

Etude exploratoire sur le modèle de la performance portuaire : Approche des parties prenantes et cas du port de Casablanca

Exploratory study of port performance modelling : Stakeholder's approach and port of Casablanca Case study

RAJI Hajar

Docteur en Sciences de gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Settat

Université Hassan Premier

Laboratoire LASMO

Settat- Maroc

Hajar.raji@live.fr

LEMTAOUI Morad

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Settat

Université Hassan Premier

Laboratoire LASMO

Settat- Maroc

lemtaouimorad@yahoo.fr

Date de soumission : 11/08/2022

Date d'acceptation : 20/10/2022

Pour citer cet article :

RAJI H. & LEMTAOUI M. (2022) «Etude exploratoire sur le modèle de la performance portuaire : Approche des parties prenantes et cas du port de Casablanca», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 150 - 169

Résumé

Au cours des deux dernières décennies, la forte progression de l'environnement portuaire oblige les ports à se conformer aux normes internationales en prenant en considération les variables globales et les nouveaux indicateurs afin de développer leurs performances, leurs compétitivités et leurs productivités. Par conséquent, nous optons pour la théorie des parties prenantes pour développer un modèle qui se concentre sur les facteurs, les facettes, les dimensions et les indicateurs qui ont un impact sur la performance portuaire des ports marocains, en particulier le port de Casablanca.

Le modèle construit est basé sur une étude qualitative exploratoire qui nous a permis d'identifier plus de vingt-deux facteurs, un modèle à trois facettes, six dimensions et 88 indicateurs clés qui influencent sur la performance portuaire.

Compte tenu de la complexité du système portuaire, de la différenciation des acteurs et de la diversification de leurs objectifs et stratégies, notre modèle vise à prendre en compte les attentes des acteurs clés et la performance comme un concept multidimensionnel.

Mots clés : performance ; port ; l'approche parties prenantes ; Facteurs ; Dimensions.

Abstract

In the last two decades, the strong progression of the port environment forces ports to comply with international standards by taking into consideration global variables and new indicators in order to develop their attractiveness, competitiveness and productivity. Therefore, we opt for the stakeholder theory to develop a model that focuses on the factors, dimensions and indicators that impact the port performance of Moroccan ports, particularly the port of Casablanca.

The model constructed is based on a qualitative exploratory study that allowed us to identify twenty-two factors, six key dimensions that influence port performance.

Given the complexity of the port system, the differentiation of stakeholders and the diversification of their objectives and strategies, our model aims to take into account the expectations of key stakeholders and performance as a multi-dimensional concept.

Keywords : Port; Performance; Stakeholder's Approach ; Factors; Dimensions.

Introduction

La performance du réseau portuaire a pris une grande ampleur ces dernières décennies vu qu'il a dépassé l'approche classique unidimensionnelle qui réside dans le cadre financier, vers une approche multi-dimensionnelle qui regroupe plusieurs facettes spécifiques pour évaluer et piloter la performance, en lui octroyant des dimensions humaines et organisationnelles (Thorpe, 2004), (Folan et Browne ; 2005), (Dossi et Patelli ; 2010), (Neely et al. ; 1995).

Dans le contexte marocain, nombreuses stratégies et réformes ont été mises en avant pour améliorer la performance portuaire marocaine, en citant la fameuse réforme qui a affleuré le secteur portuaire en 2006 et qui a été dotée de la loi 15-02 et ses textes d'application, afin d'ajuster le volet juridique portuaire du Maroc, aux diverses contraintes et évolutions économiques, institutionnelles, technologiques et au transport maritime. Ainsi, d'autres plans d'actions ont été avancés afin d'améliorer le système portuaire marocain. Mais, ces efforts semblent insatisfaisants et demeurent limités en grande partie à l'investissement dans des nouvelles infrastructures et superstructures. C'est pour cela, le Maroc cherche toujours à améliorer son système portuaire en lançant d'autres stratégies dont le pivot est la nouvelle Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030, qui insiste sur l'accompagnement de l'évolution de l'économie, et de tirer davantage de nouvelles opportunités, afin d'intégrer le Maroc à la compétitivité à l'échelle internationale.

En bref, Il est nécessaire de mettre en disposition les ressources et les compétences, d'optimiser les stratégies et les méthodes, de favoriser les moyens et les techniques et de centraliser les énergies pour optimiser la performance de nos ports.

A l'instar de toutes ces considérations, il est primordial de collaborer les efforts de tous les acteurs portuaires afin de développer le système portuaire marocain qui, dans un contexte, dépasse le rôle de l'Etat et suivre les tendances et les exigences de forces imposées par les exigences du secteur maritime mondial. En conséquence, nous cherchons à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales parties prenantes portuaires qui interviennent dans la performance portuaire?
- Quels sont les attentes, les zones de conflits qui impactent la performance de cette chaîne portuaire multi-acteurs?
- Quels sont les principaux facteurs et les facettes clés de la performance portuaire?

L'objectif de ce travail est d'énumérer les facteurs qui influencent sur la performance portuaire et d'élaborer un modèle qui analyse la performance globale du port de Casablanca et, qui prend en compte aussi les perspectives des parties prenantes afin d'avoir une vision globale de la performance des terminaux à conteneurs du port sélectionné.

Le plan de l'article est structuré comme suit. Dans une première partie, nous allons présenter la notion de la performance portuaire, en insistant par la suite sur une revue de littérature relative à cette discipline et ses motivations. Dans une seconde partie, nous analyserons la Théorie des Parties Prenantes en s'appuyant ultérieurement sur les particularités de notre recherche. Dans une troisième partie, nous développerons notre modèle qui sera lié à la performance portuaire. Et au niveau de la dernière partie, nous terminerons avec les résultats et une conclusion qui traitera les implications managériales et scientifiques, les limites et les futures recherches.

1. Performance Portuaire : Notion de base

1.1. Définition d'un port

Le tableau suivant sert à présenter les principales définitions d'un port :

Tableau 1 : Définitions du port

Auteurs	Définitions du port
(Baudelaire, 1979)	« Un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transfert de marchandises entre le navire et les différents moyens de transports terrestre, rail, route, navigation intérieure, canalisations diverses. »
(Vigarié, 1979)	« Il est une aire de contact entre les deux domaines de la circulation terrestre et de la circulation maritime ; son rôle est donc d'assurer une solution de continuité entre deux schémas de transport adaptés à la traversée de deux espaces aux caractéristiques différentes »
(Charles henri fredouet, frank guerin, 1905) ¹	« Un port c'est d'abord un lieu où les bateaux peuvent trouver refuge et s'abriter des turbulences de la haute mer. »
(Charles henri fredouet, 24 Juin 1905)	« Une interface opérationnelle entre deux modes de transport ; ce port peut être de commerce, militaire, de pêche ou de plaisance, maritime ou fluvial. »
(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. »
(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 »

¹ Charles henri fredouet, f. g. (24 Juin 1905). *LE MANAGEMENT PORTUAIRE : LES NOUVEAUX ENJEUX*. e-theque .

(Frémont., 2005)²

« Lieu de transbordement de personnes ou de marchandises entre terre et eau », une interface entre la mer et la terre, entre l'espace de circulation maritime et l'espace de circulation terrestre »

Source : Auteurs

1.2. La performance

La notion de la performance est complexe en raison de la diversité des dimensions et/ou de mesures dont elle fait l'objet. De manière générale, Lorino (1997)³ affirme que tout ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques d'une entreprise constitue sa performance. Néanmoins, cette conception peut être stratifiée en une variété des approches. A vrai dire, la performance, qui a dépassé l'approche unidimensionnelle qui réside dans le cadre financier, est devenue un concept multidimensionnel. Ce concept regroupe plusieurs facettes respectives d'évaluation et de pilotage de la performance, en lui conférant des dimensions humaines et organisationnelles [Thorpe 2004], [Folan et Browne 2005], [Dossi et Patelli 2010].

Le management de la performance peut être défini conformément à la citation de Folan et Browne. En 2005, "(Amaratunga et Baldry) définissent la gestion de la performance comme l'utilisation de l'information sur la mesure du rendement pour apporter des changements positifs à la culture, aux systèmes et aux processus organisationnels : en aidant à établir des objectifs de rendement convenus ; en allouant des ressources ; en établissant des priorités ; en informant les gestionnaires pour confirmer ou modifier les orientations actuelles des politiques ou programmes pour atteindre ces objectifs et en partageant les résultats du rendement dans la poursuite de ces objectifs".

Ce management de la performance repose toujours sur des Systèmes de Mesure et de Management de la Performance (PMMS) qui se considèrent comme "un système de mesure et de gestion de la performance qui aide les décideurs à évaluer les processus commerciaux en s'appuyant sur deux indicateurs de performance globale : la valeur et le risque. Les indicateurs de performance globale et de risque seront ensuite utilisés pour évaluer et classer plusieurs plans d'action (c'est-à-dire des processus d'entreprise alternatifs) sur la base de leur caractère souhaitable ou non souhaitable dans le contexte de la prise de décision." [Ali Shah; 2012].

² Frémont., A. (2005). Conteneurisation et mondialisation. Les logiques des armements de lignes. *Géographie. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I*, ffilet-00356713f.

³ Lorino P.(1997), méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences (1997)

2. Revue de littérature

Cette partie vise à traiter deux principales versions d'études qui se présentent comme suit :

- Les études qui soulignent l'importance de la théorie des parties prenantes
- Les études qui associent l'approche des parties prenantes et le secteur portuaire

2.1. Aperçu sur la théorie des parties prenantes

En principe, cette théorie désigne toute personne dont l'utilité est appréhendée par les décisions de l'organisation. Selon (Freeman et Reed ; 1983), les intervenants font référence à une équipe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Cependant, les différents acteurs ont des intérêts, des perceptions et des idées différents et contradictoires d'après (Castro et Nielson, 2003), car chaque acteur s'intéresse aux intérêts individuels sans prendre en considération les intérêts communs.

En conséquence, les intérêts communs constituent des ensembles d'attentes, de besoins et de valeurs selon (Harrison et John, 1994). Sur ce, la situation équilibrée qui suit la logique de la théorie des parties prenantes qui poussent les gestionnaires de prendre des décisions en considérant l'intérêt commun des parties prenantes concernées selon (Sternberg, 2000).

De plus, ces intervenants pourraient soutenir que l'une des fonctions de gestion les plus importantes est d'établir et de maintenir des relations avec les autres parties prenantes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En conséquence, il faut tenir compte de la capacité, des possibilités et de la volonté de l'intervenant de menacer ou de coopérer dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Du point de vue des relations contractuelles, un facteur important pour la survie des formes organisationnelles est " la capacité d'une entreprise à maintenir ses relations d'interdépendance avec ses principaux intervenants " (Waterhouse et Svendsen, 1998, p.25).

Cette théorie des parties prenantes reste une approche importante et complexe qui joue un rôle très important dans les études de la performance et qui souligne l'importance critique que les sociétés contemporaines doivent satisfaire à une diversité d'intervenants afin de survivre dans un environnement instable et incertain selon (Foley, 2005).

2.2. Etat d'art des études liant l'approche des parties prenantes et le secteur portuaire

Le tableau suivant (Tableau 1) représente les études qui regroupent l'approche partie prenante avec l'environnement portuaire.

Tableau 2: Etudes liant les Parties prenantes et le secteur portuaire

Auteurs	Le contexte de la recherche	Principales catégories d'intervenants considérées / identifiées
Notteboom et Winkelmanns (2002)	Document conceptuel comprenant une étude de cas d'un projet d'arrangement institutionnel conduisant à l'inclusion des parties prenantes dans l'élaboration de la politique portuaire au niveau régional (Commission portuaire flamande).	Intervenants internes de l'autorité portuaire Les parties prenantes externes de l'autorité portuaire : - Acteurs économiques /contractuels - Intervenants en matière de législation et de politiques publiques - Intervenants communautaires
Moglia et Sanguineri (2003)	Document d'orientation politique sur la planification portuaire et l'aménagement du territoire les pressions exercées sur les organismes de gestion portuaire par la déréglementation et la mondialisation Souligne l'interface ville-port et son intégration dans l'interface ville-port la planification portuaire à plus long terme.	Port Managing Body Les communautés locales Global Players" (entreprises privées) Gouvernement
De Langen (2007)	Document conceptuel avec l'Organe de gestion portuaire comme partie prenante centrale, basé sur les conflits dans les clusters portuaires, appuyé par une étude de cas du Port de Rotterdam.	Entreprises de transport (y compris les exploitants de terminaux) ; Travail portuaire ; Fabrication locale liée au port ; Utilisateurs finaux des ports ; Groupes environnementaux locaux ; Résidents locaux ; Collectivités locales et régionales ; Gouvernement national
Dooms (2010); Dooms et al. (2013)	Planification stratégique portuaire à long terme ; Développement du port Souligne l'importance et la diversité croissantes des objectifs des communautés locales dans la planification portuaire, ainsi que la nécessité de mécanismes appropriés associant les parties prenantes, y compris la nécessité de changements de gouvernance reflétant la nature dynamique du pouvoir et de l'intérêt des parties prenantes.	Organismes gouvernementaux Autorité portuaire Utilisateurs du port (locataires) Collectivité locale
Denktas-Sakar and Karatas-Cetin (2012)	Cadre conceptuel montrant l'influence des acteurs de la chaîne logistique sur la durabilité des ports Considère les communautés locales, la société civile et les gouvernements comme une source majeure de pression pour la durabilité des ports et la nécessité d'élaborer les stratégies de l'intégration des objectifs de ces parties prenantes.	Fournisseurs de services portuaires Organisme de gestion portuaire Opérateur de terminal Collectivités locales / Groupes d'intérêts spéciaux Organismes gouvernementaux Intervenants de la chaîne d'approvisionnement
Parola and Maugeri (2013)	Cadre conceptuel classant les types de conflits dans les ports maritimes en fonction des réglementations, des intérêts et des valeurs. Une attention explicite à la société civile, au territoire et à l'environnement en tant que source de conflit (et à l'attention de la direction).	Public institutions (incl. Port Authority) Judiciary Private companies Civil Society, territory and environment
Satta et al (2014); Notteboom et al (2015)	Analyse du contenu des rapports annuels du Port de Rotterdam (2008-2012) Souligne l'importance croissante de la communauté locale lorsqu'il s'agit de la communication dans les rapports annuels.	Actionnaires La communauté financière Employés et syndicats Concessionnaires Utilisateurs du port Transporteurs Passagers Fournisseurs de services portuaires Collectivités locales et groupes d'intérêt Régulateurs

Source : Dooms, M. (2019)

3. Etude qualitative : modèle et chemin méthodologique

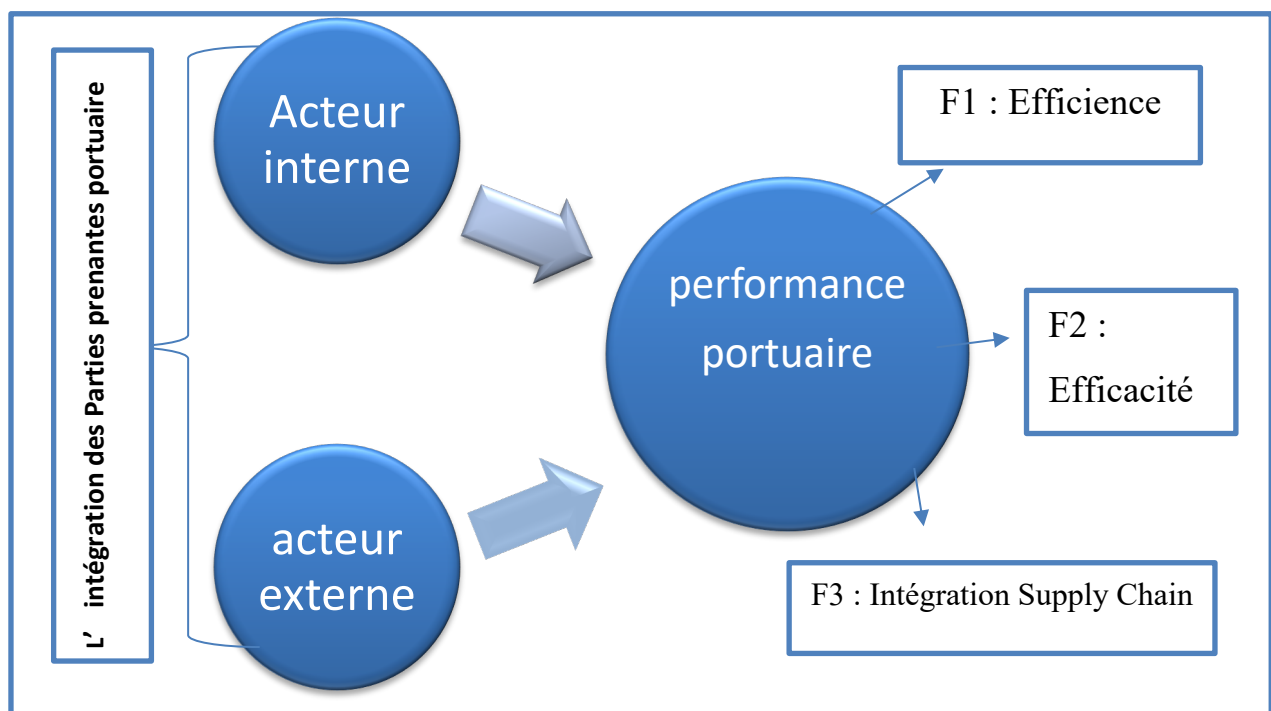
3.1. Le modèle conceptuel de la recherche

Le modèle proposé dans cet article suit la logique de la théorie des parties prenantes qui affecte un poids sur chaque partie prenante de mettre en avant les intérêts des divers groupes

d'intervenants afin d'avoir une vision claire sur les attentes, les besoins et les valeurs afin d'atteindre les objectifs communs de l'organisation. C'est pour cela, nous avons commencé notre étude par l'identification des acteurs portuaires en insistant sur les attentes et les zones de conflits afin d'avoir une vision claire sur la performance portuaire et d'étudier l'intégration de chaque acteur dans l'amélioration de la performance de cette chaîne logistique portuaire et multi-acteurs. Et sur ce, nous cherchons à déterminer les points suivants :

- Les principales parties prenantes portuaires
- Les attentes, les zones de conflits qui impactent la performance de cette chaîne portuaire multi-acteurs
- Les principales facettes et dimensions de la performance portuaire.

Figure 1 : Le modèle conceptuel de notre recherche



Source : élaboration personnelle

3.2. Méthodologie

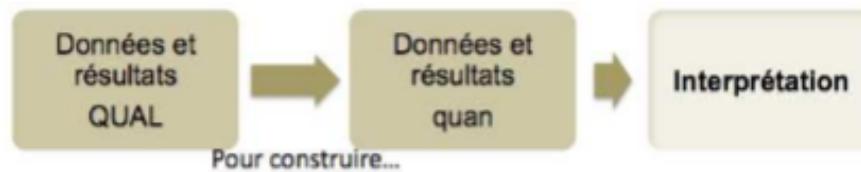
Notre étude traite la relation entre l'intégration des acteurs portuaires et la performance portuaire qui repose sur un choix épistémologique dans lequel le positivisme domine. En effet, le paradigme positiviste qui se caractérise par sa vision empiriste, objectiviste et explicatif. Ce

courant positivisme est fondé par Auguste Comte, selon ce courant « les lois existent même si elles ne sont pas toutes découvertes » (Ben Aissa 2001).

Notre recherche opte pour le design exploratoire et vise à regrouper les données des méthodes qualitatives afin de construire la base des données de l'étude quantitative. La figure ci-après explique le design exploratoire de cette recherche :

Figure 2 : le design exploratoire

Le design exploratoire de notre recherche



Source : (Creswell et al. 2006)

Par ailleurs, la phase qualitative est lancée en menant des entretiens semi-directifs auprès de différentes parties prenantes des places portuaires, collectant un ensemble des données, appelées données primaires.

La confrontation de ces deux données primaires et secondaires permet, de recueillir le maximum d'informations, de découvrir les différentes variables de la performance portuaire et de proposer le modèle conforme pour l'évaluer dans toutes ses dimensions.

3.2.1. Le choix du champ d'application

Le choix du champ de notre étude est orienté vers la région de Casablanca, particulièrement le port de Casablanca au Maroc. Ce choix se justifie par les points suivants :

- ⊗ Le port de Casablanca est l'un des principaux ports au Maroc et l'un des ports les plus importants en Afrique ;
- ⊗ Sa fonction commerciale reflète sa position globale qui doit répondre aux exigences du marché international ;
- ⊗ Il présente un enjeu de connectivité maritime interne et externe à savoir : la connectivité entre Casa et les ports africains....
- ⊗ Son hinterland économique : La région du Grand Casablanca est la plus grande agglomération du Maghreb, la 5ème du continent africain et la plus ouverte du monde arabe.
- ⊗ L'impact de son volume globale 1 600 000 EVP (3 terminaux à conteneurs) et de sa capacité portuaire sur le développement de l'économie marocaine.

3.2.2. L'échantillon et les interviewés

Selon (Dick, 1990) qui explique que la taille de l'échantillon doit représenter 1% d'une population cible totale supérieure à 200 personnes avec un minimum de 12 personnes interviewés. En effet, notre travail présente deux types d'interlocuteurs :

- Des professionnels du domaine portuaire-maritime qui ont une liaison directe avec la thématique traitée : transitaires, manutentionnaires,
- Des consultants et des experts qui ont justifié la complexité des champs d'études, ce qui correspond grandement au phénomène de notre recherche.

A cet égard et pour collecter un maximum d'informations auprès de 7 principales entreprises qui interviennent dans le secteur des conteneurs (les terminaux à conteneurs), sont essentiellement ciblés des responsables qui, au vu de leur position, se trouvent en mesure de répondre à la finalité de notre recherche. Ainsi et conformément aux recommandations de (Miles et Huberman ;1991), les entretiens menés sont arrêtés dès lors que la collecte maximale des données est requise pour notre recherche.

A ce titre, aux vues des différents entretiens menés (semi-directifs) durant cette phase, le recueil des données représente une richesse de discours importante. De plus, Les données de nature secondaire (documents, rapports internes, articles de presse...) constituent également un volume assez important pour notre recherche.

Concernant le souci lié à la confidentialité des données, c'est l'adoption soit de l'anonymat soit de la signature d'engagement de la confidentialité dans certains cas.

La réalisation de notre recherche se base donc sur des entretiens auprès de 26 responsables d'entreprises opérant dans le secteur portuaire/maritime exactement les terminaux à conteneurs, et d'un nombre qui ne dépasse pas 260 personnes. Les données collectées ont été traitées par la méthode de l'analyse du contenu.

3.2.3. Guide d'entretiens et méthodes d'élaboration

Selon les règles méthodologiques des entretiens semi-directifs, ce type repose sur la préparation d'un guide d'entretien qui regroupe un ensemble des thèmes auxquels les interviewés peuvent exposer leurs pensées et leurs réflexions.

Le Guide des entretiens est basé sur quatre principaux thèmes :

Thème N°1 : L'importance de l'approche des parties prenantes dans la mesure de la performance.

Thème N°2 : Les défis et les efforts des parties prenantes.

Thème N°3 : Performance portuaire entre les dimensions et les indicateurs clés.

Thème N°4 : le rôle de l'approche Supply Chain dans la mesure de la performance portuaire.

Le test de la première version de notre entretien est fait de la part de deux experts et l'analyse préliminaires engendre quelques modifications permettant de rajouter la question de l'identification des parties prenantes.

Le lancement des entretiens est fait auprès les interlocuteurs, échantillon de notre population. Ces entretiens visent à enrichir et avancer notre étude par des nouvelles connaissances et réflexions.

4. Résultats de notre étude exploratoire

4.1. Analyse des données

Cette étude conduit deux types de méthodes de collecte des données : des documentations en ligne/hors ligne (collecte de données secondaires) et des entretiens (collecte de données primaires) pour identifier et sélectionner les dimensions clés et les principaux indicateurs de performance portuaire.

En outre, des entretiens individuels semi-structurés sont également développés pour analyser et énumérer les indicateurs en tenant compte du point de vue des principaux acteurs portuaires.

En fait, ces données seront les principales données pour créer le point de référence et proposer un modèle permettant de mesurer efficacement la performance portuaire. Ainsi, que le taux de réponses des intervieweurs qui a été de **26 personnes**.

Tableau 3 : résumé des méthodes utilisées lors des entretiens semi-directifs

Etape	Contenu	Etat
Type d'entretiens	Entretiens semi-directifs Individuels	
Durée de l'entretien	1h00 – 1h30	
Période des entretiens	Janvier 2018 à Mai 2018	
Fixation des rendez-vous	Négociations téléphoniques Négociations directes	
Méthode de prise de données	L'enregistrement vocal La prise de note	Refus
Le mode	Face à face ou par téléphone	
Les données	Primaires Secondaires	(Entretiens) (études – rapports d'activités)
Technique d'analyse	L'analyse du contenu thématique	

Source: Elaboration personnelle

La technique d'analyse proposée est l'analyse du contenu thématique. Cette méthode est définie comme un ensemble d'outils méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement variés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux dimensions, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977).

4.2. Parties prenantes entre les attentes et les zones de conflits

Tableau 4 : présentation des objectifs et phases de conflits entre les PPP parties prenantes portuaires

Objectifs	Acteurs	Conflit
Maximiser le rendement	Autorité portuaire	Oui
Maximiser le bénéfice net	Autorité portuaire/ compagnie maritime	
Reduction des couts	Autorité portuaire/ compagnie maritime /transitaire	
Minimiser le coût total du transport maritime	Affréteurs chargeurs (clients des ports	Oui
Minimiser le temps moyen des navires dans les ports	armateurs / utilisateurs des ports	Oui
Maximiser le rendement du capital investi	Autorité portuaire/secteur privé	
Atteindre l'autonomie financière	Toutes les parties prenantes	Oui
Minimiser le coût d'utilisateur du port.	Utilisateurs des ports	Oui
Assurer une protection totale de l'environnement	groupes de pression	Oui
Qualité de service	Manutentionnaires /consignataires et transitaires/ douane	Oui
Optimisation du délai	AP, manutentionnaires, douane, consignataires et transitaires	Oui

Source : Elaboration à partir des résultats des entretiens

4.3. Les facteurs et la performance portuaire

Nombreux sont les facteurs qui influencent sur la performance pour garantir une meilleure fonctionnalité, attractivité, compétitive des places portuaires. Grace aux études de nombreux auteurs, nous pouvons actuellement identifier et énumérer ces facteurs comme suit :

Tableau 5 : Les facteurs qui influencent sur la performance portuaire

Facteurs	Auteurs
F1 Infrastructure technique du port (matériel de manutention, TIC, etc.)	Murphy 1991, 1992, McCalla 1994, World Bank 2005, Wu 2008, Gordon et al 2005, UNCTAD 2006, Xiao et al. (2008), Arvis et al 2007.
F2 Prix des services maritimes	Gordon et al. (2005)
F3 Frais de manutention, d'entreposage et autres frais de port / terminal	Tongzon and Heng (2005), Arvis et al 2007, Talley 1996, Gordon et al 2005, Brooks 1985.
F4 Disponibilité et qualité des services logistiques (entreposage, fret, manutention, etc.)	Bichou and Gray 2004, Slack 1985, Talley 1996, Robinson 2006, AAPA, Wu 2008, UNCTAD 2006, Arvis et al 2007.
F5 Risques	Wiegman et al. 2008, Slack 1985, Talley 1996
F6 Sureté et sécurité des ports / terminaux	Wiegman et al. 2008, DFT
F7 Disponibilité des services d'expédition (destinations, fréquences, etc.)	Bichou and Gray (2004), Carbone and Gouvernal (2007), World Bank Survey (2005), Wiegman (2008), Slack (1985), Wiegman (2008), Arvis et al. 2010
F8 Les services d'armement vers les ports maritimes et les grandes lignes maritimes	Carbone and Gouvernal (2007), Wiegman (2008), Yeo et al. 2008
F9 Le service de port / navire est sur l'itinéraire le plus économique vers la destination	Notteboom and Rodrigue 2005, Arvis et al 2007, Bichou and Gray 2005, Bichou 2006, UNCTAD 2006
F10 Vitesse de manutention portuaire	Wiegman et al. 2008, Gordon et al. 2006, Talley 1996, UNCTAD 2006.
F11 Proximité du port à vos clients et / ou sources d'approvisionnement	Lirn et al. 2004, Wiegman et al. 2008, UNCTAD 1992, Gordon et al 2005, Starr 1994, Yeo et al. 2008.
F12 Compétences des employés	Wu 2008
F13 Qualité de la connectivité de transport terrestre (liens intermodaux)	Wiegman et al. 2008, Bichou and Gray 2004, Slack 1985, UNCTAD 1992, McCalla 1994, Joly & Martell 2003, Xiao et al. (2008), Arvis et al. 2010
F14 Soutien du gouvernement aux activités logistiques et aux nouveaux développements dans la région	Arvis et al 2007, Wang & Oliver 2003
F15 Profondeur du chenal de navigation	Wiegman et al. 2008, DFT
F16 Efficacité	Gordon et al. 2005; Tongzon 1995 F19 Tracking capability Arvis et al. 2010
F17 Temps de rotation d'un navire	De Langen et al. 2007, Trujillo and Nombela (1999); World Bank; Carbone and Gouvernal (2007); Gordon et al (2005); Xiao et al. (2008)
F18 Demande de la logistique	Yeo's (2004)
F19 Adaptabilité à l'évolution du marché	Tongzon 2007
F20 Services douaniers	Bichou (2006); Arvis et al. 2010
F21 Capacité de suivi	Arvis et al. 2010
F22 Environnement	CNUCED 2016

Source : Auteurs

Outre les 22 facteurs examinés ci-dessus, d'autres facteurs influencent le développement des ports. La nouvelle tendance de la protection de l'environnement demande une logistique verte. Ce facteur d'environnement influence sur la performance des ports, la réglementation émergente sur les questions environnementales et l'exigence de la qualité de l'eau dans le port selon (CNUCED 2006, CNUCED 2016), ajoutant à celui-ci les facteurs déterminant : la stabilité politique (Peters, 1990; Lirn et al., 2003), la différence culturelle (Luo et al., 2001), le changement d'environnement social (Peters 1990, Tongzon 2007, DFT 2009) et al., 2008), la réglementation (Comtois et Dong 2007) tout en joignant l'image marketing du port (Rozenblat 2004), La propriété du port (Tongzon et Heng, 2005), le développement potentiel (Gordon et al., 2005, Carbone et Gouvernal, 2007) et le service des douanes (Bichou 2006, Arvis et al. 2010), selon ces derniers auteurs, nous constatons également la traçabilité qui se considère comme la capacité de suivi au sein du port.

4.4. Performance portuaire entre les indicateurs et les dimensions clés

Procédons tout d'abord par la classification des dimensions liées à certaines études sur les indicateurs de performance portuaire.

Tableau 6 : Classification des principales catégories et dimensions selon la littérature

Catégorie	Dimensions	Référence
Opérationnelle	Output Productivité Délai	UNCTAD, 1976; De monie, 1987; Roll and Hayuth, 1993; Tongzon 1995a; 1995; Cullinane et al., 2006; Brooks, 2007; Woo et al., 2011
Activité de support	Capital humain Capital Organisationnel Capital Informationnel	Barney, 1991; Heskett and Schlesinger, 1994; Marlow and Paixão Casaca, 2003; Kaplan and Norton 2004; Albadvi et al., 2007; Brown et al., 2011; Woo et al., 2013
Financière	Profitabilité Liquidité & Solvabilité	Su et al., 2003; Bitchou and Gray, 2004; Brooks, 2007; PWC 2010
Satisfaction des usagers	Service accomplissement Service cout	Marlow and Paixão, 2003; Woo et al., 2011; Brooks and Schellinck, 2013
Terminal supply chain integration (TSCI)	Systems de transport intermodal Services valeur ajoutée Integration nformation/ Communication	Song and Panayides, 2008; Panayides and Song, 2009; ESPO, 2010; Woo et al., 2013
Sustainable growth	Sureté and sécurité Environnement Socio-économique	De Largen, 2002; IMO, 2002; PerisMora et al., 2005; Darbra et al., 2009; ESPO 2010; Woo et al., 2011a

Source : Auteurs

Avec l'aide de plusieurs interviewés qui ont accepté, de mettre à notre disposition et de partager avec nous, des dossiers de travail (tableau de bord). Cette étape facilite la tâche la plus complexe de l'identification des principales dimensions ainsi que les indicateurs qui font partie de ces

dimensions. En définitif, c'est le tableau ci-dessous qui révèle la conception des principales dimensions analysées à partir de l'analyse documentaire et à partir des résultats des entrevues :

Tableau 7 : Classification des dimensions et des axes de la performance portuaire selon les interviewés

Dimensions de la performance	Identification des composantes
Opérationnelle	- Délai - Productivité et output
Financière	- Capacité financière
Satisfaction des parties prenantes	- Satisfaction des parties prenantes - Satisfaction des clients - Valeur ajoutée
Humaine	- Capital humain
Développement durable	- Socio-économique - Environmental - Safety and security et infrastructure
Approche Supply Chain intégration	- Système d'information - Cohésion et collaboration - Connectivité

Source: Elaboration à partir des résultats des entretiens

La plupart des interviewés ont souligné l'importance de la catégorisation des indicateurs qui influencent sur la performance portuaire afin de faciliter la notion de mesure. C'est pour cette raison que les dimensions conclues sont énumérées ainsi : performance humaine, performance financière, performance satisfaction des usagers des ports, performance de développement durable et performance de l'intégration Supply Chain.

A conclure aussi qu'il existe une corrélation et une ressemblance entre les données collectées de la littérature et entre les rapports d'activités et la base de données recueillie auprès des réponses des interviewés. Ces dimensions et axes constituent alors l'architecture de base du modèle de la performance portuaire.

Tableau 8 : Répartition des principales dimensions et axes de notre modèle

Dimensions	Axes	Nombre d'items
Opérationnelle	Délai	21 Items
	Productivité et output	10 Items
Financière		20 Items
Humaine		10 Items
Développement durable	Green performance	10 Items
	Socio-économique	4 Items

	Sureté et sécurité	5 Items
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	7 Items
	Satisfaction des usagers du port	8 Items
	Service à valeur ajoutée	4 Items
Intégration au Supply Chain		8 Items
Total des dimensions : 6	Total des items : 107	

Source: Elaboration personnelle

Conclusion

La mesure de la performance portuaire reste toujours une tâche complexe, au vu d'un côté, la différenciation des parties prenantes, qui diversifie les attentes de chaque acteur en créant des zones des conflits, et d'autre côté, la notion multidimensionnelle de la performance.

Dans notre recherche, nous avons essayé en premier lieu de cibler notre champ d'application qui est le secteur portuaire en particulièrement les terminaux à conteneurs du port de Casablanca. En effet, nous avons contextualisé notre champ de recherche en visant le secteur portuaire-maritime qui est un système complexe et dynamique, avec une composante maritime et une composante terrestre. A ce domaine, plusieurs acteurs interagissent dans ce système (chargeurs, armateurs, opérateurs de terminaux, transporteurs terrestres, douanes ...).

La performance de ce système est connue par sa complexité et son concept multidimensionnel. En confrontant la littérature, les rapports d'activités étudiés et les entretiens, nous avons pu identifier les six principales dimensions de la performance portuaire : dimension opérationnelle, dimension financière, dimension humaine, dimension de satisfaction des parties prenantes, dimension de développement durable et Dimension liée à l'étude relationnelle : la dimension Supply Chain.

Pour identifier ces six dimensions, nous nous sommes inspirés des trois facettes proposées par (MINHO-ha, 2016) qui regroupe la trilogie : efficacité, efficience et approche intégration des ports dans les chaines logistiques. En d'autres termes, la performance portuaire est tributaire de leur capacité à créer de la valeur pour l'ensemble du système. C'est pourquoi qu'il faut faire la distinction entre : Efficacité (doing the right things), Efficience (doing things right) et l'approche de l'intégration des ports dans les chaines logistiques.

Pour ce faire, nous avons présenté le cadre général de la performance portuaire pour démystifier les dimensions, les facteurs, les critères qui impactent directement la performance portuaire. De plus, des entretiens semi-directifs ont été menés dans ce sens.

Par ailleurs, l'importance de cette première étude réside dans le fait de contacter l'ensemble d'opérateurs d'exploitation portuaire, en menant un recensement en raison du nombre restreint d'opérateurs portuaires. C'est dans cette optique que nous avons pu énumérer :

- Les principales attentes des différentes parties prenantes en termes des objectifs de cout, de délai, de qualité et de l'environnement;
- Les vingt-deux facteurs clés qui impactent la performance portuaire ;
- Les principales facettes qui se résument en trois facettes :

Cet article vise à focaliser sur deux visées : théorique et pratique. Le premier objectif à caractère théorique sert à présenter un aperçu général sur la performance des places portuaires en présentant les différentes dimensions et les facteurs clés de la performance portuaire, en se basant sur les différentes perspectives des principaux acteurs portuaires. De plus, nous réservons une rubrique qui vise à définir les piliers et les fondements qui rentrent dans l'évaluation et dans la mesure de la performance portuaire en tenant compte la performance comme un concept multi-dimensionnel. Mais à propos de l'objectif pratique, nous présentons dans cette étude les principaux axes qui peuvent être une base d'élaboration d'un modèle de mesure de la performance globale d'un port. Ces axes peuvent être aussi un territoire pour créer des outils d'aide à la décision qui facilitent la prise de décisions aux décideurs dans l'enceinte portuaire.

Cependant, l'existence des limites est très nécessaire dans toute recherche, la première limite réside dans le fait que nous avons élaboré des longs guide d'entretiens vu la pluridimensionnalité de la performance. La deuxième limite, l'étude de la performance portuaire nécessite d'abord la précision du secteur d'activité étudié : terminaux polyvalents, terminaux à conteneurs, passagers, rouliers... pour que nous puissions détailler les perspectives de chaque acteur portuaire par rapport à un secteur d'activité précis.

Quant à la vision future qui peuvent être axée sur la prise en compte d'autres dimensions comme celles de la dimension juridique, la dimension spatiale, la dimension culturelle.... Et d'autres parties prenantes telles que: les clients, les méga-clients, etc.

Références:

- [1] Ali Shah Liaqat; 2012; Value-risk based performance evaluation of industrial systems. Other. Arts et Métiers ParisTech. NNT: 2012ENAM0033. Pastel-00745792.
- [2] Andrew L. Friedman, Samantha Miles; (2006); Stakeholders: Theory and practice; Oxford university press; OUP E-Books.
- [3] Andy Neely; John Mills, Ken Platts; Huw Richards; (2000) Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach Article in International Journal of Operations & Production Management 20(10):1119-1145 · DOI: 10.1108/01443570010343708.
- [4] Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., et Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement, Sloan Management Review (Spring), 25–37.
- [5] Baret P., (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable, 2ème journée de recherche du CEROS, pp 1-24.
- [6] Berland Nicolas et Dohous Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France
- [7] Bourguignon cité par JACQUET Stéphane. Management de la performance : des concepts aux outils. CREG, 2011.
- [8] BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J. et PLATTS, K. 2003. Implementing performance measurement systems: A literature review. International Journal of Business Performance Management, 5, 1-24.
- [9] Castro, A.P. and Nielson, E. (2003) Indigenous People and Co-Management: Implications for Conflict Management. Environmental Science & Policy, 4, 229-239. [https://doi.org/10.1016/S1462-9011\(01\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1462-9011(01)00022-3)
- [10] Christopher Melin. L'intégration logistique au sein d'une chaîne multi-acteurs: le cas de Renault Trucks. 3ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI Association Francophone de Management International " Ancrages Culturels et Dynamiques du Management International ", Jul 2013, Montréal, Canada. Halshs-00879437.
- [11] Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. 2007. Designing and conducting mixed methods research.
- [12] DE Langen, P. W., Nijdam, M. & Van der horst, M. 2007. New indicators to measure port performance. Journal of Maritime Research: JMR, 4, 23-36.
- [13] Dominique Bessire, (1992) ; « Définir la performance », Comptabilité - Contrôle - Audit 1999/2 (Tome 5), p. 127-150. DOI 10.3917/cca.052.0127 ; ISSN 1262-2788 ISBN 2711734102.
- [14] Doods, M. (2018) "Stakeholder Management for Port Sustainability: Moving from ad-hoc to Structural Approaches." In: *Green Ports: Inland and Seaside Sustainable Transportation Strategies*. Ed, Rickard Bergqvist and Jason Monios. (Amsterdam: Elsevier 2019): 63-84.
- [15] Farrell, S. (2009), Factors influencing port efficiency – a case study of Dar Es Salaam, Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Copenhagen, 24-26.
- [16] Faucheux, C. (1997). How Virtual Organizing Is Transforming Management science; Communications of the ACM. V. 40, Issue 9; p. 50-55.
- [17] Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman Publishing. Freeman, R.E. et Reed, D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance." California Management Review, Vol. 25, No.3: pp. 88-106.



- [18] Folan Paul, Jim Browne, Harinder Jagdev, 2007; Performance: Its meaning and content for today's business research, Computers in Industry, Volume 58, Issue 7, Pages 605-620, ISSN 0166-3615, <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.05.002>.
- [19] Fulconis F, Paché G et Solle G, (2012), « Les structures en réseau : quel sens pour la performance collective? Vers un contrôle de gestion en plateau », Actes des 3èmes États Généraux du Management, les 11 et 12 octobre, Strasbourg.
- [20] Ha, M. H., Yang, Z., Notteboom, T., Ng, A. K. Y., et Heo, M.-W. (2017), Revisiting port performance measurement: A hybrid multi-stakeholder framework for the modelling of port performance indicators. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 103, 1–16.
- [21] Harrison, Jeffrey S., Caron H. St. John; 1994; *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts*; West Publishing Company; 0314026258, 9780314026255; 362 pages.
- [22] Hörisch, J., Freeman, R.E. et Schaltegger, S. (2014) Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organ. Environ.* 27, 328–346.
- [23] Huang, Y.C., Wu, C.H. et Hsu, J.C.J. (2006), "Using Importance-Performance Analysis in Evaluating Taiwan Medium and Long-Distance National Highway Passenger Transportation Service Quality." *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No.2: pp. 98-104.
- [24] Huston, P. et Rowan, M. (1998), « Qualitative studies. Their role in medical research », *Can Fam Physician*, 44, pp. 2453-2458.
- [25] Jasmine Siu Lee Lam et Wei Yim Yap; (2019); *A Stakeholder Perspective of Port City Sustainable Development*; Maritime
- [26] Laxe Fernando González, (2008) « Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains », *Méditerranée*, 111, p. 53-59.
- [27] Lemtaoui M., Raji H. (2021) « Performance portuaire entre la mesure et les perspectives des parties prenantes ; ouvrage collectif - Performance des entreprises: vers quel modèle de création de valeur ? ». GENERIS PUBLISHING Maison d'Édition Européenne; Revue Française d'Économie et de Gestion; ISBN : 978-1-63902-353-0. P.651 – P.690.
- [28] Martilla, J.A. et James, J.C. (1977), "Importance-performance analysis." *Journal of Marketing*, Vol. 41, No.1: pp. 77-79.
- [29] Melchior Salgado; 2013; « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations ». (hal-00842219). P.1-10.
- [30] Michèle Heitz, Jean-Pierre Douard (2001); *Les critères de performance dans différents types de réseaux d'entreprise éléments de réflexion*. 22ÈME congrès de l'AFC, France. halshs-00584631.
- [31] Moez Essid (2009); *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Sciences de l'Homme et Société.
- [32] Niki Lukviarman; 2008; *Performance Measurement: A Stakeholder approach*; Faculty of Economics, Andalas University; ISSN 1410 – 9018; SINERGI Vol. 10 No. 2, pp. 179– 198.
- [33] Panayides, P. M. et Song, D.-W. 2009. Port integration in global Supply Chains: Measures and implications for maritime logistics. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 12, 133-145.
- [34] Philippe Wanlin; 2007; *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*; Université du Luxembourg; recherches qualitatives – numéro 3 Actes du colloque bilan et

- prospectives de la recherche qualitative - Association pour la recherche qualitative. ISSN 1715-8702.
- [35] Renaud Angèle, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et Environnement", May 2007, France. pp. 1-18. Halshs-00544875.
- [36] Salgado Melchior. (2013). La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Laboratoire de science actuarielle et financière. (hal-00842219).
- [37] Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123.
- [38] Sternberg, R. J. (2000). The Theory of Successful Intelligence. Gifted Education International, 15(1), 4–21. <https://doi.org/10.1177/026142940001500103>
- [39] Talley, W. K. (2006). Port performance: An economics perspective. Research in Transportation Economics, 17, 499-516.
- [40] Waterhouse, J. et A. Svendsen (1998), Le suivi et la gestion stratégique de la performance : des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise, Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto.
- [41] Yos Sunitiyoso, Shimaditya Nuraeni, Noorhan Firdaus Pambudi, Tutik Inayati, Ilham Fadhil Nurdayat, Fikri Hadiansyah, Adhya Rare Tiara, Port performance factors and their interactions: A systems thinking approach, 2022; The Asian Journal of Shipping and Logistics, Volume 38, Issue 2, Pages 107-123, ISSN 2092-5212, <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2022.04.001>.
- [42] Code de commerce maritime du 28 jourmada II 1337 (31 mars 1919) (B.O. du 26 mai 1919, p. 478 et rectific. 15 août 1930, p. 953).
- [43] CNUCED, (2001), Étude sur l'utilisation des technologies de l'information dans les petits ports, New York, p. 29.
- [44] CNUCED, 2015, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur les transports maritimes, Edition 2015.
- [45] CNUCED, 2016, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Edition 2016 ; p26-135.
- [46] CNUCED, 2017, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Edition 2017 ; p60-130.
- [47] CNUCED, 2018, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Review of maritime transport ; Edition 2018 ; p8-68. (50 ans 1968-2018).
- [48] ESPO 2010. Port performance indicators selection and measurement: Pre-selection of an initial set of indicators. European Seaports Organization.
- [49] ESPO 2011. Port performance indicators selection and measurement indicators: Stakeholders' dialogue to evaluate and select a shortlist of indicators. European Seaports Organization.
- [50] Mustapha EL KHAYAT, Zones d'Activités Logistiques Portuaires : essai d'application de la théorie des Parties Prenantes (TPP), président de l'Association Marocaine pour la Logistique ; <http://docplayer.fr/9407989-Zones-d-activites-logistiques-portuaires-essai-d-application-de-la-theorie-des-parties-prenantes-tpp.html>.
- [51] World bank report : Jean-François Arvis, Daniel Saslavsky , Lauri Ojala, Ben Shepherd Christina Busch, Anasuya Raj Tapio Naula; 2016; Connecting to Compete 2016 - Trade Logistics in the Global Economy : The Logistics Performance Index and Its Indicators; The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.