

Performance des Terminaux Portuaires à Conteneurs : Modèle de pilotage et résultats d'enquêtes

Port Container Terminal Performance: Pilot Model and Survey Results

FOUGUIG Nada

Docteur en sciences économiques et de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- Fès
Laboratoire « Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations »
(EDETO)
Nada.fouguig@gmail.com

Date de soumission : 28/04/2019

Date d'acceptation : 04/06/2019

Pour citer cet article :

FOUGUIG N. (2019) « Performance des Terminaux Portuaires à Conteneurs : Modèle de pilotage et résultats d'enquêtes », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 224-250

Résumé :

Les organisations portuaires ont enregistré une évolution et une complexification importantes de leurs activités et subissent des contraintes de diverses natures. Lesquelles impactent l'évaluation de la performance portuaire.

Le nombre considérable et la diversité des acteurs liés au port conduisent à parler aujourd'hui de « port – réseau ». Ces acteurs, porteurs de conceptions et d'interprétations différentes de la performance, exercent des pressions sur l'organisation portuaire.

Les ports marocains sont confrontés à l'exigence de l'optimisation des maillons de chaînes logistiques en tenant compte des contraintes de coûts, de temps, et de qualité.

La question de la recherche sur les modèles de pilotage de la performance dans les terminaux portuaires à conteneurs au Maroc se pose avec acuité. La problématique de la performance, de son pilotage, de son évaluation se pose avec insistance. La recherche à ce niveau, encore faible au Maroc, doit être développée.

Ce travail axé sur le concept de la performance vise à stimuler la réflexion sur le modèle de pilotage et d'évaluation de la performance des terminaux portuaires à conteneurs au Maroc d'un côté. D'un autre côté, d'approcher la performance des TPC C à travers une étude empirique menée auprès de ses principaux acteurs.

Mots clés : Performance, logistique, modèle de performance, organisation portuaire, réseau.

Abstract :

Port organizations have experienced a significant evolution and complexity of their activities and are subject to various types of constraints. Which impact the assessment of port performance.

The considerable number and diversity of the actors linked to the port lead to speak of "port - network". These actors, who carry different conceptions and interpretations of performance, put pressure on the port organization.

Moroccan ports are confronted with the requirement of optimizing supply chain links, taking into account the constraints of cost, time and quality.

The question of research on performance management models in container port terminals in Morocco is particularly acute. The problem of performance, its management, its evaluation is insistent. The level of the Research is still weak in Morocco and needs to be developed.

This work focused on the concept of performance aims to stimulate reflection on the model of management and performance evaluation of container port terminals in Morocco on one side. On the other hand, to approach the performance of CPT C through an empirical study carried out among its main actors.

Keywords: Performance, logistics, performance model, port organization, network.

Introduction

L'intérêt accordé à cette thématique trouve sa justification, d'une part, dans l'importance des mutations enregistrées dans le domaine de la logistique maritime et leurs impacts sur les stratégies portuaires adoptées par le Maroc, et d'autre part, dans la quasi-absence de la recherche sur la performance dans le domaine des terminaux portuaires à conteneurs au Maroc. Si le trafic international par navire à conteneurs, évalué à 300 millions de conteneurs EVP (Equivalent Vingt Pieds)¹, est en évolution rapide², la part du Maroc demeure dérisoire³. Les ports européens, forts de leur performance, s'accaparent l'essentiel de ce trafic. Les ports marocains confrontés à l'exigence de la maîtrise et de l'optimisation des maillons de chaînes logistiques doivent tenir compte des contraintes de coûts, de temps, de fiabilité et de qualité. La problématique de la performance, de son pilotage, de son évaluation se pose avec insistance.

Notre contribution s'inscrit dans ce cadre. Intitulée « Performance des Terminaux Portuaires à Conteneurs : Modèle de pilotage et résultats d'enquêtes », elle est problématisée comme suit : **Quel modèle de pilotage et d'évaluation de la performance pourrait-il accroître et pérenniser la valeur pour les différentes parties prenantes dans le contexte des terminaux portuaires à conteneurs ?**

Dans la quête d'une réponse à cette question fondamentale, nous nous sommes confrontées à plusieurs problèmes. Certains sont d'ordre théorique et d'autres relèvent de l'aspect pratique.

Sur le plan théorique se pose deux questions. Une première question théorique concerne la spécificité du « Terminal portuaire » en tant qu'organisation objet de l'étude. Une seconde question théorique est attachée à la recherche d'un modèle de pilotage et d'évaluation de la performance convenable à cette organisation spécifique.

Sur le plan pratique, trois questions se posent. La première est liée au repérage des acteurs stratégiques qui peuvent exercer une forte influence sur la performance dans les TPC C. La deuxième est celle de concevoir, après analyse de la réalité, une représentation réfléchie du modèle de pilotage et d'évaluation de performance dans le contexte des terminaux portuaires à conteneurs

¹Un EVP est une mesure utilisée dans le domaine du transport intermodal de conteneur. Il est équivalent à l'espace occupé par un conteneur de norme ISO, qui a une longueur de huit pieds, une hauteur de huit pieds et demi et une largeur de vingt pieds. Selon cette unité de mesure, un conteneur de quarante pieds de long correspond donc à deux EVP.

² Le taux de croissance des échanges internationaux de conteneurs est estimé à environ 5%/an en moyenne.

³ Avec environ 1 050 000 EVP en 2013, sa part dans ce trafic est très faible (moins de 0,35%)

compte tenu des principaux intervenants. La troisième consiste d'approcher la performance des TPC C à travers une étude empirique menée auprès de ses principaux acteurs.

Les connaissances que nous cherchons à mettre en exergue, dans cet article, s'inscrivent dans le champ disciplinaire des sciences de gestion et intéressent un champ d'étude spécifique, celui des terminaux portuaires à conteneurs du port de Casablanca. La méthodologie interprétativo-constructiviste nous apparaît comme la plus adéquate à ce type d'étude. Il s'agit en fait de procéder à des allers retours fréquents entre les observations émanant du terrain et les concepts théoriques mobilisés pour saisir le cadre conceptuel adéquat à notre travail et concevoir un modèle de pilotage et d'évaluation de la performance dédié aux TPC. A partir du modèle conçu, la confection des questionnaires et leur administration aux acteurs principaux permettront d'approcher et d'évaluer la performance dans ce type d'organisation.

Notre article sera structuré autour de trois points. Le premier point se focalisera sur la spécificité organisationnelle et sur les modèles de pilotage dédiés aux chaînes logistiques dont les TPC. Le deuxième point se penchera sur la présentation d'un modèle conçu après confrontation entre la pratique des TPC –cas des TPC de Casablanca- et les modèles théoriques. Le troisième point analysera les résultats des enquêtes relatives aux différentes facettes de la performance des TPC du port de Casablanca.

1. Spécificité organisationnelle et modèle théorique de pilotage des TPC

Dans ce point seront traités les deux aspects théoriques relatifs aux terminaux portuaires à conteneurs. Le premier aspect concerne la spécificité organisationnelle du champ de l'étude et sera traité dans le premier point. Le second aspect est inhérent aux modèles de pilotage de la performance dédiés aux TPC comme étant un type de chaîne logistique.

1.1. Spécificité organisationnelle des TPC

Le TPC n'est pas une organisation formée par une entité morale simple. Elle est plus que cela. Nos observations sur le terrain, par le biais des stages, et notre étude des plans des TPC du port de Casablanca, ont révélé que le TPC est à la fois une entité autonome, un lieu où interviennent d'autres organisations autonomes et un maillon nodal dans une chaîne de transport intermodale.

Le terminal portuaire à conteneurs (TPC) est une personne morale autonome. Il se présente alors comme une entreprise qui réalise des activités de production. Comme toute entreprise, le TPC emploie des salariés, dispose d'un capital et des moyens de production, vend ses produits à ses

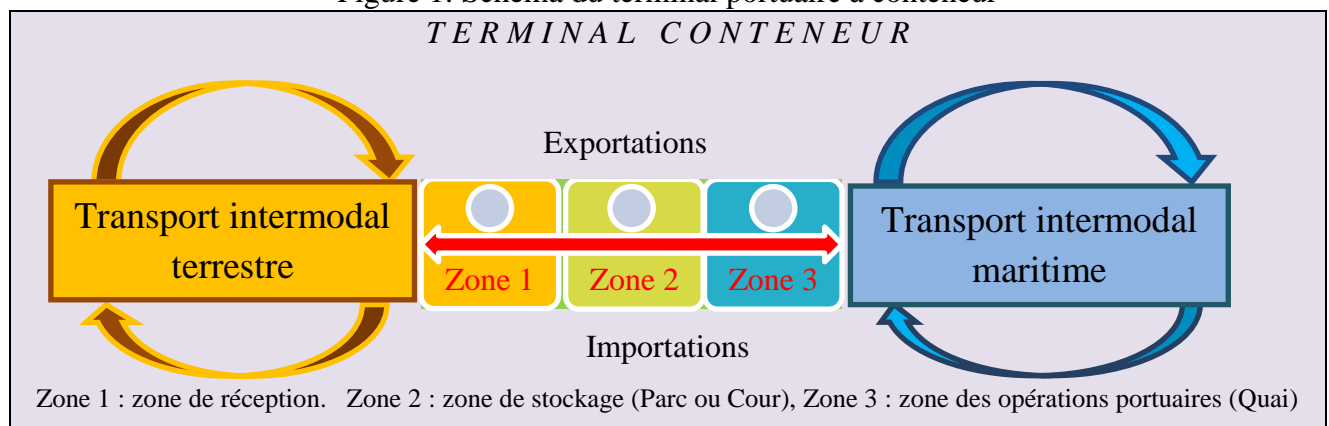
clients, s’approvisionne de ses fournisseurs, dépense, consomme, réalise des profits etc. Il aspire à réaliser ses objectifs à moindre coût et dans les meilleurs délais.

Mais au sein de tout terminal portuaire opèrent plusieurs autres entités juridiquement autonomes (publiques et privées). Il se présente, alors, comme étant un lieu (espace) où interviennent d’autres organisations qui y réalisent des activités de production et y disposant d’intérêts à défendre. Elles sont capables de favoriser la performance du TPC comme elles peuvent lui être nuisibles.

Egalement, le TPC, en tant qu’entité autonome et lieu d’intervention d’autres organisations autonomes, est un maillon nodal dans une chaîne de transport intermodale. Il constitue un anneau important d’une chaîne logistique très longue appelée : transport intermodal international. Il est, en outre, cet espace situé au cœur de la chaîne de transport multimodal international des conteneurs qui intervient entre les moyens de transport terrestres (internes au pays) et les lignes maritimes (extérieur au pays).

De manière très schématique, le champ d’analyse – terminal à conteneur- se présente comme suit :

Figure 1: Schéma du terminal portuaire à conteneur



Source : Schéma d’un terminal réalisé par nos soins à partir des études des plans des TPC C

Le TPC est à la fois une entité juridique autonome composée de trois zones (zone de réception, zone de de stockage ou Parc et zone quai). Au sein de cet espace opèrent plusieurs entités formant ensemble un réseau intégré dans une chaîne logistique. Son management, diffère de celui d’une entreprise indépendante, nécessite d’être conceptualisée.

1.2. Chaînes Logistiques : Modèles de pilotage et d’évaluation de la performance

Ce point est consacré à l'analyse des apports de la littérature sur les modèles de pilotage dédiés aux chaînes logistiques. Les connaissances dégagées de cette analyse nous guideront à appréhender le type de modèle de pilotage et d'évaluation appliqué et la nature de la performance retenue par les TPC.

La synthèse de l'étude bibliographique, nous a permis de distinguer trois types de modèles. Les modèles qui sont dédiés aux entités autonomes, ceux réservés aux entités situées au cœur de chaînes logistiques et ceux qui doivent être construits pour les entités intégrées dans un réseau d'entités juridiquement autonomes. Nous traiterons, dans ce point, les deux premiers types de modèles de pilotage et d'évaluation de la performance.

1.2.1. Entité autonome : apports des modèles de Kaplan et Northon et de Skandia

En tant qu'entreprise commerciale autonome, le TPC est mue par ses intérêts égoïstes⁴. Les modèles de tableau de bord de Kaplan et Northon, de Skandia (Bieker, 2002) et de leurs affiliations s'inscrivent dans cette logique. En se basant sur sept principes et adoptant une démarche en quatre points, le Tableau de Bord Opérationnel (TBO) de ces modèles devient un outil de communication, de décision et de suivi éclairant, à tout moment, les responsables, sur les décalages (écarts) constatés et sur les points de gestion sur lesquels il faut se focaliser. Cet apport est instructif pour le cas des terminaux portuaires.

Le Tableau de Bord Stratégique (TBS) est une « combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel » (Germain, Nantes, 2004). Par cette articulation, l'entreprise peut lier ses actions à sa stratégie globale et évaluer l'évolution des variables de performance selon une vision « globale et équilibrée » (Germain, Nantes, 2004). Dans un enchaînement logique, l'action sur l'apprentissage permet l'amélioration des processus internes laquelle engendre la satisfaction des clients et, à une échéance plus ou moins longue, permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers et satisfaire les actionnaires. Par sa vision « globale et équilibrée », les enchaînements des actions qu'il propose et le premier levier sur lequel il faut agir, la « Balance Scorecard » de Kaplan et Northon constitue un apport intéressant pour le pilotage et l'évaluation des terminaux portuaires.

Les prolongements de ce modèle vont dans le sens d'ajouter d'autres axes de performance (Bieker, 2002). Dans le même sens que Kaplan et Northon, Supizet propose le « **Total Balanced**

⁴ Le terminal, en tant qu'organisation autonome, doit défendre ses parts de marché, affronter la concurrence des autres terminaux au Maroc et à l'étranger (pourtour méditerranéen) et s'efforcer de maximiser ses activités et accroître son trafic. Ses objectifs sont semblables à ceux des autres entreprises.

Scorecard» composé de sept axes appelés « clients » à satisfaire⁵. Ce modèle repose sur une série de relations causales entre sept intervenants appelés « clients ». L'ajout de nouveaux axes (clients) au modèle est très instructif dans le contexte des activités portuaires. Quant à l'apport du navigateur de Skandia, sa nouveauté réside dans l'importance accordée à l'axe « ressources humaines ». Cet axe correspond aux compétences des employés et à l'engagement de l'entreprise à pérenniser le niveau atteint par ses activités. Roos et Edvinsson (1997), théoricien du navigateur de Skandia, a placé cet axe au cœur de leur système de création de valeur. L'aspect social de la performance est privilégié. Son rôle n'est pas des moindres dans la construction de la performance de l'ensemble du dispositif. De ce modèle, nous retenons en premier l'attention particulière accordée par ce dispositif à l'orientation « ressources humaines » et également l'importance donnée à l'orientation « processus » (TEMPONY 2005).

1.2.2. Entité située au cœur d'une chaîne logistique : apports des modèles des chaînes logistiques

Le terminal portuaire est, aussi, une entité placée au centre d'une chaîne de transport maritime international. Son fonctionnement impacte celui des autres partenaires, fortement, impliqués dans l'activité portuaire. Le comportement et la manière d'agir des autres influencent celle du terminal. Les liens d'interdépendance sont forts. Les apports de l'étude des chaînes logistiques et de leurs modèles de performance⁶ sont nombreux et divers.

Sur la base de l'étude des huit modèles dédiés aux chaînes logistiques et des synthèses faites par France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN et VALLA A. (2008), nous avons construit le tableau comparatif et fait la synthèse qui en ressort.

L'étude des différents modèles de pilotage dédiés aux chaînes logistiques nous a permis de repérer les apports suivants :

- Une idée centrale est commune à tous les modèles. Elle réside dans la conviction des auteurs que le découpage des activités des entreprises et des chaînes logistiques, en processus d'activités homogènes, est une exigence pour maîtriser les flux des matières et des informations, mobiliser les ressources adéquates, planifier les travaux dans le but final de satisfaire les clients (partenaires). Tous les auteurs des différents modèles sont convaincus que toutes les activités des différents processus participant chacune à son niveau à la satisfaction du « client » (Hammer, et Champy,

⁵Les sept « clients » sont : l'entreprise, les actionnaires, les clients proprement dit, le personnel, les usagers, les partenaires et la collectivité.

⁶Modèles de Porter, de Kearney, de Graw, de Gilmour, de Cooper, du SCOR, d'EVALOG et de l'ASLOG.

1993) et contribuent, ensemble, à la réalisation de la performance de la chaîne logistique. La performance de la chaîne globale, en tant que création et réalisation de la valeur, renvoie, selon LAURAS (2004), à la nécessité de définir un ou plusieurs objectifs au niveau de chacune des activités d'un processus. Les performances des activités assurent celle du processus et celles des processus concourent à la réalisation de la performance de la chaîne logistique. France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN défend l'idée selon laquelle : « La performance d'une chaîne logistique peut alors être directement associée à la performance de ses processus et plus précisément à la pertinence des actions ou décisions les pilotant »⁷.

- Une deuxième idée forte a trait à la nature des processus. La synthèse faite par France-Anne Gruat La Forme-Chretien fait ressortir les mêmes processus⁸. Dix processus majeurs forment une chaîne logistique et servent à son pilotage et à son évaluation. Il s'agit de : la « logistique d'achat », la « logistique d'approvisionnement », l'« Orientation client », le « transport et logistique de distribution », le « pilotage du planning des activités par la demande », le « Lean manufacturing », la « logistique inverse », la « gestion intégrée de la chaîne logistique », la « conception produit et Développement » et la « commercialisation produit ». Chaque processus regroupe un ensemble d'activités homogènes. Les processus sont ici très détaillés. Mais certains auteurs les regroupent pour faire ressortir quatre à cinq plus importants.

- Une troisième idée est également commune à tous les modèles. Elle apparaît au niveau de la répartition des processus. Tous les modèles classent les processus d'activités en processus internes (intéressant l'entreprise en tant que telle) et processus externes (relations avec les autres partenaires).

- Une quatrième idée concerne le regroupement des processus internes et externes selon leur nature et leur horizontalité ou transversalité. Tous les concepteurs des modèles sont d'accord sur le fait que les processus sont de trois types soit horizontaux, soit verticaux, soit transversaux. VALLA A. (2008) a étudié quatre modèles dédiés aux chaînes logistiques⁹. Il a constaté que :

- Tous les modèles, sauf un, accordent une grande importance aux processus physiques qui sont au nombre de trois : Processus « Approvisionnement ou Achats »; Processus « Fabrication ou Production » et Processus « Distribution, Commercialisation ou Ventes ». Ces processus sont

⁸ France-Anne Gruat La Forme-Chretien a remarqué que les analyses réalisées sur les modèles de GILMOUR, COPPER & AL, SCOR, EVALOG, ASLOG font ressortir dix processus ayant des nominations différentes mais des significations semblables. Elle ajoute qu'au-delà des différences de nominations, souvent liées à leur champ d'analyse, l'étude de leur contenu révèle des ressemblances indéniables.

⁹ Il s'agit des modèles de PORTER, GILMOUR, COOPER et SCOR.

physiques et sont horizontaux. Ils décrivent le passage des matières et produits de la phase d'approvisionnement, à la phase de production, à la phase de distribution ou vente et aussi de leur retour. A ce niveau, les modèles de PORTER, de SCOR et Mc GRAW sont très intéressants. La chaîne de valeur de PORTER a distingué cinq activités clefs en se concentrant sur la création de la valeur ajoutée. Cet apport représente une contribution forte en matière de diagnostic des chaînes logistiques. Le modèle SCOR a décrit de manière détaillée les cinq processus opérationnels (à trois niveaux) et a identifié, de manière précise, les bonnes pratiques. Le modèle de Mc GRAW accorde une importance aux processus internes de l'entreprise (opérationnels ou physiques). Ce modèle vise la fluidité des flux entre l'entreprise et ses fournisseurs, à l'intérieur de l'entreprise (entre les ateliers) et entre l'entreprise et ses clients et la réduction des coûts liés à cette circulation. L'inducteur de performance privilégiée par ce modèle est la gestion du matériel. Cet inducteur existe aussi dans les modèles de Kaplan et Northon ainsi que dans le navigateur de Skandia.

- Tous les modèles présentent, compte tenu des différences entre les modèles, des processus de pilotage, de coordination et de planification. Ces processus sont ceux liés à la création, circulation, collecte, partage, traitement des informations, planification etc. Ces processus sont transversaux. Les deux modèles, de GILMOUR et COOPER accordent une grande importance à la globalité de la chaîne et à la transversalité des processus de pilotage.

Tous les modèles proposent, certes de manière différente, des processus support. Ce sont des outils utilisés pour déceler les dysfonctionnements, détecter les anomalies, gaspillages et risques et faire des analyses en relation avec les objectifs (performance) et avec le mode de prises de décision en concertation avec les intéressés. Ces processus sont transversaux.

2. Modèle de pilotage et évaluation de la performance dédié aux TPC

L'étude documentaire des TPC du port de Casablanca confrontée à la synthèse des études théoriques sur les modèles de pilotage nous a permis de saisir que le modèle de pilotage et d'évaluation de la performance appliqué dans les TPC C combine deux types d'approche : un modèle construit selon une approche processuelle et un autre établi selon une approche relationnelle. Un premier point présentera les deux formes du modèle repéré dans les TPC du port de Casablanca (TPC C). Un deuxième point proposera un modèle combinant les deux formes en un seul plus complet.

2.1. Deux formes du modèle de pilotage et d'évaluation de la performance dans les TPC C

Le modèle de pilotage et d'évaluation adapté, aux TPC, est une combinaison entre les deux formes du modèle révélé par l'étude des documents des TPC C.

2.1.1. Modèle processuel de pilotage et d'évaluation de la performance

De l'étude des documents internes des TPC du port de Casablanca, nous avons repéré l'existence d'un modèle de pilotage et d'évaluation de la performance construit selon une approche processuelle. Il se concentre sur le déroulement du travail dans le respect des processus d'activités préalablement établis.

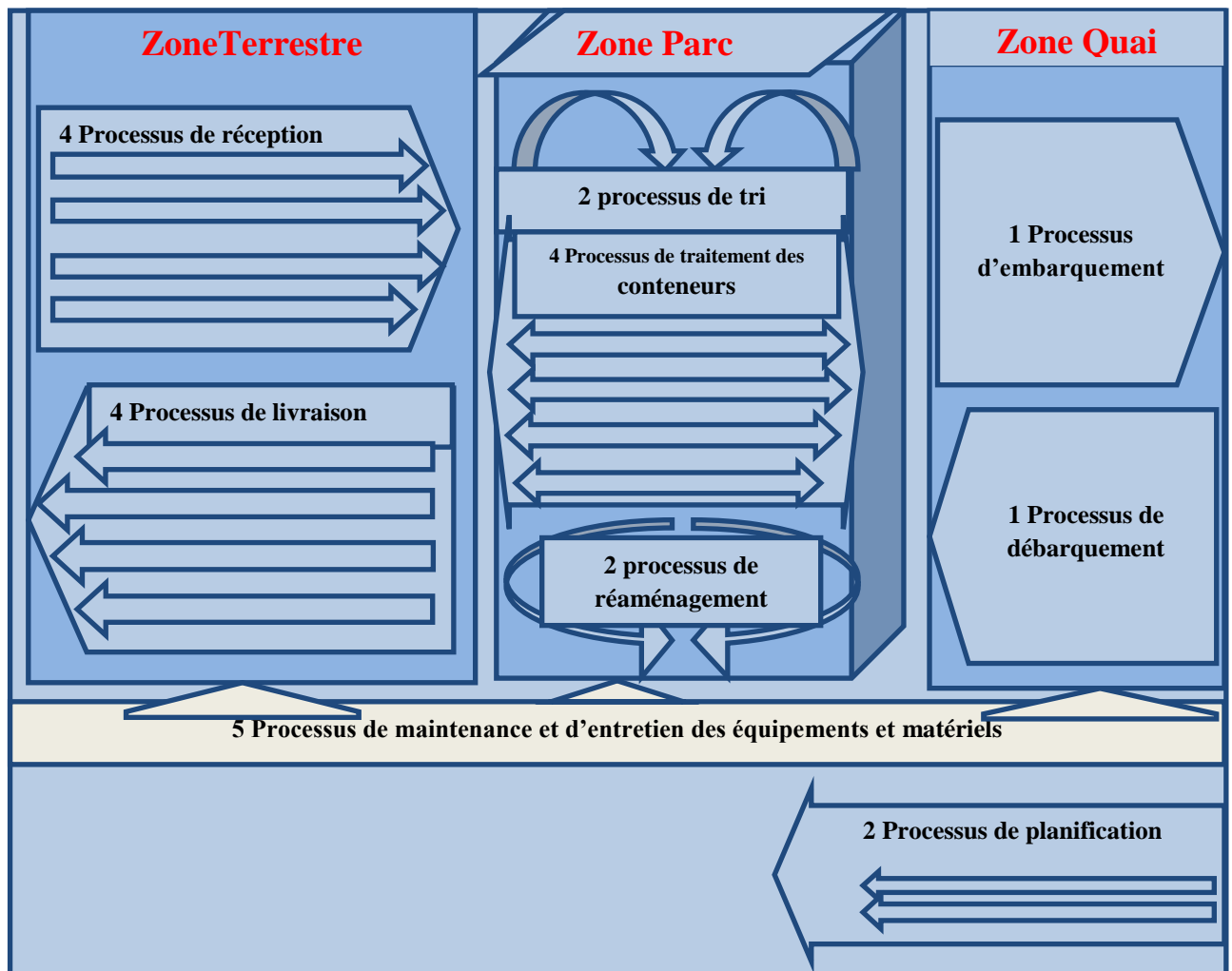
Nous avons repéré vingt-cinq processus d'activité dans les TPC du port de Casablanca. Après confrontation de la réalité avec les modèles de références théoriques, nous avons procédé aux regroupements des processus selon leur nature, selon leur horizontalité/transversalité et selon les zones où ils se déroulent.

Ainsi, nous avons distingué :

- dix-huit (18) processus horizontaux que nous avons répartis entre les trois zones.
- et sept (7) processus transversaux. Ils concernent toutes les zones.

La figure 2, ci-dessous, présente le schéma du modèle processuel.

Figure 2 : Modèle processuel de pilotage et d'évaluation de la performance dans les TPC



Source : réalisé par nos soins sur la base des documents internes des TPC C et des apports de la théorie.

Le modèle ainsi conceptualisé diffère des modèles de référence étudiés dans la théorie. Mais pour le confectionner, nous nous sommes fortement inspirés des idées maîtresses des différents modèles de référence étudiés¹⁰.

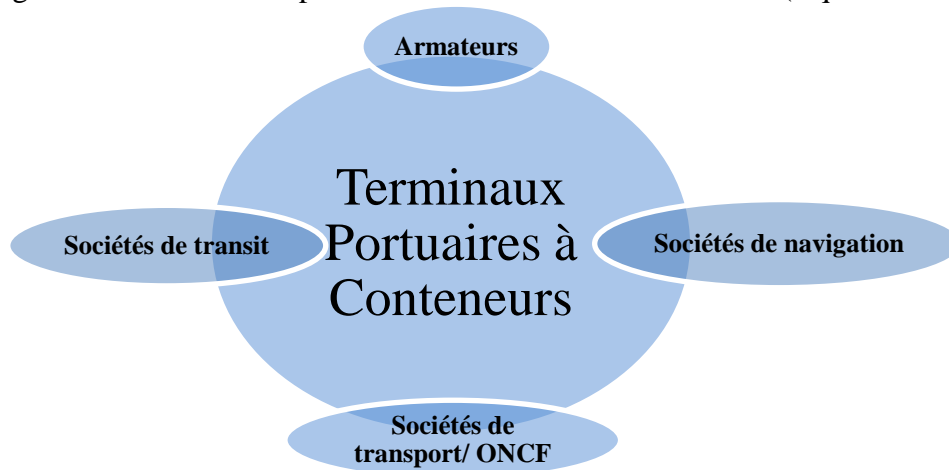
L'approche processuelle (Axelsson, et Easton 1992) du modèle convient aux TPC en tant qu'entité autonome. L'approche relationnelle doit le compléter.

2.1.2. Modèle conceptuel interrelationnel de pilotage et d'évaluation de la performance

¹⁰ Modèles de Porter, de Kearny, de Graw, de Gilmour, de Cooper, du SCOR, d'EVALOG et de l'ASLOG.

Le modèle interrelationnelle utilisé dans les TPC du port de Casablanca est construit autour des relations établis avec quatre acteurs appelés « clients ». Ce sont les armateurs, les sociétés de navigations, les sociétés de transit et les sociétés de transport.

Figure 3 : Modèle conceptuel interrelationnel dans les TPC C (à quatre acteurs)



Source : Confectionné par nos soins

Ce modèle relationnel de pilotage et d'évaluation de la performance est incomplet. En effet, le terminal maritime est une société juridiquement indépendante mais fortement dépendante des activités des autres sociétés et institutions aussi autonomes juridiquement. Il est une entité placée au centre d'un système « d'interrelations durables et récursives entre firmes » (AXELSSON, et Easton, 1992) ayant des intérêts individuels multiples et « agissant dans le but d'atteindre un objectif commun » (AXELSSON, et Easton, 1992). Ces intérêts vont de la recherche par chaque unité à assurer sa pérennité par la création et la réalisation de la valeur à la quête par les institutions publiques régaliennes de sécuriser et favoriser l'activité économique dans le port. La performance dans ce type d'organisation acquiert un autre statut. Elle devient multidimensionnelle et pluri-acteurs. Son modèle de pilotage et d'évaluation doit être conçu dans un cadre global exigeant une intense communication, une permanente concertation et une forte coopération. Chacun doit organiser ses activités et adapter son rythme de travail à celui des autres. L'échange d'informations, la rapidité de son traitement et le degré de réactivité est une exigence pour l'atteinte des objectifs particuliers et par voie de conséquence la réalisation de l'objectif commun.

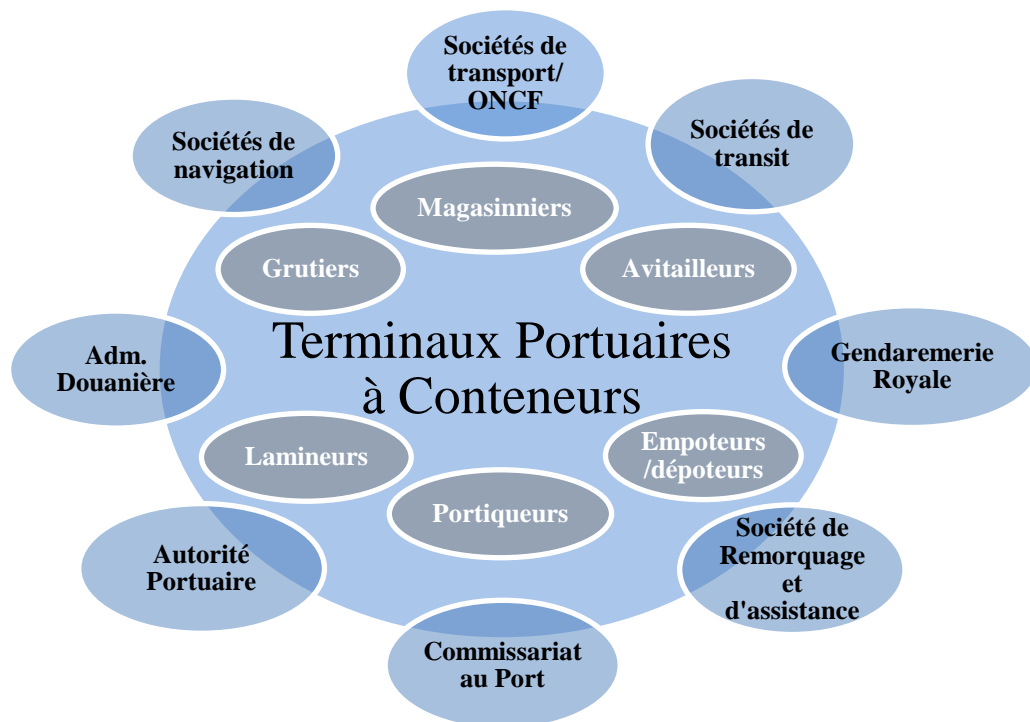
L'apport de la théorie des parties prenantes (Yvon Pesqueux, 2017) à notre cadre d'analyse n'est pas des moindres. Il permet d'identifier les parties prenantes, de les catégoriser, de connaître leurs intérêts (attentes) particuliers et leur vision à long terme. Il offre des idées qui peuvent être valorisées dans le sens de l'adoption d'une organisation interne adéquate qui intègre les parties

prenantes dans la conception de sa stratégie et les associe dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Le modèle adéquat dans ce cas interpelle la contribution de toutes les entités impliquées dans les activités portuaires. Il doit être conçu dans le cadre opérationnel et stratégique de la théorie des parties prenantes.

L'étude du terrain, enrichie par les apports de cette théorie (Bonnafous-Boucher, et Dahl Rendtorff, 2013), nous a suggéré un type de modèle interrelationnel qui, au moins, doit intégrer 8 parties prenantes¹¹ stratégiques¹² externes.

Sur cette base, nous avons apporté des enrichissements au modèle interrelationnel des TPC Casablanca en l'améliorant par l'intégration de cinq autres acteurs externes importants et d'un acteur interne (les salariés). Ainsi, le double modèle processuel et interrelationnel serait complet. Il se présente comme schématisé dans la figure ci-dessous.

Figure 3 : Modèle conceptuel interrelationnel dans TPC (compte tenu des parties prenantes)



Source : Confectionné par nos soins

¹¹Nous avons en fait repéré 15 catégories d'acteurs repérés ; à savoir : les sociétés concessionnaires des TPC C (Marsa Maroc et Somaport) et 14 parties prenantes. Mais nous avons retenu neuf qui, à notre sens sont stratégiques.

¹²Ce sont : l'Autorité portuaire (ANP), la Gendarmerie royale, les armateurs ou sociétés de navigation, les sociétés de transport, les sociétés de remorquage et d'assistance, les employés des TPC C et la Douane.

Le terminal portuaire, pris dans sa globalité, est impliqué dans un réseau compliqué de relations. D'où la triple difficulté d'approcher sa performance et de concevoir un type de chaîne et de modèle adéquat pour son pilotage et son évaluation.

Le regroupement des deux formes du modèle conceptuel nous a permis de confectionner le modèle général de pilotage et d'évaluation de la performance dans les TPC.

2.2. Construction du modèle conceptuel complet pour les TPC

La détermination des variables est un préalable à la confection d'un modèle conceptuel complet pour les TPC C. Pour déterminer les variables (indicateurs) de suivi et de pilotage de la performance relative à cette entité centrée à relations multiples, nous nous sommes basées sur les documents internes des TPC et sur les entretiens que nous avons réalisés.

L'éclairage théorique nous renseigne que la performance est une pérennisation de la création de la valeur, une continuité de sa réalisation et une persistance de sa répartition de manière à assurer la pérennisation de l'activité de production. Elle nous apprend, également, qu'elle se compose de six facettes inter-liées.

L'objectif de la création de la valeur intervient au niveau de la sphère de production et est étroitement lié à trois objectifs sous-jacents suivants : la satisfaction du personnel (performance sociale), la satisfaction des actionnaires (performance financière) et le maintien des équipements et machines en état de fonctionnement pour accroître la productivité du travail (performance opérationnelle). La performance au niveau de la sphère de production est composée de trois facettes : la **performance sociale**, la **performance opérationnelle** et la **performance financière**.

L'objectif de la réalisation de la valeur intervient au niveau de la sphère de circulation (marché). La valeur créée par le travail de l'homme est appréciée et reconnue socialement en fonction de son utilité. Sur le marché, elle doit satisfaire le besoin du client. Exprimée et mesurée par le volume et la valeur des ventes, elle est une autre facette de la performance : la **performance commerciale**.

La satisfaction des trois acteurs, personnel, actionnaires et clients, garantira la continuité de la création de la valeur et de sa réalisation et assurera aux entreprises la pérennité et le développement des activités de production et d'échange. Mais à condition qu'il n'y ait pas d'autres acteurs (parties prenantes) qui puissent nuire au déroulement normal de ce processus.

L'objectif de persistance de la répartition de la valeur créée et réalisée fait intervenir d'autres partenaires. Certains acteurs interviennent pour faciliter et permettre la continuité de la production de la valeur et assurer sa réalisation. D'autres, non satisfaits peuvent agir pour nuire et freiner le fonctionnement normal des entreprises. La satisfaction de tous ces acteurs par le biais de la répartition de la valeur peut assurer la pérennité de sa création, de sa réalisation et de la maximisation du bien-être de tous. Des canaux de communication, d'échange, de coopération et de planification etc. doivent être envisagés pour connaître les attentes de tous et les faire participer aux activités et soucis de l'entreprise. Deux autres aspects de la performance apparaissent : la performance organisationnelle et la performance sécuritaire et environnementale. La performance est multidimensionnelle et pluri-acteurs.

Dans le contexte des TPC C, les six facettes de la performance contiennent plusieurs variables (indicateurs). Nous tenons à préciser que les indicateurs de certaines facettes de la performance apparaissent au niveau de chaque zone du terminal (zones Quai, Zone Parc et Zone Terrestre). D'autres intéressent indifféremment les trois zones à la fois. Les premières sont déterminées et analysées par zone. Les dernières seront déterminées et étudiées de manière transversale (pour toutes les zones).

Suite à ces précisions, nous avons proposé, le modèle contenant les variables (indicateurs) de la performance dans le contexte des TPC C.

Le modèle conceptuel interrelationnel englobe le terminal portuaire à conteneur et ses parties prenantes stratégiques. Mais, ce type de relations ne permet pas à lui seul de construire et d'améliorer la performance. Le modèle conceptuel processuel dans les TPC le complète et s'imbrique avec lui. Il se concentre, une fois les attentes des parties prenantes connues, sur le déroulement du travail dans le respect des processus d'activités préalablement établis. Ce modèle (voir annexe) permet, aux responsables de chaque processus, d'assurer le suivi et de contrôler le comportement des parties prenantes conformément au modèle d'organisation du travail (processus) et compte tenu des attentes des intervenants et des objectifs du TPC C.

La combinaison des deux modèles en un seul nous a permis de confectionner les questionnaires et les administrer auprès des parties prenantes stratégiques. Les résultats de l'évaluation des variables des différentes dimensions de la performance issus de ce modèle complet seront analysés dans le point suivant.

3. Evaluation de la performance des TPC C : analyse des résultats

L'approche de la performance dans les organisations complexes n'est pas une tâche aisée. Elle est encore plus difficile dans le contexte des terminaux portuaires à conteneurs. Entendue au pluriel, la performance dépend des attentes et des comportements des parties prenantes, notamment celles qualifiées de stratégiques.

L'étude empirique pour évaluer la performance des TPC C est réalisée sur la base des questionnaires auprès des parties prenantes. Elle a couvert une période allant de 2008 à 2016.

3.1. Performance sécuritaire et environnementale

Le port est un espace stratégique. Sa sécurité et la propreté de son environnement sont capitales. Au Maroc, il est stratégique pour les échanges commerciaux et les mouvements des personnes entre les pays. Le port de Casablanca est une plateforme stratégique.

Il est aussi stratégique par ses infrastructures et ses équipements sophistiqués et coûteux. Tout incident grave de sabotage de ces immobilisations corporelles risque de bloquer les activités du port et réduire, sinon arrêter, la production portuaire et la création de la valeur pour le pays.

- Au niveau de la zone Quai : la sécurité et la propreté du port relèvent du domaine d'intervention de la gendarmerie royale. Elles sont fondamentales pour le bon fonctionnement de ce territoire stratégique. Pour instaurer la sécurité et protéger l'environnement, la Gendarmerie Royale collabore avec une autre partie prenante du quai : l'ANP (Capitainerie du port). Si la sûreté et la protection des territoires ont été, depuis longtemps, des préoccupations permanentes pour tous les intervenants dans le monde maritime, les contextes diffèrent. La donne maritime change continuellement. Les ports n'échappent pas à la menace. Le risque zéro n'existe pas. Sa gestion exige la prise des mesures nécessaires pour renforcer la sûreté maritime à tous les niveaux.
- Au niveau de la zone terrestre et la zone parc : La sûreté et la sécurité du port et la propreté de son environnement sont capitales. Ces fonctions relèvent du domaine de deux acteurs régaliens : la police portuaire et l'ANP. Elles sont stratégiques. Avec le changement du contexte sécuritaire et environnemental à l'échelle internationale, la donne maritime change également. Pour les deux entités le risque est imminent. Il faut le prendre au sérieux avant qu'il ne se produise. La sûreté et la sécurité du port et la propreté de son environnement sont capitales. Ces fonctions relèvent du domaine de deux acteurs régaliens : la police portuaire et l'ANP. Elles sont stratégiques. Avec le changement du contexte sécuritaire et environnemental à l'échelle

internationale, la donne maritime change également. Pour les deux entités le risque est imminent. Il faut le prendre au sérieux avant qu'il ne se produise. La devise mise en avant est : « mieux vaut prévenir que guérir ». Dans ce cadre, la police du port a renforcé ses dispositifs et un effort important a été fait en matière de ressources humaines et d'équipements pour pouvoir affronter les situations en collaboration avec les différents intervenants, notamment avec l'autorité portuaire. La surveillance de l'entrée et la sortie des terminaux est une œuvre quotidienne. Elle est réalisée par la police du port selon notre entretien avec un responsable sécuritaire¹³. La performance sécuritaire et environnementale du port est un construit. Son levier fondamental est constitué par le commissariat du port et la capitainerie. Leur rôle, au niveau terrestre, n'est pas des moindres. La capitainerie témoigne, dans le cadre du questionnaire administré, que la sûreté, la sécurité et la protection est un acquis dans les TPC-C. Aucune infraction de la réglementation, des ordres et des consignes n'a été enregistrée. De même aucun sabotage des équipements et des infrastructures et aucun acte de pollution et de déversements de produits nocifs n'ont été inscrits. Aussi, aucun acte de vol de conteneurs ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes et du personnel n'a été soulevé. La préservation de cette performance est un construit commun.

3.2. Performance Organisationnelle

La dimension organisationnelle de la performance acquiert une grande importance. Elle est appréciée au niveau des trois zones :

- Au niveau de la zone Quai : Les décisions à prendre, avant de débiter les opérations de débarquement/embarquement des navires-conteneurs, concernent l'allocation de la capacité du terminal aux navires et l'élaboration des plans d'action. Ces décisions, d'ordre tactiques, ne peuvent être prises sans un échange préalable d'informations, de traitement de données, de concertation et de coordination entre la capitainerie du port (ANP), le terminal à conteneur, l'armateur (ou son agent maritime/consignataire) et la société de remorquage et d'assistance. Les Parties prenantes de la zone quai des TPC C ont favorablement jugé la performance organisationnelle au niveau de la zone quai entre 2008 et 2016 à travers ses trois variables. En dix années, les efforts réalisés par les TPC C, en matière d'équipements, de formation du personnel et d'organisation du travail, ont un impact positif sur l'amélioration de la qualité des

¹³Malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pas pu administrer le questionnaire auprès du commissariat au port de Casablanca. Mais nous avons pu nous entretenir, de manière officieuse, avec un des responsables du commissariat du port.

échanges de données, de la coordination et coopération et de la qualité du système d'information. Le jugement favorable des trois variables organisationnelles par les parties prenantes le confirme. Le degré de satisfaction relatif aux échanges des données entre les parties prenantes de la zone quai est en nette amélioration puisque en 2008, 50% des enquêtés sont peu satisfaits et 50% sont satisfaits. Alors qu'en 2016, 83,3% les PP sont satisfaites et 16,7% sont très satisfaites. Quant à l'évaluation de la qualité du système d'information des TPC C par les différentes PP de la zone quai est de plus en plus bonne à très bonne entre 2008 et 2016. En 2016, 66.7% l'ont jugé très bonne et 33.3% l'ont jugé bonne.

- Au niveau de la zone terrestre : Les décisions de l'ordonnancement des opérations de réception et livraison des conteneurs dans la zone terrestre¹⁴ sont prises par le terminal sur la base de l'échange de données, de concertation et la coopération avec les clients/transitaires et transporteurs. Les trois parties prenantes concernées par ces décisions sont censées participer à la construction de la performance organisationnelle. Les transitaires et les transporteurs ont exprimé une satisfaction élevée entre 2008 et 2016. La qualité du système d'information est bien appréciée. Les proportions de 87,5% et 62,5% des enquêtés qui sont peu satisfaits respectivement parmi les transitaires et les transporteurs en 2008 ont baissée à 20% pour les premiers et 0% pour les second en 2016. Parmi les transitaires et les transporteurs respectivement 10% et 25% sont très satisfaits. Les 20% des transitaires peu satisfaits ont expliqué leur jugement par les causes suivantes : rigidité du service et manque de rapidité, absence de modernisation des TIC et manque d'investissement dans la transformation digitale et manque de l'adaptation de l'outil informatique aux exigences des clients.
- Au niveau de la zone parc : Les enquêtes administrées auprès des parties prenantes, nous ont permis de mesurer la performance organisationnelle à travers les trois variables qualitatives suivantes : la qualité de la circulation et des échanges de données, de la coopération et coordination et du système d'informations. Entre 2008 et 2016, les principales parties prenantes de la zone terrestre des TPC C ont jugé différemment les trois variables de la performance organisationnelle. Pour les transitaires, en dix années, la qualité des échanges de données, de la coordination et coopération et la qualité du système d'information, avec les TPC C, se sont fortement améliorées. Par contre, les services douaniers demeurent « peu satisfaits ». Les causes évoquées par les services de la douane, quant à leur « peu de satisfaction » sont :
 - absence de cadre de négociation, d'échange d'idées et de délimitation des problèmes ;

¹⁴Zone de déchargement/chargement des camions dans le terminal

- Non définition, par tous, des objectifs à atteindre ;
- Absence de l'écoute active de part et d'autre ;
- Mal organisation des clients de nos services ;
- Non modernisation des moyens de communication.

3.3. Performance opérationnelle

La performance opérationnelle est l'œuvre des ressources humaines et techniques. Ils sont les principaux leviers de cette performance. Ils sont la source de la création de la valeur à ce niveau de la production du service de manutention et d'entreposage. Les efforts réalisés par les concessionnaires des deux terminaux portuaires à conteneurs en matière d'investissement, de formation du personnel et d'organisation du travail ont permis :

- au niveau du quai : La performance opérationnelle, mesurée dans la zone quai, par les indicateurs, durée d'attente en rade en nombre d'Heures, délai d'escale au quai en nombre de shifts, durée de remorquage et d'assistance des navires conteneurs en nombre d'heures et par la productivité en nombre de B/H, s'est nettement améliorée entre 2008 et 2016. L'appréciation des parties prenantes intervenant dans cet espace ont exprimé un degré de satisfaction croissant. De manière globale, le délai exprimé en nombre d'heures de passage, depuis son arrivée en rade jusqu'à son départ du quai après tous les traitements, est passé de 111,1 Heures en 2008 à 56,8 Heures en 2016. Les efforts réalisés par les concessionnaires de deux terminaux portuaires à conteneurs en matière d'investissement, de formation du personnel et d'organisation du travail ont permis de faire gagner aux navires-conteneurs, en huit années, 54,3 heures, soit 49% du temps initial. Ce délai a baissé d'un taux annuel moyen de 8%.
- au niveau de la zone terrestre, la performance opérationnelle appréciée, par le biais de quatre variables, s'est nettement améliorée. La satisfaction des intervenants est grandissante. Là également, toutes les parties prenantes n'ont exprimé un même degré de satisfaction. Les raisons invoquées sont liées au comportement du personnel eu égard à la valeur temps et les délais, au planning rigoureux de travail, au traitement des camions, ...
- au niveau de la zone Parc, approchée par des variables qualitatives et quantitatives. Le délai de traitement des dossiers de dédouanement est une variable notable. Il tend à croître. Cette tendance est lourde de conséquences sur les autres variables. Ce qui engendre une grande insatisfaction des transitaires, des clients, des TPC C et aussi des services de la douane. L'amélioration de la performance opérationnelle dans la zone parc est atténuée par le

comportement négatif issu de la relation entre les services de la douane, les transitaires et les TPC. Cette situation tend à transformer le parc d'un lieu de transit (entreposage réduit dans le temps) à un espace de stockage.

3.4. Performance commerciale

La performance commerciale est la résultante des performances sécuritaire et environnementale, organisationnelle et opérationnelle. Tous les acteurs qui contribuent à la construction des performances précédentes contribuent en même temps à la réalisation de la performance commerciale. Ils en sont des leviers importants.

- au niveau du quai : la performance commerciale s'améliore. Il convient, néanmoins de mentionner l'existence d'une concentration du trafic avec trois destinations. Le doublement du nombre de navires-conteneurs accueillis au port de Casablanca et la hausse du nombre de conteneurs traités au quai est le résultat des efforts réalisés, depuis 2008, en matière de sécurisation des plans d'eau, de modernisation des équipements, de formation du personnel et de réorganisation du travail. Les TPC C gagnent la confiance des armateurs des navires à l'échelle internationale. Entre 2010 et 2016, le nombre de conteneurs traités au quai des TPC C est passé de l'indice 100 en 2010 à l'indice 126 en 2016. La croissance annuelle moyenne est de 3,95%. La mise en œuvre du terminal 3 en septembre 2016, au port de Casablanca, la stratégie africaine et chinoise du Maroc augmenterait certainement le trafic des navires-conteneurs et des conteneurs au quai des TPC C. Les armateurs¹⁵, devenus très confiants et davantage satisfaits, ont prévu une croissance forte du trafic des conteneurs au port de Casablanca. Leurs estimations pour la croissance du trafic, durant la période 2017-2021, sont de 15% pour les conteneurs à débarquer et 15% pour les conteneurs à embarquer. Ces acteurs stratégiques ont montré ici une tendance de leur fidélité aux TPC C. Ce qui témoigne d'une grande satisfaction pour les relations entretenues avec les terminaux. Les transitaires et les terminaux ont également avancé des taux de croissance annuelle moyenne élevés pour les conteneurs à débarquer et embarquer pour la période retenue. Ils ont affiché un optimisme pour l'avenir de leurs activités.
- Au niveau de la zone terrestre : Le nombre de camions traités est, aussi, un indicateur important de la performance commerciale de la zone terrestre d'une organisation portuaire. Les TPC C accueillent chaque jour un nombre de camions chargés de conteneurs de plus en plus grandissant.

¹⁵Propriétaires de navires

Ce nombre a évolué en moyenne entre les années 2008 à 2016 de l'indice 100 à l'indice 150. Le taux de croissance annuel des camions traités aux TPC C se situe à environ 5,2%. C'est une bonne performance commerciale pour les terminaux qui ont débuté leur réforme en 2008. les TPC C de Casablanca estiment que le taux de croissance annuelle moyenne se situerait, en moyenne, entre 6 et 10%. La justification de cet optimisme, en matière d'amélioration prévisionnelle des trafics des camions et conteneurs, est expliquée par l'effort de modernisation et d'organisation du travail qui commencent à donner leurs fruits, par le commencement du fonctionnement du terminal 3, par la stratégie africaine du Maroc et son affiliation prochaine à la CEDAO et par les accords importants signés avec la chine etc.

- Au niveau du Parc : la performance commerciale n'existe pas.

3.5. Performance sociale

La performance sociale est une performance sociale proprement dite (des ressources humaines) relative au personnel et une performance technique.

La satisfaction des travailleurs et la mise à leur disposition des équipements disponibles et en très bon état est un atout important pour la continuité de la création de la valeur dans les TPC C. Elle est une performance sociale (ou performance des facteurs de production). Son amélioration constitue un levier important des performances opérationnelles et commerciales étudiées au niveau des trois zones des terminaux. Elle est à l'origine de la croissance de la productivité du travail et équipements et de la réduction des différents délais analysés dans les trois zones. Elle agit positivement, au niveau du quai, sur l'augmentation des flux navires et sur le volume d'embarquement/débarquement des conteneurs et au niveau de la zone terrestre sur les flux des moyens de transport terrestres et sur les conteneurs chargés et déchargés. Nous avons jugé cette amélioration par l'augmentation importante des rémunérations du personnel, durant la période 2008 à 2016, et a été à l'origine de l'accroissement de la part des employés dans la valeur ajoutée créée par les TPC C. Cette part a cru, de 2008 à 2016, de 30 à 38% dans le terminal X et de 32,6 à 41,4% dans le terminal Y. Ce taux élevé de croissance annuelle moyenne des rémunérations du personnel et l'accroissement de la part de ces rémunérations dans la valeur ajoutée créée dans les TPC C peuvent être, entre autres, source de satisfaction des employés dans les TPC C. Ils peuvent expliquer les améliorations importantes des variables qualitatives relatives aux accidents de travail et aux taux d'absentéisme.

La performance technique est devenue, avec le temps, un acquis qu'il faut maintenir. Les équipements sont maintenus en état de disponibilité et de fonctionnement normal sans ruptures ni arrêt.

La performance sociale proprement dite est acquise et ne pose pas de problème, selon les TPC C. Ce jugement reste relatif face à l'appréciation des travailleurs eux-mêmes qui aurait pu nous renseigner là-dessus si leurs responsables (syndicats) nous ont répondu.

3.6. Performance financière

Elle est l'aboutissement recherché par les actionnaires et les managers. Une fois la bonne performance financière est atteinte, la satisfaction des deux acteurs constitue une motivation pour l'enclenchement d'un autre processus d'activité. Son importance n'échappe pas aux différentes parties prenantes.

Les performances financières des TPC C et de leurs parties prenantes sont approchées par cinq agrégats (variables) suivants : le Chiffre d'Affaires (CA), la Valeur Ajoutée (VA), l'Excédent Brut d'exploitation (EBE), le Résultat net et la Capacité d'Autofinancement (CAF). Leur évolution durant une période donnée indique si la performance financière s'améliore ou pas.

Les sociétés concessionnaires (Marsa Maroc et Somaport), les armateurs, la Société de remorquage et d'assistance, les transitaires et les camionneurs ont réalisé des volumes de ventes en croissance régulière depuis 2008. 52% des entités enquêtées ont inscrit des taux de croissance annuelle moyenne élevé à très élevés (+10%/an). 43,5% ont enregistré des taux de croissance moyen compris entre 5 et 10% par an. Ceux qui ont connu une faible croissance de leurs chiffres d'affaires ne représentent que 4,4%. Toutes les parties prenantes ont accru leur chiffre d'affaires durant la période.

L'augmentation régulière de l'évolution de la VA, depuis 2008, a suivi le rythme de progression des chiffres d'affaires pour les tranches élevé du taux de croissance. En effet, là aussi, 52% des entités enquêtées ont inscrit des taux de croissance annuelle moyenne élevé à très élevés (+10%/an). Mais pour la tranche du taux de croissance moyen, la proportion des entreprises a légèrement baissé (39,1%). Ceux qui ont connu une faible croissance de leurs VA représentent une proportion de 8,7%.

Le bénéfice net (après paiement de l'IS) a inscrit, à la suite de l'EBE, une hausse notable. Elle est élevée pour 26,1% des sociétés, moyenne pour 43,5% et faible pour 30,4%. De manière globale, les sociétés ont dégagé des bénéfices qui leur permettent de distribuer des dividendes et satisfaire leurs actionnaires.

Conclusion

L'approche de la performance dans les organisations complexes n'est pas une tâche aisée. Elle est encore plus difficile dans le contexte des terminaux portuaires à conteneurs. Etant une interface intermodale, entre les lignes de transport maritimes et les autres modes de transport terrestres, le terminal à conteneurs est un organisme où interviennent plusieurs institutions socioéconomiques et administratives. Leurs intérêts sont fortement liés à cet espace commun. Un dysfonctionnement de ce dernier impactera négativement les intérêts des uns et des autres. Sa performance, entendue au pluriel, dépend des attentes et des comportements des parties prenantes, notamment celles qualifiées de stratégiques.

Les informations collectées nous ont orientées vers la consécration de trois idées clés suivantes : la performance des TPC est une agrégation des performances des acteurs au niveau de chaque zone ; chaque acteur constitue un levier de la performance au niveau de chaque zone et la performance est multidimensionnelle. Elle contient des facettes d'ordre sécuritaire, environnemental, organisationnel, opérationnel, commercial, social et financier.

Les connaissances théoriques et pratiques acquises nous ont inspirées pour construire un modèle conceptuel d'évaluation et de pilotage de la performance dédié aux TPC C. Ce modèle conceptuel se présente sous deux formes complémentaires et imbriquées : un modèle conceptuel interrelationnel et un modèle conceptuel processuel.

Le modèle conceptuel interrelationnel englobe le terminal portuaire à conteneur et ses parties prenantes stratégiques. Mais, ce type de relations ne permet pas à lui seul de construire et d'améliorer la performance. Le modèle conceptuel processuel dans les TPC le complète et s'imbrique avec lui. Il se concentre, une fois les attentes des parties prenantes connues, sur le déroulement du travail dans le respect des processus d'activités préalablement établis. Ce modèle permet, aux responsables de chaque processus, d'assurer le suivi et de contrôler le comportement des parties prenantes conformément au modèle d'organisation du travail (processus) et compte tenu des attentes des intervenants et des objectifs du TPC C.

Au terme de cette recherche, nous avons montré que la performance dans les TPC de Casablanca est un construit permanent qui nécessite un modèle d'évaluation et de pilotage pour pérenniser la création de la valeur, sa réalisation et sa répartition par et pour les différentes parties prenantes.

La non intégration de certains acteurs stratégiques, comme la Douane, les employés, et Société de remorquage et d'assistance dans le modèle d'évaluation et de pilotage de la performance atténue l'amélioration des dimensions de celle-ci. Les TPC ne reconnaissent dans leurs tableaux de bord que quatre clients à satisfaire ; à savoir : les armateurs, les compagnies maritimes, les clients/transitaires, les transporteurs. Le modèle d'évaluation et de pilotage de la performance que nous avons conçu sous ses deux formes intégrant neuf parties prenantes est une proposition pertinente pour les TPC au Maroc.

Nous avons étudié la performance des TPC C et les résultats obtenus ne sont ni absolus ni généralisables. Comme tout travail de recherche, le nôtre présente des limites. Nous en avons retenu quatre principales qui constituent en même temps des pistes pour la recherche future. La première limite est liée au cadre d'analyse limité aux deux terminaux de Casablanca. L'étude est localisée. La seconde limite est relative au nombre de parties prenantes étudiées. Les parties prenantes des TPC C retenues dans l'enquête sont au nombre de 9 au lieu de 15 intervenants. D'autres recherches qui intègrent toutes les parties prenantes des TPC peuvent apporter plus d'éclaircissements à ce sujet. Un autre modèle conceptuel plus complet peut être conçu. La troisième limite concerne le manque de données nous renseignant sur les attentes et le degré de satisfaction des travailleurs des TPC C. La performance des ressources humaines présentée dans nos résultats n'est pas analysée sur la base de la perception des employés. Elle est étudiée en nous référant aux données fournies par les responsables des organisations enquêtées. Des études spécifiques sur ce sujet peuvent, éventuellement, relativiser et compléter nos résultats. La quatrième limite est inhérente au fait que nous n'avons pas pu faire des études comparatives avec d'autres TPC dans les ports méditerranéens concurrents. Notre étude se limite au contexte retenu. Un benchmarking permettra de développer les connaissances dans ce domaine. Des recherches comparatives relatives à ce domaine peuvent, dans l'avenir, apporter des enrichissements.

ANNEXE : Modèle de pilotage et d'évaluation de la performance dans les TPC C

	ZONE QUAI				ZONE PARC				ZONE TERRESTRE			
	Nom du processus	Nbr de tâches	Responsable du Processus	Parties prenantes	Nom du processus	Nbr de tâches	Responsable du Processus	Parties prenantes	Nom du processus	Nbr de tâches	Responsable du Processus	Parties prenantes
Processus Opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • P O Déchargement • P. Chargement 	10 9	DM DM	TPC et AM	<ul style="list-style-type: none"> • 4 P.O Entreposage 	5	DM	TPC et AM, Douane	<ul style="list-style-type: none"> • 2 P Réception C.P • 2 P Réception C.V • 2 P Livraison C.P • 2 P Livraison C.V 	4 & 6 8 & 9 9 & 8 7 & 7	DM DM DM DM	TPC Transitaire, Transporteur
Processus Planifications	<ul style="list-style-type: none"> • P. P. d'escale • P. P. Opérations 	9 5	DIAPIG DIAPIG	TPC, ANP et AM	<ul style="list-style-type: none"> • P.P Entreposage 		DIAPIG	TPC, ANP, AM, Douane	<ul style="list-style-type: none"> • P.P Entreposage 		DIAPIG	TPC, ANP et AM
Processus supports	<ul style="list-style-type: none"> • Module Ships 		DIAPIG		<ul style="list-style-type: none"> • M. Space • M Trafic 		DIAPIG	DIAPIG	Modules Space, Trafic et CTCS, Vidéos de surveillance.		DIAPIG	DIAPIG
Objectifs des processus	<p align="center">Cinq Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Minimiser le temps d'attente en rade. ❖ Réduire le temps d'escale au quai ; ❖ Minimiser les réclamations des clients par le respect des plans et des priorités ; ❖ Baisser les arrêts entre import et export ; ❖ Diminuer le nombre de manutentions improductives. 				<p align="center">Six Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Economie du temps ; ❖ Economie de l'énergie ; ❖ Elimination des risques de collisions entre véhicules ; ❖ Diminution des endommagements des conteneurs ; ❖ Minimisation des mouvements inutiles ; ❖ Accroissement de la productivité. 				<p align="center">Sept Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Amélioration de la fluidité et la facilité des flux d'entrée/sortie des camions ; ❖ Baisse des coûts de réception et livraison des conteneurs ; ❖ Réduction des coûts d'utilisation des équipements ; ❖ Diminution des risques d'embouteillage des camions au sein du terminal ; ❖ Minimisation des risques d'accidents et d'endommagement ; ❖ Elimination des tentatives d'infiltration de clandestins et de personnes dangereuses ; ❖ Elimination des tentatives d'introduction dans le pays de produits dangereux, d'armes, de la drogue 			
Indicateurs de pilotage et d'évaluation de	<p align="center">SEPT INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Délai d'attente des navires en rade ; ❖ Nombre de navires à conteneurs en attente en rade ; ❖ Taux d'occupation moyen des postes à quai des conteneurs (%) ; ❖ Rendement de manutention des conteneurs 				<p align="center">SIX INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Délai de séjour moyen des conteneurs ; ❖ Hauteur de gerbage import plein ; ❖ Taux de sinistralité des conteneurs ; ❖ Nombre de vols de conteneurs ; ❖ Nombre de réclamations ; 				<p align="center">DEUX INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Suivi des sorties des conteneurs ; ❖ Délai de chargement moyen des camions pour le conteneur ; 			

la performance	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre de réclamations relatif au plan de char/déch ; ❖ Délai moyen de traitement des dites réclamations ; ❖ Durée de l'arrêt entre import et export ; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Délai moyen de traitement des réclamations 	
<p>QUATRE INDICATEURS TECHNIQUES ET MAINTENANCE RELATIFS A TOUTES LES ZONES (TRANSVERSALITE)</p> <p>- Taux d'affectation des équipements au traitement des conteneurs ; Taux de panne ; Consommation et dépenses de maintenance des équipements</p>			
<p>SIX INDICATEURS DES RESSOURCES HUMAINES POUR TOUTES LES ZONES (TRANSVERSALITE)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Suivi mensuel de l'effectif, - Suivi mensuel de la masse salariale ; - Suivi de la formation ; - Suivi des affaires sociales (Accident de travail, Taux d'absentéisme, grèves etc.) ; ❖ Pyramide des âges ; - pyramides de l'ancienneté. 			
<p>TROIS INDICATEURS COMMERCIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Volume du trafic ; - Chiffre d'affaires ; - Satisfaction des clients (Nbr. de réclamations reçues des clients, délai de traitement des réclamations des clients) 			
<p>QUATRE INDICATEURS FINANCIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Produits et charges d'exploitation (Soldes de gestion : CA, VA, EBE, Résultat, CAF etc.) ; -Suivi des créances et dettes ; - Suivi de la trésorerie ; - Suivi du Plan d'investissement. 			

SOURCE : TABLEAU CONFECTIONNE PAR NOS SOINS

BIBLIOGRAPHIE

AXELSSON B. et Easton G., Industrial Network (2005) : « A New View of Reality, Routledge », 1992, cité par Charles-Henri Frédoué et Patrick Le Mestre dans l'article : « La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux inter-organisationnels: une étude des réseaux d'acteurs portuaires», Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4.

BALLOU R. (1989): Rules of thumb for logistics decision making, Journal of Business Logistics, Vol.10 N°1.

BONNAFOUS-BOUCHER M. & Dahl Rendtorff J. (2013) : La théorie des parties prenantes, La découverte, collection repères.

BOWERSOX, DONALD J., CLOSS DAVID J. (1996) : “The Integrated Supply Chain Process”, 4th edition New York, NY: McGraw-Hill, Inc. Logistical Management.

COOPER M.C., LAMBERT D.M., PAGH J.D. (1997): “Supply Chain Management: more than a new name for logistics”, International Journal of Logistics Management Vol. 8, n° 1.

Evalog (2006) : Global EVALOG frame of reference. (<http://www.galia.com>).

FRANCE-ANNE Gruat La Forme-Chretien (2007): « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de doctorat en Génie Informatique à l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon.

FULCONIS F., PACHE G., ROVEILLO G. (2011) : « La prestation logistique Origines, enjeux et perspectives », éditions EMS.

GERMAIN C., Nantes A. (2004) : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions », École de management, et Stéphane Trébuçq, Université Montesquieu Bordeaux IV.

KEARNEY A.T.(1994): “Management approach to supply chain integration”, Rapport des membres de l'équipe de recherche KEARNEY A.T., Chicago.

LAURAS M.(2004) : « Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance par la gestion des chaînes logistiques, application à la coopération maison mère filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique », Thèse de doctorat. Toulouse : INP Toulouse.

MABERT V. et VENKATARAMANAN M. (1998), Special research focus on supply chain linkages : challenges for design and management in the 21 century, Decision Sciences, Vol. 29 N°3.

MENTZER J., DEWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C. et ZACHARIA Z. (2001), Defining supply chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22 , N° 2.

PORTER M.(1986) : «L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod.

SAMII A.-K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, Dunod, Paris, 3^{ème} édition.

TIXIER D., MATHE H., et COLLIN J. (1996) : La Logistique d'entreprise vers un management plus compétitif, Dunod, 2^{ème} édition.

VALLA A.(2008) : «Une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique», thèse de doctorat, Institut National des Sciences Appliquées, École doctorale : Informatique et information pour la société, LYON.