

## **Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du port de Cotonou**

## **Influence of strategic decision-making on the performance of the port of Cotonou**

**Emile Mahoulé ADANKANHOUNDE, (Doctorant)**  
*UFR Économie Management et Ingénierie Juridique (ECOMIJ),  
Université Alioune DIOP de Bambey, ERIM, Sénégal*

**Thierry Mahougnon ADANKANHOUNDE, (Maître Assistant en Sciences de Gestion)**  
*Laboratoire Pluridisciplinaire de l'enseignement technique de Lokossa (LARPET),  
Université Nationale des sciences Technologie Ingénierie et Mathématique, d'Abomey  
(UNSTIM), Bénin*

**Amadou LAMINE DIA, (Professeur Titulaire)**  
*Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Sénégal*

<b>Adresse de correspondance :</b>	École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique de Lokossa Université Nationale des Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématique d'Abomey Bénin desboiset@yahoo.fr
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ADANKANHOUNDE, E. M., ADANKANHOUNDE, T. M., & LAMINE DIA, A. (2022). Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du port de Cotonou. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(2-2), 1-21. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6382403">https://doi.org/10.5281/zenodo.6382403</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: February 21, 2022*

*Published online: March 31, 2022*

## **Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du port de Cotonou**

### **Resumé**

Depuis toujours, le principal souci permanent des dirigeants des entreprises est la performance de leur structure non pas seulement pour contrer la concurrence, mais et avant tout pour rentabiliser le capital investi et satisfaire les parties prenantes. Pour y arriver, plusieurs décisions doivent être prises pour se donner des orientations stratégiques. Si le processus de prise de décisions semble simple dans les petites entités, il est plus complexe dans les Réseaux Territorialisés (RTO) où l'intérêt de chaque partie prenante doit être pris en compte. L'objectif de cette recherche est d'établir l'influence que la prise de décisions stratégiques peut avoir sur la performance d'un RTO comme le port de Cotonou. La présente recherche est conduite par une méthodologie quantitative basée sur un questionnaire auprès d'un échantillon de 135 cadres ayant travaillé ou travaillant encore dans le Port. Le traitement des données est fait avec le logiciel Amos 23 où nous avons procédé d'abord à une Analyse factorielle en Composante Principale puis Confirmatoire. Ensuite nous avons fait des tests de fiabilité, de validité, de significativité et de student, et enfin, calculer les indices d'ajustement et de corrélation ( $\beta$ ). Les résultats de cette étude montrent que la présence des administrateurs externes au sein du Conseil d'Administration n'a aucune influence sur la performance du port. Elle montre également que l'expérience des administrateurs influence la performance opérationnelle, mais n'influence pas celle commerciale. Elle montre enfin que le moment de la prise de décision influence tant la performance opérationnelle que commerciale. Les résultats de cette recherche contribuent à expliquer l'influence que la prise de décisions a sur la performance d'un RTO. Elle invite en outre les dirigeants à se pencher sur l'expérience des membres du Conseil d'Administration dans la composition des CA et le moment adéquat avant la prise de chaque décision stratégique.

**Mots clés :** Prise de décision, performance, opérationnelle, commerciale, méta-organisation

**Classification JEL :** G30, L19, L25

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract**

Always, the permanent main concern of business leaders is the performance of their structure not only to counter the competition but above all to make the capital invested profitable and satisfy the stakeholders. To achieve this, several decisions must be made to give strategic orientations. If the decision-making process seems simple in small entities, it is more complex in meta-organizations where the interest of each stakeholder must be taken into account. The objective of this research is to establish the influence that strategic decision-making can have on the performance of an RTO such as the port of Cotonou. This research is conducted using a quantitative methodology based on a questionnaire with a sample of 135 executives who have worked or are still working in the Port. The data processing is done with the Amos 23 software where we first proceeded to a Factorial Analysis in Principal Component then confirmatory. Then we did reliability, validity, significance and student tests, and finally, calculated the adjustment and correlation indices ( $\beta$ ). The results of this study show that the presence of external administrators within the Board of Directors has no influence on the performance of the port. It also shows that the experience of administrators influences operational performance but does not influence commercial performance. Finally, it shows that the moment of decision-making influences both operational and commercial performance. The results of this research help to explain the influence that decision-making has on the performance of a Territorialized Network of organization. It also invites managers to consider the experience of Board members in setting up Boards of Directors and the appropriate time before making each strategic decision.

**Keywords:** Decision-making, performance, operational, commercial, meta-organization

**JEL Classification:** G30, L19, L25

**Paper type :** Empirical Research.

## Introduction

Le commerce international connaît de plus en plus un essor remarquable ces dernières années. Il a conduit à des mutations organisationnelles, techniques et commerciales dans les transports internationaux et les ports constituent un élément clé. L'environnement maritime et portuaire international, du fait de la mondialisation de l'économie a aussi connu de nombreuses mutations nées, en l'occurrence de la libéralisation des transports maritimes et de la concurrence interportuaire. Considérés comme des réseaux territorialisés d'organisations, les ports sont des interfaces de connexion de plusieurs modes de transport complémentaires. Leur principal objectif est de permettre, non seulement aux pays auxquels ils appartiennent, mais aussi aux pays de l'hinterland, d'entretenir d'importantes relations commerciales avec le reste du monde. Le port est donc un ensemble complexe occupant une place privilégiée, non seulement dans la région dont il constitue un des principaux moteurs de développement, mais également sur le plan national et international. Pour être compétitives, les autorités portuaires doivent fixer des objectifs stratégiques et des programmes de réforme du secteur. Ces stratégies de développement doivent être éclaircies non seulement à l'échelle nationale, mais aussi sur le plan régional et international. Les ports à conteneurs considérés comme des systèmes complexes sont également des lieux où un certain nombre d'acteurs portuaires fournissent des produits et des services et créent ensemble de la valeur ajoutée. Ce système connaît actuellement un certain nombre de défis et de restructurations pour survivre dans un environnement logistique incertain (Notteboom et Winkelmanns, 2003). C'est pourquoi les autorités portuaires doivent compter de plus en plus sur les pratiques de gestion pour garantir des relations à long terme avec les principales parties prenantes (Dooms et Verbeke, 2007).

Pour améliorer la performance du port de Cotonou, plusieurs réformes ont été engagées parmi lesquelles on peut citer la mise en place d'un guichet unique portuaire dématérialisé en 2011, la modernisation des installations portuaires avec une mise en concession d'un nouveau terminal opéré par Bénin Terminal avec le déploiement entre 2013 et 2016 de matériels de manutention de grande capacité qui ont accéléré le positionnement concurrentiel de la place portuaire béninoise. La dernière réforme engagée depuis 2018 est la délégation de la gouvernance portuaire au Port of Antwerp International (PAI), filiale du Port of Antwerp, deuxième plus grand port de commerce d'Europe avec pour mission d'améliorer l'efficacité de la gestion et des prestations de manière à accroître la rentabilité et la performance de cette société.

Cette décision du gouvernement est due au fait que depuis 2011, la position du port se trouve de plus en plus fragilisée en raison de la forte concurrence des ports voisins de Lomé et de Tema, concurrence favorisée par le déclin du trafic ferroviaire et de nombreux conflits commerciaux dus aux décisions prises par les autorités béninoises en violation des accords bilatéraux et internationaux liant le Bénin et le Niger (Lihoussou, 2014). C'est la raison pour laquelle la gouvernance s'évertue à encadrer une répartition des pouvoirs des acteurs dans le but d'engager des décisions qui permettent de prendre des actes de gestion et d'administration à visée performative (Serry, (2019), Brooks & Cullinane (2017), Notteboom, De Langen & Jacobs, (2013)). Selon Stal (2009), pour être performante et le rester, toute industrie doit satisfaire trois axes fondamentaux : la satisfaction du client, la rentabilité et la motivation de ses acteurs. Elle parvient à ces résultats grâce non seulement à ses prises de décisions, mais et surtout à la manière dont ces décisions sont mises en œuvre. Une décision consiste à faire un choix entre plusieurs alternatives. En voulant prendre des décisions qui donnent les meilleurs résultats, les entreprises cherchent finalement à optimiser leurs processus et à augmenter leur productivité. C'est donc dans le souci d'améliorer la productivité du monde industriel que naît le besoin d'améliorer le processus de prise de décisions. Cette prise de décisions qui est devenue de nos jours, l'une des préoccupations majeures de plusieurs entreprises qu'elle soit publique,

privée ou parapublique permet aux décideurs de connaître leurs objectifs, de rassembler l'information, de réaliser une analyse complète de l'environnement, des capacités et des compétences de l'organisation et de développer toutes les alternatives possibles pour établir un plan d'action correspondant aux objectifs fixés (Royer et Seville, 2019). Au regard de ce qui suit, il convient donc de se demander si les décisions stratégiques qui sont prises par les administrateurs du Port Autonome de Cotonou permettent de faire de ce port une place portuaire performante ? À partir de cette interrogation, l'objectif de notre étude vise à déterminer l'influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du Port de Cotonou.

Le travail s'articule autour de trois points essentiels : le premier est consacré à la clarification des concepts liés à la prise de décisions et de la performance. Ensuite, le deuxième aborde la méthodologie et enfin le troisième est consacré aux différentes présentations et analyses des résultats de la recherche ainsi que la discussion de ces résultats.

## **1. Clarification des concepts**

### **1.1. Concept de prise de décision stratégique**

La prise de décisions vue comme « un processus d'identification et de résolution de problèmes » (Ouiddad, Okar, Achchab (sd), citant Daft, 1986), est devenu de nos jours l'une des préoccupations majeures de plusieurs entreprises qu'elle soit publique, privée ou parapublique. Son utilité se révèle plus dans les domaines, tels que l'administration des affaires, l'ingénierie, ou encore, la recherche opérationnelle (Zimmennann, 1986) et les services. La littérature sur la prise de décision est abondante et les travaux menés sur le processus de décision revêtent un caractère disparate. Ceci s'explique par le fait que la décision comme objet d'analyse est perçue selon différentes facettes (Nmili & Bouaoulou 2021). Les recherches portant sur la prise de décisions se caractérisent par une multiplicité des thèmes investigués et une grande diversité des logiques d'interprétation (Nmili & Bouaoulou 2021, Bérard 2009). Les décisions stratégiques dans les organisations sont les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'avenir de l'entreprise. Elles sont aussi les décisions les plus incertaines et ont un caractère irréversible qui peut parfois conditionner la survie de l'entreprise (Cherif, 2019). Il est donc normal de voir comment les décisions stratégiques sont prises dans les organisations afin de les conduire à des fins de pérennité, de performance et de rentabilité pour leur faire éviter la faillite. Selon Nmili & Bouaoulou (2021), étant donné que la décision stratégique réalise des objectifs à grande échelle, elle est risquée, difficile à inverser et établit un lien entre les stratégies délibérées et émergentes et peut être une source majeure d'apprentissage organisationnel pour une organisation. Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) et Royer, Seville, (2019) caractérisent la décision stratégique comme une décision qui implique des actions lourdes et structurantes, un niveau élevé de ressources mobilisées ou l'instauration d'un précédent structurant. Mais, ils informent que les caractéristiques centrales des décisions stratégiques concernent leur manque de structure. Pour eux, les décisions stratégiques impliquent un très faible degré de programmation. On peut retenir alors que les décisions stratégiques déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prises surtout à partir des informations émanant de l'environnement de l'entreprise, au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées.

Depuis les travaux de Simon (1945), de nombreuses recherches théoriques et empiriques se sont articulées autour de l'objet « prise de décisions » (Bérard 2009). Ces recherches assurent que la prise de décisions est un élément fondamental des processus organisationnels (Laroche, 1995). Elle est, donc pour Drevon et al, (2018), « un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par la mobilisation de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu ». Dans cette optique, chercher la

meilleure solution, ou seulement faire un simple choix parmi des options n'est pas l'idéal, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour tout le monde (Zsambock et Klein 2014 ; Drevon et al, 2018). La littérature classique en gestion propose différentes visions de la décision en contexte organisationnel. Trois principaux modèles provenant des sciences de gestion peuvent expliquer le processus de prise de décision, à savoir le modèle de la rationalité absolue, le modèle de la rationalité limitée et le modèle politique et de pouvoir (Johanna, 2015 ; Drevon, Maurel et Dufour 2018). Ces modèles s'appliquent à tout type de décision, qu'elle soit opérationnelle, tactique ou stratégique, dans le contexte organisationnel public ou privé.

Selon le concept de rationalité absolue, « le consommateur maximise son utilité et le producteur son profit » (Drevon, Maurel et Dufour 2018). Il dispose, en effet, d'«une information complète sur la situation dont connaît toutes les solutions envisageables, ainsi que les conséquences de chacune de ces solutions. Il est donc en mesure de prendre la meilleure décision parmi les différentes solutions qui s'offrent à lui » (Drevon, Maurel et Dufour 2018 citant Simon 1965). Mais, pour March (1994) cité par Drevon, Maurel et Dufour , dès que le problème se complexifie comme dans le contexte organisationnel à l'exemple des RTO, le modèle de la rationalité absolue présente des limites. C'est la raison pour laquelle Simon (1977) a proposé le modèle de la rationalité limitée, en se basant sur la psychologie cognitive. Ce modèle suppose qu'on gère difficilement l'incertitude et que l'information nécessaire disponible pour prendre des décisions peut s'avérer incomplète. La décision prise sera alors celle que le décideur juge la plus satisfaisante donc ne sera pas donc pas la meilleure comme dans le modèle classique de la rationalité absolue (Drevon, et al, 2018). « Le décideur s'arrête au premier choix qu'il juge satisfaisant pour résoudre son problème en tenant compte des contraintes de son environnement » (Simon 1977). En voulant prendre les meilleures décisions dans l'intérêt de l'entreprise pour sa pérennité, le décideur est obligé d'examiner diverses alternatives pour solutionner un problème comme la rentabilité, l'efficacité, la performance, etc. Dans ce cas, ce sont ces objectifs qui guident l'évaluation puis la décision. Enfin, pour Fredrickson (1985), la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif. Le décideur effectuerait un choix par expérience dans des situations complexes, incertaines, en temps réel et engageant de multiples acteurs (Drevon, Maurel et Dufour 2018). Il reconnaîtrait la situation par rapport à une expérience passée et mobiliserait cette expérience antérieure pour catégoriser rapidement les situations et pouvoir prendre ainsi une décision rapide satisfaisante. C'est la raison pour laquelle, Cohen et al,(1972) ont proposé le modèle poubelle, dans lequel la prise de décision serait la rencontre hasardeuse entre des solutions qui existent déjà dans l'organisation, des problèmes, des opportunités et des participants. Un autre modèle, né à la même époque, accorde, quant à lui, une place prépondérante aux conflits entre les multiples acteurs engagés dans une décision collective (Nmili, Bouaoulou, 2021) : le modèle politique et de pouvoir.

En effet, le modèle politique et de pouvoir, (Nmili, Bouaoulou, 2021 ; Drevon et al, 2018) explique qu'une organisation serait avant tout un système politique et la décision ne serait ni la maximisation du résultat, ni la satisfaction d'un décideur, mais la solution la plus acceptable pour tous les acteurs en jeu. La prise de décisions va se baser sur un compromis entre les diverses parties prenantes qui disposent de pouvoirs et de sensibilités différentes et potentiellement conflictuelles (Cyert & March 1963). D'ailleurs, les différents acteurs useraient de tactiques pour orienter la décision (Pfeffer & Salancik 1974). Drevon, Maurel et Dufour (2018) informent que dans le modèle politique et de pouvoir, la décision individuelle serait certes rationnelle, mais pas la décision collective : celle-ci serait le résultat des préférences et des intérêts des individus les plus puissants et influents (Pfeffer & Salancik 1974). Ainsi, l'analyse des principaux modèles de prise de décisions permet de dire qu'il n'y



a pas qu'un seul modèle à retenir et que l'on peut tirer des enseignements de plusieurs d'entre eux. C'est pour cette raison que Eisenhardt & Zbaracki (1992) concluent que «strategic decision-making is best described by an interweaving of both boundedly rational and political processes».

## **1.2. Performance dans les entreprises portuaires**

De nos jours, on parle beaucoup de « performance », car elle est exigée de tous, qu'il s'agisse du travail, des études, du sport, du domaine privé comme du domaine public. Tout le monde s'accorde dans l'entreprise sur les vertus et la nécessité de la performance, mais de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque ce concept dans l'entreprise ? Le concept de "performance" est largement utilisé dans la littérature que dans les milieux organisationnels sans que sa définition et sa mesure ne fassent l'unanimité (Zineb, 2017). Pour définir la performance, St-Pierre (1999), rappelle que la performance d'une entreprise demeure un phénomène complexe que peu de chercheurs ont réussi à comprendre dans sa totalité. C'est pour cette raison que le contenu du concept de performance est variable (Bessire, 1999 et Hounkou, 2008) et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Zineb (2017, p.13) a indiqué que « dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées» (Zineb, 2017, p.13). La performance portuaire ne s'éloigne pas des objectifs de la performance. En effet, plusieurs praticiens industriels et universitaires ont étudié la problématique de la mesure de la performance dans les ports et les terminaux au cours des trois dernières décennies et cela se ressent par la pluralité de la littérature consacrée à ce concept (Pallis et al. 2021 ; Woo et al. 2013). Ces travaux dégagent deux approches principales pour mesurer la performance au niveau opérationnel. La première est relative à la mesure de l'efficacité et la productivité des ports maritimes d'un point de vue économique et la deuxième approche mesure les performances des ports maritimes par rapport à leur capacité opérationnelle potentielle soit par simulation, soit analytiquement en utilisant la théorie des files d'attente.

Par rapport à la première approche, il s'agit de la mesure des niveaux de production par rapport à la production potentielle à titre théorique. Cela est généralement mesuré en calculant le niveau optimal de performance opérationnelle du port maritime (Talley, 2006). Pour Jebrane & Ouariti, (2020), « les mesures partielles de la productivité sont utiles pour évaluer des facteurs de production spécifiques, mais lorsqu'elles sont utilisées isolément, elles se sont révélées trompeuses sur la productivité globale (Notteboom et al. 2000) ». C'est pour cela que des mesures de la productivité et de l'efficacité portuaires qui prennent en compte tous les intrants et extrants sont devenues privilégiées dans la littérature. Certaines études relatives à la mesure de la performance des ports ont été menées soit pour étudier la performance au niveau d'un port (Elouidani, Amina,(2015) ou au niveau de plusieurs ports (Talley, 2006). Jebrane & Ouariti, (2020) indiquent que « les performances des ports au niveau d'un seul port sont généralement évaluées en comparant les débits réels des ports avec leurs débits optimaux dans le temps». Cependant, comme l'affirment ces mêmes auteurs, « lorsque les ports sont dans un environnement concurrentiel, l'approche optimale économique sur la manutention de la cargaison et le volume concurrentiel de la cargaison, a priori les frais de port, les frais de manutention de la cargaison, le temps de rotation des navires, peut être appliquée, car les variables liées aux coûts sont des déterminants cruciaux pour les parties prenantes lors du processus de sélection de ports (Talley, 2006) ». Pour mesurer la performance au niveau des ports, d'autres études ont été menées (Jebrane & Ouariti, 2020). De ces études, il ressort 4

niveaux de déterminants : les déterminants liés aux navires, les déterminants de marchandises, les postes d'amarrage et les déterminants de la main d'œuvre. Mais pour Brooks, (2006) trois indicateurs sont utilisés. Il s'agit :

- ✓ des indicateurs physiques relatifs à des mesures de temps et sont principalement liés aux navires. Exemple : temps d'attente, temps de travail à quai,...
- ✓ des indicateurs de productivité qui consistent à mesurer les ressources nécessaires pour charger ou décharger les marchandises d'un navire et
- ✓ des indicateurs financiers et économiques : tel que le résultat d'exploitation réalisé...

C'est au vu de tous ces travaux que la (CNUCED, 1992) indique que la stratégie marketing permettra aux autorités portuaires de savoir sur quels critères se fondent les usagers pour choisir leur port ; Elle cite entre autres (ELOUIDANI, & Amina, 2015):

- ✓ l'environnement naturel du port (CNUCED, 1992): ce déterminant revoie aux facteurs qui concernent la superficie de la terre, les conditions du littoral, la profondeur du chenal. Tous ces éléments influencent la production et l'exploitation du port fournissant ainsi l'environnement d'exploitation de base qui conditionne le rayonnement du port
- ✓ les infrastructures du port (Brooks, 2006) : sont composées des installations et des matériaux d'exploitation;
- ✓ La productivité du port (Bichou and Gray, 2004): la productivité affecte directement le temps de transit des navires au port. Quand un navire est en attente dans le port, c'est du capital immobilisé qui génère des coûts pour ses usagers ;
- ✓ Le prix des services portuaires (Brooks, 1990) : les usagers du port comparent le niveau des prix à la productivité portuaire pour juger les prix proposés et par conséquent en déduire la performance du port;
- ✓ La qualité des services portuaires (Murphy et al, 1992): Elle est devenue un impératif sur le plan commercial. Elle est le résultat de la coordination des intervenants dans les prestations de service ;
- ✓ La compétence des ressources humaines (Kisi et all, 1999): ce facteur constitue le facteur clé de succès de toute chaine logistique, un port bien équipé sans un personnel qualifié ne pourra jamais atteindre ses objectifs ;
- ✓ La qualité de l'information circulée au sein du port (Murphy et al,1992) : tous les usagers doivent avoir accès à une information complète au temps réel pour le bon déroulement de leurs transactions;
- ✓ La fréquence des visites des navires (Tongzon, 2002) : un indicateur qui reflète l'attractivité du port.

L'efficacité des ports (CNUCED, 1992) : peut être reflétée dans les taux de fret pratiqués par les compagnies maritimes, dans le délai de rotation des navires,... Plus un navire reste à quai plus le coût est élevé et c'est de même pour la marchandise. Ainsi l'efficacité du port traduit généralement la rapidité et la fiabilité des services portuaires. Ces différents indicateurs de mesure de la performance portuaire sont repris et présentés en axes dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : axe des performances dans les RTO**

Axes	Détail de l'axe : méta-critères et exemples d'indicateurs
Axe « économique et financier »	Volume d'activité (output) : volume globaux de marchandise (petit and beresford, 2008) Nombre de navires accueillis (Frédouët et Le Mestre; 2005); Cash flow généré (Veenstra et Lang, 2004). - Coûts : Prix des services (Frédouët et Le Mestre, 2005); Montants des droits de douane (Arvis et al 2010); Prix des terrains portuaires (De Langen et al. 2007). - Rendement : Rentabilité des actifs (Hamilton, 1999); Revenus générés (Song et al. 2005). - Ressources. Au niveau de l'autorité portuaire : ratio d'endettement sur fonds propres (Hamilton, 1999).

Axe « client »	Satisfaction des attentes : Offre de service proposée par la place portuaire (Comtois et Dong, 2007); Disponibilité des services et équipements (Frédouët et Le Mestre, 2005). Connexion intermodale, la connectivité aux routes maritimes/fluviales/terrestres (Ducruet et al. 2008). - Relations partenaires : Réactivité de réponse aux demandes du client (Davydenko et al. 2007). - Positionnement concurrentiel : parts de marché du port dans l' hinterland des régions (De Langen et al. 2007).
Axe « opérationnel »	Délai : Temps d'attente de navires/camion et le respect des délais de service (Davydenko et al. 2007); Délai global de pré et post acheminement (Frédouët et Le Mestre; 2005). - Productivité (hors travail) : Productivité des équipements (Hamilton, 1999); Temps de fonctionnement des équipements (ESPO, 2012).
Axe « ressources Humaine »	Productivité du travail : Frédouët et Le Mestre 2005 Arvis et al 2010) ; Temps de travail effectif (Kumar et Hoffmann, 2002) ; Efficacité de la douane (Arvis et al, 2010). Compétence des employés : Compétence du personnel, Le niveau d'éducation et de formation (De Langen et al. 2007) - Qualité des systèmes d'information et de communication (Frédouët et Le Mestre ; 2005; Davydenko et al. 2007; De Langen et al. 2007; ESPO 2012)

*Sources : Adapté Desplébin 2014*

L'objectif ultime de l'axe financier est de mesurer la performance financière d'un port dans tous les services, bien qu'il s'agisse d'un objectif irréaliste dans l'ensemble, étant donné que de nombreux prestataires de services dans les ports fonctionnent selon des modèles d'entreprise à la fois publique et privé (CNUCED , 2017). En effet, pour Pettit & beresford (2008), De Langen et al. (2007), Hamilton, (1999) et Song et al. (2005), tout port doit rechercher une tarification attractive et flexible qui procurera des avantages tout en maintenant un niveau de service satisfaisant. C'est pour cette raison qu'ils indiquent le volume global des marchandises, le nombre de navires accueillis le cash-flow généré, la rentabilité des actifs, les revenus générés et les prix des services comme déterminants de la performance financière et économique portuaire. En ce qui concerne l'axe client, Comtois et Dong, (2007), informent que l'offre de service proposée par la place portuaire est un indicateur privilégié de la satisfaction des clients. Comme l'indique CNUCED (2017), dans un milieu aussi fluctuant que le trafic portuaire, il faut constamment chercher la clientèle et faire le maximum pour obtenir sa fidélité. La lutte commerciale est parfois aussi impitoyable entre les entreprises elles-mêmes qu'entre ports rivaux. Le pilotage des ports doit avoir pour objectif d'assurer la progression de l'activité en vérifiant à chaque instant la qualité du service rendu et la satisfaction du client, car les ports évoluent dans des marchés de plus en plus « turbulents » marqués par une évolution très rapide de la demande des usagers ou clients portuaires ou par une certaine versatilité de ses clients. C'est pour cette raison que Talkhokhet et Moutmihi, (2021) expliquent que, la non-performance des opérations portuaires entraîne l'augmentation des frais de passage portuaire qui va dégrader l'image du port, affecter son taux de service et son positionnement sur le marché toute chose qui aura une influence certaine sur les utilisateurs à cause des investissements supplémentaires auxquels ils seront assujettis. Pour l'axe opérationnel, il concerne le délai d'exécution des opérations sur le navire, le temps d'attente, le taux d'occupation du quai, le délai de séjour du navire ainsi que le délai de séjour de la marchandise. Davydenko et al. (2007) indiquent que le temps d'attente de navires et des camions et le respect des délais de service permettent aux clients de réduire les coûts de passage portuaire. Frédouët et Le Mestre; (2005), apporte leur appui en montrant que le délai global de pré et post acheminement ont un impact important sur la performance portuaire (Talkhokhet, & Moutmihi, 2021). Enfin l'axe ressources humaines qui est lié à la qualité des acteurs intervenant dans l'espace portuaire. C'est cette importance



accordée aux ressources humaines qui est transcrit dans le rapport du CNUCED qui dispose que : « Quel que soit le niveau d'investissement en infrastructures, en superstructures et outillage, en technologies modernes, un port ne peut remplir efficacement sa fonction d'interface opérationnelle entre transports maritime et terrestre que dans la mesure où il dispose d'un personnel compétent capable d'assurer avec efficacité ses missions et tâches quotidiennes individuellement ou en groupe et ainsi permettre à l'ensemble de l'organisation portuaire de fournir des prestations de qualité répondant aux besoins des clients ». Chaque membre du personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, doit connaître et reconnaître l'importance de ses missions, car la manière de les exécuter impacte l'ensemble de la chaîne des opérations de transport. Pour mettre en œuvre ces performances, le port doit impérativement maîtriser un système de gestion et de développement des ressources humaines permettant d'offrir une force de travail possédant les compétences, aptitudes et attitudes nécessaires pour assurer la croissance de ses activités face à la concurrence régionale et mondiale et s'adapter à l'évolution des différentes technologies. De Langen et al. (2007) retiennent la productivité du travail, le temps de travail effectif, l'efficacité de la douane, la compétence des employés, le niveau d'éducation et de formation comme déterminants de la performance humaine dans l'espace portuaire. De Langen, (2002) et Haezendonck, (2001) quant à eux indiquent plutôt la disponibilité de la main-d'œuvre au niveau local.

Compte tenu des objectifs de cette étude, et vu que les armateurs se basent sur les conditions de célérité des opérations, lesquelles dépendent de la disponibilité et de la productivité des équipements et des processus d'organisation, nous retenons la performance opérationnelle qui comprend les indicateurs de délai, de productivité et de qualité des équipements. De même, notre recherche sera centrée sur l'axe client qui comprend la satisfaction des attentes, la disponibilité des services et équipements et la réactivité de réponse aux demandes du client.

### **1.3.Relation prise de décision stratégique et performance des entreprises**

Plusieurs auteurs ont abordé la relation qui existe entre la décision stratégique et la performance dans les entreprises, mais peu sont ceux qui ont abordé la question dans les organisations complexes à l'image du port de Cotonou. En effet, selon Bouaziz (2012), la composition du Conseil d'administration permet une gestion efficace de la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise. Bouton (2002) quant à lui affirme qu'un conseil d'administration, pour être efficace doit être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Pour Chen et al (2000) les administrateurs externes peuvent s'opposer librement aux décisions prises par le dirigeant. Ces recherches confirment alors les études de Black et al (2006) ainsi que Lefort et Urzúa (2008) qui sont arrivés à la conclusion qu'en voulant privilégier les intérêts des actionnaires, les membres du conseil d'administration ont de plus grands motifs pour prendre des décisions favorisant la maximisation de la richesse des actionnaires. Ils sont arrivés à la conclusion que la présence d'administrateurs externes a un effet positif sur la performance des entreprises. De même Coles et al (2005) avancent que les administrateurs internes peuvent également améliorer la valeur de l'entreprise, car ils ont accès à des informations pertinentes et possèdent des connaissances spécifiques de l'entreprise. Au regard de ces conclusions, nous posons l'hypothèse H1 selon laquelle : **la présence des administrateurs externes au sein du conseil d'administration affecte la performance du Port de Cotonou ;**

En abordant la deuxième dimension, Legohérel et al. (2003) informe que d'autres prédispositions jouent un rôle déterminant sur la structure cognitive des décideurs, et ainsi sur le processus de prise de décisions. Entre autres, il s'agit de l'attitude du décideur face au risque, de sa personnalité et de son système de valeurs. Ces prédispositions orientent inévitablement les décisions, étant donné qu'elles influencent le choix des buts et des stratégies des individus,

même si celles-ci sont souvent inconscientes (Desreumaux, 1993). Nous formulons donc l'hypothèse H2 suivant : **L'expérience des administrateurs affecte positivement la performance du Port de Cotonou**

Enfin, le moment de la décision s'inscrit comme un facteur capital dans la prise de décision. En effet, une décision se prend quand les informations sont jugées suffisantes (donc les incertitudes assez maîtrisées) pour faire un choix». Parce qu'elle engage l'avenir de l'entreprise, prise sous la contrainte de certaines forces qui dépassent le décideur et ne lui laissent pas le choix du moment de décider (Smida, 2006). Donc selon les circonstances, le moment de la décision peut être souhaité par le décideur, ou imposé par son environnement, ou encore faire partie des choix dont dispose ce décideur sans que ce ne soit ni dans ses souhaits, ni imposé par autrui. Au regard de cette considération, l'hypothèse H3 suivante est formulée : **le moment de la prise de décisions stratégiques imposé par le gouvernement affecte la performance portuaire**

## **2. méthodologique de la recherche**

### **2.1. Terrain d'étude**

Notre recherche porte sur le port de Cotonou qui a pour rôle prépondérant d'assurer le passage d'un monde de transport terrestre au transport maritime et vice-versa. Au Bénin, le Port de Cotonou est le poumon de l'économie avec plus de 90 % des échanges avec l'extérieur, plus de 60 % du PIB et contribue jusqu'à 80 % à la mobilisation des recettes douanières et à plus de 45 % des recettes fiscales du pays. Loin de prétendre devenir un hub régional, le port de Cotonou constitue toutefois une plate-forme fondamentale pour le développement économique national et régional. Sa performance est un indicateur pertinent de la compétitivité de l'économie béninoise. Il se trouve en concurrence directe avec le port de Lomé (Togo) et dans une moindre mesure celui de Tema (Ghana), car en matière d'infrastructures portuaires et d'arrière-pays desservis, les trois ports présentent beaucoup de similitudes (Alix, 2013).

Selon Lihoussou (2014), après une longue période de relative stagnation (1965-1990), le trafic du port de Cotonou a connu une croissance plus soutenue entre 1996 et 2007 pour se stabiliser autour de sept millions (7 000 000) de tonnes en 2008. Depuis ce temps, la performance du port de Cotonou est en baisse comme l'illustrent les statistiques. En 2013, le trafic du port de Cotonou était à 8.8 millions (PAC, 2020). Ce trafic de marchandises au port a baissé entre 2014 et 2016, après avoir atteint la barre des 10 547 445 tonnes de marchandises en 2014. En 2015, le niveau du trafic a chuté à 9.4 millions. En 2016, le trafic au port de Cotonou a baissé à 8.7 millions.

En 2018, après que le gouvernement de la République du Bénin ait opté pour le Partenariat Public-Privé (PPP) en déléguant la gestion du Port Autonome de Cotonou au Port of Antwerp International (PAI), on a noté une légère croissance du trafic passant de 9,5 millions de tonnes de marchandises en 2017 à 10,2 millions en 2018 avant de chuter à 10.09 millions en 2019. Ces statistiques montrent que le Port de Cotonou a de plus en plus de difficultés à être performant malgré les décisions stratégiques qui sont prises et les réformes engagées depuis les deux dernières décennies.

### **2.2. Opérationnalisation des variables**

La variable expliquée de cette recherche est la performance du port de Cotonou. Elle est mesurée à travers la dimension commerciale et celle opérationnelle. Compte tenu de notre incapacité à obtenir des informations sur composantes de la performance économique et financière ( données confidentielles) d'une part et notre incapacité à évaluer les composantes de la performance des ressources humaines d'autres parts, nous avons convenu de n'aborder

dans cette recherche que les volets opérationnel et commercial. La variable explicative de notre recherche est la prise de décisions stratégiques. Pour la mesurer, nous avons retenu trois dimensions : il s'agit de la présence des administrations externes au sein du Conseil d'Administration, l'expérience des administrateurs et le moment de la prise de décision.

### **2.3. Les méthodes de collecte de données quantitatives**

Cette recherche est conduite par une démarche méthodologique en deux étapes : la recherche documentaire sur le sujet pour proposer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts étudiés, et la méthode quantitative qui nous permet d'établir la relation entre la prise de décisions stratégiques et la performance portuaire. Cette dernière phase est conduite par questionnaire de type Likert à 5 niveaux administrés à un échantillon de convenance de 135 cadres en poste de responsabilité opérationnelle et stratégique dans les entreprises exerçant leurs activités au Port de Cotonou. L'échelle de Likert à 5 niveaux est adoptée pour éviter le risque d'accentuer le biais d'effet de halo pour ne pas excéder la capacité de discernement des répondants et donc d'une bonne compréhension des modalités. Notre questionnaire comprend au total 27 items. La collecte des données a été effectuée par le biais de l'internet. Après codification des données, leur saisie a été faite dans un masque sous le logiciel SPSS 22.0 puis exporté ensuite pour le traitement sous le logiciel Amos.23.

### **2.4. Méthode de traitement des données**

Le traitement des données est fait à travers une analyse factorielle en Composante Principale (ACP avec rotation Varimax afin d'éviter des chevauchements entre dimensions possibles où nous avons calculé les indices de KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) qui s'appuie sur les corrélations partielles et est significatif au seuil de 5%. La fiabilité interne des échelles a été mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach. Le niveau d'acceptation recommandé pour une étude exploratoire est 0,6 ou 0,5. D'autres tests ont aussi été faits pour nous attester la fiabilité et la validité des données. Pour valider ces hypothèses, après avoir examiné les indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et de parcimonie) qui sont identiques à ceux retenus pour les modèles de mesure, nous recourons également à trois éléments essentiels. Il s'agit de l'*indice de corrélation* ( $\beta$ ), du test de significativité mis en relief par *les P-values* (significatifs si  $p \leq 0,05$ ) et du t de Student (significatif si sa valeur est supérieure à 1,96).

## **3. Resultats**

### **3.1. Analyse Exploratoire et confirmatoire**

Pour cette phase de notre recherche, les différents outils explicités dans la méthodologie ont été appliqués.

#### **3.1.1. L'échelle de mesure de la variable décision stratégique**

Les résultats de l'analyse exploratoire de la décision stratégique est résumé dans les tableaux ci-après

**Tableau 2 : Résultat de l'analyse factorielle et l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable Décision Stratégique.**

Code	Items	Dimensions		
		CONS	QUALI	MOME
CONS1	Le Conseil d'Administration est composé des administrateurs externes	<b>0,773</b>	1.000	1.000
CONS2	Le Conseil d'Administration est toujours composé des administrateurs indépendants capables de prendre des décisions avec impartialité	<b>0,917</b>	1.000	1.000
CONS3	Tous les acteurs importants de la plate-forme portuaire sont représentés au Conseil d'Administration	<b>0,619</b>	1.000	1.000
QUALI1	Les membres du Conseil d'Administration ont des formations managériales adéquates	1.000	<b>0,797</b>	1.000
QUALI2	Les membres du Conseil d'Administration ont des formations managériales adéquates pour prendre des décisions justes pour le compte du Port de Cotonou	1.000	<b>0,804</b>	1.000
QUALI3	Les membres du Conseil d'Administration ont suffisamment d'expériences dans le secteur portuaire	1.000	<b>0,750</b>	1.000
QUALI4	Les membres du Conseil d'Administration ont suffisamment d'expériences pour prendre les décisions dans l'intérêt de la satisfaction des clients	1.000	<b>0,517</b>	1.000
MOME2	Le moment de prendre des décisions stratégiques par le Conseil d'Administration est en fonction des informations collectées de l'environnement externe du Port de Cotonou	1.000	<b>1.000</b>	<b>0,763</b>
MOME3	Le moment de la prise des décisions stratégiques est préétabli par le Conseil d'Administration	1.000	1.000	<b>0,769</b>
MOME4	Le moment de prendre des décisions stratégiques par le Conseil d'Administration est en fonction des informations collectées de l'environnement interne du Port de Cotonou	1.000	1.000	<b>0,793</b>
Valeur propre		<b>4,404</b>		
% de variance expliquée		<b>69,56%</b>		
Alpha de Cronbach		<b>0,725</b>	<b>0,810</b>	<b>0,632</b>
Indice KMO		<b>0,617</b>		
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	<b>707,358</b>		
	Degré de liberté	<b>66</b>		
	Signification du test	<b>0,000</b>		

Sources : résultat de nos enquêtes, 2021

L'analyse factorielle en composante principale avec une rotation varimax a fait apparaître une structure factorielle à trois composantes correspondant aux trois dimensions de la variable décision stratégique identifiées dans cette étude (présence des administrateurs externes au Conseil d'Administration, Expérience des administrateurs et Moment de la Décision) et chaque facteur a été clairement relié à des items sans ambiguïté sauf deux items non corrélés à leurs facteurs. Ces deux items liés respectivement aux variables Moment de la décision (*Le moment de la prise d'une décision stratégique par le Conseil d'Administration est à la discrétion de ses membres*) et Composition du Conseil d'Administration (*Le Conseil d'Administration est composé des Administrateurs internes et externes*) ont été supprimés. Le test de fiabilité de cette variable affiche des valeurs d'alpha de Cronbach toutes supérieures au seuil de 0,6 (Nunally, 1967), ce qui prouve une cohérence interne entre les items satisfaisante. Les critères de valeur propre et la variance totale expliquée affichent respectivement des valeurs satisfaisantes.

### 3.1.2. L'échelle de mesure de la variable Performance opérationnelle

Les résultats de l'analyse exploratoire de la « performance opérationnelle » sont présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau 3: Résultat de l'analyse factorielle et l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable Performance opérationnelle**

Code	Items	Composante
PERTE1	Le délai d'attente de navires en rade s'est amélioré ces dix dernières années	0,889
PERTE2	Le délai d'attente de navires au quai s'est amélioré ces dix dernières années	<b>0,893</b>
PERTE3	Le délai d'attente des camions sur la plateforme s'est réduit ces dix dernières années	<b>0,806</b>
PERTE4	Le respect des délais des services rendus sur la plateforme portuaire est apprécié ces dix dernières années	<b>0,745</b>
PERTE5	Le Temps de fonctionnement des équipements au Port de Cotonou est satisfaisant	<b>0,915</b>
Valeur propre		<b>3,443</b>
% de variance expliquée		<b>76,180%</b>
Alpha de Cronbach		<b>0,839</b>
Indice KMO		<b>0,810</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	<b>390,220</b>
	Degré de liberté	<b>15</b>
	Signification du test	<b>0,000</b>

Source : résultat de nos enquêtes 2021

La vérification des conditions préalables à l'analyse factorielle a été effectuée dans un premier temps et les valeurs des critères identifiés sont acceptables au regard des seuils retenus (KMO= 0,810, test de Bartlett 390,220, ddl =15,  $p < 0,05$ ). Nous pouvons donc faire l'analyse en composante principale (ACP). L'analyse factorielle en composante principale avec une rotation varimax a fait apparaître une structure factorielle à une composante correspondant à la structure ici de la littérature, et chaque facteur a été clairement relié à des items sans ambiguïté sauf un item non corrélé qui a été supprimé.

### 3.1.3. L'échelle de mesure de la variable Performance Commerciale

Les résultats de l'analyse exploratoire de la « performance commerciale » sont présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau 4: Résultat de l'analyse factorielle et l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable Performance Commerciale**

Code	Items	Composante
PERCO1	Les clients sont satisfaits de la disponibilité des équipements	<b>0,906</b>
PERCO2	Les clients sont satisfaits des offres de services proposés aux marchandises	<b>0,878</b>
PERCO3	Les clients sont satisfaits des offres de services proposés aux navires	<b>0,873</b>
PERCO4	Les clients sont satisfaits de la réactivité des réponses aux demandes des clients	<b>0,815</b>
PERCO5	Les clients sont satisfaits de la disponibilité des services	<b>0,812</b>
Valeur propre		<b>3,617</b>
% de variance expliquée		<b>72,33%</b>
Alpha de Cronbach		<b>0,903</b>
Indice KMO		<b>0,815</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	<b>466,401</b>
	Degré de liberté	<b>10</b>
	Signification du test	<b>0,000</b>

Source : résultat de nos enquêtes 2021

La vérification des conditions préalables à l'analyse factorielle a été effectuée dans un et les valeurs des critères identifiés sont acceptables au regard des seuils retenus (KMO = 0,815, test de Bartlett 466,401, ddl =10,  $p < 0,05$ ). Nous pouvons donc faire l'analyse en composante principale (ACP). L'analyse factorielle en composante principale avec une rotation varimax a



fait apparaître une structure factorielle à une composante correspondant à la structure issue de la littérature, et chaque facteur a été clairement relié à des items sans ambiguïté.

### 3.1.4. Fiabilité et validité des échelles de mesure

Comme expliciter au niveau de la méthodologie, la fiabilité au niveau de la phase confirmatoire est appréciée par le biais du  $\rho$  de Jöreskog qui est satisfaisant pour un seuil de 0,7 selon Jolibert et Jourdan (2006). La validité convergente et celle discriminante sont les deux types de validité retenus pour être testés dans le cadre de cette recherche.

Le test de validité convergente consiste à vérifier si les items de mesure d'un même construit sont suffisamment corrélés entre eux. Elle est satisfaisante lorsque le  $\rho$  de validité convergente ( $\rho_{vc}$ ) a une valeur supérieure ou égale à 0,5 (Jolibert et Jourdan, 2006). Une échelle a une bonne validité discriminante si les différentes mesures d'un construit ont des corrélations suffisamment faibles avec des construits distincts. Elle est vérifiée lorsque la validité convergente pour chaque facteur est supérieure au carré des corrélations entre le facteur et chacun des autres facteurs (Evrard et al, 2009).

*Tableau 5: Résultat des tests de fiabilité et de validité au niveau de la phase confirmatoire*

Variables	Items	Loading Stand.	Fiabilité (Rhô de Jöreskog)	Validité convergente	Validité discriminante
<b>Présence des administrateurs externes au CA (CONS)</b>			<b>0,772</b>	<b>0,557</b>	<b>0,557 &gt; 0,494*</b>
	CONS1	0,406			
	CONS2	0,719			
	CONS3	0,995			
<b>Expérience des administrateurs</b>			<b>0,813</b>	<b>0,526</b>	<b>0,526 &gt; 0,494*</b>
	QUALI1	0,651			
	QUALI2	0,605			
	QUALI3	0,860			
	QUALI4	0,758			
<b>Moment de la décision (MOME)</b>			<b>0,709</b>	<b>0,563</b>	<b>0,563 &gt; 0,431*</b>
	MOME1	0,884			
	MOME2	0,501			
	MOME3	0,596			
<b>Performance opérationnelle (PERTE)</b>			<b>0,843</b>	<b>0,538</b>	<b>0,538 &gt; 0,152*</b>
	PERTE1	0,310			
	PERTE2	0,663			
	PERTE3	0,780			
	PERTE4	0,911			
	PERTE5	,0846			
<b>Performance Commerciale (PERCO)</b>			<b>0,902</b>	<b>0,652</b>	<b>0,652 &gt; 0,431*</b>
	PERCO1	0,700			
	PERCO2	0,924			
	PERCO3	0,776			
	PERCO4	0,878			
	PERCO5	0,736			

\*Les carrés de la plus forte corrélation avec les autres variables

*Source : Résultat de notre recherche 2021*

Les résultats montrent que les différentes échelles de mesure sont fiables et les seuils de validité convergente et divergente sont respectés.

## 3.2. Les tests d'hypothèses de recherche et discussions des résultats

### 3.2.1. Les tests d'hypothèses de liens directs

Les hypothèses sont vérifiées grâce à l'analyse des coefficients de regression ( $\beta$ ) (désigné par Estimate dans le tableau Standardized Regression Weights du Logiciel AMOS 23), du test t de Student (désigné par par Critical Ratio (CR) dans le tableau de Regression Weights du Logiciel AMOS 23), de la Probabilité (P) dans le tableau Regression Weights du Logiciel AMOS 23. Les résultats du test de cette hypothèse sont présentés dans les lignes qui suivent.

**Tableau 6 : Résultat du test de l'influence des dimensions de la variable Prise de Décision Stratégique sur la performance de l'organisation**

			$\beta$	S.E.	C.R. ou t	P
PerformanceOpérationnelle	<---	Administrateurexter neCA	,035	,028	1,048	,295
PerformanceCommerciale	<---	Administrateurexter neCA	,118	,033	2,263	,054
PerformanceOpérationnelle	<---	MomentDécision	,788	,031	23,333	***
PerformanceCommerciale	<---	MomentDécision	,305	,037	5,861	***
PerformanceOpérationnelle	<---	Experiencesadminist rateurs	,094	,035	2,779	,005
PerformanceCommerciale	<---	Experiencesadminist rateurs	,117	,041	2,240	,125

Notes : \*\*\* =P< 5%

Source : Résultat de notre recherche

En analysant le tableau 45 ci-dessus, il ressort d'abord que les effets de présence des administrateurs externes au CA sur la performance Commerciale et la performance opérationnelle affichent des coefficients de corrélation positives (0,035 et 0,118), mais non significative au seuil de 5% (,295 et ,054). Ainsi, la présence des administrateurs externes au CA n'a pas d'influence sur la performance opérationnelle et la performance commerciale. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse H1 selon laquelle la présence des administrateurs externes au sein du conseil d'administration affecte positivement la performance du port de Cotonou est infirmée. Ensuite, les résultats montrent des liens directs entre l'expérience des administrateurs et la performance affichent des coefficients de corrélation positifs (0,094 et 0,117). Cependant seul l'effet sur la performance opérationnelle est significatif au seuil de 5% (0,005). Ainsi, l'expérience des administrateurs n'influence que la performance opérationnelle. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse H2 est partiellement confirmée. Enfin, au niveau de moment de la prise de décision, on note des coefficients de corrélation positifs (0,788 et 0,305) et significatifs au seuil de 5%. Ainsi, le moment de prise de la décision stratégique influence positivement la performance opérationnelle et la performance commerciale. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse H3 est confirmée.

### 3.2.2. Discussion des résultats

Les résultats de nos recherches montrent que la présence des administrateurs externes au sein du Conseil d'Administration n'a pas d'influence sur la performance opérationnelle et la performance commerciale. opérationnelle car elles affichent des coefficients de corrélation positives (0,035 et 0,118), mais non significative au seuil de 5% (0,295 et 0,054). Les résultats signifient que la présence au sein du conseil d'administration des administrateurs externes indépendants n'a aucun lien sur la relation décisions stratégiques performance commerciale et technique. Ce résultat est contraire aux résultats des auteurs comme Coles et al (2005). Mais le résultat confirme les conclusions de Sarkar et Sarkar (2009) et Belfellah & Carassus, (2019)

qui ont trouvé quant à eux une influence . En effet, la mission de service public du système portuaire pour la desserte du commerce extérieur et son importance pour l'économie nationale font nécessairement intervenir l'État. C'est l'État qui définit le système portuaire dont il veut doter la nation. Parmi les différents principaux modèles de gestion portuaire, l'État Béninois a opté pour la gestion du port de Cotonou par un service public, le Port Autonome de Cotonou. Les résultats de la recherche montrent ensuite que, au niveau de l'expérience des administrateurs, les coefficients de corrélation sont positifs (0,094 et 0,117). Cette corrélation n'est significative qu'au niveau de la performance opérationnelle au seuil de 5% (0.005) et non significative pour la variable performance commerciale au seuil de 5% (0,125). On conclue donc que l'expérience des administrateurs n'influence que la performance opérationnelle et non celle commerciale. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Sylla Doucoure (2022), qui informe que « la performance du conseil d'administration dépend plus des compétences des administrateurs liés à la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, la connaissance en science de gestion, la connaissance en sciences juridiques ; ainsi que du mode de fonctionnement de l'organe lié aux réunions formelles ». En effet, Si la présence des administrateurs externes et indépendants dans le conseil d'administration a pour objet la réduction au minimum des coûts d'agence et pour assurer un contrôle efficace des dirigeants mandatés par les actionnaires, il faut faire remarquer qu'au port de Cotonou, le conseil d'administration n'est pas investi réellement de l'ensemble des responsabilités qui sont généralement celles du conseil d'administration d'une société par actions en ce qui concerne l'orientation stratégique, le contrôle exercé sur la direction et la communication d'informations. En effet, les membres du conseil d'administration du Port Autonome de Cotonou sont choisis en tenant compte d'un savant dosage de compétence et d'expérience dans d'autres organisations du secteur de l'économie et des transports. Les différents niveaux de compétences, de connaissances et d'expériences issues des différents backgrounds des administrateurs présents dans le conseil constituent donc une source d'enrichissement cognitif et d'apprentissage qui est mobilisé pour la prise de décisions stratégiques. Mais il ne suffit pas que ces compétences et connaissances existent, elles doivent être mobilisées pour créer de la valeur au sein du conseil d'administration et lui assurer l'efficacité de l'accomplissement de ses rôles. Cette qualité n'affecte pas du tout la performance commerciale qui est traduite par la satisfaction des clients comme l'indiquent les résultats de nos analyses. En effet, la satisfaction des clients est liée à la disponibilité des équipements et leur productivité et par conséquent des délais d'attente des navires et des marchandises. La satisfaction alors dépendra de la performance opérationnelle.

Enfin, les résultats montrent que le moment de prise de la décisions stratégiques influence positivement la performance opérationnelle et celle commerciale, car les coefficients de corrélation positifs (0,788 et 0,305) et significatifs au seuil de 5%. Les résultats sont dus au fait que la notion de moment de prise d'une décision est très capitale dans le management stratégique des entreprises (Smida 2006). En effet, une décision d'investissement prise et mise en œuvre aujourd'hui n'a pas les mêmes impacts que cette même décision prise et mise en œuvre hier ou demain. De même, le moment de la mise en œuvre de l'acte décisionnel doit être étudié avant la prise de la décision. Suite à l'analyse des données collectées, le moment de la prise des décisions stratégiques par le conseil d'administration influence tant la performance commerciale que opérationnelle. Il en est ainsi parce que les décisions qui sont prises par le conseil d'administration le sont après que le gouvernement ait donné son aval. Il peut donc arriver que le gouvernement précipite, rapporte ou retarde la validation ou l'application d'une décision bien qu'opportune juste pour satisfaire des alliés politiques qui sont impactés par la mise en œuvre de la décision. Il se dégage donc que l'activité portuaire étant complexe, une décision prise trop tôt ou trop tard peut agir négativement sur la performance du port. Dans l'environnement concurrentiel des places portuaires où les ports voisins redoublent d'ardeur et

de stratégies pour accroître leur part de marché, l'information devient le moteur principal pour prendre des décisions stratégiques. L'insuffisance de la veille au niveau du port de Cotonou peut obliger les administrateurs à se comporter comme des imitateurs des ports concurrents.

## Conclusion

La gouvernance des entreprises est d'une importance capitale pour sa pérennité. Elle se base sur la prise de décision qui permet une orientation stratégique dans un environnement aussi fluctuant qu'incertain. Toute entreprise aspire à la performance dans le but de la rentabilité du capital investi et de la satisfaction des parties prenantes. Quelle est l'influence de la prise de décision sur la performance d'un RTO comme le port de Cotonou. C'est la recherche de la réponse à cette question qui est l'objectif principal de notre recherche. Pour y arriver nous avons d'abord parcouru la littérature sur les différentes thématiques ensuite nous avons constitué une méthodologie qui nous a permis de tester les hypothèses. À cet effet, un questionnaire d'enquête de type Likert à 5 niveaux administrés a été administré à un échantillon de convenance de 135 cadres en poste de responsabilité opérationnelle et stratégique dans les entreprises exerçant leurs activités sur le Port de Cotonou. Le traitement des données est fait sous le logiciel Amos.23. Après analyse des données, il ressort que la présence des administrateurs externes au sein du Conseil d'Administration n'a pas une influence sur la performance opérationnelle et celle commerciale. Ensuite, ces résultats révèlent que l'expérience des administrateurs a une influence sur la performance opérationnelle, mais n'a aucun effet direct sur la performance commerciale. Les mêmes résultats nous révèlent que le moment de la prise de la décision a une influence tant sur la performance opérationnelle que sur celle commerciale. Si des auteurs ont noté que la performance de l'entreprise peut influencer la prise de décision, notre recherche ne vise qu'à investiguer sur les dimensions de la prise de décisions qui pourront avoir d'influence sur deux types de performances orientées sur la clientèle. Cette étude va donc dans le sens que Jamaledine (2006) qui souligne qu'il existe une relation entre les performances de l'entreprise et ses choix stratégiques. Il ne peut en être autrement vu que le décideur en prenant chaque décision est animé de l'intention de conduire l'entreprise pour la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Les différents résultats obtenus après les différents tests confirment que la prise de décisions stratégiques a une influence sur la performance opérationnelle et commerciale des entreprises en général et des organisations prises comme des RTO à l'image du port de Cotonou.

En aboutissant à un tel résultat, notre recherche apporte, sur divers plans, sa contribution aux débats en sciences de gestion sur l'impact de la prise de décisions stratégiques sur la performance des organisations. D'abord sur le plan théorique, l'étude a fait un apport sur le débat entre la prise de décisions stratégiques en lien avec la performance des entreprises et surtout des RTO. Cette étude vient donc contribuer à l'enrichissement de la littérature sur la relation prise de décisions stratégiques et performance des réseaux territorialisés d'organisations, notamment en établissant une relation entre l'expérience des administrateurs et la performance opérationnelle d'une part et le moment de la prise de la décision sur la performance opérationnelle et commerciale d'autre part dans un contexte de réseau territorialisé d'organisations portuaires. Elle réfute néanmoins la relation qui existe entre la présence des administrateurs externes au sein du CA sur la performance commerciale et opérationnelle.

Sur le plan managérial, en établissant une relation entre la prise de décisions stratégiques et la performance opérationnelle et celle commerciale, les autorités politiques devraient prendre conscience du fait que les décisions non muries et non basées sur la collecte des informations dans l'environnement externe et interne dans l'acquisition des équipements et matériels et dans la réalisation des travaux portuaires coûtent trop cher au secteur qui est souvent obligé de recourir à des solutions onéreuses de court terme afin de satisfaire au minimum les importants besoins de la clientèle. Par ailleurs, les décisions de recourir aux modes de partenariat public

privé pour la gestion des activités portuaires devraient être basées sur les études de faisabilité afin de dégager les avantages et minimiser les inconvénients liés à ces modes. De même, en dehors de ces dispositions à prendre, les autorités nationales au plus haut niveau doivent laisser le conseil d'Administration jouer pleinement son rôle qui lui est dévolu dans le décret portant création du Port Autonome de Cotonou notamment en ce qui concerne la nomination et la révocation des dirigeants à la tête de l'Autorité Portuaire.

Malgré cette contribution, notre recherche est limitée par la disponibilité d'informations et de données quantifiables puis des limites d'ordre méthodologique. En effet, nous n'avons pas pu avoir les statistiques relatives au trafic du Port de Cotonou ces trois dernières années afin de mieux circonscrire son évolution. De même, nous n'avons pas pu avoir accès aux décisions du Conseil d'Administration pour apprécier le processus et leurs impacts sur la performance portuaire. Dans une perspective future, il serait logique de voir l'effet des facteurs politiques sur la relation. L'analyse des déterminants de la prise de décisions dans les RTO est aussi une piste de recherche dans le futur. Une analyse comparative de cette recherche avec les ports de la sous-région pourrait être intéressante pour une autre recherche.

## **Références bibliographiques**

- (1) Arizona State University - Finance Department , Purdue University and Purdue University
- (2) Arvis, J.F., Mustra, M.A., Ojala, L., Shepherd, B. & Saslavsky, D., (2010), *Connecting to Compete - Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators*, Washington, DC: World Bank.
- (3) Bérard, C. (2009). *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*.
- (4) Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, vol.2, pp.127-150.
- (5) Bichou, K., & Gray, R. (2004). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy & Management*, 31(1), 47-67.
- (6) Bouaziz, Z. (2012). The Impact of the Presence of Audit Committees on the Financial Performance of Tunisian Companies. *International Journal of Management & Business Studies* , pp. 57-64
- (7) Bouaziz, Z., & Triki, M. (2012). L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes. [mpra.ub.uni-muenchen.de](http://mpra.ub.uni-muenchen.de)
- (8) Brooks, M. R., Cullinane, K. (Eds.), (2007), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press.
- (9) Brooks, M., McCalla, R., Pallis, A.A, Van Der Lugt, L.M., (2009). *Coordination and Cooperation in Strategic Port Management: The Case of Atlantic Canada's Ports*,
- (10) Brooks, M.,(2006). *Measuring Port Devolution Program Performance: A Managerial Perspective* , *Transportation Economics*, Vol.17, no.25, pp.599-629.
- (11) Chen, M., Liu, X., Wang, Z., Song, J., Qi, Q., Wang, P.G. 2005. Modification of plant Glycans processing : the future of producing therapeutic protein by transgenic plants. *Medical Research Reviews* 25 (3) : 343-360.
- (12) Choukri M. & El baroudi N. (2019) «Le pilotage du réseau inter-organisationne: Quelle réorganisation pour le réseau portuaire ? (L'apport de la cartographie cognitive) », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 3» pp : 1069-1094.
- (13) Cohen C. (2007), « Intelligence et performance, mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique et son impact sur la performance de l'organisation », *Vie & Sciences Economiques*, n° 174-175,
- (14) Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.



- (15) Coles, J.L , Daniel N. D & Naveen , L , (2005), “ Boards: Does one size fit all?”
- (16) Comtois, C., & Dong, J. (2007). Port competition in the Yangtze River delta. *Asia Pacific Viewpoint*, 48(3), 299-311.
- (17) Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- (18) Daft, R.L. (1986). *Organization theory and design*. West Publishing Company, 2ème édition, 571 p.
- (19) Davydenko, M., Jordans, S., Krupe., (2007), *European Benchmarks in Intermodal Transport*. In TNO Report, Synthesis Report Year 1 Work Package 4.
- (20) de Langen, P., Nidjam, M., & van der Horst, M. (2007). New indicators to measure port performance. *Journal of Maritime Research*, 4(1), 23-36.
- (21) Desplebin, O. (2014). Grille d’analyse de la performance des Réseaux Territorialisés d’Organisations: le cas des places portuaires maritimes de commerce. *Logistique & management*, 22(2), 19-29.
- (22) Desplebin, O. (2015). *La perception de la performance et de ses déterminants dans les Réseaux Territorialisés d’Organisations: une étude de cas des places portuaires de commerce françaises* (Doctoral dissertation, Le Havre).
- (23) Desplebin, O., & Houllier-Guibert, C. É. (2017). Les stratégies de performance dans les Réseaux Territorialisés d’Organisations portuaires: les prises territoriales dans le management des Grands Ports Maritimes français. *Logistique & Management*, 25(3), 198-212.
- (24) Dooms, M. & Verbeke, A. (2007). Stakeholder management in ports: A conceptual framework integrating insights from research in strategy, corporate social responsibility and port management. International Association of Maritime Economists (IAME) Conference. Athens, Greece
- (25) Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28-34. <https://doi.org/10.7202/1043720ar>
- (26) Ducruet, C., Dumay, B., De Langen, P., (2008), *Average Wage Level As A New Port Performance Indicator : A Method and Illustration of US Port Counties*, IAME Conference, Grèce.
- (27) EFORT, F. & URZÚA, F., 2008, Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile, *Journal of Business Research*, vol 61, pp 615-622
- (28) Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- (29) ELOUIDANI, A., & Amina, K. A. D. A. (2015). Déterminants de la Performance Portuaire: Cas du Port d’Agadir. *Revue de Gestion et d’Économie*, 3(2), 110-126.
- (30) Frédouët, C.H, Le Mestre, P., (2005), *La construction d’un outil de mesure de la performance des réseaux inter organisationnels : une étude des réseaux d’acteurs portuaires*. Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 8.
- (31) Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- (32) Haezendonck, E. (2001). *Essays on strategy analysis for seaports*. Garant.
- (33) Hounkou, E. C. (2008). Recherche d’une congruence entre les pratiques de gestion des entreprises béninoises performantes et le contexte culturel béninois. Thèse de Doctorat, Université de Liège, 240 pages.
- (34) International Association of Maritime Economists (IAME) (2009) Conference, Copenhagen, Denmark June 2009.

- (35) JEBRANE, E. M., & OUARITI, O. Z. (2020). L'Efficienc e et la Productivité Comme Indicateurs de Mesure de la Performance Logistique Portuaire: Revue De Littérature. *Strategy Management Logistics*, 1(1)
- (36) JEBRANE, E. M., & OUARITI, O. Z. (2020). L'Efficienc e et la Productivité Comme Indicateurs de Mesure de la Performance Logistique Portuaire: Revue De Littérature. *Strategy Management Logistics*, 1(1).
- (37) Johanna, C. (2015). Les modèles fondamentaux de la décision. Publications Pimido.
- (38) Kauffmann, A. (2018). La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations: le cas des corridors logistico-portuaires (Doctoral dissertation, Normandie).
- (39) Laroche, H. 1995. From decision to action in organizations : decision-making as a social representation. *Organization Science* 6 (1) : 62-75.
- (40) Lefort, F. & Urzua, F., (2008), "Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile", *Journal of Business Research*, vol 61, pp 615-622.
- (41) Lihoussou, M. (2007).La conteneurisation au Port Autonome de Cotonou : un outil de développement ou de régression économique ? Dunkerque : Mémoire master Logistique et Transport, Université du Littoral, 83 pages.
- (42) LIHOUSSOU, M. (2014). La compétition portuaire pour la desserte des territoires enclavés. Le cas de Cotonou (Bénin). *GéoTransport, Acteurs du transport maritime et mondialisation*, (4), 99-115.
- (43) Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2010). Réseaux territoriaux d'organisation (RTO) et gestion des compétences: vers une redéfinition des espaces de la GRH. In Colloque International AGRH" PME innovantes, clusters et territoires: théories et pratiques de la gestion des compétences".
- (44) Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of" unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- (45) Murphy, P. R., Daley, J. M. & Dalenberg, D. R. (1992). Port selection criteria: An application of a transportation. *Logistics and Transportation Review*, 28, 237. 272.
- (46) Nmili, M., & Bouaoulou, M. (2021). La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(4).
- (47) Notteboom, T., & Winkelmann, W. (2003). Dealing with stakeholders in the port planning process. In *Across the border: building upon a quarter century of transport research in the Benelux.-Antwerpen, 2003* (pp. 249-265).
- (48) Notteboom, T., Coeck, C., Van Den Broeck, J., (2000), Measuring and explaining the relative efficiency of container terminals by means of Bayesian Stochastic Frontier Models. *International Journal of Maritime Economics* 2, pp. 83–106.
- (49) Ouiddad, A., Okar, C., & Achchab, B. Les déterminants de l'influence des ERP sur le processus de prise de décision Determinants of ERP influence on the decision making process.
- (50) Pallis, P., Braimakis, K., Roumpedakis, T. C., Varvagiannis, E., Karellas, S., Doulos, L., ... & Vourliotis, P. (2021). Energy and economic performance assessment of efficiency measures in zero-energy office buildings in Greece. *Building and Environment*, 206, 108378.
- (51) Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative science quarterly*, 135-151.
- (52) Royer, I., & Seville, M. (2019). « La décision stratégique » dans *Les grands courants en management stratégique EMS Editions* pages 161 à 194
- (53) Serry, A., (2019), *Des ports et des cartes en Europe. Atlas DEVPORT. EMS Editions. Caen.128p.*,

- (54) Simon, H.A. 1945. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes*. The Free Press. Traduction française de la 3<sup>è</sup> édition : *Administration et Processus de Décision*. Economica, 1983, 321 p.
- (55) Smida, A. (2006). Les moments de décision stratégique. Un essai de conceptualisation et de modélisation. In *Xvème conférence internationale de management stratégique*, annecy/Genève (pp. 13-16).
- (56) Sylla Doucoure, k. (2022). The determinants of the performance of the boards of directors of Beninese public enterprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-2), 148-167. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910187>
- (57) TALKHOKHET, D., Ouriachi, N., & MOUTMIHI, M. (2021). Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1).
- (58) Talkhokhet. D & Moutmihi. M (2020) « Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique », *Revue Française d'Économie et de Gestion* «Volume 1 : Numéro 3» pp : 175 - 199
- (59) Talley W.T., (2006), Port Performance: An Economics Perspective, in Brooks M.R. et Culliname K. (ed.), «Devolution, Port Governance and Port Performance, Research in Transportation Economics», 17, p. 499-516.
- (60) Talley W.T., (2006), Port Performance: An Economics Perspective, in Brooks M.R. et Culliname K. (ed.), «Devolution, Port Governance and Port Performance, Research in Transportation Economics», 17, p. 499-516.
- (61) Talley, W. K. (1994). Performance indicators and port performance evaluation. *Logistics and Transportation Review*, 30(4), 339.
- (62) Talley, W. K. (2006). An economic theory of the port. *Research in Transportation Economics*, 16, 43-65.
- (63) Verbeke, A., & Dooms, M. (2007). Integrating the extended gateway concept in long-term strategic seaport planning: A European case study. In *Conference proceedings of the Van Horne Institute's* (pp. 28-29).
- (64) Woo, C., Kim, M. G., Chung, Y., & Rho, J. J. (2016). Suppliers' communication capability and external green integration for green and financial performance in Korean construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 112, 483-493.
- (65) Woo, S.-H., Pettit, S. J. & Beresford, A. K. (2013). An assessment of the integration of seaports into supply chains using a structural equation model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18, 235-252.
- (66) Zimmennann, R. G. (1986). J: H. Lin, RG Weiss. *J. Am. Chem. Sot*, 108, 5264.
- (67) Zineb, I. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. [Projectics](#), vol. 2, n°17, pp.93-103.
- (68) Zsambok, C. E., & Klein, G. (Eds.). (2014). *Naturalistic decision making*. Psychology Press.