

## **Le management par processus comme levier du contrôle et reconfiguration des organisations : Cas des places portuaires**

### **Process management as configuration and control lever organizations': The case of port places**

**MEFTAH Khalid**

Docteur chercheur

Etablissement (FSJES-Agdal- Rabat)

Université (Mohammed V)

Nom du laboratoire (Management stratégique des organisations)

Maroc

**Khalid.mef@gmail.com**

**Date de soumission** : 05/09/2020

**Date d'acceptation** : 30/09/2020

**Pour citer cet article** :

MEFTAH. K (2019) «Le management par processus comme levier du contrôle et reconfiguration des organisations : cas des places portuaires », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 222 - 236

## Résumé

Les enjeux d'adaptabilité et de réactivité conduisent continuellement les entreprises à reconfigurer leurs offres et leurs chaînes logistiques. Toutefois, les configurations des chaînes logistiques doivent rapidement s'actionner afin d'atteindre un niveau élevé de performance, ce qui impose une intégration de ces chaînes logistiques.

Face à l'opportunité d'intégrer les Supply Chains, le port est sollicité à ajuster son portefeuille d'activités aux nouvelles exigences induites par les évolutions marquantes de la configuration des Supply Chains.

Le but de notre recherche est de mettre en perspectives les possibilités du contrôle organisationnel par le management par processus dans le contexte portuaire, et de montrer dans quelle mesure, il pourrait avoir un impact positif sur le triptyque portuaire « Coûts, Qualité, délais ». Nous avons pu relever durant la confrontation de notre revue littérature une série d'hypothèses de recherche influençant le contrôle organisationnel par les processus du port. Pour ce faire, une étude exploratoire a été menée auprès des sociétés exerçant les activités d'exploitation portuaire au Maroc.

**Mots clés :** Management par processus, Supply Chain, Intégration, Places Portuaires, Opérateurs portuaires, Contrôle organisationnel.

## Abstract

The challenges of adaptability and responsiveness lead companies to continually reconfigure their offers and their logistics chains. However, the logistics chain configurations must quickly activate in order to achieve a high level of performance, which requires the integration of these logistics chains.

The aim of our research is to put into perspective the possibilities of organizational control by process management in the port context, and show to what extent it could have a positive impact on their triptychs "Costs, Quality, deadlines". After we had deeply analyzed the available literature review, we could identify a set of research hypotheses influencing organizational control through port processes.

**Keywords:** process management, Supply Chain, Integration, Port Industry, Port operators, Organizational Control.

## Introduction

Sous l'effet des dysfonctionnements générés par l'organisation fonctionnelle d'une part, et, sous l'impulsion, d'autre part, de plusieurs phénomènes notamment, le management de la qualité, l'approche processus..., les entreprises tendent à reconfigurer leurs organisations pour passer des organisations fonctionnelles à des organisations transversales centrées sur les interactions entre les activités. Neubert, G. (2009).

Ce basculement organisationnel axé sur l'approche processus orienté client a pour but de mieux favoriser l'intégration de fonctions et d'activités autrefois fortement cloisonnées et de permettre à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier par le transfert de fonctions jugées non stratégique vers des prestataires externes.

Le pilotage par les processus ressort avant tout d'une démarche managériale et organisationnelle. Managériale, car cette approche repose largement sur une forte implication de la direction générale et de la chaîne de management. Et ensuite organisationnelle ; car l'émergence de la fonction de pilote de processus fait évoluer la distribution des responsabilités dans l'organisation.

De ce fait, notre problématique de recherche s'articule autour de deux questions principales qui sont de natures théorique et méthodologique. La première question vise à définir et mesurer le contrôle organisationnel par les processus. La deuxième question soulevée par notre problématique de recherche est de nature méthodologique. Elle concerne la relation de causalité entre le management par processus du port et son triptyque « Coûts, Qualité, délais ». Pour ce faire, une étude exploratoire a été conduite auprès des sociétés chargées de l'exploitation portuaire au Maroc.

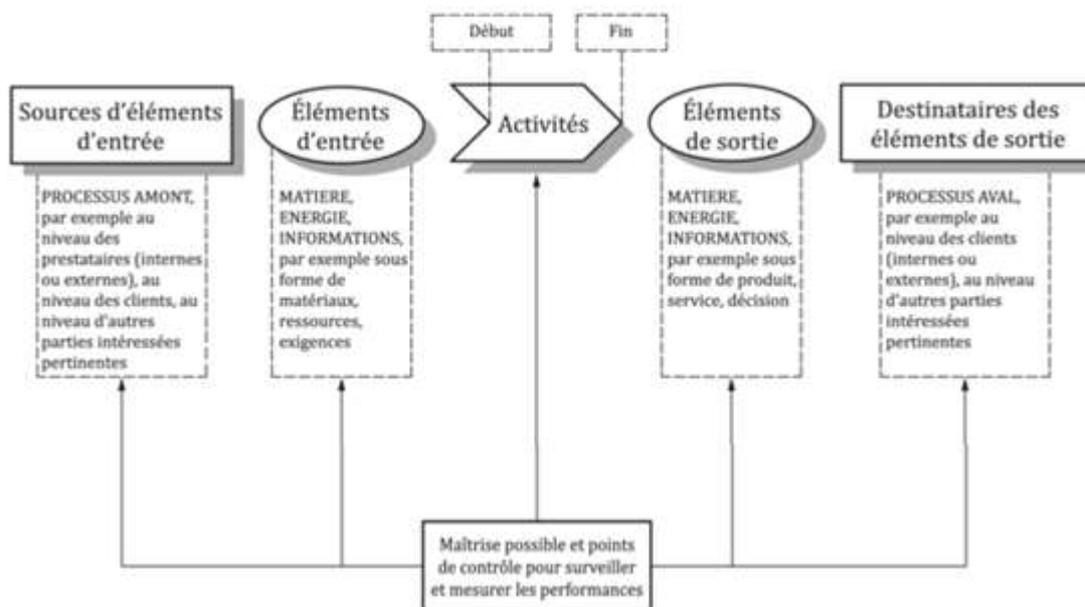
### *1. Notion et Typologie des processus.*

Le terme processus, est employé dans plusieurs disciplines avec une signification spécifique. Nous allons ici nous attacher à le définir au sens de gestion des entreprises et des administrations. Ainsi, les définitions de ce concept sont nombreuses. On a choisi, pour des raisons de clarté et de description celle données par l'AFNOR(2005), M porter (1997), Hammer(1998), et Mongillon(2003).

Dans son fascicule de documentation FD X50-176 de novembre 2005, l'AFNOR(2005) l'association française de normalisation définit un processus de la façon suivante «ensemble

d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées en éléments de sorties ».

**Figure n°1 : représentation schématique des éléments d'un processus**



**Source : AFNOR (2005)**

Il ressort de cette définition que les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie et que les processus d'un organisme sont en principe planifiés afin de fournir une valeur ajoutée. En fin, un résultat pour le client, le bénéficiaire du processus.

Pour Porter (1998) : « un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide des moyens divers le personnel, les informations, les équipements ; le matériel, les procédures. Le résultat final escompté est un produit ». Ce processus implique : des entrées mesurables, des sorties mesurables, une valeur ajoutée, et la possibilité de réitération.

Au sens de Hammer (1997) : « un processus est une séquence organisée d'activités connexes qui, ensemble, créent un résultat ayant la valeur pour les clients »

Pour (Mongillon P. 2003) un processus est défini comme un flux d'activités transformant les approvisionnements (matériels ou information), en provenance de fournisseurs en production pour des clients par l'ajout de la valeur. Certains processus sont physiques et visibles, d'autres sont invisibles et constitués principalement de flux d'informations.

Force est de constater, que l'ensemble de ces définitions évoquées, reposent considérablement sur les mêmes principes, en indiquant qu'un processus est un enchaînement ordonné d'activités<sup>1</sup> aboutissant à un résultat définis.

## 2. Typologie des processus

Porter M (1986) identifie dans la chaîne de valeur : les activités de soutien et les activités principales ou de base. Ainsi, Gravin (1998) classe les processus de travail en deux familles : les processus comportementaux et les processus de changement.

Dans la même lignée, la norme ISO 9000 version 2000 identifie trois familles de processus :

***Les processus de direction ou « processus de management »*** : ils contribuent au déploiement des objectifs et à la définition de la politique dans l'entreprise. Ils permettent également d'orienter et d'assurer la cohérence de réalisation et de support. A titre d'exemple : l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, le management de la qualité de l'entreprise, la communication en interne de l'entreprise.

***Les processus de réalisation ou « processus opérationnels »*** : ils contribuent directement à la réalisation des produits, de l'identification du besoin du client à sa satisfaction. Ils comprennent notamment les activités liées au cycle de vie d'un produit : recherche et développement, conception, achat et approvisionnement, production, maîtrise des relations avec le client. Duret D , & Pillet M (2005 ).

***Les processus de support ou « processus de soutien »*** : ils contribuent au bon déroulement des processus opérationnels en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisme. Ils regroupent les activités liées aux :

- ✓ Ressources financières
- ✓ Ressources humaines
- ✓ Les installations et leurs entretiens : locaux, équipements, matériel, logiciel,...
- ✓ L'information et le savoir-faire.

En effet, dans une optique d'intégration et d'opérationnalisation des flux, notamment physiques et informationnels, des modèles se sont développés sous l'impulsion d'association

---

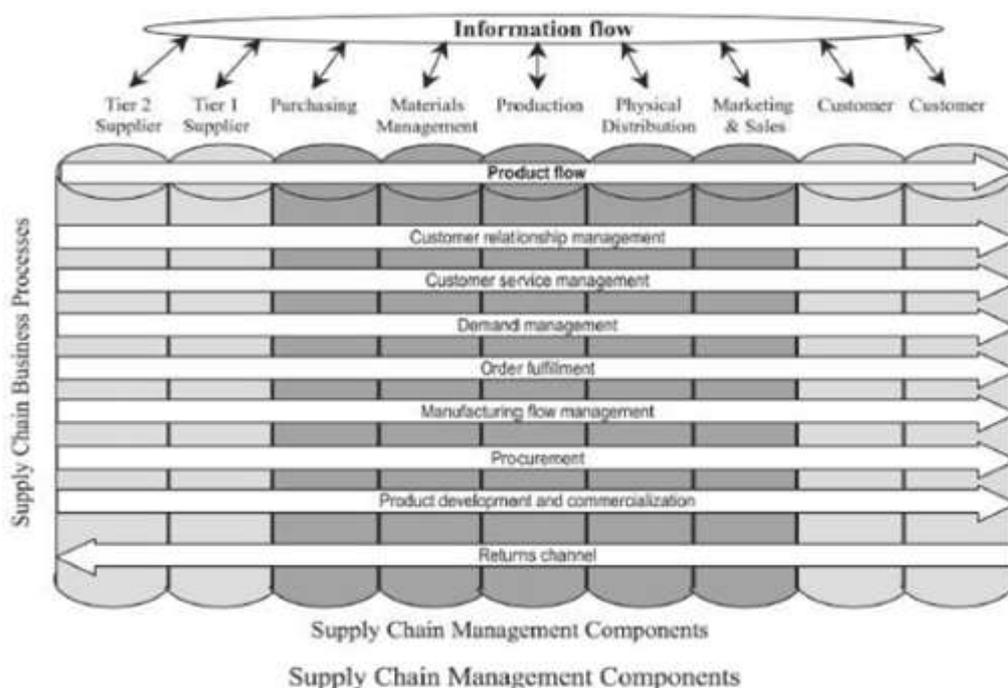
<sup>1</sup>Les efforts pour améliorer la qualité et la satisfaction client ont ensuite conduit la plupart des entreprises à constater que les principaux problèmes se situent à la frontière entre services et qu'il fallait considérer les processus. (Duret D., Pillet M. 2005)

industrielles et d'organismes professionnels. On évoque au niveau français : le modèle d'ASLOG 07, mais surtout au niveau international le Scor model.

L'approche processus a entraîné un basculement vers une organisation de l'entreprise plus globale et collaborative. De même, il devient une approche incontournable dans le pilotage des chaînes logistiques.

Le modèle de Cooper (1997), met en évidence les trois facettes d'une chaîne logistique : les processus, la structure et les composants de la chaîne logistique.

**Figure n° 2: S CM component**

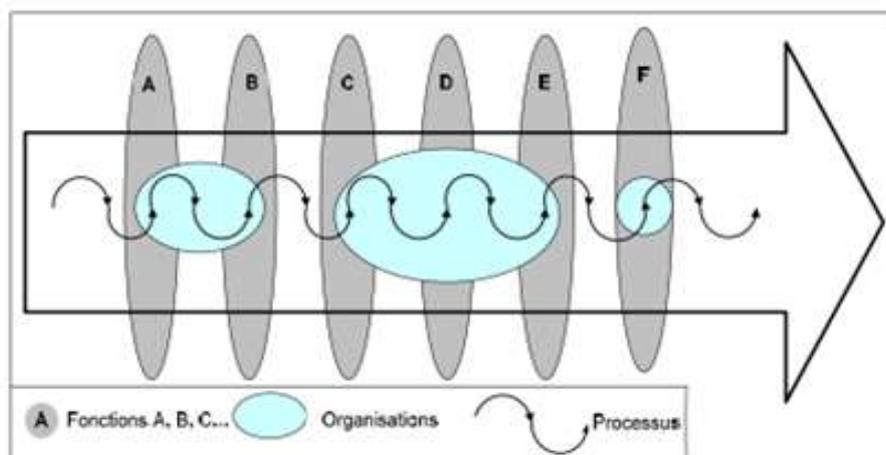


**Source :** Cooper (1997)

Les processus traversent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et donc toute la chaîne logistique interne. Ainsi, Initialement, les processus étaient perçus comme moyen de réaliser l'intégration intra-organisationnelle. Ceux-ci, deviennent également un moyen d'intégration intra-organisationnelle, permettant la restructuration des activités entre les acteurs de la Supply Chain.

Etant conçus pour créer de la valeur pour le client externe, les processus supposent des actions de mobilisation des personnes autour de l'approche axée sur la transversalité de l'organisation. Toutefois, les difficultés de pilotage d'un processus résident essentiellement dans la conduite des changements transversaux.

**Figure n° 3 : Organisation transversale et intégrée**



Source : Wisdorff, (2004),

Ainsi, Wisdorff, (2004), propose le concept de (Supply Change Management), plutôt que de Supply Chain Management, pour caractériser la gestion du changement dans la structuration des relations entre les acteurs de la Supply Chain.

Au final, il est important de souligner que la question de la complexification de l'organisation entraînée par les politiques d'externalisation, entrainerait, la multiplication d'interfaces. Cette situation, pose les problématiques des risques de délais et de perte de valeur ajoutée dans la Supply Chain.

### **3. Le management par processus et son impact sur le triptyque portuaire « Coûts, Qualité, délais »**

Fassio G., Le mestre P.(2009 ) indiquent que « *Le caractère serviciel des activités portuaires et le nombre important des acteurs aux activités complémentaires mais parfois concurrentes (transitaires, déclarants en douane, manutentionnaires, opérateurs de transport, entrepositaires, avitailleurs...)* requiert nécessairement une approche qui met en avant l'intégration des processus. Ceci, nous incitent à considérer que l'approche par les processus constitue l'un des outils pertinents pour appréhender l'organisation d'une place portuaire et faciliter le contrôle de ses prestations et performances. » Dans la même lignée, Paixao A.C., Malraw P.B. (2003) avancent que, les ports utilisent, traditionnellement, des indicateurs de nature quantitative pour mesurer leur performance. Ils ajoutent qu'il est devenu nécessaire d'intégrer de nouveaux indicateurs à caractère qualitatif dans l'évaluation de la performance portuaire. Ainsi, ces indicateurs qualitatifs améliorent l'intégration logistique du port. En effet, dans un contexte de l'émergence de nouvelles exigences logistiques, et de la nouvelle

économie, Paixao A.C., Malraw P.B. (2003) suggèrent le développement des ports agiles, en adoptant un processus d'intégration des ports articulé autour deux étapes majeures : interne et externe, pour passer d'une approche réactive à une approche proactive pour s'intégrer aux Supply Chain. En partant de la classification des activités logistiques qui se déroulent dans l'enceinte portuaire on trouve selon Davis (1999) : (1) activités permettent d'ajouter de la valeur, (2) activités sans valeur ajoutée, mais nécessaires pour l'accomplissement du premier type d'activités (3) activités sans aucune valeur ajoutée. Ainsi, dans une opération de manutention, il est devenu urgent d'éliminer tous les coûts associés à ces dernières activités. La rationalisation des flux est considérée comme une étape cruciale en vue de la création de chaînes de transport multimodales / intégrées et plus efficace et efficiente. C'est dans cette perspective que Paixao, A C, Marlow, P B (2003) préconisent une gestion marquée par L'agilité. Celle-ci implique la flexibilité et le développement d'une structure qui permettant de répondre rapidement aux changements de la demande des clients. Selon les deux auteurs les facteurs qui justifient l'importance de l'agilité se présentent comme suit : Les niveaux croissants de la concurrence entre les ports pendant ces dernières années; Il est difficile de rivaliser actuellement sur la base des coûts seuls, mais encore en mettant l'accent sur la qualité des services rendus; le phénomène de la mondialisation; l'évolution de nature organisationnelle, technologique et commerciale importante qui a marqué le secteur des transports; l'introduction de systèmes de communication. Les auteurs relèvent que, grâce à l'introduction de l'agilité, les ports peuvent évoluer d'être des centres de distribution logistique (troisième génération) en fournisseurs de solutions de transport (quatrième génération). En effet, la mise en œuvre de l'agilité dans les ports s'appuie sur les concepts de rationalisation, de flexibilité, de juste-in time et de réingénierie des processus métiers. Ils ajoutent que l'agilité implique également une grande capacité à anticiper les tendances du marché; de ce fait, ils préconisent de puissantes infos-structures représentées les technologies et système d'information Il est important de noter le rôle majeur que doit être joué par la direction afin d'adopter cette philosophie de gestion complètement nouvelle. Celle-ci repose sur l'élimination des structures organisationnelles hiérarchiques rigides, en les remplaçant par des organisations horizontales plates, et transversales.

De fait, en introduisant de nouvelles philosophies au management, les ports seront capables de développer des partenariats et des alliances stratégiques, et capables d'offrir des services innovants et anticiper ceux à caractère inattendu. Cela explique pourquoi l'agilité devient si cruciale dans un environnement concurrentiel. Toutefois, les facteurs traditionnels de

concurrence (productivité, efficacité, prix, niveaux de bureaucratie) ont changé en raison des tendances de la logistique contemporaine. Paixao, A C, Marlow, P B (2003)

Les ports seront dans l'obligation d'être flexibles, et réactifs pour améliorer leur compétitivité. De plus, l'agilité aidera les ports à satisfaire les exigences des clients, à coopérer pour améliorer la compétitivité, et à évoluer dans un environnement changeant. L'amélioration en permanence les processus, offrent une meilleure souplesse et réactivité à la structure organisationnelle. Cette réactivité permet de contribuer à la performance des processus, des coûts et des délais. Raquin M., Morley P H. (2013)

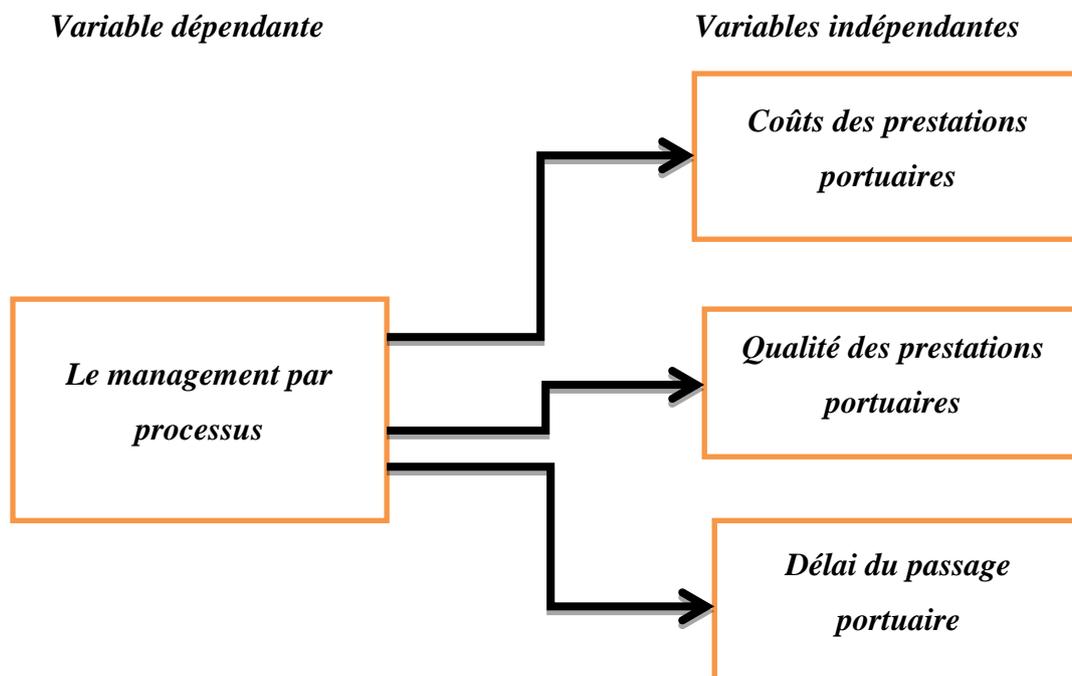
L'ensemble de ces travaux nous permettent alors d'énoncer l'hypothèse suivante :

**H1 : Le management par processus par le port influencerait le contrôle organisationnel des ports et par voie de conséquence les Coûts des prestations portuaires.**

**H2 : Le management par processus par le port influencerait le contrôle organisationnel des ports et par voie de conséquence leurs triptyque la Qualité des prestations portuaires.**

**H3 : Le management par processus par le port influencerait le contrôle organisationnel des ports et par voie de conséquence leurs triptyque le délai du passage portuaire.**

Figure n° 4 : le modèle



Source : élaboré par nous-même.

#### **4 Méthodologie**

Notre démarche de recherche est de nature hypothético-déductive. Dans un raisonnement hypothético-déductif, le chercheur énonce des postulats, teste ces hypothèses pour les valider. Ainsi, « une hypothèse est une proposition ou un ensemble de propositions qu'un chercheur avance provisoirement pour répondre à sa question centrale, à sa problématique. Les hypothèses sont ensuite testées sur le terrain. Aussi doivent-elles être observables, testables, réfutables... ». En effet, l'étape suivante consiste à effectuer le test des hypothèses. Celles-ci, seront soit confirmées ou infirmées.

La population de notre étude a été sélectionnée en tenant compte de l'objet et des objectifs de notre recherche. Elle est constituée des sociétés exerçant les activités d'exploitation portuaire au Maroc. Nous avons retenu toutes les entreprises évoluant dans le domaine de l'exploitation portuaire. De surcroît, notre recherche est axée sur la pratique du contrôle organisationnel par les processus par l'acteur portuaire.

##### **4.1. La phase qualitative :**

Les études qualitatives ont pour ambition d'explorer et d'analyser les leviers de l'intégration portuaire des SC qui sont susceptibles d'influencer positivement le triptyque « Coûts, Qualité, Délais ». Ainsi, L'approche qualitative cherche à explorer les facteurs qui entrent en jeu tout au long d'un processus (Bompar, 2010), tout en identifiant, les préalables et les causes d'un phénomène donné.

En effet, à l'opposé des études quantitatives qui cherchent à mesurer des comportements, les études qualitatives ont pour finalité d'explorer et de comprendre. Ce de fait, les études qualitatives sont appelées aussi « études compréhensives »

Par ailleurs, la recherche qualitative revêt le plus souvent un caractère exploratoire, et constitue un préambule à une recherche quantitative.

##### **4.2. Résultats et discussion de l'étude qualitative**

Notre interrogation était axée sur l'importance du contrôle organisationnel par les processus par les opérateurs d'exploitation portuaire dans l'organisation, et le contrôle des prestations et des performances.

Ainsi, globalement, l'organisation interne de la majorité des opérateurs d'exploitation portuaire est structurée autour des départements suivants : Le département commercial et le

département exploitation, Département trafic conteneur, Département trafic Polyvalent, Trafic terminal voiturier.

Beaucoup de répondants trouvent qu'il est important de piloter les opérations portuaires en mode processus corrélés.

*« Vu les nombreuses opérations portuaires corrélées, et la multitude des interactions internes et externes, ce type de management ne pourrait certainement que d'améliorer notre fonctionnement »* (Opérateur d'exploitation portuaire Port de « Mohammedia »)

D'autres répondants confirment la nécessité du soutien de la direction pour la généralisation du pilotage par processus. *« Nous œuvrons avec nos partenaires (bureaux de conseil et de certification) pour généraliser cette philosophie managériale pour l'ensemble de nos opérations de manutention et d'accueil des navires »* (Opérateur d'exploitation portuaire « Port de Casablanca »)

Ce même point de vue est partagé par un autre répondant *« La logique des outputs et des résultats impacte l'ensemble des collaborateurs, sensés accroître continuellement leurs performances, et nos efforts en ce point consiste à diffuser et instaurer en interne cette méthode afin qu'elle régisse toutes les relations entre services et entre collaborateurs, dont chacun étant le client et/ou le fournisseur d'un autre. »* (Opérateur d'exploitation portuaire « Port de Tanger Med »)

La majorité des interviewés reconnaissent l'importance du management par processus dans l'efficacité des prestations portuaires, et dans son apport considérable dans l'amélioration d'une part de l'organisation et la planification des opérations d'affectation des équipements portuaires, et d'autre part, de sa contribution à assurer une meilleure coordination des activités d'équipes portuaires.

A cela s'ajoute, la capacité à exercer un contrôle sur le déroulement des opérations à quoi notamment : l'assistance en escale, l'avitaillement des navires, la gestion de la conteneurisation.

*« .....Concrètement, il nous semble un peu difficile de vous dire que notre fonctionnement interne est en ligne avec cette logique de pilotage des activités tant celle liées à l'offre de services de marchandises, que celle liées à l'offre des services de navires, par ailleurs, nous estimons que cette approche pourrait bien nous apporter une amélioration d'efficacité en*

*termes de gestion de problèmes d'interfaces et de responsabilités... » (Opérateur d'exploitation portuaire « Port d'Agadir)*

Les résultats de notre étude exploratoire révèlent un retard flagrant en termes d'application du management selon l'approche « client interne », « fournisseur interne » avec, même une absence d'une compréhension suffisante de son importance dans le pilotage et la gestion organisationnelle des prestations portuaires.

Néanmoins, les opérateurs d'exploitation portuaires (Casa, et Tanger) précisent qu'ils disposent d'une division chargée de contrôler la performance au travers des tableaux de bord mensuels de l'ensemble des services rendus aux utilisateurs.

Ils indiquent que sur la base des tableaux de bord et des rapports statistiques de suivi d'activité, ils procèdent à l'identification des anomalies, et ensuite, une série de mesures correctives seront mises en place.

Par ailleurs, les opérateurs indiquent que le pilotage et la synchronisation des flux physiques se réalisent également au travers des manuels de procédures. Ceux-ci, leur permettent notamment de répondre aux questions suivantes : Qui fait quoi ? Comment ? Où ? Et pour quelle fin ?

Ces opérateurs trouvent que ces manuels de procédure, aident fortement à formaliser les différentes opérations portuaires, tout en favorisant l'harmonisation des tâches effectuées.

D'après l'ensemble de ces résultats, on peut avancer que le management par processus exerce une influence sur le triptyque portuaire « Coûts, Qualité, Délais ».

Ce résultat permet relativement de valider notre hypothèse de recherche relative à l'existence d'un lien positive entre le management par processus et les coûts des prestations portuaires. Il montre que les ports qui organisent leurs organisations internes en mode processus sont en mesure de pratiquer des tarifs portuaires plus compétitifs. Ce résultat rejoint l'apport de Fassio G., Le Mestre P (2009) qui avancent que « l'approche par les processus constitue l'un des outils pertinents pour appréhender l'organisation d'une place portuaire et faciliter le contrôle de ses prestations et performances. »

Ce résultat permet relativement de valider notre hypothèse de recherche relative à l'existence d'un lien positive entre le management par processus et le délai du passage portuaires. Il montre que les ports qui organisent leurs organisations internes en mode processus semblent

avoir la capacité de réduire le temps de transit de marchandise et d'escale des navires. Ce résultat est convergent avec les préconisations de Neubert, G. (2009) qui reposent sur la nécessité de l'élimination des structures organisationnelles hiérarchiques rigides, en les remplaçant par des organisations horizontales, plates et transversales.

## Conclusion

Les stratégies de mondialisation et d'externalisation ont impliqué un accroissement combiné du nombre des intervenants éloignés géographiquement et des flux physiques transitant pas les ports maritimes, entraînant des changements significatifs dans l'importance et dans le rôle joué par ces ports. Ceux-ci, deviennent un maillon de la chaîne dont la performance globale est tributaire notamment de la performance portuaire.

La performance économique d'une place portuaire peut être observée de trois manières : la Coût des prestations portuaires, le délai de séjour de la cargaison dans le port et la qualité des services portuaires (Ruzzier et al., 2006; Boutary, 2009 ; Cazabat, 2014 ; Catanzaro, 2015). En effet, la nature causale de la problématique de recherche nous a amené à axer le travail sur une méthodologie exploratoire. Dans ce but, nous avons mené une série d'entretiens auprès des responsables relevant des sociétés chargées de l'exploitation dans les ports marocains.

C'est dans cette perspective que cette recherche tente d'apporter une contribution positive aux modèles traitant de la performance portuaire à travers la pratique de l'intégration aux Supply Chains. Ce travail de recherche a aussi d'élaborer un modèle général mettant en exergue l'impact de l'intégration aux Supply Chains sur le triptyque «Coût, qualité, délai ». Cette recherche nous a également permis d'une part de mettre en évidence et de valider les variables de l'intégration du port aux supply Chains en tant que nouveaux leviers de compétitivité des places portuaires, et d'autre part de valider l'impact de cette pratique d'intégration sur le triptyque «Coût, qualité, délai C'est dans cette perspective que cette recherche tente d'apporter une contribution positive aux modèles traitant de la performance portuaire à travers la pratique de l'intégration aux Supply Chains. Ce travail de recherche a aussi d'élaborer un modèle général mettant en exergue l'impact de l'intégration aux Supply Chains sur le triptyque «Coût, qualité, délai ». Cette recherche nous a également permis d'une part de mettre en évidence et de valider les variables de l'intégration du port aux supply Chains en tant que nouveaux leviers de compétitivité des places portuaires, et d'autre part de valider l'impact de cette pratique d'intégration sur le triptyque «Coût, qualité, délai tente d'apporter

une contribution positive aux modèles traitant de la performance portuaire à travers la pratique de l'intégration aux Supply Chains.

De ce fait, les dirigeants seraient mieux sensibilisés à l'importance des pratiques d'intégration aux Supply Chains en leur permettant d'être, capables de mieux organiser la synchronisation des flux physiques et informationnels, tant dans leur organisation interne qu'avec les acteurs de la Supply Chain.

Par ailleurs, nous avons pu recenser au terme de notre travail de recherche, un certain nombre de faiblesses, qui sont susceptibles de limiter la portée générale de ses contributions. Une des limites de notre travail se rapporte au nombre retenu des variables dépendantes de la performance portuaire. Ainsi, dans notre modèle conceptuel, nous avons, en effet, restreint notre étude à trois dimensions que sont : les Coûts des prestations portuaires, le délai du passage portuaire et la qualité des prestations portuaires. Or, il existe d'autres dimensions qui ne manquent pas d'importance et de pertinence : la personnalisation, et la performance financière.

## BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR. (2002) *Norme. Processus Logistique*. FD X50-604.
- Bompar, A. (2010). *les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale*, Thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers (France).
- Cooper M.C., Lambert D.M. & Pagh J.D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, *the International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No.1, pp.1-14
- Duret D, & Pillet M (2005). *Qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma*, édition d'organisation, Dunod, Paris, 537 pages.
- G. Fassio, L.V Mestre,P, (2009). *Réalités organisationnelles des places portuaires en France et absence d " une mesure tridimensionnelle, (Coûts ? Qualité ? Délais) de leur performance*, journées d'étude en contrôle de gestion. laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique.
- Gavin M.,( 1998). Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations, *Journal of Management*, vol. 24, 5: pp. 623-641

- Hammer M., & Champy J., (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Collins, New York,.
- Hanman, S.,(1997). Benchmarking your firm's performance with best practice, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 2, pp 1-18.
- Mongillon,P (2003), « L'entreprise orientée processus ». Afnor.
- Neubert, G. (2009).*Intégration et collaboration dans l'entreprise en réseau*,Thèse d'habilitation à diriger des recherches de L'Université Lumière– Lyon II. France
- Paixo, A & Marlow, P (2003).Fourth generation ports – a question of agility, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*,Vol 33, pp 35-76.
- Panayids P.M., & Song D.W. (2008). Evaluating the integration of seaport container terminals in supply chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.38, N°7.
- Porter M. E., 1990, *Competitive advantage of nations*, New York: Free Press.
- Raquin, M. (2017). Piloter par les processus: Mode ou opportunité pour plus de valeurs ?. Dans : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management: Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* ,Caen, France: EMS Editions.
- Thiétart, R.A. et all. (2007) . *Méthodes de recherche en management* », Edition
- Wisdorff D.(2004). *La supply « change » management...du concept à la réalité opérationnelle*, Proceedings de Carrefours Logistiques, p. 15-18.