais ils peuvent être des instruments de développement dans le cadre international du trafic de conteneurs.

Ainsi, prendre la voie de développement et de la concurrence à impliqué aux pays en développement l'engagement des stratégies de coopération et du partenariat avec le secteur-privé.

Introduction

L'EPB est l'une des premières entreprises public Algérienne qui s'est engagé dans un partenariat. Elle est le far des échanges international.

A cet égard, nous essaierons dans ce chapitre, de présenter cette entreprise (ses objectifs, missions, activités) et à présenter l'entreprise privé PORTEK son associé, ainsi que BMT. Nous tenons aussi à expliquer les différentes techniques élaborés afin de répondre à notre problématique et finalement les résultats de obtenus.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation du port de Bejaia

Un port est un endroit situé sur le littoral maritime, sur les berges d'un lac ou sur un cours d'eau et destiné à accueillir des bateaux et navires. Du point de vue économique, c'est un établissement destiné à la réception des navires en vue d'assurer la continuité des transports entre les voies maritimes, terrestres ou ferroviaires.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) qui à été crée le 14 Août 1982¹ est une entreprise publique économique, société par action. Par ça situation géographique (situé au nord de l'Algérie, à quelques minute d'un Aéroport international, localisé au même site de la gare ferroviaire) joua un grand rôle dans le marché maritime.

Le port de Bejaia est un port mixte (port pétrolier, commercial, passagères, et un quai pêcheur). En tonnage, c'est la 3^{eme} entreprise portuaire algérienne pour le trafic d'hydrocarbure et la seconde pour le trafic marchandises générales. C'est l'entreprise portuaire algérienne qui a connu la plus forte progression de son trafic marchandise sur la décennie écoulée.

Selon P-DG de l'Entreprise portuaire de Bejaia (EPB) Djelloul Achour², le port a affiché une bonne santé en 2011. Vu qu'il a traité 1.280 navires contre 1.310 en 2010, sachant que le volume global de 13.605.502 tonnes est en progression de 7% comparativement à l'année 2010

¹ <https://www.portdebejaia.dz/index.php/fr/presentation/historique>

² Amar Aouimer : Le port de Bejaia parmi les meilleurs de la Méditerranée, publié le 25 Mars 2012, consulté le 21/05/2007, disponible sur http://www.lemidi-dz.com/index.php?operation=voir_article&id_article=economie@art1@2012-03-25

car de plus gros navires ont été réceptionnés. Ce tonnage se compose de 4 211 602 tonnes d'hydrocarbures (+10% par rapport à 2010) et de 9 393 900 tonnes de marchandises hors hydrocarbures, soit une hausse de 6% comparé à 2010. Ainsi il représente le double du tonnage traité en 2005.

Comme il déclare aussi, que le port en 2011 a traité en matière de trafic à conteneurs 190.599 boîtes EVP (Equivalent vingt pieds), soit 15% de plus que 2010. Et il est à signaler que la croissance du trafic de marchandises découle d'une hausse des importations (+13% pour les céréales, +23% pour les produits ferreux et +6% pour le bois) et d'un recul des exportations (6,4%).

Par ailleurs, Le site méditerranéen³, indique que le nombre de passagers ayant transité par le port de Bejaïa s'élève, quant à lui, à 23 281, répartis entre 11 598 passagers au débarquement et 11683 passagers à l'embarquement. Le P-DG de l'EPB a conclu que le port de Bejaïa se retrouve en première position avec 28% de parts de marché.

L'entreprise portuaire de Bejaia met en place tout les moyens nécessaire dans le but d'atteindre ces objectifs qui ce résume on :

- Optimiser la compétitivité de la chaine logistique ;
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- Participer au développement socio-économique ;
- Pérenniser et créer des emplois.

1.1. Visions, Missions et Valeurs du port de Bejaia

Dans ce point nous allons présenter les visions, les valeurs et les missions de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)⁴

1.1.1. La vision de l'EPB

- Créé de la valeur ajouter ;
- Satisfaire pleinement les besoins et les attentes des clients ;
- Garantir la fiabilité des services ;
- Piloter le développement du port ;

³ Ibid.

⁴ Document interne de l'entreprise

- Offrir des installations compétitives, sécuritaires de classe mondiale ;
- Devenir un incontestable pôle logistique.

1.1.2. Les missions

- Contribuer à la prospérité de la ville ;
- Promouvoir le développement économique et être un outil de facilitation des échanges internationaux ;
- Motiver et valoriser les salariés et prendre des engagements envers eux ;
- Valoriser l'hinterland ;
- Être un port novateur innovateur.

1.1.3. Ses valeurs

- Gestion éthique et professionnelle ;
- Orientation et efficience vers le client ;
- Valorisation et engagement des potentiels ;
- Responsabilité social et environnementale (RSE).

1.2. Les activités du l'EPB

- Gestion du domaine portuaire ;
- Manutention & Acconage ;
- Aide à la navigation ;
- Le remorquage.

2. Présentation du PORTEK

Créé en 1988 au Singapour⁵, le groupe Portek est un opérateur de conteneurs et il est connue par son efficacité, d'ailleurs il gère plus qu'un terminal à conteneurs : Jakarta (Indonésie), la Valette Gateway Terminal (Malte) ; Port D'Owendo, Libreville (Gabon) et Béjaïa Mediterranean Terminal (Algeria). Tandis que cette dernière est une concession établie en 2005

⁵ Mohamed-Chérif Fatima Zohra et Ducruet César: *Du global au local : les nouveaux gérants des terminaux portuaires algériens*, L'Espace Politique, publiée le 21 March 2012, consulté le 21 mai 2017, disponible sur <https://espacepolitique.revues.org/2294?lang=en>

pour une période de 20 ans avec un investissement initial de 19 millions de dollars et détenue à hauteur de 51% par l'entreprise portuaire de Béjaïa et à 49% par Portek.

3. Présentation du BMT

Bejaia Mediterranean Terminal (BMT) est le résultat de partenariat vers le quelle l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) c'est t'engager au parallèle avec la restructuration et la privatisation des entreprises nationales et l'ouverture à l'économie de marché. Elle est pour la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs et assurer le traitement dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Ainsi qu'elle veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur.

BMT mette à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

Depuis son entrée en exploitation en janvier 2006, les principaux objectifs assignés à BMT-Spa, en matière de création d'emplois, de transfert de savoir faire, de trafic traité, de productivité aux navires porte-conteneurs et de chiffre d'affaire, ont été dépassés. Ainsi, au 31/12/2012, BMT compte dans ses rangs 549 employés, dépassant largement l'objectif fixé initialement à 150. Aujourd'hui, BMT compte dans ses rangs 625 employés pour faire face à la croissance de son activité⁶.

Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats

Dans le but d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons procédé à une recherche documentaire et bibliographique. Ainsi pour accomplir notre travail nous avons opté pour une enquête par questionnaire aux seins de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et auprès de Bejaia Mediterranean Terminal (BMT).

1. Les méthodes choisis pour la collecte des données

1.1. La recherche documentaire

L'analyse de notre recherche a exigé des définitions précises des concepts en relations, a cet effet, notre études théorique a porté sur :

⁶Dalil Saiche : *A propos de l'audit de Béjaïa Mediterranean Terminal*, la Dépêche de Kabylie, publie le 3 Septembre 2013, consulté le 22 Mai 2017, disponible sur <http://www.depechedekabylie.com/national/128344-la-direction-generale-sexplique.html>

- Le partenariat public-privé ;
- Le changement organisationnel ;
- Les activités maritimes.

Le recours aux différents centres de recherche, notamment, la bibliothèque central de l'université, les revues, les ouvrages, les journaux, les documents périodiques et autres documents disponible sur internet, nous à permet de développer ces concepts.

1.2. L'enquête par questionnaire

Nous avons mené une enquête au niveau de l'EPB et de BMT, dans le but de connaître la version de chacun sur l'apport de partenariat, et l'impact de ce dernier sur la culture de l'entreprise.

L'enquête par questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relative à des différentes valeurs pour compléter la recherche documentaire. Nous avons réalisé un questionnaire qui est répartie en trois axes, les deux premiers (Système et stratégie du partenariat et évaluation de partenariat) sont consacré pour les cadres et troisième et dernier axe (Impact du partenariat sur la culture) est aussi pour le reste du personnels, accompagné d'un texte explicatif, pour expliquer l'intérêt du l'enquête.

L'enquête est portée sur un échantillon de 25 cadres travaillant à l'EPB et BMT, ainsi que sur un échantillon de 30 autres de reste de personnels.

1.3. Traitement des données de l'enquête

D'un point de vue méthodologique cet élément constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toute les informations recueillies exploitable, de ce fait, nous avons adopté une méthode d'analyse manuelle

2. Difficulté rencontrées

Durant notre travail nous avons principalement rencontré de nombreux obstacle, qui ont influencé sur le résultat souhaité :

- Une prise en charge minimal et manque d'encadrement au sein de l'entreprise ;

- Refus à l'accès pour l'enquête par entretien, alors que nous avons souhaité de rencontrer les responsables, de s'entretenir face a face dans le but de diversifier les recherches et avoir des réponses plus fiable ;
- Faible de taux de réponses aux questionnaires, notamment sur les questions ouvertes posés.

3. Présentations et analyse des résultats de l'enquête

Après avoir récupéré les questionnaires aux personnels des deux entreprises EPB et BMT, nous allons maintenant présenter et analyser les résultats de l'enquête.

Sachant que nous avons obtenu des réponses à 12 questionnaires destinés aux cadres sur un ensemble de 25 questionnaires soit un taux de 48%. Comme nous avons réparti 30 autres questionnaires pour le reste de personnel, mais ces derniers non pas répondu.

3.1. Système et stratégie du partenariat

Ce premier axe de questionnaire porte sur un ensemble de question permettant de vérifier l'état de la mise en œuvre. Cette partie de questionnaire concerne uniquement les cadres.

A partir de l'analyse des résultats nous pouvons déduire que :

- 1) Les cadres enquêtés affirment que l'approche du partenariat n'est pas indispensable pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Vu que 91,67% ont répondu par NON et 8,33% au contraire pensent qu'elle est nécessaire.

Tableau n°05 : Attitude des cadres sur l'accord de partenariat

Réponses	Effectifs	%
OUI	01	8,33
NON	11	91,67
Total	12	100

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

- 2) 91.67% des cadres ont confirmé l'existence des propositions d'encouragement, afin d'agir dans l'intérêt du partenariat, alors que 8.33% l'ont nié.
- 3) Plus de 91% des cadres affirment l'existence de structure et des règles de base pour travailler tous ensemble. Comme : le conseil d'administration, code d'investissement en Algérie et le code de marché publique en était évoquer par les cadres enquêtés.

- 4) Sauf 8.33% de cadre qui a nié la compréhension et la clarté de l'accord du partenariat, par ailleurs 91.67% ont affirmé que ce dernier est bien clair et compris.
- 5) La grande majorité des cadres enquêtés confirme la disponibilité des compétences, aptitudes et les technologies pour réussir.
- 6) Les cadres enquêtés avouent qu'ils s'engagent totalement pour atteindre les objectifs du partenariat. Ou plus de 91% ont répondu OUI.
- 7) Ce qui concerne le partage des responsabilités on constate d'après les réponses qu'il existe une grande volonté de partager (91,67% enquêté ont répondu par un OUI).

3.2. Evaluation de partenariat

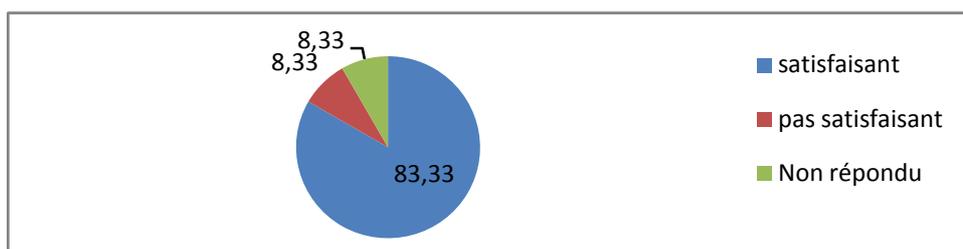
Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, le deuxième axe est pour l'ensemble des cadres, dont les résultats sont ainsi :

- 1) Travailler au sein de BMT et partager les taches avec des étranger, permet ainsi de se développer et d'enrichir son savoir.

Comme l'avais confirmé un nombre de cadre enquêté, en avouent que le travail au sein de BMT leurs à permis d'apprendre, notamment : management des entreprises, gestion optimal du terminal à conteneurs, fonction des ressources humaines, et savoir-faire.

- 2) 100% des enquêtés sont conscient des avantages et des risque à faire le partenariat.
- 3) Les réalisations du partenariat sont satisfaisantes pour 83,33% des cadres enquêtés.

Figure n°05 : Attitude des enquêté pour le partenariat et ces réalisations



Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

4) Les avantages du partenariat

Tableau n°06 : Evaluation des différents avantages

Avantages	Effectifs	%
Cout plus avantageux	11	91,67
Délais plus rapides et respectés	01	8,33
Meilleur partage du risque	01	8,33
Prix ferme et définitif	/	/
simplicité administrative	/	/
Meilleure coordination et conduite du projet	10	83,33
Total	12	100

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons d'après les résultats, que les cadres enquêtés pensent que le cout, la coordination et la conduite du projet sont les plus importants avantages du partenariat.

5) Inconvénient du partenariat

Tableau n°07 : Evaluation des inconvénients du partenariat

Inconvénient	Effectifs	%
Cout plus élevé	/	/
Délais plus longs	/	/
Complexité administrative	11	91,67
Manque de visibilité sur le sujet	/	/
Privatisation déguisée	/	/
Perte de contrôle de l'opération	01	8.33

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Plus de 91% des enquêtés confirme que la complexité administrative est principal inconvénient de partenariat.

6) Autres attitudes dans le partenariat

Tableau n°08 : résultat de la question n°06 de deuxième axe (Attitudes dans les partenariats)

Attitudes dans les partenariats	Excellente		Bonne		Médiocre		Nulle	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Communication	03	25	08	66,67	/	/	01	8,33
Surveillance/leadership	08	66	03	25	/	/	01	8,33
Négociation/réunion	11	91,67	/	/	/	/	01	8,33
Entraînement/formation	02	16,67	09	75	/	/	01	8,33
Evaluation	/	/	11	91,67	/	/	01	8,33
Information	02	16,67	09	75	/	/	01	8,33
Récompense	03	25	08	66,67	/	/	01	8,33
Liberté d'action	11	91,67	/	/	/	/	01	8,33
Motivation	05	41,66	06	50	/	/	01	8,33

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Les enquêtés évaluent les attitudes du partenariat comme suit :

a. Communication

66,67% des cadres ont dit que la communication avec les différents acteurs est bonne, même si que 25% d'autres disent qu'elle est excellente, par ailleurs pour 8,33% de cadre elle est nulle.

b. Surveillance/ Leadership

Plus de 66% des enquêtés évaluent la surveillance et leadership comme excellente, et pour 25% est bonne, comme elle est nulle pour le reste de cadre enquêté.

c. négociation/Réunion

91,67% disent que les négociations sont excellentes et pour 8,33% elle nulle

d. Entraînement/Formation

Le niveau de formation est bon pour 75% de cadre enquêté, comme il est excellent pour le reste des cadres.

e. Evaluation

D'après l'analyse le niveau d'évaluation est bonne pour 91.67% du personnel enquêté et le reste l'estime pour nul.

f. Information

76% de cadre pensent que la circulation de l'information est bonne, par ailleurs pour 16% elle est excellente.

g. Récompense

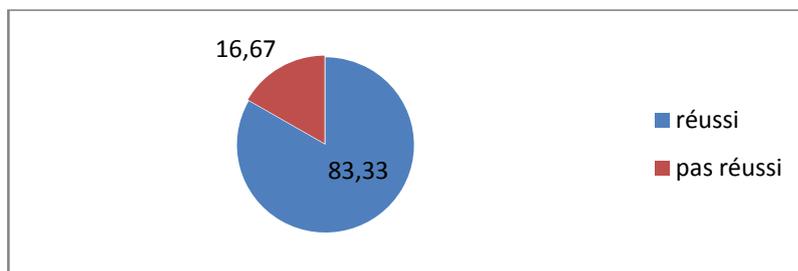
Plus de 60% considère que niveau de récompenses est bon, alors que 25% disent qu'il est excellent.

h. Liberté d'action

D'après les résultats la liberté d'action est totale, vu que presque l'ensemble de cadre enquêté a avoué que le niveau de liberté est excellent.

i. Motivation

Pour la motivation 41.66% de cadre ont répondu excellente, et 50% ont dit qu'elle est bonne alors que 8.33% disent qu'elle est nulle.

7) Evaluation du partenariat**3.3. Impact du partenariat sur la culture**

Alors que les deux premiers axes concernent uniquement les cadres, mais ce troisième et dernier axe est destiné aussi pour le reste de personnels. Les résultats sont ainsi :

- 1) Le résultat indique que 83.33% de personnel enquêté voient qu'il existe de différence entre les cultures des deux partenaires, et 16,67% ne voient pas de différence, dont : l'un des personnel qui à préciser que la formation vient d'un milieu spécialisé dans la conteneurisation et c'est un pays plus développé.

Tableau n°09 : résultat de la question n° 01 de troisième axe (Existe-t-il une différence entre les cultures et les valeurs des deux partenaires ?)

Réponses	Effectifs	%
Oui	10	83 ,33
Non	2	16,67
Total	12	100

Source : établi par nos soins à partir des résultats obtenus

- 2) 100% du personnel de l'enquête est pour la présence des étrangers.
- 3) Un maximum de transfère de savoir des étrangers, 91.67% de cadre qui l'affirment.
- 4) Plus de 91% d'enquêté n'exprime pas leurs idée quand elles sont on écarts avec celle des étranger.
- 5) Le travail avec des étranger ne dérange pas, alors que plus de 90% des enquêtés se sentent alaise en travaillant a leur côtés.
- 6) Plus de 83% des cadres confirment que la langue constitue un obstacle lors des négociations avec les représentants étranger, et 16.67% parmi eux au contraire ne rencontre pas de difficulté.
- 7) Malgré la différence de niveau de connaissance et de savoir-faire, mais cela ne complexe pas les représentants algériens, ou 91.67% de cadres confirme qu'il n'à pas de complexe ou un sentiment d'infériorité.
- 8) Caractéristiques des étrangers: l'amour de métier, l'organisation, dynamisme et confiance en soi.

Tableau n°10 : résultats de la question n° 08 de troisième axe (Quelles sont les caractéristiques que les représentants étrangers détiennent et qui vous attirent l'attention ?)

Caractéristiques	Effectifs	%
Dynamisme	06	50
l'amour de métier	08	66,67
l'organisation	08	66,67
Confiance en soi	04	33,33

Source : établi par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Conclusion

Après avoir présenté dans un premier temps, les deux partenaires et la société apparue à travers le partenariat, nous avons analysé les résultats des questionnaires établis et répartis sur l'ensemble du personnel concerné, ou nous avons constaté que la mise en place des termes de contrat du partenariat est suivie par l'établissement des stratégies et des règles de base qui ont facilité sa mise en œuvre. Ainsi que le partenariat a été plus bénéfique pour l'entreprise locale, soit pour le personnel : par le transfert de savoir-faire ; soit pour le port lui-même par la réalisation des résultats satisfaisants, comme nous avons remarqué malgré que ces deux partenaires travaillent effectivement ensemble mais cela n'empêche pas d'apercevoir une différence de culture.

Conclusion générale

En guise de conclusion de notre travail de recherche, nous pouvons dire que les coûts très élevés et les investissements nécessaires qui doivent être entrepris pour le développement des ports afin de faire face à l'évolution et à la concurrence accrue liée à l'environnement portuaire, notamment avec l'arrivée de la conteneurisation. A obligé les autorités portuaires de recourir vers des partenaires puissants surtout en matière de gestion et l'apport de fonds. Ce fait qui permet aux ports de se développer, de bénéficier de leurs expériences, de transfert du savoir-faire, partage des risques, la succession à la concurrence, etc.

Durant notre travail de recherche, pour répondre à notre problématique et confirmer nos hypothèses on s'est orienté vers différentes méthodes : d'abord à une recherche documentaire proportionnelle aux approches conceptuelles de partenariat, le changement organisationnel et aussi au contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale ; ensuite, nous avons procédé à une enquête par questionnaire qui est destinée aux différents personnels de l'EPB et de BMT,

L'orientation et l'accomplissement du partenariat entre l'entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et la société privée Singapourienne (PORTEK Systems & Equipment Ltd) est due à une volonté des responsables de cette dernière, que la direction générale de l'EPB a saisi.

L'arrivée de ce partenaire qui est d'un milieu spécialisé dans la conteneurisation, qui se caractérise par sa performance en gestion, a engendré un changement profond sur la manière dont le terminal est géré, ainsi qu'il a mis en place des stratégies de transformation, d'amélioration des compétences, d'apprentissage, de communication et de coordination. Alors qu'avant le terminal est caractérisé par une gestion archaïque, de délai trop long, coût plus élevé, faible rendement et de productivité, etc.

Nous constatons aussi, que grâce à sa gestion, l'acquisition de nouveaux équipements de haute technologie, avec un personnel bien formé et une forte volonté des acteurs, l'entreprise a réalisé des résultats fabuleux, même plus que les objectifs tracés.

Finalement à la lumière de notre étude et analyse des données, on déduit que le partenariat est une démarche qui influence sur l'environnement global de l'entreprise. Ce qui lui a permis d'évoluer et de prendre part au niveau international.

Bibliographie

1. Les ouvrages

- 1) COLLERETTE (Pierre), LAUZIER (Martin) et SCHNEIDER (Robert) : *le pilotage du changement*, 2^e édition, presse de l'université du Québec, 2013.
- 2) Fischer André, *Les ports maritimes. Essai de classification*, L'information géographique, volume 27, n°3, 1963.
- 3) Frémont Antoine, *L'espace maritime et marchand : pour une problématique*, In: Espace géographique, tome 25, n°3, 1996.
- 4) Jeffrey Delmon : *Partenariats public privé dans le secteur des infrastructures*, 99115, 2010
- 5) Nicolas, Beaussé &, Michel Gonnet *Partenariats public-privé en Méditerranée État des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*, Institut de prospective économique du monde méditerranéen, 2012.
- 6) Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron : *le changement organisationnel (théorie et pratique)*, Presses de l'université du Québec, 2002.
- 7) Pierre collerette, Robert Schneider et Paul Legris : *La gestion du changement organisationnel Première partie Changer dans la turbulence*, ISO Management Systems, Octobre 2001.
- 8) THIEBAUD, *différence approche pour conduire des changements*, les éditions d'Organisation, Paris, 2001.

2. Les thèses

- 1) AIT MOHAND Hayat : *Partenariat public-privé et gestion durable du service public local des déchets dans la commune de Tizi-Ouzou*, mémoire de master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013.
- 2) BESSAI Idir, *les enjeux managériaux dans le marketing des services : Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia*. Thèse d'ingénieur commercial, INSIM de Bejaia, 2007.
- 3) CHOUALI Naima, *Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne : cas de l'Entreprise Portuaire de BEJAIA*, thèse magister en science de gestion, université Tizi-Ouzou, 2015.

- 4) Francisca Lisa ILUNGU KEBELA, Pratiques du partenariat public/organisation sans but lucratif dans l'offre d'un service public : Proposition d'un modèle pour la réhabilitation de l'hôpital de Doruma en République Démocratique du Congo, Université Senghor-Master en développement option Management public et gouvernance, 2007.
- 5) Grégory Guerlet : *La gestion des ports par une entité publique : aspects européens et environnementaux*, Thèse pour le Doctorat en Droit, Université du Littoral Côte d'Opale, 8 novembre 2013.
- 6) M. IVANOV Dmitry, Les différentes formes de partenariat public- privé et leur implantation en Russie, master en administration publique, Université Robert Schuman (Strasbourg), février 2007.
- 7) Mohamed Kheyar et Nourdine Zerouklane : La politique maritime Algérienne après la libéralisation du commerce extérieur, licence en science économique, université de bejaia, 2008.
- 8) RIM ZID : Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Université du Québec à Montréal, octobre 2006.
- 9) Vincent BOURDARIAS : *conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines*, Mémoire Master, institut de gestion social, Paris, 2010.

3. Articles

- 1) Abbes Zineb, le port de Djendjen (Jijel): un future "géant" au Maghreb et en méditerranée, publié le 17 décembre 2012.
- 2) Angeline Aubert-Lotarsks : *La conduit du changement, note de synthèse agir en situation complexe*, Institut administrative scolaire, Bruxelles.
- 3) BOLDUC David et AYOUB Antoine : *la mondialisation et ses effets : revue de la littérature*, université Laval Québec, Canada, Novembre 2000.
- 4) Dorra Skander, *La collaboration dans le cadre des PPP: un perspectif constructiviste*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- 5) Frédéric Leroy, article sur l'apprentissage organisationnel : *une revue critique de la littérature*, Groupe ESC Nantes Atlantique.
- 6) Frédéric Marty, Arnaud Voisin: *Les partenariats public-privé dans les pays en développement : Les enjeux contractuels*, séminaire CNRS -GREDEG Université de Nice Sophia- Antipolis, 2005, France.

- 7) Le faire-Savoir Maritime, Cluster Maritime Français, Octobre 2013
- 8) Mohamed Mouloud Belaid, LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL), Université d'Annaba, 10/2013.
- 9) Naoual HAMMOUTI : *Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances*, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra.
- 10) Nathalie Perrier, Monica Patricia Toro et Robert Pellerin : *Une revue de la littérature sur le partenariat public privé en gestion de projet*, CIRRELT-2014-04, Janvier 2014.
- 11) OCDE, *Impacts environnementaux de la navigation : Le rôle des ports*, éditions OCDE, 2011
- 12) Sandra Charreire, article sur Apprentissages délibérés et émergents dans le cadre de changements organisationnels radicaux pilotés : conceptualisation et illustration par une étude empirique, Paris.
- 13) Selmin Nurcan, Judith Barrios et Colette Rolland: *Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement*, Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne 90, Paris Cedex 13.
- 14) Sir Walter Raleigh (1554-1618), History of the world, cite par, Comité de Toulon Provence: *le maritime et la mondialisation*, Toulon, 8 septembre 2012
- 15) STÉPHANE SAUSSIÉ, MIGUEL AMARAL : *les ppp dans le transport public de personnes en france*.
- 16) Tchamga Ntichi Thomas André & Ama Fatou Bosson Mages : *Impacts de la structure sur la performance des entreprises : Revue de la littérature*, l'obtention de la Maîtrise en Sciences de gestion option : Management, institut prive polytechnique des sciences avancees de sfax, 2011.
- 17) *Un point de vue d'économiste*, analyse financière n° 48, juillet aout septembre 2013.
- 18) World Bank Group: avantages et risqué des PPP, publie le 24/09/2016, disponible sur <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/fran%C3%A7ais/%C3%A0-propos-des-ppp/avantages-et-risques-des-pppenseignements-tir%C3%A9s-des-exp%C3%A9riences/avantages>
- 19) Yvon Pesqueux, apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Cahier du LIPSOR-apprentissage organisationnel- série Recherche n°6, Septembre 2004.

4. Dictionnaire

- 1) Le petit Larousse, 1996.

5. Cite internet

- 1) http://bricks.univ-lille1.fr/M14/cours/co/chap2_01.html.
- 2) http://cms.frw.be/fileadmin/user_upload/frw/synthese_RR_PPP_21_octobre_11.pdf
- 3) <http://www.bejaiamed.com/>.
- 4) <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/le-terme-de-resistance-au-changement-designe>.
- 5) <http://www.djendjen-port.com/develop.php>.
- 6) <http://www.equipement.gov.ma/maritime/Chiffes-cles/Pages/Activites-des-ports-en-chiffres.aspx#>.
- 7) <http://www.made-in-algeria.com/news/dubai-ports-world-5076.html>.
- 8) <http://www.portalger.com.dz/presentation-du-port>.
- 9) <http://www.transittransport.fr/les-avantages-du-transport-maritime.html>.
- 10) <https://www.portdebejaia.dz/index.php/fr/infos-pratique/les-chiffres>.
- 11) www.fertial-dz.com/societe/.
- 12) www.lemoci.com/0122-488-Dossier-logistique-menaces-sur-la-competitivite-des-ports-europeens-6-article-16-09-2010-httml.

Liste des tableaux et Figures

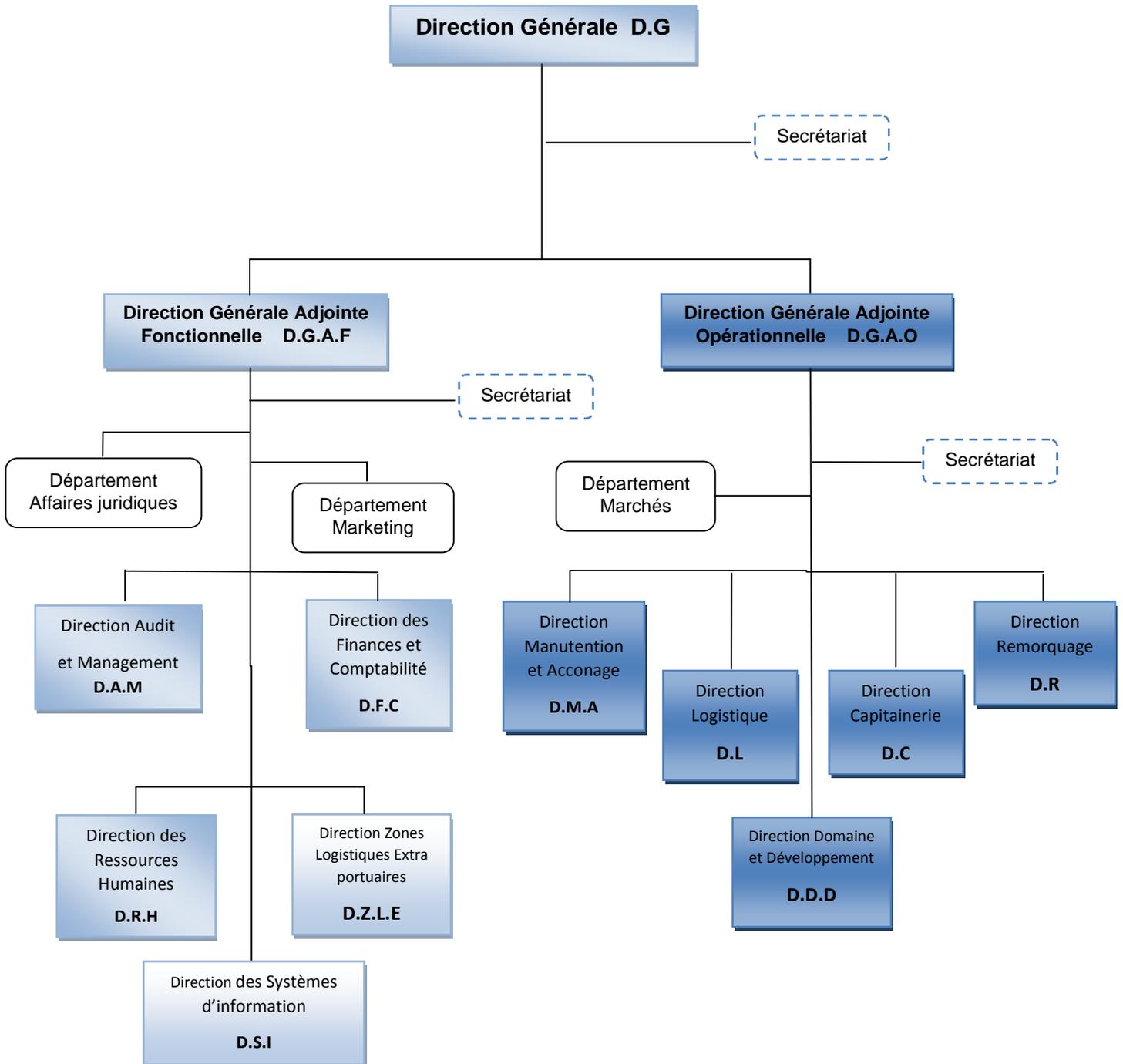
Les Tableaux

Tableau n°01 : Principaux modèles de partenariat public-privé.....	08
Tableau n°02 : les PPP dans les pays en développement.....	13
Tableau n°03 : Les transformations majeures qui affectent présentement les organisations.....	18
Tableau n°04 : Bilan d'activité du 1 ^{er} janvier au 31 mars 2017 (Trafic global).....	38
Tableau n°05 : Attitude des cadres sur l'accord de partenariat.....	45
Tableau n°06 : Evaluation des différents avantages.....	47
Tableau n°07 : Evaluation des inconvénient du partenariat.....	47
Tableau n°08 : résultat de la question n°06 de deuxième axe.....	48
Tableau n°09 : résultat de la question n° 01 de troisième axe.....	50
Tableau n°10 : résultats de la question n° 08 de troisième axe.....	50

Les Figures

Figure n°01 : Typologie des modèles de PPP et répartition du pouvoir entre les partenaires.....	07
Figure n°02 : Schéma-synthèse sur le diagnostic.....	21
Figure n°03 : Schéma-synthèse sur la planification.....	22
Figure n°04 : les niveaux de l'apprentissage (d'après Argyris).....	27
Figure n°05 : Attitude des enquêté pour le partenariat et ces réalisations.....	46

Organigramme de l'entreprise :



Questionnaire de l'enquête adressé aux cadres

Université A-Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestions

Département des Sciences de gestion

Master 2

Option : Management économique des territoires et entrepreneuriat

Questionnaire d'enquête

Thème :

**Impact du partenariat sur le changement organisationnel : Cas du
partenariat EPB/PORTEK**

La présente enquête rentre dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en management économique des territoires et entrepreneuriat, portant sur l'étude de partenariat public privée et son impact sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, toutes les réponses que vous fournissez demeureront strictement confidentielles et ne serviront qu'à des fins scientifiques. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les données recueillies puissent être les plus exactes.

Enquêteurs :

Aidel Mohand El Mehdi

Brouri Lamine

Merci pour votre collaboration

Première axe : Système et stratégie du partenariat

01. Pensez-vous que l'approche de partenariat est indispensable pour atteindre vos objectifs ?

- Oui
- Non

02. Des propositions d'encouragement sont-elles en place pour permettre aux partenaires de penser et agir dans l'intérêt du partenariat ?

- Oui
- Non

03. Existe-t-il des structures et des règles de base pour travailler effectivement ensemble ?

- Oui
- Non

Si oui les quelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

04. l'accord du partenariat est il clair est bien compris par chacun ?

- Oui
- Non

05. Avez-vous des aptitudes, compétence et technologies pour réussir dans vos efforts communs ?

- Oui
- Non

06. Estes vous vraiment engagés aux objectifs du partenariat ?

- Oui
- Non

07. Ya t il une volonté de partage du pouvoir et la responsabilité ?

- Oui
- Non

08. Avez vous des règles de base pour travaillé ensemble ?

- Oui
- Non

Deuxième axe : évaluation de partenariat

01. Qu'elle est le plus que vous avez appris en travaillant à BMT ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

02. Avez-vous la même compréhension des avantages et risques de faire le partenariat ?

- Oui
- Non

03. Comment évaluer vous le partenariat est ses réalisations ?

- Satisfaisant
- Pas satisfaisant

04. Parmi les réponses suivantes quels seraient pour vous les avantages d'un contrat du partenariat ?

- Cout plus avantageux ;
- Délais plus rapides est respectés ;
- Meilleur partage du risque ;
- Prix ferme et définitif ;
- simplicité administrative ;
- Meilleure coordination et conduite du projet ;

05. Parmi les réponses suivantes quels seraient pour vous les inconvénients d'un contrat du partenariat ?

- Cout plus élevé ;
- Délais plus longs ;
- Complexité administrative ;
- Manque de visibilité sur le sujet ;
- Privatisation déguisée ;
- perte de contrôle de l'opération.

06- Cocher la case qui vous correspond

Attitudes dans les partenariats	Excellente	Bonne	Médiocre	Nulle
Communication				
Surveillance/leadership				
Négociation/réunion				
Entraînement/formation				
Evaluation				
Information				
Récompense				
Liberté d'action				
Motivation				

07. Après 11 ans de mise en exploitation, peut-on dire que le partenariat à réussi ?

- Oui
- Non

Troisième axe : Impact du partenariat sur la culture

01. Existe-t-il une différence entre les cultures et les valeurs des deux partenaires ?

- Oui
- Non

Si oui quelles sont ces différences ?

.....

.....

.....

.....

.....

02- vous-êtes pour la présence des étrangers ?

- Oui
- Non

03- les représentants étrangers vous transfèrent le maximum de savoir ?

- Oui
- Non

04. Partager vous librement vos idées même lorsqu'elles sont en écarte avec les autres ?

- Oui
- Non

05. Sentez-vous à l'aise pendant le travail avec les représentants étrangers ?

- Oui
- Non

05. la langue constitue elle un obstacle dans les négociations ?

- Oui
- Non

06. Avez-vous du complexe ou un sentiment d'infériorité lorsque vous travaillez avec les représentants étrangers ?

- Oui
- Non

07. Quelles sont les caractéristiques que les représentants étrangers détiennent et qui vous attirent l'attention ?

- Dynamisme ;
- L'organisation ;
- L'amour du métier
- Confiance en soi.

Table des matières

Remerciement	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	V
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Approche conceptuelle du partenariat	4
Introduction	4
Section 01 : Concepts, acteurs et différents modèles du PPP	4
1. Définition et acteurs du partenariat public privé	4
1.1. Définition du concept partenariat public privé	4
1.2. Les acteurs du partenariat public privé	5
1.2.1. L'autorité publique	6
1.2.2. L'adjudicataire du PPP.....	6
1.2.3. Bailleurs de fond	6
1.2.4. Les partenaires privés	6
2. Les principaux modèles du partenariat	6
2.1. L'impartition	6
2.2. Affermage de type	7
2.3. Affermage de type B	7
2.4. La concession.....	7
3. Les raisons de recoure au partenariat public privé.....	10
4. Avantages et inconvénients du PPP	10
4.1. Les avantage du PPP	11
4.2. Les inconvénients du PPP	11

Section 02 : Les expériences du PPP : national et international	12
1. Expérience international	12
1.1. Expérience britannique.	12
1.2. Expérience canadiennes	12
1.3. Expérience des pays en voie de développement	13
1.4. Expérience française	13
2. Expérience national	14
2.1. Le partenariat public privé dans le secteur de l'eau	14
2.2. Les partenariats dans le secteur de d'agriculture	15
Conclusion	15
Chapitre 02 : Aperçu général sur le changement organisationnel	16
Introduction	16
Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel	16
1. Définitions et concepts de changement organisationnel	16
1.1. Définition du concept de changement	16
1.2. Définition du changement organisationnel	17
2. Les facteurs déclencheurs du changement	18
2.1. Facteurs externes	18
2.2. Facteurs internes	19
3. Les agents du changement	19
3.1. Les collaborateurs	19
3.2. Les managers	19
3.3. Les acteurs sociaux	19
4. La démarche de changement.....	20

4.1. Modèle de Kurt Lewin.....	20
4.1.1. La décristallisation.....	20
4.1.2. Le déplacement.....	20
4.1.3. La recristallisation.....	20
4.2. Modèle de Collerette.....	20
4.2.1. Le diagnostic de la situation insatisfaisante	21
4.2.2. La planification des actions	22
4.2.3. L'exécution du plan d'action	22
4.2.4. L'évaluation des résultats obtenus.....	23
Section 02 : Gérer le changement organisationnel	23
1. la résistance au changement	23
1.1. Définition.....	24
1.2. Les facteurs de résistance au changement	24
1.2.1. Les facteurs individuels.....	24
1.2.2. Les facteurs liés à la nature même du changement	24
1.2.3. Les facteurs stratégiques.....	25
1.2.4. Les facteurs organisationnels et de groupes	25
1.2.4. Les facteurs liés à l'agent du changement.....	25
2. Le changement facteur d'apprentissage organisationnel.....	25
2.1. L'apprentissage organisationnel	25
2.2. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel.....	26
2.2.1. Apprentissage en simple boucle	27
2.2.2. Apprentissage en double boucle	27
2.2.3. Apprentissage en triple boucle	27
Conclusion	28

Chapitre 03 : Le contexte maritime et l'évolution de la concurrence mondiale	29
Section 01 : Présentation du secteur portuaire.....	29
1. Aperçu général sur le port	30
1.1. Définition du port.....	30
1.2. Port et fonction du port.....	30
1.2.1. Le port de pêche.	31
1.2.2. Le port de vitesse et d'escale.	31
1.2.3. La fonction industrielle	31
1.2.4. La fonction commerciale	31
2. les effets et les atouts liés au secteur portuaire.....	32
2.1. Problème d'environnement liés aux activités portuaire.....	32
2.2. Les atouts de la voie maritime	32
2.2.1. La massification du transport	32
2.2.2. Un moindre coût	32
2.2.3. Avantage environnemental	33
2.2.4. La diversité des marchandises transportées.....	33
Section 02 : Généralité sur les ports sud de la rive méditerranée.....	33
1. Le contexte portuaire sud de la rive méditerrané	34
1.1. Maroc	35
1.2. Tunisie	35
1.3. Alger	35
2. la concurrence entre les ports algériens.....	37
2.1. Le port d'Alger	37
2.2. Le port de Djendjen	37

2.3. Le port Bejaia	38
Conclusion	38
Chapitre 04 : Impact du partenariat sur le changement organisationnel : EPB/PORTEK	40
Introduction	40
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	40
1. Présentation du port de Bejaia	40
1.1. Vision mission et valeur du port de Bejaia.....	41
1.1.1. La vision de L'EPB	41
1.1.2. Les missions	42
1.1.3. Ses valeurs	42
1.2. Les activités de L'EPB	42
2. Présentation du Portek	42
3. Présentation du BMT	43
Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats de l'enquête.....	43
1. Les méthodes choisis pour la collecte des donnés	43
1.1. La recherche documentaire	43
1.2. L'enquête par questionnaire	44
1.3. Traitement des donnés de l'enquête	44
2. Les difficultés rencontrées	44
3. Présentations et analyse des résultats de l'enquête	44
3.1. Système et stratégie du partenariat	44
3.2. Evaluation de partenariat.....	46
3.3. Impact du partenariat sur la culture	49
Conclusion	51

Conclusion général	52
Bibliographie	53
Listes des tableaux et figures	57
Annexes	58
Tables des matières	64
Résumé	

Résumé

L'ouverture des marchés, par la libéralisation des échanges des biens, des services et des facteurs de production- comme le travail, le capital. Et les investissements nécessaires qui doivent être entrepris pour le développement des ports afin de faire face à l'évolution et à la concurrence accrue liée à l'environnement portuaire, notamment avec l'arrivée de la conteneurisation. A induit l'indispensabilité le recours des autorités portuaire au partenariat avec des partenaires puissants.

Le partenariat est apparu, par la libéralisation des échanges des biens et services et l'évolution de la concurrence internationale. Pour faire face aux mutations et la concurrence liée à l'environnement portuaire, il est indispensable pour les autorités portuaire de s'engager dans cette stratégie.

Notre travail de recherche a porté sur l'étude et l'analyse de l'approche du partenariat et sont impactés sur le changement organisationnel au sein l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).

Finalement à la lumière de notre étude et analyse des données, on déduit que le partenariat est une démarche qui influence sur l'environnement globale de l'entreprise. Ce qui lui permet de s'évoluer et de prendre part au niveau international.