

Les fondements théoriques de la compétitivité portuaire: Vers une vision globale d'analyse

[The theoretical foundations of port competitiveness: Towards a global vision of analysis]

Naouar Anisser

Enseignante chercheur, Centre de recherche « Gouvernance Territoriale et Développement Durable », Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Abdelmalek Essâadi, Tanger, Morocco

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This research proposes to contribute to the study of port competitiveness. Given the lack of unanimity of previous studies, we will try to overcome some shortcomings that we have detected in studies dealing with the subject of port competitiveness and propose a theoretical framework to describe this concept under three foundations theoretical: port competition, competitive advantage and relativity.

KEYWORDS: port competitiveness, port competition, competitive advantage, relativity, theoretical framework.

RESUME: La présente recherche propose de contribuer à l'étude de la compétitivité portuaire. Face à l'absence d'unanimité des études antérieures, nous allons essayer de pallier à quelques lacunes que nous avons détectées au niveau des études ayant traité le sujet de la compétitivité portuaire et de proposer un cadre théorique permettant de décrire ce concept sous trois fondements théoriques: concurrence portuaire, avantage concurrentiel et relativité.

MOTS-CLEFS: compétitivité portuaire, concurrence portuaire, avantage concurrentiel, relativité, cadre théorique.

1 INTRODUCTION

La compétitivité est une préoccupation centrale à la fois dans les pays avancés et les pays en développement dans une économie mondiale plus ouverte et intégrée. Elle est associée à beaucoup de facteurs: productivité des facteurs, taux de salaire, taux d'intérêt, taux de change, coûts unitaires en travail et en capital, avantage comparatif, avantage concurrentiel etc. Cependant, Rarement a-t-on observé une telle unanimité de la part des autorités publiques et des chefs d'entreprises dans la poursuite d'un objectif aussi flou que la compétitivité. Aussi bien dans sa définition que dans son analyse, le concept de la compétitivité est sujet à des interprétations divergentes et même contradictoires¹. En réaction, les économistes ont généralement choisi soit de rejeter ce concept comme étant inadapté à l'analyse économique soit de le circonscrire à une signification plus limitée, par exemple la productivité. À notre connaissance, aucune méthodologie ne permet d'analyser de manière cohérente l'ensemble des déterminants communément associés à la compétitivité².

En effet et en dépit de son importance reconnue, la notion de compétitivité est encore mal comprise, et une discussion de ses fondements demeure de grande importance. Alors que de nombreuses discussions sur la compétitivité restent concentrées sur les aspects macroéconomiques, politiques, juridiques et sociales qui sous-tendent à une économie prospère, les progrès dans ces domaines est nécessaire mais pas suffisant. La productivité dépend en définitive de la capacité microéconomique de l'économie, enracinée dans la

¹ Voir Krugman (1994) et le débat qui s'est ensuivi dans la revue *Foreign Affairs*. Voir Buckley *et al.*, (1992) et Markusen (1992) pour des revues générales des définitions économiques du concept de la compétitivité.

² Les méthodologies d'analyse de la rentabilité financière de Horton (1983), dont cette étude s'est fortement inspirée, et les méthodologies de comparaison de coûts proposées par Cogneau (1992), Brewster (1989) et Mathis *et al.*, (1988), semblables en plusieurs points à la nôtre, atteignent partiellement cet objectif.

sophistication des entreprises (locales et filiales de multinationales), la qualité de l'environnement des affaires nationales, et les externalités découlant de la présence de *Clusters* d'industries connexes et de support.

Face à ce concept mal dimensionné il nous apparaît donc pertinent de comprendre le concept de la compétitivité et tout particulièrement la compétitivité portuaire, d'en questionner ses principales caractéristiques, et ses fondements théoriques. Le point de départ de notre réflexion s'articule autour de la question suivante:

Pourquoi un port peut être plus compétitif au niveau international et dépasse d'autres ports situés dans une même région ?

L'article propose un cadre conceptuel tout en expliquant et justifiant les fondements théoriques et en se basant sur les avantages des modèles des travaux ultérieurs et évitant leurs inconvénients. Nous sommes conscients que le développement réussi d'un modèle conceptuel devrait bien lier la revue de la littérature à l'analyse des données afin d'illustrer chaque concept comme une variable avec un lien logique à la recherche qui peut formuler plusieurs questions de recherche.

2 CARACTÉRISTIQUES DE LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE

Dans toute activité de recherche dans le domaine de l'économie, la principale question consiste à déterminer l'allocation des ressources de façon à assurer le bien-être social, notamment le plein emploi et un niveau de vie élevé. Les chercheurs cherchent à savoir quel secteur est le mieux à même de contribuer à la croissance économique nationale et fondent souvent leur analyse sur le concept de la compétitivité. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la compétitivité comme étant la « *capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations et d'ensembles supranationaux à générer, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, des niveaux de revenu et d'emploi des facteurs relativement élevés* » (Hatzichronologou, 1996).

Alors que la Commission européenne utilise la définition suivante: « *une augmentation régulière du niveau de vie dans un pays ou une région et un niveau de chômage involontaire aussi faible que possible* » (Commission européenne, 2009).

Sur la base d'un examen des études publiées dans ce domaine. Plusieurs auteurs soulignent que la théorie économique ne fixe aucune définition de la compétitivité (cf. Sharples, 1990; Ahearn *et al.*, 1990). R. Reich, en examinant le livre de Porter 1990, a fait valoir: « *La compétitivité nationale est l'un de ces termes rares du discours public d'avoir passé directement de l'obscurité à l'absurde sans intervalle de cohérence* » (Reich, 1990). P. KRUGMAN était encore plus pessimiste: « *Les préoccupations concernant la compétitivité sont, comme une question empirique, presque toujours sans fondement... L'obsession de la compétitivité³ n'est pas seulement faux mais dangereux... Penser en termes de compétitivité conduit à de mauvaises politiques économiques* » (Krugman, 1996a, p.5).

Une partie du problème vient de l'utilisation du terme à différents niveaux d'agrégation économique. Ainsi, dans la littérature économique, la notion de compétitivité a été utilisée à deux extrémités du spectre, appliqué à l'entreprise individuelle (le niveau micro-économique), et à l'économie nationale (niveau macro-économique).

Au niveau de l'entreprise individuelle, la compétitivité réside dans la capacité des entreprises à produire de manière cohérente et rentable des produits qui répondent aux exigences d'un marché ouvert en termes de prix, qualité, design, etc. Toute entreprise doit répondre à ces exigences si elle veut rester en activité, et la plus compétitive entreprise par rapport à ses rivaux c'est celle qui a la plus grande capacité à gagner des parts de marché. Inversement, les entreprises non compétitives trouveront leurs parts du marché en baisse, et, finalement, toute entreprise qui n'est pas compétitive - si elle est assurée par un soutien ou de protection « artificiel » - se retire de l'activité.

Par comparaison, au niveau macro-économique de l'Etat-nation, la notion de compétitivité est beaucoup plus mal définie et plus fortement contestée. Malgré le fait que l'amélioration de la compétitivité d'un pays est souvent présentée comme un objectif central de la politique économique, les arguments ont manqué ce que cela précisément signifie et s'il est encore judicieux de parler de la compétitivité à un niveau macro-économique. L'absence d'une définition communément acceptée est en soi une source d'opposition à la notion de compétitivité macro-économique. Essentiellement l'argument est qu'il est dangereux de fonder la politique économique autour d'un tel concept qui admet de diverses interprétations et compréhensions.

³ Paul Krugman, 1994 competitiveness : A Dangerous Obsession : « Le point de vue que les nations s'affrontent comme les grandes entreprises est devenue omniprésente au sein des élites occidentales, dont beaucoup sont dans l'administration Clinton. En pratique, cependant, la doctrine de la «compétitivité» est absolument fautive. Grandes nations du monde ne sont pas, à un degré important dans la compétition économique avec l'autre. Leurs principaux problèmes économiques ne peuvent être attribués à "perdre" sur les marchés mondiaux. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des Etats-Unis. Pourtant, les théoriciens de Clinton de la compétitivité, de Laura D. Andrea Tyson à Robert Reich à Ira Magaziner, avancent des arguments apparemment sophistiqués, dont la plupart sont prises en charge par l'arithmétique et négligent la recherche bâclée. La compétitivité est une idée séduisante, promettant de réponses faciles à des problèmes complexes. Mais le résultat de cette obsession est mal réparti les ressources, les frictions commerciales et les politiques économiques nationales mauvaises ».

Par conséquent, la compétitivité est une mesure relative. Il s'agit d'une notion générale et l'on ne s'accorde pas sur la façon de la définir et de la mesurer précisément. C'est un concept insaisissable et pas particulièrement bien compris. Dans les faits, il existe une pléthore de définitions, chaque étude adoptant souvent sa propre définition et une méthode de mesure spécifique.

Dans cette article, nous adoptons une définition qui est à la fois simple, riche et opérationnelle: la capacité d'une unité de production (firme, industrie nationale, port, etc.) à accaparer, de manière rentable et durable, une part de marché importante⁴, autrement dit, la capacité de faire face à la concurrence et de l'affronter avec succès. Définie ainsi, on peut comprendre que la compétitivité est, et doit être, une préoccupation majeure tant pour les autorités publiques que pour les chefs d'entreprises et les économistes.

Plus profondément, une entreprise serait donc compétitive si elle est capable de vendre des produits et des services répondant aux exigences de la demande (en termes de prix, de qualité et de quantité), tout en dégagant des bénéfices lui permettant de se développer. Et aussi bien pour les ports que pour d'autres types d'entreprises ou d'activités, la concurrence peut s'exercer sur les marchés intérieurs (dans quel cas on compare les entreprises ou les secteurs d'un même pays) ou internationaux (comparaisons se font entre pays).

La compétitivité d'une entreprise ou d'un territoire est mesurée par la constatation d'un avantage résultant d'une différence existante entre l'offre faite par un opérateur et celle (s) faite (s) par ses compétiteurs. La comparaison doit être appréciée non seulement de façon objective mais également à travers le prisme -plus subjectif- de la perception effective opérée par les clients concernés comme par ses compétiteurs (entreprises ou territoires).

La compétitivité hors-prix consiste à faire valoir des avantages concurrentiels décisifs, autres que le prix de vente, pour l'acheteur et le consommateur potentiel. Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité. Cette forme de compétitivité engendre généralement une augmentation des biens (ou services) de l'entreprise, mais encourage les consommateurs désirant d'une meilleure qualité et qui cherchent « monter en gamme », à acheter ses produits.

En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux.

L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle. Cette compétitivité par l'innovation peut concerner aussi un bassin économique, en concurrence par rapport à d'autres, d'où les politiques visant à constituer ou renforcer des pôles de compétitivité⁵.

Ainsi, le mot « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'un port compétitif pour dire qu'il est performant ou rentable ou productif. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'un port.

Pour R. WHITLEY et D. HESSAN, être toujours compétitif, c'est se consacrer à ce que l'on fait de mieux, trouver comment faire partie des meilleurs. Il appartient aux dirigeants de découvrir quels sont exactement les produits ou les services qui ont le plus de valeur pour les clients et ceux qu'ils peuvent leur fournir aussi bien ou mieux que les meilleures entreprises du monde. Cette connaissance est susceptible de tout révolutionner dans un port. Elle peut être le point de départ d'un redressement et d'une croissance accélérée.

Dans ce contexte concurrentiel latent ou déclaré, les ports devraient tenir le même raisonnement pour attirer les deux principaux clients: les chargeurs et les armateurs. La compétitivité du port suppose une organisation capable d'avoir une vision de veille (Jakobiak, 1998) sur toutes les composantes de l'environnement économique et politique immédiat et lointain. Cette vision n'est possible que si cette organisation a une autonomie réelle qui lui permet de s'armer d'outils stratégiques et d'instruments tactiques. La compétitivité nécessite une stratégie de marketing conforme aux spécificités des ports (CNUCED, 1992; Palmer, 1998). Cette stratégie marketing permettra aux autorités portuaires de savoir sur quels critères se fondent les usagers pour choisir leur port. Il est à noter qu'il est difficile de quantifier tous les aspects de la compétitivité portuaire. Seule une modélisation permettrait d'éclairer le problème pour les décideurs. La CNUCED a proposé un modèle simplifié qui permet « *de comparer la compétitivité d'un port par rapport à un autre pour une activité déterminée, pour un chargement ou une catégorie de marchandises spécifiques transportées par un ou plusieurs navires déterminés à destination ou en provenance d'un lieu précis* » (CNUCED, 1992).

Ce modèle se présente de la manière suivante:

⁴ Cette définition s'apparente aux définitions micro-économiques (fondées sur le commerce) de Markusen (1992, p.10), de Hazledine (1993, p.2) et de Keasing and Lall (1992, p.176).

⁵ Jean Bouinot, les pôles de la compétitivité « le recours aux modèles de Clusters », sur Cybergeog : European Journal of Geography, 9 mars 2007 « *Un pôle de compétitivité est une région, généralement urbanisée, où s'accumulent des savoir-faire dans un domaine technique, qui peuvent procurer un avantage concurrentiel au niveau planétaire une fois atteinte une masse critique. La prospérité ainsi apportée tend à se propager aux autres activités locales, notamment de service et de sous-traitance* ».

$$C_{a.i.j.} = \frac{(Rm1Cm1+Rm2Cm2+Rt1C1+Rt2Ct2)_j}{(Rm1C1+Rm2Cm2+Rt1C1+Rt2C2)_i} - 1$$

- Ca.i.j.:** La Compétitivité portuaire pour une marchandise «a» utilisant le port «i» comparé au port «j»
- Cm1:** Le Coût monétaire pour le navire par tonne ou EVP (Équivalent Vingt Pieds) de marchandises manutentionnées (tous les frais liés au navire au port)
- Cm2:** Le Coût pour les marchandises par tonne ou EVP (tous les frais liés à la marchandise)
- Ctl:** Le Coût de l'immobilisation du navire par tonne ou EVP de marchandises manutentionnées
- Ct2:** Le Coût du facteur temps pour les marchandises par tonne ou EVP
- Rm1:** Le Coût du facteur risque pour les navires
- Rm2:** Le Coût du facteur risque pour les marchandises
- Rtl:** Les Risques d'immobilisation du navire
- Rt2:** Les Risques d'immobilisation des marchandises

Si **C** est positif, cela veut dire que pour la marchandise **a** le port **i** est plus compétitif que le port **j**. Si **C** est négatif, cela signifie que le port **i** est moins compétitif que le port **j**. C'est la variation de la valeur de **C** qui constitue l'indicateur pour les actions à mener sur le plan marketing afin de renforcer ou dynamiser la compétitivité du port **i** par rapport au port **j**. Ce modèle peut servir comme instrument de communication vis-à-vis des clients réels et potentiels du port **i** pour leur montrer combien ils peuvent économiser et comment ils peuvent résoudre leurs problèmes en utilisant le port **i**, et pour quelles raisons.

La compétitivité du port réside également dans sa stratégie commerciale et son développement: toutes les activités de la zone portuaire sont totalement interdépendantes. L'initiative individuelle qui n'est pas suivie par une adhésion totale de tous les intervenants du port est vouée à l'échec. Certes chaque intervenant joue son rôle dans le cadre d'une concurrence saine, mais un travail d'équipe harmonieux est indispensable. La promotion des activités portuaires va de pair avec un climat concurrentiel entre les diverses unités portuaires (agents maritimes, commissionnaires, manutentionnaires, transitaires,...). Les intervenants dans l'offre des services portuaires doivent tenir compte du fait que leur survie est intimement liée à la compétitivité du port dans sa globalité. En effet, le port est constitué de plusieurs intervenants qui ont objectivement les mêmes clients (armateurs et chargeurs), même si chacun est animé par des intérêts particuliers (Samii, 2000). Ces intervenants font partie d'une communauté portuaire⁶ conçue comme une association formelle de toutes les organisations et de toutes les personnes intervenant dans le transfert de marchandises par la zone portuaire. Cette dernière comprend le port et son hinterland au sens large.

Ainsi, le succès du port ne dépend pas seulement de l'importance ou de la qualité de ses installations techniques ou administratives. Il est aussi gouverné par des facteurs extérieurs: le système de tarification des transports routiers, la politique nationale et internationale du transport, la concurrence des autres ports pour la desserte de l'hinterland, ainsi que de la qualité de l'infrastructure de liaison avec cet hinterland. Les ports doivent prêter attention à ce qui se passe au-delà de leur zone d'activité et surveiller des paramètres extérieurs significatifs (HAEZENDONCK E., NOTTEBOOM, T., 2012).

A cet effet, face à ce concept flou de la compétitivité, il nous apparaît qu'il est pertinent d'en questionner également de ses fondements, afin de mieux dimensionner le cadre conceptuel de l'analyse de la compétitivité portuaire.

3 LES FONDEMENTS DE LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE

Revenons à la définition au-dessus des économistes de l'OCDE qui ont défini la compétitivité comme « *l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période* »⁷.

Cette définition est essentielle, même si elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité portuaire. Cette dernière met en relation trois mots essentiels: la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel (Figure 1).

⁶ La communauté portuaire est composée, en général, de la direction portuaire (représente souvent les intérêts de l'État et du public) et de l'ensemble des activités et des usagers du port.

⁷ Stéphane GARELLI, « *Competitiveness of Nations: the fundamentals* », The World Competitiveness Yearbook 2000, p.47.

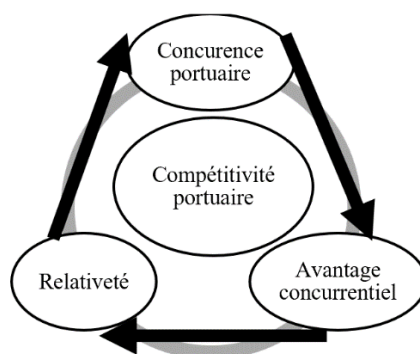


Fig. 1. Les fondements de la compétitivité portuaire

Source: L'auteur

3.1 LA COMPÉTITIVITÉ ET L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Avant d'analyser le phénomène de la relation entre la concurrence du port et la compétitivité, les inégalités dans les caractéristiques du port doivent être distinguées. La définition suivante peut être adoptée - le port est un centre logistique et industriel qui joue un rôle actif dans le système de trafic mondial marqué par des activités fonctionnellement définies qui sont directement ou indirectement incluses dans les flux de marchandises et d'informations- dans ce sens, la concurrence nécessite la compétitivité, ce qui signifie que, dans les conditions dans lesquelles la concurrence existe sur le marché, il faut être compétitif⁸. Tout d'abord, la compétitivité portuaire suppose un préalable indispensable: l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition portuaire et donc la compétitivité portuaire. C'est bien parce que la compétition règne entre les ports que l'on peut parler de la compétitivité portuaire, (voir la figure ci-dessous), l'un ne va pas sans l'autre. Ainsi, Dans le cas de la compétitivité du port, une question importante s'impose c'est de savoir quel (s) port (s) est compétitif envers quel (s) port (s).

La figure ci-dessous montre la relation des conditions de la concurrence et la compétitivité des ports, qui sont liées par les exigences d'amélioration, le renforcement et la stimulation de renforcement et d'amélioration de la qualité de service du port ainsi que le positionnement sur le marché.

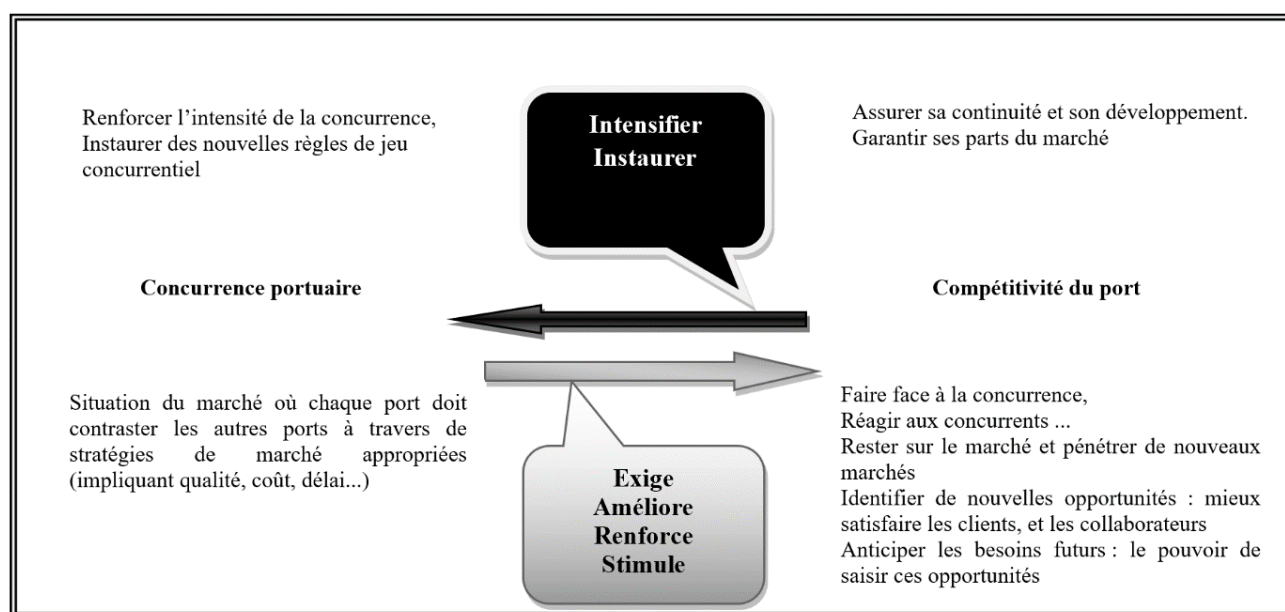


Fig. 2. La relation Concurrence- compétitivité des ports

Source : L'auteur

⁸ E. Musso: Ports: competition and competitiveness, Course in Advanced Port Economics, Antwerp, 2005.

L'intensification de la concurrence dans les marchés portuaires est l'un des effets majeurs de l'ouverture actuelle de ces marchés. Un marché n'est pas attractif s'il est déjà investi par un grand nombre de concurrents puissants et agressifs⁹. Les marchés des services portuaires sont en effet très concurrentiels. Les entreprises opérant dans l'industrie portuaire sont les plus exposés. Ces conditions de forte concurrence conduisent les ports à entreprendre des guerres de prix et des surenchères publicitaires diminuant considérablement les marges des produits¹⁰.

En effet, les concurrents luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position.

Et comme nous l'avons déjà mentionné, Il existe entre les ports des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre, de la taille et de la diversité des compétiteurs, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits (ou services). L'intensification de la concurrence implique également l'optimisation de la distribution des produits et services des secteurs d'activité portuaire, leur disponibilité et leur accessibilité facile par les clients sont indispensables pour faire face à la forte concurrence.

Ainsi, l'intensité concurrentielle se justifie par deux indicateurs:

- **La Concentration**

Sur un segment donné, une forte concentration des parts de marché (ou les lignes maritimes) entre quelques ports concurrents (oligopole) voire un acteur dominant (monopole, duopole) surtout dans le marché de transport de conteneurs, représente une pression considérable sur un port s'il ne fait pas partie de ce cercle, il doit inévitablement se positionner autour du référentiel tarifaire imposé par le leader, que ce soit pour justifier une valeur supérieure ou proposer une alternative économique à la clientèle. Une faible concentration, c'est-à-dire une répartition plutôt équitable des parts de marché entre les acteurs, témoigne d'une compétition encore ouverte et il lui donne plus de marge – si l'on ose dire – pour déterminer un positionnement spécifique et original.

- **Atomicité**

Le nombre des ports concurrents sur un segment est également un paramètre important, à ne pas confondre, mais au contraire à croiser, avec l'indicateur précédent. En effet, il existe des segments avec un grand nombre de concurrents (forte atomicité) mais une grande disparité dans les parts de marché (forte concentration); de même, certaines niches peuvent être occupées par un faible nombre de concurrents (faible atomicité), mais sans leader marqué (faible concentration). Selon les 4 combinaisons possibles, voici l'intensité typique de la pression concurrentielle sur les prix:

Tableau 1. L'intensité typique de la pression concurrentielle sur le prix dans le secteur portuaire

Concentration, Atomicité	Parts des marchés réparties	Domination des leaders
Peu de ports	Pression Latente (niche sans leader à la merci d'un prédateur agressif)	Pression Extrême (situation monopolistique ou duopolistique)
Beaucoup de ports	Pression faible (marchés très ouvert)	Pression forte (quelques leaders, une myriade de petits poissons)

Source: l'auteur

Donc comme: le paysage précédemment décrit, le port doit déterminer son statut concurrentiel soit :

- **Un port « leader » ?**

Si tel est le cas, le port occupe évidemment une position enviable (et désirée, donc vigilance) car elle lui fait l'arbitre du marché. Ainsi, en général, le port *leader* est-il considéré comme le « *Price maker* », c'est-à-dire celui qui sert de référence à tous les autres ports concurrents pour la fixation des prix: s'il baisse ses prix, les autres ports ne tarderont pas à le faire, contraints et forcés, car les clients percevront le signal à l'échelle du marché tout entier.

Le port *leader* jouit cependant d'un privilège encore plus décisif, du moins si son leadership est solide et assumé: en qualité d'offre de référence, manifestation supérieure à la concurrence, adoptée par un grand nombre de clients par hypothèse satisfaits, il bénéficie

⁹ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, p. 392 « Marketing Management », Editeur : Publi. Union ; Édition : 10e (23 avril 2001).

¹⁰ *Ibidem*.

d'un effet « premium », justifiant un écart de prix pouvant atteindre +20%, parfois davantage. Ici, la notoriété et l'image du port jouent un rôle clé dans la valorisation de l'offre *leader*, en particulier un hub à conteneurs. Dans le meilleur des cas, l'avantage va jusqu'à conférer au port qui le détient, une position dominante d'un marché. Ce leadership lui procure une forte efficacité et une rentabilité, selon le principe du « *winner takes all* » (le gagnant rafle tout).

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, un port doit chercher à exploiter au mieux ses avantages concurrentiels, et à développer des avantages concurrentiels durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents. Depuis quelques années, certains stratégies ont montré que les ports qui présentent des avantages concurrentiels sont plutôt ceux qui ont adopté des stratégies claires et bien déterminées à moyen et long terme.

- **Un port « *Challenger* » ?**

Sur les autres marches du podium, l'ambition de détrôner le leader tient généralement lieu de stratégie. Le port cherche donc à affronter son ou ses devancier (s), soit à armes égales sur le terrain, soit en maniant l'artillerie tarifaire, que ce soit de façon agressive, plus tactique ou par des attaques sur le flanc. Plus subtil encore: le port définit une nouvelle segmentation du marché, voire une niche, sur laquelle il se différencie de l'acteur dominant et apparait même comme ayant une plus forte part de marché, devenant ainsi *leader*.

- **Un port « *Outsider* » ?**

Si un port figure dans le gros du peloton, l'enjeu est de sortir de la banalité, par la différenciation de son offre et/ou par un positionnement tarifaire agressif qui lui distinguent face aux clients. Ainsi se définit un port *outsider*, qui cherche même parfois à « acheter des parts de marché » de façon extrêmement volontariste, dans une pure logique de retour sur investissement et de valorisation de ses actifs. Cette option doit être envisagée avec prudence, car elle s'avère souvent coûteuse en rentabilité: il lui faut être prêt à tenir cette stratégie durant de longs mois avant qu'il ne produise des effets substantiels, et compter avec la réaction de ports concurrents qui viendraient s'aligner sur ses prix alors que la situation serait à terme intenable pour lui.

Par conséquent, en appliquant les cinq forces¹¹ de l'avantage concurrentiel de M. Porter dans le contexte de la coexistence portuaire, on peut facilement expliquer l'influence de l'intensité concurrentielle. Le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité présente des ports pour dégager un profit. Si toutes les forces sont élevées, le profit possible sera limité. A l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement possible de dégager un profit important. Le point essentiel consiste donc à hiérarchiser¹² ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans l'industrie portuaire, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel (cf. figure 3).

¹¹ Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard business Review, March/April 1979.

¹² Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., *Stratégique*, 9e édition, Pearson, 2011.

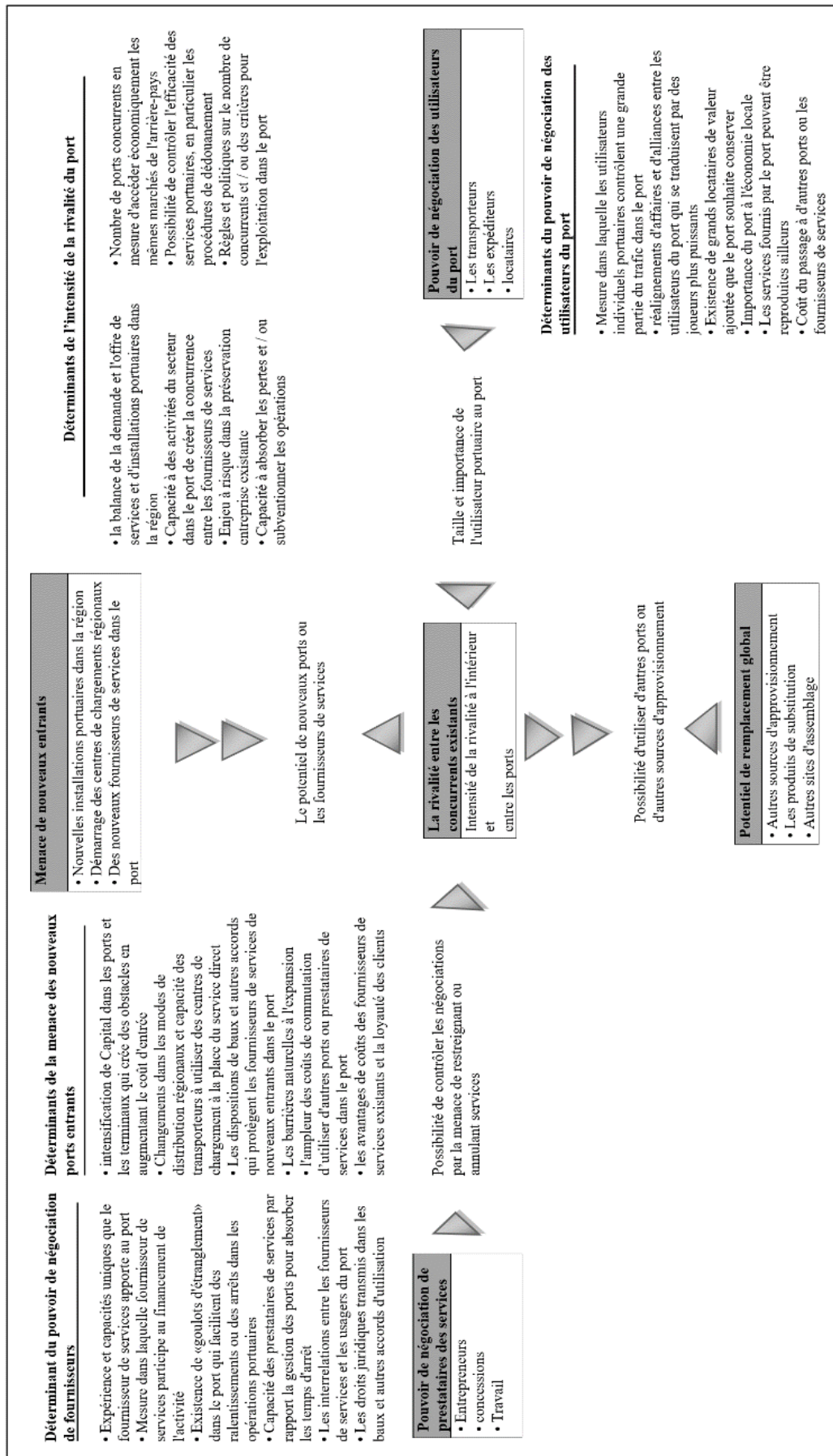


Fig. 3. Les cinq forces façonnant paysage concurrentiel portuaire

Source: l'auteur en se basant sur les 5 forces concurrentielles de Porter.

3.2 LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Nous passons du constat qu'un port est compétitif s'il dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que le port est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage concurrentiel c'est à dire tout ce qui lui permet de devancer ses concurrents. Il est en cela différent du facteur clé de succès (FCS)¹³ qui est commun à tous les ports présents sur le marché. Cet avantage concurrentiel (ou compétitif) est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif rendant dépassé celui qui l'emportait à un moment donné. Cet avantage peut créer une rente de situation¹⁴ qui résulte normalement d'une compétence distinctive ou (cœur de compétences)¹⁵.

Par conséquent, dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, un port doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à développer des avantages compétitifs durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents.

A cet effet, la position concurrentielle d'un port à conteneurs est déterminée par son offre compétitive à l'hôte de chargeurs et les compagnies maritimes pour les routes commerciales, des régions géographiques et autre port auquel le port de conteneurs est connecté. Cependant, à la dimension plus large, la compétitivité du port est déterminé par la gamme d'avantages concurrentiels qui sont acquis et / ou créés par le port au fil du temps. La consolidation de la liste des facteurs provenant de divers points de vue mis en évidence par notre revue de la littérature, ont montré qu'un port est susceptible d'être plus compétitif si il:

- Bénéficie de la proximité des principaux centres de production et de consommation, et les grandes voies commerciales du trafic;
- Possède un excellent accès maritimes et l'arrière-pays et offre une connectivité supérieure aux marchés;
- Est en mesure de réduire les coûts portuaires pour les utilisateurs grâce à une plus grande productivité;
- Est capable de persuader et d'enraciner les transporteurs et les expéditeurs en fonction de leur cargaison;
- Est capable de persuader et d'enraciner les transporteurs et les expéditeurs par rapport à leurs acheminements de fret en ajoutant de la valeur ajoutée aux activités commerciales de ces entités;
- Est capable d'augmenter la capacité dans le temps pour répondre à la demande et possède suffisamment d'espace pour répondre au développement futur;
- Permet aux utilisateurs de concurrencer efficacement les autres modes de transport;
- Est en mesure de faire face aux défis posés par l'environnement économique et la nouvelle logistique;
- Est en mesure de capitaliser sur les effets complémentaires et le renforcement du cluster portuaire;
- A une plus grande implication du secteur privé;
- Est perçue comme source clé de l'économie locale; et
- Bénéficie d'une longue tradition de soutien des principaux *Stakeholders*.

La liste des facteurs indiqués ci-dessus révèlent la complexité et des difficultés rencontrées dans la définition de la compétitivité. Autre complication est engagée si le large éventail et la diversité des acteurs de l'industrie avec leurs différents objectifs, les moyens et

¹³ Un facteur clé de succès (ou FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Chaque entreprise fait face à plusieurs FCS qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif. En revanche, leur maîtrise ne garantit pas le succès, qui dépend de l'acquisition d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels.

¹⁴ Une rente de situation est un surplus de rentabilité (parfois appelé surprofit) qu'obtient une entreprise ayant un avantage compétitif. Cet avantage peut venir :

- d'une plus grande efficacité technique : coûts moindres, produits et services plus attractifs (différenciation),
- ou d'une meilleure situation sur le marché : (position de monopole ou de leader en part de marché, marque plus connue ou mieux perçue, accès privilégié à certaines ressources ou débouchés, etc). On peut parler dans ce cas de concurrence imparfaite. Dans le cas de monopole, on parle de « rente de monopole ».
- ou de politiques propices au corporatisme ou au protectionnisme, créant des « barrières à l'entrée » artificielles pour les concurrents potentiels.

¹⁵ C.K. Prahalad et Gary Hamel « *le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes* ». (1990), *Harvard Business Review*. Selon Leonard-Barton, « *un cœur de compétence doit permettre de distinguer une entreprise d'un point de vue stratégique* ». Par contre Galunic et Rodan (1998) considèrent que « *un cœur de compétence ne permet pas seulement de différencier une entreprise d'une autre, mais également à l'intérieur d'une même entreprise de distinguer une compétence d'une autre. Au d'autres termes, un cœur de compétence guide une entreprise à réorganiser ses compétences selon la demande de son environnement* ». Gallon, Stillman, et Coates (1995) précisèrent que « *le cœur de compétence ne se résume pas à la somme des caractéristiques individuelles mais résulte de « l'agrégat de capacités, dans lequel une synergie est créée et qui a valeur durable et un large champ d'application* ». Cette synergie doit être défendue face aux concurrents potentiels et comme dans le cas des moteurs, ne pas être spécifique à produit ou marché unique. Ainsi d'après cette définition un cœur de compétence est une construction harmonisée intentionnelle.

les impacts possibles sont inclus dans l'analyse (ANISSER, N., 2015) ¹⁶. Par conséquent, une spécifique signification, perception, interprétation, mesure et implication de ces facteurs sont liés à être différent pour les différentes parties impliquées dans l'activité portuaire. En outre, l'offre compétitive devra dépendre de ce qui est présenté par la communauté portuaire plutôt que simplement de l'opérateur du terminal à conteneurs.

3.3 LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE ET LA RELATIVITÉ:

Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Il est évident qu'un port n'est compétitif qu'au regard des autres ports. Il en résulte qu'il n'existe pas de compétitivité totale. Pour bien le comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue, dans un tel cadre, un port ne peut pas se rendre compte s'il est compétitif ou non dans la mesure où il n'a pas de compétiteurs. Cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres ports avec lesquels il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux autres ports de la même activité, à travers la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

Nonobstant, la recherche d'un avantage concurrentiel durable par un port constitue la clé de voûte de la stratégie, et nécessitant à construire une position forte et de réussir à la protéger, notamment en ayant recours à un certain nombre de barrières¹⁷. Plus récemment, le courant des ressources a renversé la logique du raisonnement en insistant sur la nécessité pour le port à s'appuyer sur ses ressources et compétences¹⁸. L'objectif est alors d'analyser les ressources du port afin d'en tirer le meilleur profit, d'investir dans des ressources complémentaires et de chercher à en protéger l'accès. Dans un cas comme dans l'autre, la tâche est rendue difficile par les ports concurrents. Dès lors que le port sera perçu comme ayant du succès, ses concurrents vont chercher à l'imiter. S'ils y parviennent, le port perdra son avantage concurrentiel, d'où vient la relativité de cet avantage concurrentiel. Pour éviter ce risque, certains ports essayent de bâtir leur avantage sur des ressources non imitables, ou plus sûrement sur des combinaisons de ressources difficiles à imiter comme l'utilisation des technologies et des moyens de NTIC.

A titre d'exemple, la politique de prix adoptée par un port reflète nécessairement son positionnement compétitif. Elle s'inscrit donc plus dans la relativité que dans une logique immuable, en raison de l'influence des concurrents, qui changent, évoluent et se repositionnent. Inversement, qu'elles soient réactives, préventives ou agressives, les propres orientations tarifaires du port ont un impact sur les concurrents et sur le marché. C'est pour cette raison qu'une veille permanente des prix de ses adversaires est incontournable s'il veut, non seulement rester placé, mais surtout consolider ou renforcer ses parts de marché.

Bien souvent, il ne s'agit pas d'analyser une ressource mais un ensemble de ressources. L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose alors sur la capacité de ses managers à choisir avec créativité et/ou avec rapidité les combinaisons appropriées de ressources qui permettent de créer une valeur ajoutée pour les clients.

Cependant, tout avantage concurrentiel durable n'est jamais définitivement acquis, et il peut être menacé notamment par des tarissements de ressources, des ruptures technologiques, des chocs économiques et politiques, des bouleversements dans les habitudes de consommation, et des changements de dispositions juridiques, souvent destinées à rétablir la concurrence (lois *anti-trusts*).

A cet effet, la compétitivité n'est pas simplement le fait de se positionner sur le marché. Il ne s'agit pas automatiquement d'un phénomène instantané. Cela exige et prend du temps c'est-à-dire un investissement en capital tangible (actifs matériel et financier) et intangible (capacités et savoirs). Et l'avantage concurrentiel dont dispose un port, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement et l'avantage concurrentiel n'est acquis qu'à l'espace d'un moment¹⁹, même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité portuaire doit reposer sur une vision de long terme et ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné, donc la compétitivité portuaire est un avantage momentané, inscrit dans le temps.

¹⁶ ANISSER, N. Contribution à l'analyse de la compétitivité du port à conteneurs : Cas du port Tanger Med», thèse de doctorat en gestion soutenue le 15/10/2015.

¹⁷ Demsetz H., "Barriers to Entry", American Economic Review, vol. 72, n° 1, 1982, p. 47-57.

¹⁸ Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

¹⁹ Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, réalisée par Michel TERNISIEN, associé, et Anne-Françoise DIGUET, consultante, du cabinet Price Water house Coopers. Les Éditions de l'Industrie, Paris 2001 Collection Études.

4 CONCLUSION

LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE NE PEUT ÊTRE ANALYSÉE QUE DANS LE CADRE D'UNE VISION GLOBALE

Un port est souvent compétitif sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'un port qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais un cluster portuaire est un corps complexe et il n'est pas évident qu'il soit compétitif sur tous les aspects de son organisation.

Dans ce cas, il dispose d'avantages compétitifs partiels. De ce fait, sur le plan de la méthodologie, l'appréciation portée sur la compétitivité du port ne peut être que le fruit d'une démarche globale, prenant en compte tous les aspects de la vie du port.

En guise de conclusion, on comprend que la notion de la compétitivité portuaire doit englober un certain nombre d'autres caractéristiques.

LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE N'EST PAS EXCLUSIVEMENT FINANCIÈRE

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine. Pourquoi un port est-il productif ? Cela tient-il à l'assiduité de ceux qui y travaillent ? A la capacité de ce port à s'organiser mieux que tout autre ?

En revanche, une absence de la dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité portuaire ne peut se restreindre à l'espace financier, un port qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être un port compétitif car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière d'une compétitivité portuaire, est une condition nécessaire de la compétitivité.

LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE DOIT INCLURE UNE DIMENSION SOCIALE

Dans la définition que nous avons donnée au début de cet article, le mot compétitivité ne peut se dissocier de la redistribution qui sera faite de ses conséquences. Un port est compétitif s'il est en mesure d'en redistribuer ses bienfaits en faveur de ceux qui en sont les contributeurs. Au même titre qu'il existe une dimension financière de la compétitivité, il existe une dimension sociale qui se mesurera par une amélioration du niveau de vie. Ainsi il est évident que la compétitivité portuaire renvoie à la notion de performance sociale, ce qui est en accord avec la notion de développement durable.

LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE EXPRIME UNE POTENTIALITÉ

La rentabilité portuaire se mesure, alors que la compétitivité portuaire s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une « capacité » ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité portuaire et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi certains ports peuvent être en apparence compétitifs (comme le port de Shanghai) mais ne peuvent pas réaliser la rentabilité immédiate. Il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

LA COMPÉTITIVITÉ PORTUAIRE N'EST DONC PAS RÉDUCTIBLE À LA SEULE PERFORMANCE PORTUAIRE

Être compétitif, c'est être performant. On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité portuaire. La performance renferme deux dimensions: faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ces deux dimensions.

- Faire mieux que les autres: C'est la dimension la plus visible de la compétitivité d'un port. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, par ce qu'on donne un service plus performant, à un coût plus faible, dans un délai moins court, et avec une plus grande qualité que ses concurrents. C'est une logique du quantitatif.
- Faire autrement que les autres: Mais être compétitif n'est pas que cela. La compétitivité portuaire, et c'est toute la richesse du mot, signifie qu'un port sait faire autrement comparé aux autres ports. Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité portuaire. Faire autrement, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité du port à concevoir des services qu'il est seul à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif.

REFERENCES

- [1] AYFANDOPOULOU, G., GAGASTI, E., MYROVALI, G., (2012), Strengthening the competitiveness of local and regional production clusters through efficient interfaces to ports and intermodal solution exploitation in the Mediterranean basin, in: *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 48 (2012) 2664-2678.
- [2] BARNEY J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- [3] CHERAGHI, H., KHALIGH, A. A., NADERRI, A., 2012, Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee Port in Iran, in *International Business Research*, Vol. 5, No. 2; February 2012.
- [4] CINI, V. ve NATER, N., 2009. "Porter's Diamond Model of Osijek-Baranja County Industry", *Interdisciplinary Management Research*, 5, ss.761-769. Competitors. Free Press, New York.
- [5] CRUZ, M., FERRIERA, J., AZEVEDO, S., (2013), Key factors of seaport competitiveness based on the stakeholder perspective: An Analytic Hierarchy Process (AHP) model, IN *Maritime Economics & Logistics* (2013) 15, 416-443. doi: 10.1057/mel.2013.14.
- [6] DEMSETZ, H., "Barriers to Entry", *American Economic Review*, vol. 72, n° 1, 1982, p. 47-57.
- [7] MUSSO, E.: Ports: competition and competitiveness, Course in Advanced Port Economics, Antwerp, 2005.
- [8] HAEZENDONCK E., 2011, *Essays on strategy analysis for seaports*, Garant, Leuven, 240p.
- [9] HAEZENDONCK E., NOTTEBOOM, T., 2012, the competitive advantage of seaports, M. Huybrechts, H. Meersman, E. Van de Voorde. E. Van Hooydonk. A., Verbeke et W.winkelmans (Eds.) *Port competitiveness: An Economics and Legal Analysis of the Factors Determining the competitiveness of seaports*, Antwerp, De Boeck Ltd, 155 pages.
- [10] BOUINOT, J., les pôles de la compétitivité « le recours aux modèles de Clusters », sur Cybergeog: *European Journal of Geography*, 9 mars 2007.
- [11] JOHNSON, G., WHITTINNGTON, R., SCHOLE, K., FRERY, F., *Stratégie*, 9e édition, Pearson, 2011.
- [12] KRUGMAN, P., (1991), "Geography and trade", Leuven University Press, Leuven.
- [13] KRUGMAN, P., 1992, *Geography and trade*, The MIT Press.
- [14] PORTER, M.E., (2004), *La concurrence selon Porter*, Paris: Village Mondial, 480 p.
- [15] PORTER, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard business Review*, March/April 1979.
- [16] KOTLER, P. et DUBOIS, B., p. 392 « Marketing Management », Editeur: Publi. Union; Édition: 10e (23 avril 2001).
- [17] SAMII, A.-K., (2000), *Stratégies logistiques*, Dunod, Paris, 319 p.
- [18] GARELLI, S., « Competitiveness of Nations: the fundamentals », *The World Competitiveness Yearbook 2000*, p.47.