

# **Réalités organisationnelles des places portuaires en France et absence d'une mesure tri-dimensionnelle (Coûts – Qualité – Délais) de leur performance**

**Georges FASSIO** [georges.fassio@univ-nantes.fr](mailto:georges.fassio@univ-nantes.fr)

**Patrick LE MESTRE** [lemestrepatrik@orange.fr](mailto:lemestrepatrik@orange.fr)

**Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes – Atlantique (LEMNA)**

**Cercle d'Etudes et de Recherches en Logistique (CERL)**

**Résumé :** L'absence d'un pilotage coordonné des opérations d'accueil des navires et de passage des marchandises d'une part et le caractère serviciel de ces prestations d'autre part rendent délicat le management opérationnel des activités à caractère logistique des acteurs des places portuaires du fait qu'elles s'apparentent à un réseau non centré d'acteurs. Dans ce contexte, un management à base de processus peut-il devenir un outil efficace de pilotage des nombreuses activités portuaires ? Cet outil peut-il permettre d'améliorer la performance servicielle des acteurs économiques de la place et favoriser ainsi la satisfaction des utilisateurs-clients de cette place ? Plus précisément, un management par les seules activités peut-il garantir une exécution rapide des différentes opérations (délais), leur qualité (intégrité des marchandises) et des tarifs compétitifs (coûts) au regard de ceux des places portuaires concurrentes pour les utilisateurs-clients des ports : armateurs, fournisseurs et clients des marchandises transportées et manutentionnées ? Un management par le suivi des performances mesurées par des indicateurs de tableau(x) de bord ne peut-il pas compléter efficacement un management par les processus ? Quelles pourraient être les dimensions de la performance des acteurs d'une place portuaire et au-delà, quels pourraient être les indicateurs qui accompagneraient efficacement la gestion opérationnelle par les processus et les activités ?

**Mots clés :** réseaux d'acteurs, activités, management par les processus, performance multidimensionnelle, tableaux de bord

## Introduction

Appréhender un réseau d'acteurs dont la perspective est de produire un bien ou un service en permettant à ses membres de tirer profit de leurs activités différenciées mais complémentaires peut être fait à partir de trois thématiques de recherche possibles : 1. appréhender leurs réalités organisationnelles ; 2. appréhender les jeux d'influence auxquels se livrent les différents acteurs ; 3. mesurer leurs performances. Dans la 1<sup>ère</sup> partie de cette communication, nous nous proposons d'appréhender assez rapidement les réalités organisationnelles des places portuaires en France sans nous attarder aux jeux d'influence qui s'y nouent et s'y dénouent. Une 2<sup>nd</sup>e partie doit nous permettre de nous interroger sur la possibilité et surtout l'efficacité de manager les activités des différents acteurs portuaires à partir de l'identification de deux processus structurant la réalisation des prestations de service, l'un permettant l'escale de tout navire et l'autre, la manutention et le post-acheminement des marchandises en transit. Ce texte doit nous permettre de nous interroger sur les conditions d'évaluation de leurs performances. Leurs activités non coordonnées par un acteur-pivot peuvent-elles assurer une performance du réseau considérée comme satisfaisante par les utilisateurs - clients des ports : armateurs mais aussi fournisseurs et clients des marchandises transportées et manutentionnées ? En d'autres termes, la « bonne » exécution non coordonnée de leurs activités peut-elle permettre une performance globale optimale ? Une 3<sup>ème</sup> partie faisant suite aux analyses de la 2<sup>nd</sup>e partie peut nous permettre d'affirmer qu'un management par les processus ne peut seul garantir un niveau satisfaisant de performance perçu par les utilisateurs-clients des places portuaires. Aussi, notre hypothèse de recherche peut s'exprimer en ces termes : des tableaux de bord multidimensionnels structurés à partir du triptyque Coûts–Qualité–Délais (CQD) doivent-ils compléter l'instrumentation de gestion de la performance des différents acteurs d'une place portuaire que des autorités portuaires comme les grands ports maritimes<sup>1</sup> (GPM) de Nantes et Saint-Nazaire et de La Rochelle cherchent à promouvoir ?

Notre méthode de recherche se propose d'observer les pratiques des entreprises de service d'une spatialité économiquement calibrée par un volume d'activité, celle des places portuaires. Cette communication ne peut cependant relater la diversité des places portuaires du territoire national. Elle ne peut que modéliser ces réalités en extrayant de la diversité, leur idéal-type<sup>2</sup>. Puis nous nous autoriserons à porter un regard critique sur des méthodes, des outils susceptibles de faciliter le pilotage et le suivi de la performance multidimensionnelle des différents acteurs de ces réseaux aux configurations non pérennes car essentiellement dépendantes des décisions les créant ; ces décisions étant prises par des acteurs extérieurs au réseau.

Notre communication s'inscrit essentiellement dans le champ de la 3<sup>ème</sup> thématique de recherche ci-dessus identifiée, la mesure et le contrôle des performances des acteurs d'un réseau. Enfin il nous faut préciser que nos analyses et nos hypothèses de recherche s'étaient à partir d'entretiens menés auprès de professionnels des places portuaires comme les commissionnaires de transport, chefs de service de grands ports maritimes (Le Havre, Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle), de l'administration des douanes, de représentants des

---

<sup>1</sup> La loi du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire transforme les six ports autonomes français (Bordeaux, Dunkerque, Le Havre, La Rochelle, Marseille, Nantes-Saint-Nazaire) en « Grands ports maritimes ».

<sup>2</sup> D'après l'œuvre de Max Weber, un idéal-type est une construction de l'esprit, une épure des rapports entre faits d'une réalité empirique et phénoménale. Elle est une épure qui donne du sens à cette réalité (Fassio, 1974).

collectivités territoriales ou encore du directeur Logistique de CMA-CGM, une compagnie maritime majeure.

## **1. Les réalités organisationnelles des places portuaires**

Une place portuaire peut être analysée comme une organisation territoriale de type district ou aire système (Guérin, 2000). Ses acteurs ont développé puis accumulé des savoir-faire spécifiques contextualisés par une configuration originale des organisations présentes et leurs pratiques. Ces savoir-faire et leurs partages confèrent une forte identité collective à chaque place composée d'un nombre important d'acteurs<sup>3</sup>, souvent des petites et moyennes entreprises très spécialisées, interfacées par un système d'information dédié ; tout au moins dans tous les principaux ports. Leurs pratiques circonstanciées témoignent à des degrés divers de comportements oscillant entre concurrence et coopération.

Cet ensemble d'activités devant être menées pour satisfaire les utilisateurs-clients constitue un « système partenaire » spatialisé hétérogène entretenant des relations complexes. Spatialisé au sens où ce système se constitue sur un territoire limité où différentes entreprises interconnectées par la logique entrepreneuriale exercent des activités concurrentes mais coopératives. La réalité décrite est proche de celle appréhendée par le concept de « cluster » (Porter, 1998). Hétérogène car ce système regroupe les acteurs-sources du passage portuaire (armateurs, chargeurs, prestataires logistiques), des acteurs producteurs de services permettant le passage du navire et des marchandises (pilotes, sociétés de remorquage, lamanes, opérateurs de terminaux, manutentionnaires ...), les acteurs producteurs de services logistiques de soutien aux activités portuaires (prestataires logistiques, transporteurs routiers, fluviaux, ferroviaires...), l'autorité portuaire et de multiples autres entités plus ou moins influentes (administration des douanes, organisations syndicales, associations professionnelles...). L'autorité portuaire est tout à la fois propriétaire et majoritairement gestionnaire des terminaux, employeur des « portiqueurs » et grutiers<sup>4</sup>, aménageur des espaces portuaires et responsable de la police portuaire. Elle représente l'Etat. Elle est encore le partenaire privilégié de la Région et des collectivités territoriales concernées par le développement de la place et l'emploi.

Sur cet espace aux finalités économiques multiples auxquelles s'ajoutent des finalités sociétales, sociales, l'autorité portuaire, le GPM pour les plus grandes places, est sans doute le seul acteur à posséder une vision prospective du développement des activités de la place. Aussi, il a un rôle actif dans les actions de promotion de la place. Lui seul a une connaissance de l'ensemble des acteurs. Il détient l'autorité ou le pouvoir de contrôler de nombreuses décisions relatives aux activités. Il joue notamment un rôle essentiel dans le suivi de la position compétitive du port en s'intéressant aux coûts de passage des navires dont le coût de réception d'un navire (tableau 1) n'est qu'un élément important. Il joue de son influence pour inciter certains acteurs, actifs notamment sur le navire et ses déplacements, à proposer des prestations de service à des tarifs compétitifs.

Si le GPM est un acteur influent de toute place portuaire importante, il n'est cependant jamais donneur d'ordres d'activités pour aucun acteur privé, pas plus qu'il n'est le coordonnateur des

---

<sup>3</sup> La place portuaire de Nantes - Saint-Nazaire regroupe plus de 100 structures, celle du Havre plus de 300.

<sup>4</sup> La loi du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire prévoit que les outillages soient cédés aux opérateurs de terminaux et que les employés à l'exploitation ou à la maintenance des outillages soient transférés aux opérateurs de terminaux.

activités des différents acteurs privés ou publics intervenant sur les deux processus opérationnels de transit, celui du navire et celui des marchandises.

Tableau 1 : coût de réception d'un pétrolier de 280 000 tonnes en US \$

	Rotterdam	Le Havre	Nantes Saint-Nazaire
Droits de port / navire	231 904	273 646	221 485
Droits de port / marchandises		72 387	11 960
Frais de port	57 860	95 987	139 528
Taxes, redevances et divers	3 368	19 751	1 646
TOTAL	293 132	602 896	393 325

Source : Union Française de l'Industrie Pétrolière – 2006

En l'absence d'un acteur-pivot, organe formel de régulation des transactions commerciales, monopolisant la triple de fonction de concepteur, de coordinateur et de contrôleur du réseau (Fréry, 1997), nous pouvons considérer toute place portuaire en France comme un réseau non-centré dont la performance ne peut pas être appréciée à partir de l'agglomérat des performances des acteurs sollicités même si la performance de chacun des acteurs doit être compatible avec l'attente de performance des utilisateurs-clients de la place portuaire. Face à cette situation-type, il devient impérieux de disposer d'outils permettant de structurer l'action des différentes parties prenantes au bon déroulement de l'escale puis d'évaluer les résultats produits.

S'appuyant sur la conception et la pérennité d'une organisation structurée à bases de processus que les normes ISO 9000 version 2000, elles-mêmes inspirées du concept de chaîne de valeur proposé par M. Porter (1986), la mise en œuvre d'une démarche de certification ne peut que contribuer à formaliser puis à formater les agissements de l'ensemble des acteurs afin d'améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs attentes. Cet engagement des différents acteurs à respecter les procédures « normalisées » semble pouvoir faciliter la confiance des utilisateurs - clients du port. Par ailleurs, cet engagement ne peut que favoriser l'effectivité et la qualité (ou la performance) de la prestation de service.

Cette démarche orientée Clients semble d'autant plus pertinente du fait qu'il n'existe aucun niveau de performance global requis par un acteur-pivot qui se soucierait de développer la compétitivité du port par rapport à la compétitivité d'autres places portuaires concurrentes pour rendre sa fréquentation plus attractive<sup>5</sup>. Aucun ensemble d'objectifs structuré à partir du triptyque Délais-Qualité-Coût lié au processus « escale » du navire et au processus « transit des marchandises » n'existe. Comment inviter des acteurs à plus de performance s'il n'est pas

<sup>5</sup> La loi du 4 juillet 2008 vient d'instituer deux organes de gouvernance pour les GPM. Ainsi le conseil de développement doit être consulté sur la politique tarifaire de l'escale et le projet stratégique du GPM.

	Rotterdam	Le Havre	Nantes – Saint - Nazaire
Droits de port / navire	231 904	273 646	221 485
Droits de port / marchandises		72 387	11 960
Total pour un pétrolier de 280 000 t en US \$ (2006)	231 904	346 033	233 445

Source : extraction du tableau 1 ci-dessus

identifié clairement un certain nombre d'objectifs et des niveaux de réalisation échelonnés après concertation et acceptation volontaire des acteurs indépendants mais partageant des objectifs de développement et de rentabilité sur un territoire choisi mais contextualisé par de multiples paramètres (capacités économiques de l'hinterland à importer et / ou à exporter, proximité ou éloignement de régions économiques dynamiques générant des flux de marchandise, infrastructures de transport mono ou multi-modal interconnectées au port...) ?

## **2. Le management des activités portuaires par les processus et l'évaluation de leur performance autorisée par ce mode**

Avant de nous interroger sur le management possible ou non des activités des acteurs économiques d'une place portuaire, il est probablement pertinent de bien appréhender la production d'une place portuaire, c'est-à-dire les services qu'elle propose aux utilisateurs-clients des infrastructures et des outillages portuaires : accessibilité aux bassins (services aux navires), aux outils de manutention (portiques, grues...), aux entrepôts ou aux espaces de groupage et de dégroupage (services aux marchandises) avant leur post-acheminement par les modes routier, ferroviaire ou fluvial. A ces services physiques s'ajoutent des services administratifs comme ceux permettant aux marchandises de pénétrer sur le territoire européen après autorisation des douanes.

### **2.1. Les activités portuaires, un caractère serviciel marqué**

Il nous semble possible de définir après d'autres comme Gadrey (1992), certaines réalités d'un service. Un service est un acte (ou un ensemble d'actes) d'une entreprise A visant à répondre aux attentes explicites car contractualisées ou logiquement implicites au vu des pratiques d'une profession, d'un client B. Tout ou partie du service attendu de l'entreprise A par le client B peut être exécuté par une entreprise C.

Si un service revêt parfois une forme immatérielle, il n'en est pas ainsi des services que les acteurs portuaires prestent à leurs clients. Les activités de pilotage, de remorquage, de lamanage et même les activités de dragage favorisant l'accessibilité des navires à un bassin ou à un quai se concrétisent par l'autorisation et la possibilité de déplacer spatialement un navire. De même, les activités de service que sont le transbordement des marchandises à un quai, leur acheminement dans un entrepôt ou en un lieu permettant sous un certain délai (quelques heures à quelques jours) leur post-acheminement, se concrétisent par le déplacement physique de ces marchandises. Aussi, les prestations de service des acteurs d'une place portuaire sont assez aisément traçables au sens du mot anglo-saxon de « tracing », c'est-à-dire qu'il est possible d'obtenir des informations à un moment quelconque retraçant l'avancement des flux du navire et des marchandises. Dans ce contexte organisationnel, le cycle temporel d'exécution de nombreuses activités de service est objectivement mesurable (tableau 2). Les clients d'un prestataire peuvent par conséquent évaluer l'efficacité du service qui leur est presté par l'acteur sollicité, de façon absolue (délai de réalisation exprimé en une unité de temps appropriée) ou relative en comparant le temps du service de cet acteur de la place au temps du service par un autre acteur de la place sollicité précédemment ou par un autre acteur d'une autre place.

Tableau 2 : Productivité horaire de portiques à conteneurs

Ports	Nombre de mouvements des portiques à conteneurs par heure et par navire
Marseille	41
Barcelone	41
Le Havre	55
Zeebrugge	82
Anvers	82
Hambourg	90
Rotterdam	90

Source : Port Autonome de Marseille – 2006

Les outils d'aujourd'hui d'information et de communication permettent à un prestataire de service d'informer en temps réel ses clients de la position de ses marchandises (tracking) : marchandises dédouanées, marchandises à quai, marchandises en attente d'être post-acheminées... Aujourd'hui, la demande d'être informé est une demande client presque universelle dans la mesure où la tension des flux physiques est un axe de progrès pour de très nombreux secteurs d'activité aussi bien industriels que marchands. Etre informé d'un retard de livraison certain ou potentiel permet à un client de prendre quelques dispositions pour atténuer sur sa propre organisation productive et/ou commerciale, l'effet possible de l'événement.

#### Encadré 1 : fiabilité et places portuaires

La qualité des places portuaires est associée à leur fiabilité. Elle dépend de la qualité des équipements dont la vétusté peut être source de pannes et d'allongement des délais. Mais cette fiabilité est avant tout sociale. Même si les données sur la conflictualité et la fiabilité sociale des ports sont peu suivies ; en termes d'image, les défaillances des grands ports en France (2005, 2006, 2007 et 2008) ternissent fortement la réputation de tous, les opérateurs faisant valoir l'absence totale de grèves dans d'autres ports européens concurrents. Une simple menace de grève sur un port français est immédiatement connue de l'ensemble des armateurs, aussi ils anticipent en supprimant l'escale concernée.

## 2.2. Les processus, un mode d'appréhension de la coordination des activités

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...) 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. Une fois le modèle de l'organisation établi à partir des différents processus identifiés, bien qu'un modèle soit toujours une simplification et par conséquent une déformation de la réalité, les gestionnaires disposent d'un cadre commun de réflexion pour décider et agir.

Selon Teller (1999), l'étude de toute organisation suppose de plus en plus une modélisation qui privilégie une vision ayant pour paradigme explicatif, les processus. La mesure de la

performance suppose la compréhension de l'organisation en processus. Selon Lorino et Tarondeau (1998), les ressources ou les compétences ne sont pas stratégiques en elles-mêmes. Elles le deviennent lorsqu'elles sont exploitées dans le cadre de processus qui eux, le sont. L'organisation devient un ensemble d'activités inter-reliées. Elles forment des chaînes d'activités appelées processus. Le système d'activités présenté dans le cadre du processus permet d'améliorer la connaissance de la production de la performance en passant d'une relation unique mais ambiguë ressources/processus à une double relation ressources/processus et processus/performance plus accessible à l'observation et à l'analyse.

Dans cette perspective, la norme ISO 9000 version 2000 définit un processus comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». C'est une suite ordonnée d'actions réalisées par des acteurs mobilisant des ressources matérielles et financières. Un processus n'existe que pour produire un résultat. Un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe à l'organisation.

Un service, une entreprise, un réseau d'entreprises... sont des organisations. Ils consomment des ressources (éléments d'entrée) pour livrer un bien ou un service (élément de sortie). Aussi, toute organisation mono ou multi-acteurs peut être analysée comme un ensemble structuré agençant des processus.

### **2.3. Les évaluations des activités et de leurs performances**

Moins spécifiquement, la qualité d'une prestation de service peut se mesurer à la satisfaction du client pendant et après la réalisation de la prestation. A première analyse, la satisfaction est subjective et les prestations de service, hétérogènes. Il n'y aurait pas de norme et la dimension psychologique de la satisfaction serait importante.

D'après B. et D. Averous (1998), la recherche de meilleurs résultats dans la production de prestations de service repose sur la maîtrise de différents écarts, notamment les écarts de conception et de délivrance.

La réduction de l'écart de conception mesurant la distorsion entre les besoins du client et la conception du service proposé par l'entreprise prestataire suppose une bonne connaissance des attentes et besoins de la clientèle. Ces attentes peuvent cependant être consignées dans le cadre de l'élaboration d'un cahier des charges. L'écart de délivrance est la différence entre le service réellement fourni et le service tel qu'il avait été spécifié dans le cahier. Sa maîtrise peut s'opérer à partir de l'élaboration de critères mesurables sur la fiabilité du service (respect des taux de service, des engagements de ressource...), l'empathie (compréhension de la gêne pour le client et engagement du prestataire à tout entreprendre pour la réduire sans qu'un coût à ne pas dépasser limite son engagement)...

Il persiste cependant des écarts de perception, ceux des clients liés aux écarts de conception et de délivrance. Cependant, les usages de la profession et la connaissance des réalités d'une place portuaire peuvent permettre aux clients d'objectiver avec raison leurs perceptions. De plus, lors de la négociation du cahier des charges, un échange approfondi entre les niveaux de service attendus par les clients et les prix différentiels (coûts pour les clients) qui en découlent techniquement, doivent permettre aux deux parties de s'accorder sur les réalisations attendues de prestataire de service.

Aussi, les écarts de perception peuvent être considérablement réduits par l'implication réelle des clients à négocier le contenu du cahier des charges. Ce dernier doit plus particulièrement

préciser des objectifs de résultat plutôt que de chercher à quantifier des niveaux de ressources nécessaires en fonction d'hypothèses d'activité. Les taux de service attendus par les clients et les tarifs qui y sont associés méritent une rédaction concise et consensuelle. Comme le souligne Meyssonier (2008), dans les services, la fonction de production est « co-construite avec le consommateur ».

Cependant, notre analyse nous pousse à suggérer que pour éviter les écarts de conception d'un service entre un prestataire et un client, le client n'a pas à trop s'impliquer dans le « métier » du prestataire car ce dernier est l'expert technique et le praticien des inter-relations entre les différents acteurs du réseau. Sauf pour des produits techniques et complexes dont l'analyse est hors sujet par rapport à notre objet d'étude, il est de la responsabilité du prestataire - fournisseur de mettre en œuvre les processus techniques, d'utiliser les outils appropriés de production et de communication, de tisser éventuellement une relation de sous-traitance de spécialité...

En fait, seuls les écarts de délivrance importent réellement aux clients. Seuls ces écarts sont des sources potentielles de dysfonctionnements à venir pour les clients (retards de production, de vente...). Si la marchandise de passage met cinq jours entre le moment de son transbordement du navire et le moment de son post-acheminement évalué à partir de sa sortie physique de l'enceinte de la place portuaire alors qu'un passage acceptable, « normal », c'est deux jours, le client peut s'interroger sur le pourquoi de cette délivrance aussi tardive. Cette non performance par rapport à une norme temporelle usagère est-elle liée à des circonstances particulières indépendantes du service attendu du prestataire ou est-elle de sa responsabilité opérationnelle ?

#### **2.4. A la recherche de la performance globale satisfaisant l'utilisateur-client**

Selon la logique de toute action collective, l'optimisation de la performance attendue par l'utilisateur-client ne peut être le résultat d'une succession d'activités indépendantes décidées par des acteurs nombreux n'échangeant de l'information qu'à minima. La performance d'une organisation est tout à la fois liée : 1. à la performance de chacun des acteurs actifs ; 2. à la qualité des connexions entre ces actions. Or, s'il n'existe pas un réseau de communication d'informations ou s'il n'est pas régulièrement renseigné, au fur et à mesure de l'achèvement de différentes activités (Fredouet, Le Mestre, 2005), comment concevoir une coordination satisfaisante des activités des différents acteurs qui par leurs activités concourent à réduire les temps de passage du navire et des marchandises dans la place (encadré 2) ?

Encadré 2 : temps de passage et coûts fixes d'un navire

L'immobilisation d'un navire représente des coûts fixes élevés. Pour un porte-conteneurs de 8 500 EVP, les coûts fixes (équipage, maintenance / entretien, amortissements, frais financiers) sont de l'ordre de 30 000 US \$ par jour. Cette amène les armateurs à considérer la durée des escales comme un paramètre essentiel pour l'exploitation de tout navire. La durée d'une escale dépend par exemple des temps d'attente qui peuvent provenir d'une mauvaise organisation du travail sur le port (non coordination entre le travail d'arrimage des conteneurs par les dockers et leur transbordement par les portiqueurs), d'une saturation ou de dysfonctionnements des terminaux (portiques vétustes ou peu nombreux) ou encore de temps non productifs d'immobilisation des navires (temps de navigation sur les chenaux extérieurs des ports, temps de passage des écluses)... La productivité des terminaux détermine pour une large part la durée des escales.



Tout réseau d'acteurs, tout système de communication semble devoir être hiérarchisé, centré pour servir plus efficacement et avec plus d'efficacité, les objectifs poursuivis par une entreprise-pivot, une entreprise leader. Or, une place portuaire est un réseau non - centré d'acteurs indépendants cherchant à développer leur chiffre d'affaires et leur rentabilité. Aujourd'hui, des entreprises de manutention dont certaines d'entre-elles s'associent avec des armateurs cherchent à prendre le leadership de certaines places portuaires et ainsi à coordonner à l'avenir les deux processus opérationnels des ports, l'escale et le passage des marchandises. Aujourd'hui, ils ne contrôlent que partiellement le processus « passage des marchandises ». Les commissaires de transports auxquels les marchandises sont confiées par leurs fournisseurs ou leurs destinataires, ne peuvent pas contrôler les deux processus portuaires. Il leur est impossible de contrôler le processus « escale du navire » qui suppose la gestion de son approche, assez souvent son pilotage et son remorquage puis son immobilisation à quai. Eux-aussi n'organisent et ne contrôlent qu'une partie du processus « passage des marchandises » en choisissant un certain nombre d'acteurs dont les activités concourent à ce passage. Aussi, ce qui caractérise l'organisation d'une place portuaire, c'est l'absence d'un acteur-pivot qui coordonnerait les différentes activités des différents acteurs. Quant aux GPM, comme nous l'avons précédemment souligné s'ils proposent un réseau d'informations accessibles aux différents acteurs du port, ils ne sont jamais décideurs des activités privées dont une configuration spécifique s'élabore sans réelle coordination à chaque escale. Dans ce contexte, les places portuaires françaises sont-elles performantes par rapport à leurs concurrentes européennes ?

#### Encadré 3 : évolution des parts du marché à conteneurs en Europe

La part de marché des ports français en Europe est passée entre 1989 et 2006 de 17,8 % à 13,9 %.  
Sur le marché des conteneurs en croissance de plus de 5 % par an en Europe, la part de marché des ports français entre ces mêmes dates est passée de 11,7 % à 6,2 %.

### **3. Le management des activités portuaires et leur évaluation par l'outil Tableau de bord**

#### **3.1. Les axes de performance des acteurs d'une place portuaire**

Les approches « processus » qu'initient les GPM de Nantes-Saint-Nazaire et de La Rochelle ont bien pour finalité d'appréhender puis de normaliser les différentes activités qui, agencées, constituent les processus opérationnels permettant de répondre aux attentes des utilisateurs des ports (compagnies maritimes) et de leurs clients (fournisseurs et destinataires des marchandises). Cette approche s'inscrit dans une perspective de lean management des différentes activités des acteurs en nombre de la place portuaire. Aussi, la multi-performance d'une place portuaire cherche à satisfaire : 1. une stratégie de réduction des coûts de l'escale et du passage des marchandises ; 2. une stratégie de services visant des niveaux de service (qualité) que les parties prenantes (Freeman, 1984) (Donaldson, Preston, 1995) doivent préalablement contractualiser en cherchant dès la négociation à contractualiser les gains d'une meilleure productivité à venir et 3. une stratégie cherchant à mieux maîtriser puis à réduire les délais nécessaires à l'escale du navire et au passage des marchandises dans l'espace portuaire (figure 1).

Attentes des parties prenantes			
	Coûts	Qualité (niveaux de)	Délais
Chargeurs (fournisseurs et destinataires des marchandises de passage)	Moindre coût	Intégrité de la marchandise	Temps global de la marchandise dans la place portuaire minimal
Armateurs (propriétaires des navires)	Moindre coût	Intégrité du navire Intégrité de la marchandise	Temps global de l'escale minimal
Prestataires de service de la place portuaire	Moindre coût	Respect du cahier des charges Fidélisation des fournisseurs et des destinataires de la marchandise	Respect d'un temps standard pour effectuer la prestation (temps de mouvement d'un portique...)
Autorité portuaire	Compétitivité tarifaire globale d'une escale face à des places portuaires concurrentes Compétitivité tarifaire au conteneur, à la tonne...	Fidélisation de l'armateur, du navire	Minimisation du : Temps de l'escale Temps de la marchandise dans la place (temps d'approche du navire à quai + tps. de transbordement + tps. de stockage temporaire, + tps. de chargement par un autre mode de transport) Temps d'enlèvement de la marchandise

Fig. 1 : Attentes des parties prenantes et mesures multidimensionnelles de la performance

Aussi, il est possible d'appréhender la cohérence, la complémentarité des activités des acteurs d'une place portuaire en appréhendant leurs activités comme contribuant à assumer les missions logiquement dévolues à une place portuaire : 1. permettre à des navires de faire escale ; 2. permettre aux marchandises qu'ils pré-acheminent d'être post-acheminées vers les quais et les entrepôts de leurs réels destinataires.

Cependant, une gestion des activités portuaires ayant pour mission de favoriser la multiperformance à partir du triptyque C-Q-D supposerait qu'il existe des niveaux de performance-cibles dont différents indicateurs permettraient de comparer régulièrement les niveaux de performance réels à ces niveaux. Ces niveaux garantiraient en quelque sorte, s'ils étaient atteints, la compétitivité de la place portuaire. Cependant comme nous le constatons il y a déjà dix ans (Fassio, 1998), l'absence d'une « ambition » de nos places portuaires nous

semble une des causes de leur non compétitivité à l'échelle européenne. Depuis 10 ans comme de nombreuses statistiques l'attestent (encadré 3), nos ports ne se partagent qu'une fraction de l'augmentation du trafic « européen » des marchandises importées ou exportées.

Comme le suggère la figure 1 ci-dessus, tous les acteurs-entreprises se servant de la place portuaire (fournisseurs ou destinataires des marchandises) recherchent des services au moindre coût du fait que le passage de ces marchandises au port n'ajoute aucune valeur à leurs produits perceptible par leurs clients. Quant aux prestataires de service de la place, ils cherchent à produire des services satisfaisant leurs clients au moindre coût. Leur ambition d'être profitable les pousse au lean management de leurs activités, qu'ils sous-traitent ou non. Quant à l'autorité portuaire, elle cherche à faciliter les activités des différents acteurs avec l'ambition que l'addition tarifaire du passage du navire et des marchandises soit perçue comme relativement compétitive par rapport à d'autres additions possibles d'autres places portuaires par les utilisateurs et clients du port (tableau 1). Cette ambition pourrait à l'avenir s'inspirer de la démarche « target costing » (ou coût-cible) mais la réussite de cette démarche supposerait que l'autorité portuaire ait pris et assume une position de leader du réseau. Or, ce scénario n'est pas le plus probable aujourd'hui.

Quant à la qualité des services attendus, elle se mesure pour les clients du port à la préservation de l'intégrité de la marchandise. Pour l'armateur, c'est la préservation de l'état du navire qui focalise son attente de qualité pour les services qui lui sont imposés par une tradition « métiers » ou qu'il sollicite comme le pilotage, le remorquage et le lamanage.

Par rapport à la dimension « temps », la performance de l'ensemble des activités des différents acteurs s'apparente aux paradigmes que peuvent être la linéarité et la fluidité. Plus concrètement, la performance s'évalue par des temps, les délais de passage du navire et des marchandises. Ces délais doivent être aussi peu durables que possible compte tenu de différentes contraintes physiques (approche par un estuaire soumis aux marées ou accès direct au port en eau profonde...) ou de contraintes économiques comme la cherté des investissements en fonction des trafics des marchandises pouvant transiter par le port en fonction de son hinterland industriel et commercial... Pour satisfaire l'armateur, le port doit immobiliser le moins longtemps possible le navire. Pour contribuer à satisfaire les fournisseurs et destinataires des marchandises, les différentes activités contribuant au passage des marchandises doivent être globalement aussi brèves que possible même si leur temps de passage au port n'est qu'une fraction du temps global de leur transport<sup>6</sup> par le mode maritime d'une entreprise à une autre.

### **3.2. Les arbitrages associés au triptyque C-Q-D**

Comme le suggère ce rapide commentaire du tableau 3, les différentes parties prenantes d'une place portuaire n'ont pas les mêmes priorités, les mêmes attentes de service. Le tableau 3 peut nous permettre de classer ces priorités<sup>7</sup>. Le chiffre 1 indique que la partie prenante privilégie cet aspect de la performance. Le chiffre 3 indique au contraire que cet aspect de la performance globale est le moins priorisé par cette partie.

---

<sup>6</sup> Aujourd'hui, approximativement 40 jours entre la Chine et l'Europe du nord.

<sup>7</sup> Ce tableau n'est pas le résultat d'une étude, d'une enquête. Il témoigne de notre perception des priorités des acteurs d'une place portuaire. Aussi aujourd'hui, ce tableau doit être perçu comme un ensemble d'hypothèses de recherche.

Tableau 3 : Priorités des attentes des parties prenantes pour une performance globale basée sur le triptyque C-Q-D

Acteurs :	Coût	Qualité	Délai
Fournisseurs et destinataires des marchandises	2	1	3
Armateurs	3	2	1
Prestataires de service de la place	2	1	3
Autorité portuaire	1	2	3

Il nous semble intéressant de rapprocher les analyses synthétisées par ce tableau de l'analyse de Meyssonier (2008) relative aux « variables d'engagement » ou « d'ajustement » d'un prestataire de service par rapport aux attentes de ses clients. Ses analyses suggèrent que la gestion du triplet C-Q-D suppose que le prestataire de service privilégie une (ou deux) variable(s) d'engagement et se serve habilement des autres (ou de l'autre) variable(s) comme variable(s) d'ajustement. Aussi, chaque prestataire est contraint à arbitrer ses priorités « clients ».

Une première extraction possible de ce tableau permet de comparer les priorités des fournisseurs et destinataires de la marchandise en transit.

Acteurs :	Coût	Qualité	Délai
Fournisseurs et destinataires des marchandises	2	1	3
Prestataires de service de la place	2	1	3

A première analyse, il semble possible de concevoir que les engagements des deux parties prenantes, notamment la priorité qu'elles prêtent aux dimensions « qualité » et « coût », deux variables possibles d'engagement puissent être régulées par la variable « délai ». A la limite peu importe les délais de la prestation de service, si « la qualité » est la priorité des priorités de ces acteurs. Mais de quelle qualité les deux parties prenantes parlent-elle ? Fournisseurs et destinataires privilégient la qualité ou plus précisément, l'intégrité de la marchandise. Quant aux prestataires de service, ils privilégient la qualité de la prestation qui doit être conforme aux normes et usages admis par la profession. Cette seconde qualité peut être à la limite dangereuse pour l'intégrité de la marchandise si elle contribue indirectement à immobiliser cette marchandise qui peut être périssable. Elle peut aussi être source de risques industriel, commercial, financier... pour le destinataire de la marchandise si elle ne parvient pas à temps sur les quais de l'entrepôt du destinataire...

Une seconde extraction peut aussi être source de questionnements.

Acteurs :	Coût	Qualité	Délai
Armateurs	3	2	1
Autorité portuaire	1	2	3

Armateurs et autorité portuaire sont tous deux des acteurs d'une place portuaire. L'autorité portuaire se donne comme variable d'engagement à ce que la tarification des différentes prestations de service incontournables à l'escale d'un navire soit compétitive par rapport à celles d'autres places portuaires concurrentes. Or, si les priorités des différentes parties prenantes de cette figure sont correctement analysées, c'est le coût de l'escale qui importe le moins à un armateur. Des raisons peuvent être avancées : les coûts de l'armateur sont répercutés dans le prix de sa propre prestation de transport, le coût additif d'une escale par

rapport au même coût de cette escale dans un port concurrent est peu important par rapport à la perte de gain financier qu'une escale trop durable fait courir à un armateur en immobilisant son navire de plusieurs heures à plusieurs jours... Cependant dans les coûts, les prix de certaines prestations de service peuvent être très différents (tableau 4) selon le port d'escale. Coûts et différences sont-ils justifiés ?

Tableau 4 : frais « de port » d'un pétrolier de 200 000 t en US \$

	Rotterdam	Le Havre	Nantes-Saint-Nazaire
Frais de pilotage	27 688	21 217	28 331
Frais de remorquage	18 207	55 703	99 370
Frais de lamanage	7 589	14 038	6 817
Frais d'un agent maritime	4 376	5 029	5 009

Source : Union Française de l'Industrie Pétrolière – 2006

Ces deux parties prenantes n'ont pas non plus la même définition de la variable « qualité ». Ces analyses sont loin d'être exhaustives. Elles sont ponctuelles, à peine exploratoires.

D'autres extractions sont bien évidemment possibles. Elles aussi mettraient en évidence des décalages d'évaluation de la multiperformance des parties prenantes. Elles ne peuvent être développées dans cette communication. Toutefois, ces pré-analyses suggèrent que mettre en place comme outils d'évaluation de la performance des tableaux de bord différenciés d'une performance multidimensionnelle ne peut être possible qu'en fonction des attentes de performance de chaque partie prenante.

## Conclusion

A ce stade de notre réflexion, il nous semble impossible de suivre les performances des différents acteurs d'une place portuaire de façon globale à partir d'un seul tableau de bord, celui d'un acteur-pivot public (GPM) ou privé (un manutentionnaire de terminal associé à une compagnie maritime, actionnaire d'une co-entreprise filialisée). Cependant deux indicateurs globaux que sont le coût et le temps de l'escale permettent une évaluation intéressante de la performance globale des acteurs de la place portuaire liée à l'escale du navire. A notre connaissance, peu d'acteurs connaissent le temps de passage moyen d'un conteneur, l'amplitude temporelle entre un passage rapide et un passage particulièrement lent...

En effet, à la différence d'un réseau d'acteurs centré par l'intérêt d'une entreprise leader cherchant à développer une stratégie de développement rentable (secteurs de l'automobile, de la construction aéronautique civile, de la construction navale... (Fassio, 2006)), le réseau que constituent les acteurs d'une place portuaire s'analyse comme un territoire commercial, un territoire où « le marché » permettrait d'optimiser l'offre de services en fonction de la demande. Un équilibre serait possible. Il permettrait à tous les acteurs commercialement et techniquement aptes de la place de poursuivre une activité rentable tout en permettant aux utilisateurs-clients de la place d'être satisfaits par rapport aux trois axes d'analyse de la performance Coût-Qualité-Délai.

Le fait qu'aujourd'hui certains ports cherchent à structurer les différentes activités nécessaires à l'escale des navires et au transit des marchandises permet de souligner l'importance de satisfaire les utilisateurs-clients de la place. Seulement, structurer n'est pas coordonner. Or,

c'est la coordination qui favorise la performance. Toute coordination suppose la construction de relations plutôt plus que moins pérennes. A ce titre, un réseau d'acteurs non centré ne peut être considéré comme une « chaîne » logistique cohérente en quête de la meilleure gestion de ses interfaces entre acteurs exerçant des activités différentes mais complémentaires. Améliorer la compétitivité de la place portuaire peut être analysé comme l'enjeu commun de tous les acteurs de la place. Quels acteurs partagent cette préoccupation ? Quels acteurs en ont le pouvoir ? Les autorités portuaires ont cette préoccupation et le pouvoir d'influencer certaines décisions. Quelques entreprises manutentionnaires, gestionnaires de terminaux et alliées parfois à des compagnies maritimes peuvent avoir cette préoccupation et n'être pas sans pouvoir de marchandage. Mais les autres entreprises ? Si certaines peuvent partager cette préoccupation, quel peut être leur pouvoir de faire évoluer les réalités organisationnelles et économiques de la place ? Accélérer les activités et par conséquent réduire les délais de transit, adapter les niveaux de service (qualité) aux demandes des utilisateurs-clients et à celles des donneurs d'ordre de services internes, tout en abaissant les coûts de production des services n'est possible que si les différentes activités portuaires sont synchronisées, coordonnées. La performance pourrait être d'autant plus réelle et durable si elle était suivie par différents acteurs à partir d'indicateurs de performance orientés « satisfaction des clients ». Les efforts entrepris seraient d'autant plus durables et mobilisateurs si les acteurs de la place s'engageaient à partager avec leurs clients les gains de leur future plus grande efficacité.

## Bibliographie

- Averous B. et Averous D. (1998), *Mesurer et manager la qualité de service*, Insep Editions
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, Vol . 20, N°1, 65-91
- Fassio G. (1998), *Prix-objectifs et contractualisations. Une démarche possible pour les ports français face au défi de la compétitivité mondiale*, Actes des Deuxièmes Journées d'Echanges et de Recherche en Logistique et Transport : "La logistique, maîtrise du temps et de l'espace ?", 26-27 novembre, 51-64
- Fassio G. (2006), *Risques et performances d'un réseau industriel d'approvisionnement, essai d'identification et d'analyse des secteurs automobile, aéronautique et construction navale*, Logistique et Management, Vol. 14, N°1,19-32
- Fredouet C.-H., Le Mestre P. (2005), *La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires*, revue Finance – Contrôle - Stratégie, Vol. 8, N° 4
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman Publishing
- Fréry F. (1997), *La chaîne et le réseau*, in Dedans-dehors in P. Besson (coord), *Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert
- Gadrey J., (1992), *L'économie des services*, Editions La Découverte, collection Repères
- Giordano S. et Roucolle E. (2001) *Modèle comptable et représentation des organisations en réseau*, 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz
- Guérin F. (2000), *Emergence de la quasi-organisation : le cas de la place portuaire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université du Havre
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance ; essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation
- Lorino P., Tarondeau J.C. (1998), *De la stratégie aux processus stratégiques*, *Revue Française de Gestion*, janv-fév

Management de processus, référence FD 50-116, AFNOR  
Meysonnier F. (2008), *L'instrumentation de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services. De l'analyse des pratiques professionnelles à un modèle explicatif d'ensemble*, Congrès des IAE, septembre  
Paché G. et Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Presse Universitaire de France.  
Port Autonome de Nantes-Saint-Nazaire, Port Atlantique - Le magazine du port de Nantes Saint-Nazaire (2008), N° 60, Janv.  
Port Autonome de la Rochelle (2006), *Le manuel de management*  
Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris  
Porter M. (1998), *On competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA  
Rapport sur la modernisation des Ports Autonomes (2007), juillet  
Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société