

Les terminaux maritimes au Maroc : Quel modèle de pilotage de la performance ?

Maritime terminals in Morocco: What model for managing performance?

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)

Maroc

Nada.fouguig@gmail.com

Résumé :

Les terminaux portuaires de conteneurs constituent un maillon important de plusieurs chaînes de transport intermodal. Ces dernières années, ils sont soumis à une forte pression en matière d'afflux des conteneurs. En effet, la conteneurisation a élevé sa part dans les échanges internationaux maritime à plus de 60%.

Le Maroc, conscient de sa position dans le pourtour méditerranéen s'est engagé dans un processus de modernisation de ses terminaux portuaires pour répondre aux exigences de la montée rapide de la conteneurisation. La stratégie adoptée dans ce sens a dédié une place notable au contrôle de gestion.

Conscient de la place nodale qu'occupent les terminaux portuaires à conteneurs dans la chaîne logistique intermodale internationale, l'adaptation du contrôle de gestion n'est pas aussi aisée qu'on le croit.

Dans ce contexte, notre intervention consiste à mettre en lumière la spécificité des outils du contrôle de gestion dans les terminaux portuaires à conteneurs.

Mots clés : Terminaux portuaires, Contrôle de gestion, Performance

Abstract :

Port container terminals are an important link in several intermodal transport chains. In recent years, they are under heavy pressure in terms of container influx. Indeed, containerization has increased its share in international maritime trade to more than 60%.

Morocco, aware of its position in the Mediterranean region, has embarked on a process of modernizing its port terminals to meet the requirements of the rapid rise of containerization.

The strategy adopted in this direction has dedicated a significant role to management control.

Aware of the nodal position of port container terminals in the international intermodal supply chain, the adaptation of management control is not as easy as we think.

In this context, our intervention consists of highlighting the specificity of management control tools in container port terminals.

Keywords: Port terminals, Management control, Performance

Introduction

Le terminal portuaire occupe une place stratégique au sein d'une chaîne logistique intermodale internationale. Il est une organisation indépendante mais contrainte parce que soumise à une double dépendance. Il dépend du réseau d'entreprises et d'organismes opérant au port et de la chaîne logistique intermodale dont il est le centre nodal. Il est, à la fois, une organisation et un élément d'une chaîne logistique. L'analyse de la pertinence du modèle de pilotage et d'évaluation de la performance des activités de ce type d'organisation interpelle le recours aux chaînes logistiques et à leurs différents modèles.

Notre intervention se penchera sur l'étude de la pertinence du modèle de pilotage et d'évaluation de la performance appliqué dans les TPC de Casablanca au Maroc¹. En d'autres termes et c'est en fait notre objectif, on est appelé à répondre à la question fondamentale suivante : la pertinence d'un modèle de pilotage et d'évaluation des TPC au Maroc ne devrait – t –il pas intégrer les parties prenantes et viser la conception multidimensionnelle de la performance?

Pour répondre à la problématique de cet article, nous avons adopté une méthodologie interprétativo-constructiviste qui consiste à réaliser un aller-retour entre d'une part, les études bibliographiques sur la logistique, les modèles de pilotage et d'évaluation de la performance et les parties prenantes et d'autre part, la pratique sur le terrain dans les TPC de Casablanca. Les connaissances extraites de l'étude empirique confrontées à celles développées dans la théorie peut nous guider pour identifier le type de modèle de pilotage et d'évaluation de la performance appliqué dans les TPC au Maroc, pour analyser ce modèle eu égard aux principaux acteurs intervenants dans les TPC et pour se prononcer sur un modèle pertinent ; celui qui puisse tenir compte des principales parties prenantes.

Dans cet esprit, nous présenterons, dans un premier point, la genèse et les concepts de la logistique pour retenir le concept pertinent à retenir pour notre champ d'étude. Nous étudierons, dans un second point, les modèles de pilotage et d'évaluation de la performance des organisations et des chaînes logistiques pour approcher le type de modèle de pilotage et d'évaluation appliqué dans les TPC à Casablanca. Nous réserverons le troisième point à l'exigence de l'intégration des principales parties prenantes dans le modèle de pilotage et d'évaluation des TPC pour atteindre la performance multidimensionnelle.

¹ Notre champ d'analyse est bel et bien les deux terminaux portuaires à conteneurs du port de Casablanca

1. Logistique : Retour sur les concepts et clarification du champ d'analyse

Partant de l'idée selon laquelle un concept est un contenu ayant une portée, il s'avère opportun de connaître le sens de vocable utilisé, de saisir les enjeux de ce domaine du management et d'appréhender les principaux modèles de chaînes logistiques développés. Le rapprochement avec la réalité des activités logistiques des terminaux portuaires à conteneurs de Casablanca nous permettra de maîtriser le concept et le modèle dont les contenus et les portées conviennent mieux à notre champ d'étude.

1.1. Logistique : Évolution des concepts

Les spécialistes en « logistique » ont montré que le concept logistique a évolué avec le temps et les transformations de l'environnement économique international. Il est passé du vocable logistique, à celui de management logistique et puis à celui de la Supply Chain Management.

1.1.1 Logistique : Gestion des flux matériels et immatériels au moindre coût

Dans le domaine de l'entreprise, la logistique était l'œuvre des spécialistes en marketing. Elle était liée à la « distribution physique des matières »² (marchandises) et « ancrée dans les problématiques du marketing »³. En 1948, le Comité de l'American Marketing Association⁴ a proposé la définition du terme logistique. Elle est : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »⁵. Selon cette approche des années 40, la logistique c'est la distribution des produits finis du lieu de production au sein de l'entreprise jusqu'à la consommation. Le vocable logistique est équivalent dans ce cas au terme de distribution physique.

Avec la montée de l'importance de la fonction logistique dans l'entreprise, la définition s'affine et se complète. Une nouvelle définition est proposée, en 1972 par le National Council of Physical Distribution (NCPDM). La fonction logistique est le terme qui décrit « l'intégration de deux activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit exhaustive, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la

² Zanjirani F., et All: "Logistics Operations and Management: Concepts and Models", Editeur: Elsevier Science & Technology Books, Publication: 2011, ISBN: 978-0-12-385202-1

³ Zanjirani F., et all, op cite.

⁴ C'est un organisme chargé des définitions.

⁵ Zanjirani F., et all, op cite.

distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats les emballages, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation de transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage »⁶. Ballou, entre autres, reproche à cette définition d'être très large et descriptive. Selon lui, « La mission de la logistique est de fournir des biens et des services aux consommateurs au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées tout en assurant la plus grande contribution à l'entreprise ». Les questions de planification et de pilotage des opérations sont exclues de la définition comme le fait remarquer V. Giard⁷ à Ballou.

D'autres lui reprochent l'omission des flux d'informations. La collecte des informations, accompagnant la circulation des marchandises et éventuellement leurs retours tout au long des quatre phases (logistique entrante, gestion et traitement des matières, logistique sortantes et retours réserves logistique,) peuvent aider le manager de l'entreprise à contrôler les coûts, à détecter les endroits des goulets d'étranglement et le sur-stockage, à déterminer les zones de ruptures de stocks et les moments où elles interviennent.

Cette étape de l'analyse coïncide, en fait, avec la fin des années glorieuses et le début des crises économiques et sociales (décennies 70 et 80) qui ont ébranlé les économies occidentales et le monde des affaires. Le concept logistique, tout court, tend à passer à celui de « management de la logistique ».

1.1.2 Management logistique : Outil de la stratégie

Les écrits de Heskett James L.⁸ ont marqué une modification de la réflexion relative à la logistique. Ils intègrent les flux physiques et les flux d'informations dans une relation dynamique. Ils considèrent que les derniers flux rendent possible une coordination efficace des premiers flux. En 1977, il avance une définition suivante : « La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût »⁹. Par cette définition et son analyse dynamique, Heskett L. fait de la logistique un domaine de la gestion à part entière. Ainsi, la logistique a subi une double mutation. Elle est passée d'une logistique cloisonnée

⁶Charkaoui A.: op cite " la logistique à travers l'histoire", p : 1, 2004-2005.

⁷ Ballou R. H. (1999), Business logistics management: planning, organizing, and controlling the supply chain, Prentice Hall, Upper Saddle River, New jersey, 4th edition.

⁸Heskett James L., Business logistics : Management of physical supply and distribution hardcover 1964 page 36

⁹Heskett L. Op cite.

s'intéressant seulement aux coûts à une logistique intégrée, créatrice de valeur (profit). La logistique tend ainsi à devenir un instrument important de la stratégie de l'entreprise. La quête de la performance est intégrée à cette approche.

L'approche stratégique et organisationnelle de la logistique de Heskett James L. a inspiré les travaux des auteurs français comme : Tixier, Mathe et Colin¹⁰ et des chercheurs et praticiens français de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique) et l'AFNOR (Association Française de Normalisation).

Tixier (1979)¹¹ conçoit la logistique d'entreprise dans le cadre d'une approche systémique de flux de matières et marchandises et de flux d'informations. Tixier et Mathe (1981)¹² mettent l'accent sur la relation étroite entre d'une part, la gestion et le contrôle de la logistique et, d'autre part l'amélioration de la productivité qui est source de compétitivité des entreprises. Ils énoncent que « l'amélioration de la productivité étant une des clefs du maintien de la compétitivité des entreprises, il est évident que la logistique doit être gérée et contrôlée globalement ». Ils opèrent, ainsi, une rupture, entre une logistique vue sous un angle opérationnel (première étape) et une logistique conçue sous un aspect stratégique (deuxième étape). La première étape, la logistique est dite opérationnelle. Elle est liée à la gestion quotidienne des opérations. La deuxième étape est liée à la contribution de la logistique à une mise en œuvre plus efficace de la stratégie en jouant sur la « facilité d'accès par les clients aux productions d'une entreprise » (Tixier et Mathe, 1981)¹³. Le terme « management logistique » est utilisé pour opérer une distinction avec le vocable logistique.

Des idées de Tixier & Mathe, nous apprenons que le management logistique :

- est un processus à plusieurs étapes inter-liées qui concourent à l'atteinte d'un rôle clef dans la stratégie globale de l'organisation ;
- Au sein duquel, plusieurs actions coordonnées sont prises dans le but final est « d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent »¹⁴ ;

¹⁰Tixier Daniel, Hervé Mathe, et Collin Jacques : La Logistique d'entreprise vers un management plus compétitif Dunod, 2^{ème} édition le 01/01/1996 p. 22

¹¹H. Mathe, J. Colin : La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux. Dunod 1988, Paris.

¹²H. Mathe, J. Colin, op cite, P: 50.

¹³Tixier Daniel, Hervé Mathe, et Collin Jacques : La Logistique d'entreprise vers un management plus compétitif Dunod, 2^{ème} édition 1996, P :23.

¹⁴Mathe H, La logistique, 2ème édition. Paris (France), P.U.F., 1991

- Et qui s'appuie fondamentalement, pour ce faire, sur les « hommes d'interfaces chargés d'une mission de coordination dans le cadre d'une analyse globale »¹⁵.

La conception du management logistique tend à se stabiliser et à se clarifier. Elle est une fonction à part entière, relève du domaine de la gestion, se base sur une approche systémique, s'intègre aux aspects stratégiques et organisationnels de l'entreprise et s'inscrit dans un horizon dynamique. Elle est un processus, (ou une chaîne) ayant un point d'origine et un point d'arrivée, composé de quatre étapes inter-liées.

La définition est claire et précise. C'est ce concept qui est généralement retenu¹⁶. Un autre vocable apparaît pour englober le management logistique : Supply Chain Management.

1.1.3 Supply Chain Management: Stratégie globale d'une « entreprise étendue »

L'apparition du terme Supply Chain Management (SCM) a reposé la problématique de la logistique aussi bien au niveau de son contenu que de sa portée et de ses objectifs.

Depuis la fin des années 90, les travaux autour du thème « Supply Chain Management » ont inscrit une forte explosion. Cette montée de l'intérêt accordé à la recherche dans ce domaine puise ses racines dans la forte compétitivité engagée entre les firmes sur le marché mondial, suite à l'ouverture des frontières après la signature des accords de l'Uruguay Round (1986), à la montée en puissance des pays émergents et le passage des économies « d'une « économie de masse » à une « économie de la singularité » »¹⁷. La contrainte pour les entreprises est d'acquiescer et de garantir un avantage concurrentiel durable. Elles doivent être totalement orientées vers le client. La satisfaction des exigences des clients en termes de qualité, de services, de coût, de nouveaux produits et de délai est désormais devenue la clé de réussite

¹⁵Mathe H., Colin J., La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Dunod, 1988 P.34. Paris (France)

¹⁶La définition actuelle retenue par The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (Council of Supply Chain Management Professionals Educating and Connecting the World's Supply Chain Professionals, www.CSCMP.org) est la suivante : « Le management logistique est cette partie du supply chain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente des flux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, de leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients » ; selon COLIN J. « Le supply Chain Management existe-t-il réellement ? », Lavoisier « Revue française de gestion » 2005/3 no 156 | pages 135 à 149. La clarté de cette définition cache des difficultés liées à l'expression « de leur point d'origine à leur point de consommation ». Elle masque l'existence de sous-définitions utilisées dans les entreprises. Il s'agit notamment des notions suivantes : approvisionnements, manufacturing support, matériel management et physical distribution. Le management logistique englobe toutes les étapes ci-dessus. Le tout concourt à décrire le processus complet des mouvements de matières, de composants et de produits à l'intérieur, ainsi que les flux des informations à travers et à l'extérieur de l'entreprise (Plusieurs auteurs ont proposé des modèles pour préciser et clarifier le contenu de la chaîne logistique dans sa relation avec la performance. Le point II sera réservé à cette relation).

¹⁷Colin J., Du conteneur à la logistique vers la dissolution des modes de transport ? Culture Technique 19-216-224.

La démarche SCM revêt, ainsi, d'une importance considérable¹⁸. Son intérêt ne porte plus sur une « entreprise unité ». Il se penche sur une « entreprise étendue » allant des « fournisseurs des fournisseurs en amont, jusqu'aux clients des clients en aval ». Le SCM couvre un très large champ et devient une sorte le management logistique d'une « entreprise étendue » comportant plusieurs partenaires autonomes dont les intérêts sont convergents et inter-liés par une chaîne d'échange de biens, de services, de savoir-faire et d'informations. Partant de cette approche, Mentzer J. et Al. ont défini le management intégré des chaînes logistiques ou le SCM comme étant « la coordination systémique, stratégique et la gestion particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne logistique. Il a pour but d'améliorer la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne logistique inter-organisationnelle dans son ensemble »¹⁹.

The supply chain est « un système d'offre à travers lequel les organisations livrent leurs biens et services à leurs clients. Cette chaîne constitue un réseau d'organisations inter-reliées et ayant un objectif commun »²⁰.

De l'étude sur la logistique, le management logistique et le supply chaîne management, quel concept est-il adapté à notre champ d'étude ?

1.2. Management logistique : concept clarifiant le champ de l'analyse

Nous avons confronté le contenu et la portée des trois concepts de la logistique ci-dessous à la réalité étudiée, nous avons estimé que le concept de management logistique est le vocable qui convient mieux au cadre d'analyse retenu : les terminaux maritimes à conteneurs.

En effet, le champs d'analyse est constitué de cet espace appelé terminal portuaire 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 (externe au pays).

Il est une entité dans lequel se réalise les flux physiques et informationnels liés aux mouvements des conteneurs depuis leur réception des navires jusqu'à leur livraison aux clients (importations) et de leur réception d'un moyen de transport terrestre (camion ou train) jusqu'à leur chargement dans un navire (exportation).

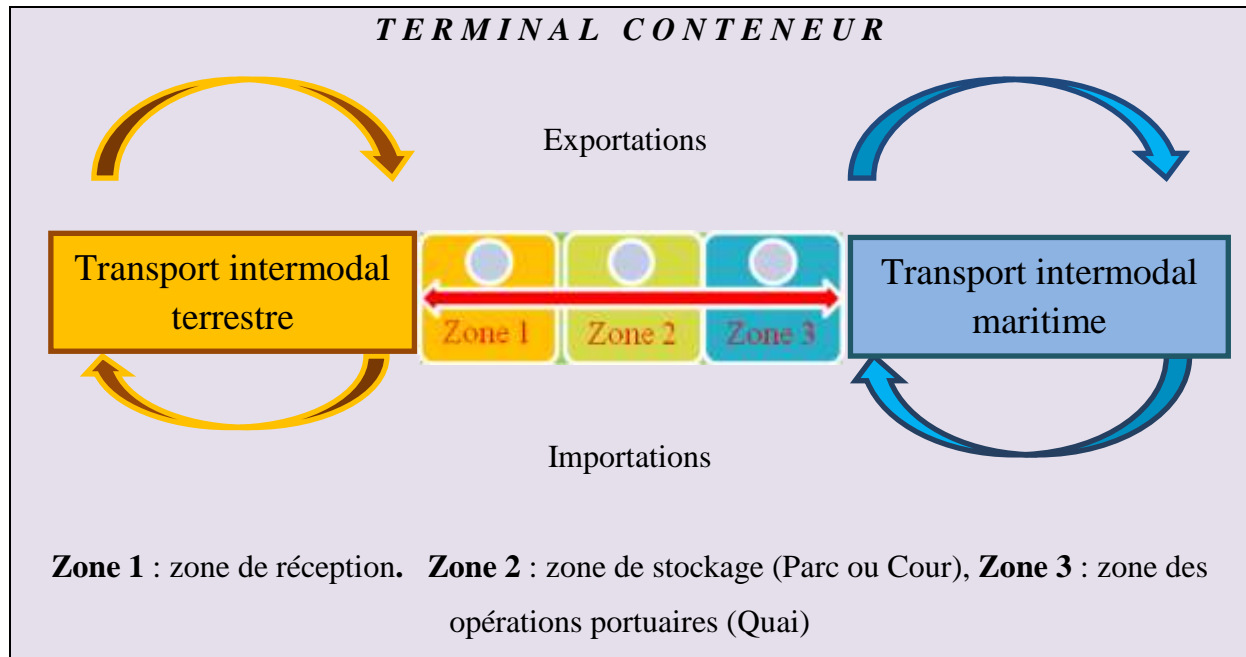
De manière schématique, le champ d'analyse – terminal à conteneur- se présente comme suit :

¹⁸Elle acquiert par nature une vision « intégrative et systémique » plutôt que « fonctionnelle et cloisonnée » et doit être considérée sous un angle stratégique et non instrumentale.

¹⁹Mentzer 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, p.18

²⁰Samii A.-K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, Dunod, Paris, 3^{ème} édition p.6

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

Les terminaux portuaires à conteneurs de Casablanca (TPC C), objet de notre recherche, sont au nombre de deux : le **Terminal portuaire à conteneurs de Marsa Maroc** et le **Terminal maritime à conteneurs de Somaport**.

Ainsi, le champ de notre analyse n'est pas une SCM conforme à l'analyse d'une chaîne logistique. Il relève du concept « management logistique » tel que nous l'avons défini ci-dessus.

Il reste, à faire la synthèse des apports des modèles de chaîne dédiés au pilotage et à l'évaluation de la performance afin de retenir les principales idées et mécanismes que nous confronterons avec la réalité des terminaux maritimes à conteneur.

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 et nous présenterons le type de modèle de pilotage et d'évaluation de la performance appliqué dans les TPC du port de Casablanca. Le troisième modèle, à construire, fera l'objet du troisième point (III) de cette étude.

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 égoïstes²¹. Les modèles de tableau de bord de Kaplan et Northon, de Skandia et de leurs affiliations s'inscrivent dans cette logique. Dans ce cadre, leurs apports au terminal portuaire sont indéniables.

En se basant sur sept principes et adoptant une démarche en quatre points, le TBO devient un outil de communication, de décision et de suivi qui éclaire, à tout moment, les responsables, sur les décalages (écarts) constatés et les points de gestion qui posent problème pour agir dans le sens de leur amélioration. Cet apport est instructif pour le cas des terminaux portuaires.

Le tableau de bord stratégique 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 »²². 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 »²³. 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.

²¹ 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.

²²C. Germain, A. Nantes : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions », École de management, et Stéphane Trébuchq, Université Montesquieu Bordeaux IV.

²³C. Germain, A. Nantes, Op Cit.

Les prolongements de ce modèle vont dans le sens d'ajouter d'autres axes de performance²⁴. Dans le même sens que Kaplan et Northon, Supizet propose le « **Total Balanced Scorecard** » composé de sept axes appelés « clients » à satisfaire²⁵. 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 »²⁶.

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 cette 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 performance²⁷ sont nombreux et divers. Quels sont ceux qui pourraient nous aider à approcher le type de chaîne et le modèle de pilotage et d'évaluation de la performance dans le contexte des terminaux portuaires ?

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., nous avons construit le tableau comparatif (voir annexe) et fait la synthèse qui en ressort.

²⁴Bieker (2002) propose d'ajouter la dimension sociétale comme cinquième axe à la « Balanced Scorecard ». Supizet (2002), propose un modèle appelé « Total Balanced Scorecard » composé de sept clients comportant six relations causales.

²⁵Les sept « clients » sont : l'entreprise, les actionnaires, les clients proprement dit, le personnel, les usagers, les partenaires et la collectivité.

²⁶Le concept de processus a été traité par plusieurs auteurs. La définition la plus consacrée est celle avancée par TEMPONNY. Le processus est « l'ensemble des activités, prenant en compte un certain nombre d'entrées pour créer un certain nombre de sorties à valeur ajoutée pour le client ». Il est un enchaînement d'activités d'amont en aval qui créent de la valeur les unes pour les autres et pour le client en fin de compte.

TEMPONNY C.: "Scalable enterprise systems: Quality management issues", International Journal of Production Economics, n° 99, (2005), p. 222-235.

²⁷Modèles de Porter, de Kearney, de Graw, de Gilmour, de Cooper, du SCOR, d'EVALOG et de l'ASLOG.

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 »²⁸ 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 M.²⁹ 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 »³⁰. Cette idée fondamentale se trouve également dans le concept de « management logistique » ;

- Une deuxième idée forte a trait à la nature des processus. La synthèse faite par France-Anne Gruat La Forme-Chretien³¹ fait ressortir les mêmes processus³². 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

²⁸Hammer M., Champy J., « Reengineering the Corporation: a manifest to for business revolution», 1993, London: N. Brealey.

²⁹LAURAS M. : « 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, 2004.

³⁰France-Anne Gruat La Forme-Chretien op cite ; P.37.

³¹France-Anne Gruat La Forme-Chretien op cite ; P.36.

³²France-Anne Gruat La Forme-Chretien a remarqué que les analyses réalisées sur les modèles de GILMOUR, COPPER & AL, SCOR, EVALOG, ASLOG font ressortie 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.

importants. Le management logistique propose quatre processus. Il se concentre sur les processus métiers (opérationnels, de base etc.) sans négliger les autres;

- 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). Le management logistique fait de même.

- 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)³³ a étudié quatre modèles dédiés aux chaînes logistiques³⁴. 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 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. Cette idée de levier n'a pas été soulevée par le management logistique. Mais elle existe aussi dans les modèles de Kaplan et Northon ainsi que dans le navigateur de Skandia.

³³Valla A. : «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, 2008.

³⁴Il s'agit des modèles de PORTER, GILMOUR, COOPER et SCOR.

- 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.

2.3. TPC : un modèle processuel et interrelationnel

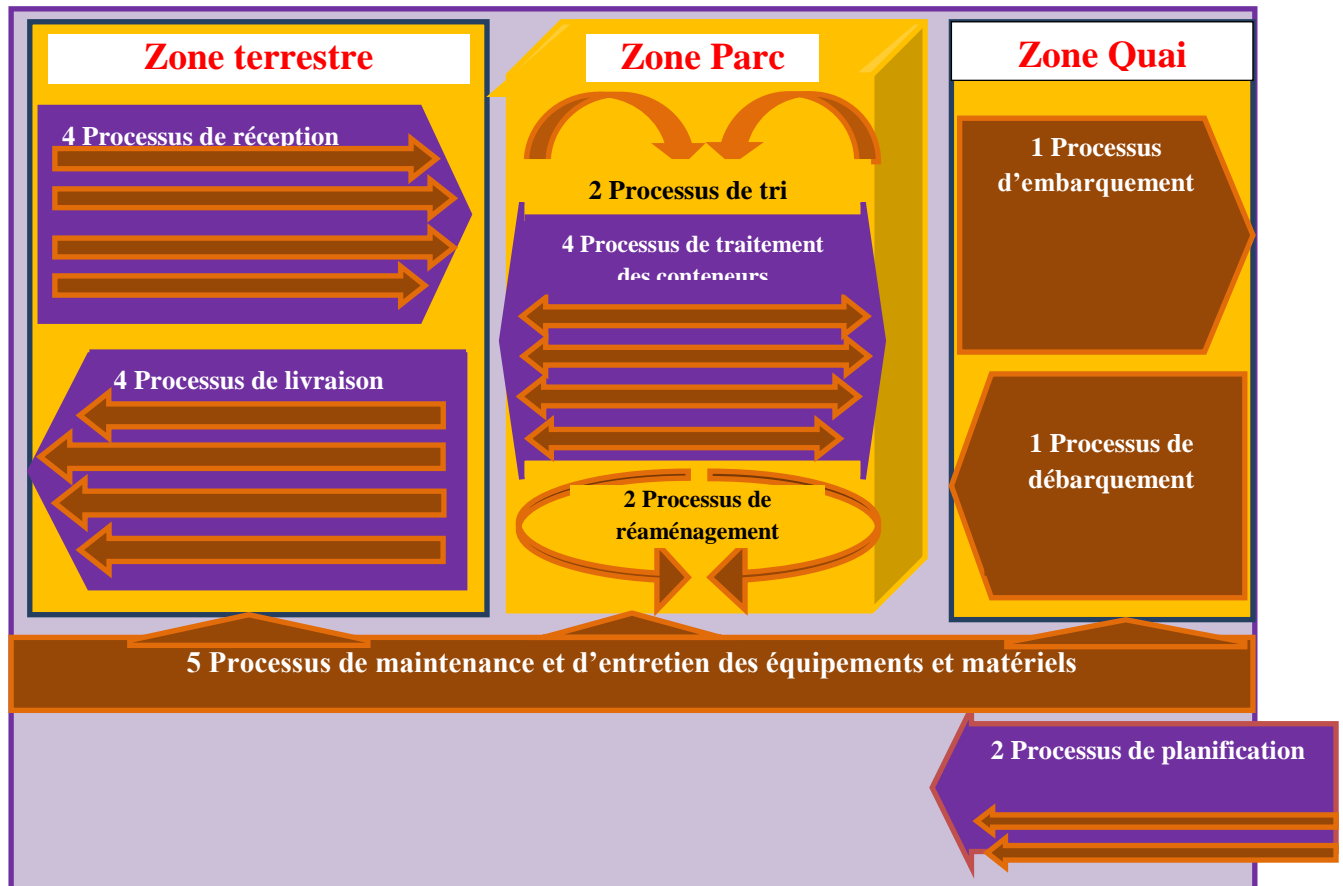
L'étude documentaire des TPC du port de Casablanca confrontée à la synthèse des études théoriques sur les chaînes logistiques et les modèles de pilotage a révélé que le modèle de pilotage et d'évaluation de la performance appliqué combine l'approche processuelle à celle relationnelle. Nous l'avons nommé : **modèle processuel et interrelationnel**.

2.3.1 TPC : Modèle processuel de pilotage et d'évaluation de la performance

Le modèle processuel se concentre sur le déroulement du travail dans le respect des processus d'activités préalablement établis. Nous avons pris le soin de les regrouper selon leur nature, selon leur horizontalité/transversalité et selon les trois zones où ils se déroulent.

Le modèle est schématisé comme suit :

Figure 2 : Modèle processuel des TPC



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

Nous avons repéré que dix-huit (18) processus horizontaux³⁵ sont répartis entre les trois zones et sept (7) processus transversaux concernent toutes les zones³⁶.

Le modèle ainsi conceptualisé diffère des modèles de référence étudié dans la théorie. Pour le confectionner, nous nous sommes fortement inspirées des idées maitresses des différents modèles de référence étudiés ci-dessous.

Nous avons remarqué, également, que ce modèle processuel est complet et convient correctement aux TPC en tant qu'entité autonome.

³⁵Nous n'avons pas intégré, dans cette figure, les processus supports (modules Ships, Space, Traffic, CTCS)

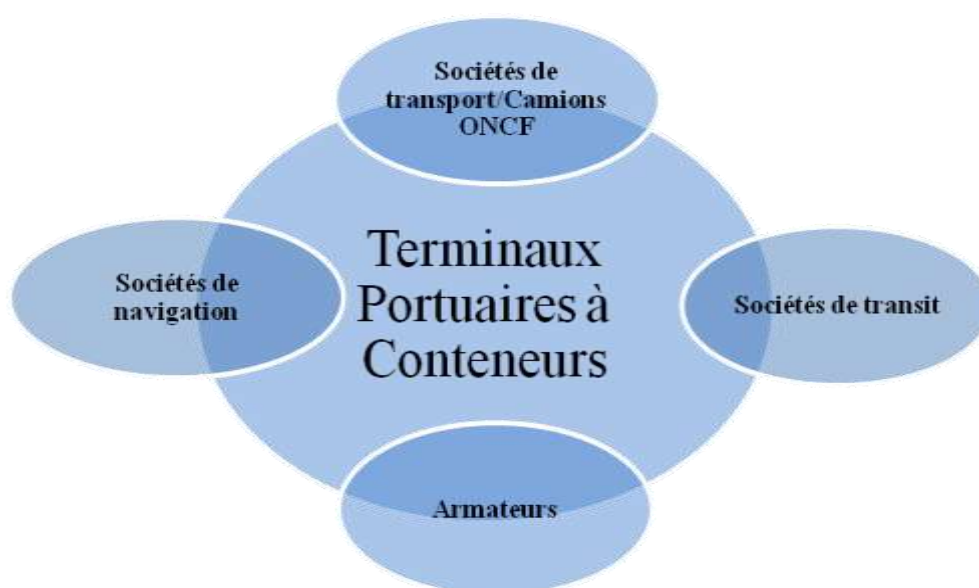
³⁶ Les processus horizontaux se répartissent comme suit : Zone terrestre : 8 processus de 60 tâches, Zone Parc : 8 processus de 41 tâches (sans compter les tâches relatives aux tris et réaménagements) et Zone quai : 2 processus de 21 tâches.

2.3.2 TPC : Modèle interrelationnel de pilotage et d'évaluation de la performance

Le modèle relationnel impose l'intégration des acteurs qualifiés de parties prenantes. De l'étude des documents internes des TPC, nous avons repéré quatre clients qui sont concernés par le mode de gestion. Il s'agit des armateurs, des sociétés de navigation, des sociétés de transport et des sociétés de transit.

Le modèle relationnel compte quatre clients que les TPC cherchent à satisfaire. Nous avons schématisé ce modèle de la manière suivante :

Figure 3 : Modèle interrelationnel appliqué dans les TPC.C



Source : Confectionné par nos soins

Le contrôle de gestion adapté aux TPC C a prévu des enquêtes de satisfaction des quatre acteurs partenaires mentionnés ci-dessus.

Compte tenu de la réalité des TPC, ce modèle interrelationnel est incomplet. Il ignore les autres parties prenantes aussi importantes que les quatre déjà prises en considération.

3. TPC : Modèle pour les entités autonomes intégrées en réseau

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 »³⁷ ayant

³⁷AXELSSON B. et Easton G., Industrial Network : « 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

des intérêts individuels multiples et « agissant dans le but d'atteindre un objectif commun »³⁸. Ces intérêts vont de la recherche par chaque unité commerciale 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**.

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 partant l'objectif commun.

L'apport de la théorie des parties prenantes 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 la théorie des parties prenantes, nous a suggéré un type de modèle interrelationnel qui, au moins, doit intégrer 8 parties prenantes³⁹ stratégiques⁴⁰ externes, le TPC lui-même et les parties prenantes internes (notamment le personnel) compte tenu de leurs attentes et de leur fortes influences.

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.

performance des réseaux inter-organisationnels: une étude des réseaux d'acteurs portuaires», Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 5 – 32.

³⁸AXELSSON B. et Easton G. Op cite.

³⁹Nous 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.

⁴⁰Ce sont : l'Autorité portuaire (ANP), la Gendarmerie royale, les armateurs ou sociétés de navigation, les sociétés de transport, les sociétés de transit, la société de remorquage et d'assistance, les employés des TPC C et la Douane.

Figure 4 : Modèle conceptuel interrelationnel dans TPC (compte tenu des parties prenantes)



Source : Confectionné par nos soins

Conclusion :

Le pilotage et l'évaluation de la performance dans les organisations complexes n'est pas une tâche aisée dans le contexte des terminaux portuaires à conteneurs. Étant 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 parties prenantes stratégiques impliquées, directement, dans le travail quotidien du terminal, exercent une influence importante sur le déroulement des activités. Le mode organisationnel des activités du terminal permet d'avoir une vision globale de l'espace, une connaissance avancée de l'enchaînement des activités dans les zones, d'une zone à l'autre et de l'implication des parties prenantes dans les travaux réalisés. La performance d'un terminal

étant fonction des comportements au travail des différents acteurs intervenant dans chaque zone, nous avons classé les parties prenantes en fonction des zones où elles opèrent.

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 aussi au niveau de la performance multidimensionnelle. Cette dernière contient des facettes d'ordre sécuritaire, environnemental, organisationnel, opérationnel, commercial, social et financier. Une fois la performance sécuritaire et environnementale acquise, les performances organisationnelle et sociale constituent des leviers importants des performances opérationnelles, commerciales et financières. La performance dont il est question est une performance multidimensionnelle visant à aboutir à un équilibre harmonieux entre les différentes dimensions (facettes) de la performance compte tenu des intérêts des diverses parties prenantes. Le modèle pertinent pour les TPC est celui qui est capable de piloter et d'évaluer la performance multidimensionnelle et multi-acteurs. Le modèle processuel et interrelationnel que nous avons amélioré, enrichi et proposé est une contribution scientifique modeste de notre part.

ANNEXE 1 :

Tableau 1 : Tableau comparatif des modèles selon la nature et le nombre de processus qu'ils contiennent

	PORTER	KEARN EY	GRAW	GILMOU R	COOPER	SCOR	ASLOG	EVALOG
Nombre de processu s	9	8	4	11	8	6	8	6
Nom des processu s	PROCES SUS	PROCE SSUS	PROCES SUS	PROCESS US	PROCESS US	PROCESS US	PROCES SUS	PROCES SUS

<p>Processus physiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Log. Appro; - Fabrication - Log. Com ; - Marketing et ventes ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acheter - Produire - Distribuer 	<ul style="list-style-type: none"> - Approv. - Fabrication - Distribution 	<p>-(A6) : Gestion intégrée de la chaîne logistique - A4) : « Lean production » ; - (A2) : Distribution efficace,</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Approv. ; - Fabrication ; - Distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Achats - Approv. ; - Production - Stockage ; - Livraison ; - Ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation fournisseur - Production ; - Relation client ;
<p>Processus de pilotage et de coordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure de l'ESE ; - Gestion des RH ; - Recherche /Dév. - Achats. - Services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception de la chaîne- - Coordination - Pilotage & planification 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du matériel. 	<p>-(A1) : Orientation client de la chaîne logistique, - (A3) : Pilotage de la planification par les ventes, - (A5) : Partenariat avec les fournisseurs ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Management de la relation client, - Management du service client, - Traitement de la commande, - Gestion de la demande, - Pilotage des flux de 	<ul style="list-style-type: none"> -- Planification ; - retours 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception produit. - Maintenance – Retours ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement produit. - Stratégie ; - Organisation.

					production, - Approvisionnement, - Dév/commerc - Pilotage retours.			
								-
Processus support	0	- Commercialisation. - Conception de la livraison	0	-(B1) : Niveau d'intégration, -(B2) : utilisation de technologie avancée ; -(C1) : Existence d'outils de mesure des performances, -(C2) : Capacité de travailler en équipe ;		- « Enable ».		-

				(C3) : Utilisation d'une structure organisati onnelle matricielle tirée par des objectifs.				
Type de chaîne logistique	Managem ent logistique	SCM	Managem ent logistique	Managem ent logistique	SCM & Manageme nt logistique	SCM & Manageme nt logistique	Manageme nt logistique	Manage ment logistiqu e

Source : synthèse faite par nos soins en nous inspirant de celles de France-Anne Gruat La
 Forme-Chrétien de Valla A.

Bibliographie :

1. AXELSSON B. et Easton G., Industrial Network, Décembre 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.
2. BALLOU R H. (1999), Business logistics management: planning, organizing, and controlling the supply chain, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 4th edition.
3. CHARKAOUI A. 2004-2005: “ la logistique à travers l’histoire”.

4. COLIN J., Du conteneur à la logistique vers la dissolution des modes de transport ?
Culture Technique 19-216-224.
5. GERMAIN C., A. Nantes : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage :
Quelques réflexions », École de management, et Stéphane Trébucq, Université
Montesquieu Bordeaux IV.
6. HAMMER M., Champy J. 1993, « Reengineering the Corporation: a manifest to for
business revolution», London: N. Brealey.
7. HESKETT James L. 1964, Business logistics: Management of physical supply and
distribution hardcover.
8. 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.
9. MATHE H., 1991, La logistique, 2ème édition. Paris (France), P.U.F.
10. MATHE H., J. COLIN, 1988: La Logistique au service de l'entreprise : moyens,
mécanismes et enjeux. Dunod, Paris.
11. 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.
12. SAMII A.-K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, Dunod, Paris,
3^{ème} édition.
13. TIXIER D., MATHE H., et COLIN J. le 01/01/1996: La Logistique d'entreprise vers
un management plus compétitif Dunod, 2^{ème} édition.
14. ZANJIRANI F., et ALL, Publication: 2011: "Logistics Operations and Management:
Concepts and Models", editor: Elsevier Science & Technology Books.