



« Composition et évolution des modèles de performance des places portuaires, en tant que maillons des chaînes logistiques globales »

Olivier DESPLEBIN

Doctorant en Sciences de Gestion - Université du Havre

Colloque scientifique international - Nantes – 20 octobre 2011; ENSM

Gouverner et administrer des espaces sous tension.

Ports et communautés portuaires d'Europe en mutation.



Evolution de l'activité et du rôle dévolu aux places portuaires.

Contexte général de ces dernières années :

- Expansion de la globalisation; élargissement du périmètre des supply chains des entreprises; et **intensification de l'activité des places portuaires.**
- **Evolution et complexification de l'activité**, notamment de part l'émergence d'une offre de service à la marchandise allant au delà de la prestation de transport.
- **Elargissement de la perception des frontières de l'organisation portuaire.**

Contexte général : les défis des ports.

- Récession économique mondiale et compétition agressive.
- Hausse des coûts de l'énergie et des carburants.
- Exigence de sûreté (nationale et locale) /sécurité.
- Exigence de respect de l'environnement.
- Impacts à long terme du changement climatique.
- Problèmes d'acceptation de l'activité portuaire et attentes de la communauté (Green port, harmonisation du développement portuaire et du développement urbain, aspect social...).
- Nécessité de soigner l'image médiatique.

...

Une performance polysémique.

De nombreuses contraintes de diverses natures pèsent sur les organisations portuaires et impliquent des objectifs organisationnels variés.

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels (Bourguignon, 1995), et est largement dépendante des pressions et contraintes pesant sur l'organisation portuaire.

→ La performance portuaire revêt donc un caractère polysémique.

Evolution de l'activité et du rôle dévolu aux places portuaires.

La performance n'est pas une notion figée, elle évolue dans le temps en même temps que les buts que se fixe, et/ou qui s'imposent, à l'organisation.

Toutes ces évolutions impactent grandement la définition et l'évaluation de la performance portuaire.

Des ports réseaux de plus en plus étendus.

Le nombre et la diversité d'acteurs liés au port s'est considérablement accru, notamment en raison de l'évolution et de la complexification de l'activité.

Les places portuaires sont assimilables à des réseaux d'acteurs non centrés autour d'une firme pivot.

→ Au sein de ces « ports réseaux » de plus en plus étendus, la pluralité des acteurs implique une pluralité des conceptions et interprétations de la performance.

→ Ces acteurs exercent des pressions de diverses intensité et de diverses natures sur le réseau et l'organisation portuaire.

Comment la nature de la performance portuaire est-elle en train, et susceptible à terme, d'évoluer, en particulier au regard de l'évolution du rôle du maillon portuaire au sein des chaînes logistiques globales ?

La notion de « port réseau » : la théorie des parties prenantes appliquée au réseau portuaire.

Selon Freeman (1984), les parties prenantes sont un individu ou groupe d'individus qui peut affecter, ou être affecté par, la réalisation des objectifs organisationnels.

Nous considérerons donc que les places portuaires ont l'enjeu de concilier les intérêts parfois contradictoires des entités du réseau étant soit directement liées aux activités portuaires, soit susceptibles d'être impactées par la conduite de ces activités.

Identification et typologie des stakeholders au réseau portuaire.

Les parties prenantes internes (réalisant les activités opérationnelles) :

Acteurs liés au traitement physique et administratif de la marchandise; du navire; fournisseurs de services associés aux activités portuaires.

Les parties prenantes externes (susceptibles d'avoir une influence sur le fonctionnement ou le développement du port; ou d'être impactés par son activité) :

Acteurs institutionnels; clients du port; acteurs divers composant l'environnement portuaire (citoyens, groupes de pression, médias...).

Méthodologie de recherche.

- Synthèse de l'état de l'art académique et professionnel en matière de performance portuaire et logistique.
- Conduite d'entretiens (mode semi directif) auprès des parties prenantes aux réseaux portuaires identifiées (France, Europe et international) afin de déterminer leur conception de la performance, et les possibles évolutions futures. Des ports de différentes tailles seront inclus dans cette étude.
- Analyse textuelle qualitative des données obtenues.
- Enrichissement du modèle présenté ci-après.

Synthèse de l'état de l'art: un modèle de performance multidimensionnel.

Nous avons synthétisé l'état de l'art dans un modèle multidimensionnel composé de :

3 niveaux de détail :

- 9 Dimensions de performance.
- 31 Axes de performance.
- De très nombreux critères de performance.

Notre recherche d'attachant à la définition et non à la mesure concrète de la performance, nous n'avons pas poussé le niveau de définition jusqu'aux indicateurs (modalités de mesure).

Synthèse de l'état de l'art: un modèle de performance multidimensionnel

- **Opérationnelle** (Qualité des infrastructures; délais; disponibilité, adaptabilité, et qualité des services; productivité; coûts).
- **Financière** (Capacité financière; investissements).
- **Organisationnelle** (Structures et pratiques de gestion; cohésion; système d'information).
- **Sociale** (Conditions d'activités; fiabilité sociale).
- **Impact citoyen** (Participation au dynamisme économique local, régional, et national; apports à la communauté, contribution au bien être des citoyens et à l'amélioration de l'image ville-port).
- **Economique et commerciale** (Volume d'activité des trafics; caractéristiques de l'offre de service; poids économique du port).

Synthèse de l'état de l'art: un modèle de performance multidimensionnel.

- **Ecologique et préservation de l'environnement**
(Consommation d'énergie; gestion environnementale (air, eau, bruit, déchets, cargaisons dangereuses; zones naturelles); gestion des risques naturels et adaptation aux impacts du changement climatique...).
- **Emplacement géographique** (Accessibilité et connexions; attractivité économique de l'hinterland; conditions d'installation et d'activité; ressources humaines; culture locale).
- **Sûreté / sécurité.**

Restitution des premiers résultats obtenus.

Présentation des conceptions croisées de transporteurs routiers de fret interurbain en conteneurs sur courte et moyenne distance; et d'entreprises de manutention portuaire sur la notion de performance portuaire.

→ Points de convergence; non convergence; ou encore conflictualités des opinions des ces deux types d'acteurs sur les éléments du contenu de la performance portuaire ainsi que sur les éléments influençant cette performance.

- 1 nouvelle dimension (dimension médiatique).
- 1 nouvel axe ajouté à la performance organisationnelle (organisation des flux à l'interface des terminaux).
- De nombreux nouveaux critères.

Une source de vives tensions : la contre performance des temps d'attente aux terminaux

Les délais d'attente des transporteurs routiers aux terminaux portuaires peuvent s'élever à 8 voire 10 heures.

Critères invoqués par les transporteurs

Avis des manutentionnaires

Problème de capacité de traitement des gros porte-conteneurs.

Bon niveau d'équipement, temps d'attente raisonnables.

Différentes exigences de niveau de performance

Mouvements sociaux des manutentionnaires.

Pouvoirs publics agressifs sur le statut de la profession.

Différentes responsabilités quand au niveau de performance

Problème de répartition de l'activité entre terminaux.

Respect du principe de concurrence entre terminaux.

Inégalités de traitement aux terminaux (dockers privilégiés).

Activité particulière des chauffeurs dockers (transferts inter terminaux).

Différentes conceptions de la performance organisationnelle

Problèmes soulevés.

- Différentes conceptions de la notion même de performance.
 - Différentes attentes de niveau de performance : problème de hiérarchisation des éléments.
 - Différentes approches et compréhensions d'un domaine de performance défini : des critères de performance parfois contradictoires.
 - Différentes conceptions quand aux responsabilités des acteurs sur le niveau de performance.
- Tous ces questionnements seront abordés dans notre recherche et doivent plus généralement stimuler la réflexion sur les outils de gestion intéressant potentiellement les acteurs ou noeuds du réseau sur le plan managérial.**

Conclusion.

Disposer des visions globales des acteurs au réseau portuaire sur la performance actuelle et future de ce type d'organisation réticulaire complexe est primordiale pour orienter les politiques de développement.

Cette recherche vise à stimuler la réflexion sur les outils de gestion intéressant potentiellement les acteurs ou noeuds du réseau sur le plan managérial.

Les acteurs, grâce aux outils de gestions qui découleront de cette recherche (Cf. module de l'entreprise SOGET dans le cadre du nouveau CCS), disposerons ainsi d'une information étendue les aidant à piloter leur activité en cohérence avec leur stratégie.

Merci de votre attention.