

Etude de la confiance comme déterminant de la collaboration dans la chaîne logistique portuaire : Cas du port de Casablanca

Study of trust as a determinant of collaboration in the port logistics chain: Case of the port of Casablanca

CHAKIR Mouna

Docteur en Sciences d'Economie et de Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management
Mouna.chakir@etu.uae.ac.ma

EL ANDALOUSSI Zineb

Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management
Elandaloussi.zineb.doc@gmail.com

MEKKAOUI Meriem

Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paul-Valéry Montpellier 3, France.
Laboratoire ART- Dev
meriem.mekkaoui2@gmail.com

Date de soumission : 02/08/2021

Date d'acceptation : 10/09/2021

Pour citer cet article :

Chakir M. & Al. (2021) «Etude de la confiance comme déterminant de la collaboration dans la chaîne logistique portuaire : Cas du port de Casablanca», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 9» pp : 1- 24.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La collaboration est définie par le fait que plusieurs acteurs au sein d'une Supply Chain coordonnent leurs flux physiques et d'information afin d'optimiser les processus de l'ensemble de la chaîne. Cette coordination des flux implique un échange d'information, un engagement à long terme de la part des partenaires et une confiance partagée qui définissent la nature des relations inter-acteurs au sein d'une Supply Chain. Les déterminants qui permettent de distinguer la collaboration dans la chaîne logistique portuaire nécessite donc l'inclusion d'une collaboration qui prend en considération la confiance entre les organisations d'un même port. Le présent article tente de mettre en lumière le rôle de la confiance dans la réussite des relations de type collaboratives au sein de la chaîne logistique portuaire en examinant les dimensions de la confiance entre les acteurs au port soit la crédibilité, la bienveillance et l'intégrité. L'étude du terrain, réalisée auprès de vingt intervenants au port de Casablanca, montre le degré d'incidence qu'exerce la confiance sur la collaboration entre les membres de la communauté portuaire de Casablanca et permet de présenter un recensement empirique des dimensions de la confiance afin de mettre en évidence les points communs et les points de divergence entre la littérature et les données issues du contexte portuaire Marocain.

Mots clés : collaboration ; confiance ; chaîne logistique portuaire.

Abstract

Collaboration is defined by the fact that several actors within a Supply Chain coordinate their physical and information flows in order to optimize the processes of the whole chain. This coordination of flows implies an exchange of information, a long-term commitment on the part of the partners and a shared trust that defines the nature of the inter-actor relationships within a supply chain. The determinants that distinguish collaboration in the port supply chain require the inclusion of collaboration that takes into consideration the trust between organizations in the same port. This paper attempts to highlight the role of trust in the success of collaborative relationships within the port supply chain by examining the dimensions of trust between port stakeholders, : credibility, benevolence and integrity. The field study, which has been conducted with twenty stakeholders in the port of Casablanca, shows the impact that trust has on collaboration between members of the Casablanca port community. The latter allows us to present an empirical inventory of the dimensions of trust in order to highlight the points of commonality and divergence between the literature and the informations collected from the Moroccan port context.

Keywords : Collaboration ; trust ; port logistics chain.

Introduction

De nos jours, dans divers domaines de gestion, beaucoup d'attention est accordée à la pertinence du rôle de la confiance dans l'efficacité des pratiques de gestion. En effet, de nombreux auteurs estiment que la confiance joue un rôle important dans la communication inter-organisationnelle. Elle est considérée comme le facteur clé d'une interaction réussie. Elle accède au dépassement des intérêts égoïstes et générés de la rentabilité dans le cadre des relations collaboratives entre partenaires (Baillette et Lebraty, 2002). Sans la confiance, les relations ne peuvent jamais être solides et continues (Ingham et Mothe, 2003). Dans la littérature, on trouve différentes conceptions par rapport à l'explication de la confiance. Rousseau et al. (1998) considèrent que la plupart des interprétations de la confiance sont basées sur le niveau interpersonnel (Rousseau et al., 1998). Toutefois, multiples conceptualisations de la confiance peuvent être appliquées aux organisations. A cet égard, Macaulay (1963) a expliqué qu'en raison de l'absence de contrats dans les droits, les obligations et les garanties des partenaires, les relations entre organisations se caractérisaient par d'importants risques de problèmes d'honnêteté.

La littérature est riche de travaux accordant de l'importance à la confiance en tant que paradigme pour l'efficacité de la collaboration. A cet égard, les écrits ont bien étayé le rôle que joue la confiance dans la réussite des relations inter-organisationnelles dans plusieurs domaines de gestion. Toutefois, les études qui portent sur la relation de confiance dans le contexte portuaire sont moins nombreux. La littérature maritime semble ne pas mettre l'accent sur « la boîte noire » relative au rôle de la confiance comme déterminant de la collaboration entre les acteurs portuaires. À partir de ces constats et afin de combler cette carence dans la littérature, nous nous intéressons à apporter des éléments de réponse à la question : « Quelles sont les dimensions de la confiance dans le cadre des projets collaboratifs entre les membres de la communauté portuaire ? » Une étude qualitative auprès du port de Casablanca a été menée. Cette étude met en exergue le rôle que joue la confiance dans la collaboration entre les acteurs portuaires et explore les dimensions de la confiance dans le contexte portuaire Marocain.

Afin de réaliser cet objectif, notre travail s'articule autour de trois axes : dans le premier, nous fournissons un cadre théorique et conceptuel. Il s'agit tout d'abord de clarifier la notion de la confiance dans le contexte portuaire et de s'intéresser aux dimensions sur lesquels les auteurs se basent pour identifier les comportements de confiance. Le deuxième axe est consacré à la méthodologie adoptée et au terrain de la recherche. Nous fournissons les éléments

indispensables à la compréhension de notre choix de méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas unique enchâssée, pour ensuite présenter le port de Casablanca, objet de ce travail. Le troisième axe sera dédié à l'analyse et à la discussion des résultats de l'étude. Il s'agit de présenter un recensement empirique des dimensions de la confiance entre les acteurs du port de Casablanca afin de mettre en évidence les points communs et les points de divergence entre la littérature et les données issues du contexte portuaire Marocain.

1. Cadre d'analyse théorique et conceptuel

La littérature accorde une importance capitale à la confiance en la situant au top de la hiérarchie des éléments clés de réussite de collaboration entre les organisations. En effet, la collaboration issue de la répartition du pouvoir dans le réseau maritime inter-organisationnel en fait une véritable relation entre les OLM basée sur la confiance (Heaver, 2011). Selon De Martino et Morvillo (2008), l'esprit de collaboration et la confiance mutuelle sont essentiels pour générer des avantages mutuels et un degré élevé d'engagement du port dans la Supply Chain (Zhang et Huo, 2013).

1.1. La confiance au sein de la chaîne logistique portuaire

1.1.1 Définitions de la confiance

La confiance reflète une orientation à long terme en anticipant et prévoyant les comportements des partenaires (McKnight *et al.*, 2011), elle s'exprime habituellement comme les attentes optimistes de l'autre partie en matière d'honnêteté et de comportement collaboratif (Fukuyama, 1997). Pour Sako et Helper (1998), la confiance est l'espoir que chaque partie pourrait avoir que son partenaire n'exploitera jamais ses éventuelles vulnérabilités. Antit (2008) quant à elle, définit la confiance comme l'acceptation d'individus vulnérables ou encore le désir de vulnérabilité d'un partenaire. Toutefois, ces définitions ne permettent pas d'avoir une définition totale qui ressemble les divers sens de la confiance. Aucune définition ne présente distinctement et simultanément les composants de la notion de confiance. De ce fait, la confiance demeure un concept difficile à définir. En outre, il n'est pas facile de l'appliquer de la même façon dans tous les domaines de recherche, particulièrement en milieu maritime. Toutefois, la revue de littérature nous a permis de dégager une définition : la confiance fait référence aux croyances et attentes qui peuvent conduire les acteurs portuaires à supposer que chacun agira au meilleur intérêt de la relation. Elle comprend alors la foi et la croyance que les partenaires du port prennent les décisions dans le sens attendu. Selon Richardson (1972), la base de toute collaboration est que les partenaires se mettent d'accord sur un certain degré d'obligations, afin de fournir une certaine garantie pour leur

relation future. La collaboration se repose donc essentiellement sur une relation de garantie développée de concert.

1.1.2 Rôle de la confiance dans la collaboration au sein de la chaîne logistique portuaire

Selon Notteboom et Rodrigue (2009), il est nécessaire que l'échange entre les OLM soit mené en se basant sur une confiance de grande ampleur, cette dernière incite les acteurs au port à travailler en collaboration en développant des intérêts à long terme et évitant d'être attiré par des alternatives de court terme (Paixao et Marlow, 2003). Dans les travaux qui se focalisent sur l'étude des connexions entre les OLM, l'accent est mis sur la consolidation de la collaboration comme conséquence de la confiance. Celle-ci, permet aux OLM en interaction de bénéficier de la synergie de leurs activités conjointes. Dans le but de réaliser leurs objectifs communs, les OLM en relation de confiance entreprennent des actions complémentaires en vue d'atteindre des résultats réciproquement favorables (De Langen, 2004). Ceci nous conduit à aborder une autre conséquence extrêmement citée dans les travaux analysés. Il s'agit des performances positives résultantes par l'interaction et la collaboration dans les communautés portuaires. Ces conséquences directes de l'interaction de confiance consolident la relation et favorisent l'émergence d'autres effets indirects notamment la volonté de garder une relation continue et l'atténuation des conflits qui sont considérées comme des conséquences logiques de la collaboration. Dans le même sens, Brooks et al (2009) ; Zhang et Huo (2013) affirment que le niveau de confiance des intervenants de la chaîne logistique maritime, du bord de la mer au bord de la route, est étroitement lié à l'efficience et l'efficacité des ports.

1.2. Les dimensions de la confiance dans la chaîne logistique portuaire

Vue l'abondance des mesures de la confiance et l'hétérogénéité de ses dimensions, nous nous limiterons ici à son analyse dans un contexte de collaboration. Comme souligné dans la littérature, il existe divers termes permettant d'élucider ces dimensions, par exemple : la bienveillance, la bonne volonté, l'intégrité, l'incertitude, crédibilité ou la confiance (Margit Enke, 2006). Cette énumération nous conduit à conclure que le nombre de dimensions déterminées peut être lié au nombre de recherches relatives à la confiance inter-organisationnelle dans la littérature. Nous avons ainsi sélectionné quelques recherches pertinentes et avons essayé d'identifier les dimensions retenues. Notons que pour cerner notre analyse, nous avons décidé de se limiter aux dimensions qui paraissent d'une importance capitale dans notre perspective de recherche. Bergadaà et al.(1999) suggèrent que l'accroissement de la confiance entre les entreprises soit étroitement lié au niveau des compétences organisationnelles, la bienveillance de ces entreprises ou leurs intentions dans

l'échange ainsi que leur crédibilité. Dans le même sens, Mayer et al. (1995) considèrent l'intégrité, la bienveillance et la capacité comme principales dimensions de mesure de la confiance. De son côté, Pavlou (2002) résume la confiance en deux dimensions : crédibilité et bienveillance. Ingham M. et Mothe C., (2003) mettent en avant le concept de confiance tridimensionnelle: Crédibilité, intégrité ou loyauté et bienveillance. Swan et alii (1985) proposent que la confiance accroisse la croyance en l'honnêteté et la compétence du partenaire. Cette mesure est basée sur quatre dimensions psychologiques de base à savoir, les sentiments, les croyances, les intentions et les comportements. Smith et Barclay (1997) ont résumé les déterminants de la confiance dans la crédibilité et la bienveillance, qui matérialisent l'évaluation de la loyauté du partenaire.

Comme précédemment souligné, les études qui portent sur la relation de confiance dans le contexte portuaire sont moins nombreux, cela nous conduit à penser que nous pouvons bien prélever les dimensions de la confiance entre OLM que nous considérons des invariants de la relation, et qui sont :

1.2.1 La crédibilité

Nombreux théoriciens ont examiné les dimensions de mesure de la confiance. Ils ont déduit que la confiance est principalement une attitude complexe entre deux parties, qui repose sur le comportement et liée à un ou plusieurs objectifs. Ce qui veut dire que chaque partie fixe des objectifs et essaye de les atteindre via un partenaire qui doit réaliser le résultat fixé ; ce qui signifie que le partenaire n'est pas censé seulement d'être capable de le faire, mais aussi de parvenir à ce dont on attend de lui. Cette attente positive implique des compétences, des capacités et des évaluations par rapport aux qualités nécessaires. De ce fait, la compétence est un élément fondamental du renforcement de la confiance, parce que ce sont les aptitudes que possèdent les organisations portuaires et les méthodes qu'elles utilisent pour produire des résultats qui inspirent confiance.

Simon (2007) définit la crédibilité comme le fait de croire dans les compétences du partenaire pour accomplir son travail de manière efficace. Dans le même sens, Ingham M. et Mothe C., (2003) supposent que la crédibilité fait référence à l'évaluation des compétences et le savoir-faire technique que le partenaire exploite dans le but de remplir les valeurs attendues.

Dans les rares travaux qui se sont intéressés à l'étude de la confiance dans le développement des relations entre les OLM, les tentatives conceptuelles sont extrêmement tributaires des spécificités de la chaîne logistique maritime, notamment la dépendance entre les maillons et la réciprocité dans leur relation. Toute relation de confiance dans la communauté portuaire,

engage une connaissance des caractéristiques réelles des membres de cette dernière, telles que leurs compétences, leur expérience et leur savoir-faire (Bichou et Gray, 2004). En effet, une entité engagée dans la chaîne logistique portuaire qui considère que son partenaire est crédible est celle qui croit que ce dernier possède les compétences nécessaires pour accomplir ses missions de façon efficace et fiable (Robinson, 2002). Le manque de compétences donc entre fournisseurs des services portuaires risque d'affaiblir la confiance (Zhang et Huo, 2013).

La crédibilité rassemble en même temps le savoir-faire, les capacités et les résultats, c'est un antécédent de grande importance pour la confiance dans les relations au sein des communautés portuaires et le contexte maritime. Nous faisons confiance aux partenaires les plus compétents, nous confions les projets et les activités les plus importants aux organisations qui ont bien performé dans le passé. Cela nous amène à considérer qu'une évaluation positive des partenaires au port est essentielle, chaque OLM doit croire que son partenaire est utile pour les objectifs fixés et qu'il est capable de produire les résultats espérés. En effet, une OLM peut être convaincue que son partenaire est sincère et honnête, mais ne pas lui faire confiance s'il n'atteint pas le résultat attendu. Donc, si ce dernier n'accomplit pas ce qu'il est attendu de lui, la confiance en est réduite d'autant. Par contre, quand les résultats sont obtenus, une bonne réputation est acquise. Ceci renvoie aux états de service des partenaires, de leurs performances et leur capacité à optimiser une situation donnée. La notion de compétence donc permet de bâtir sa confiance sur la base des éléments pragmatiques et tangibles. Surtout dans un contexte basé sur des compétences qui n'arrêtent d'évoluer comme celui portuaire, s'il n'y a pas de capacités ordinairement requises, s'il n'y a pas de pertinence, le fournisseur du service portuaire jouira d'une crédibilité nulle.

1.2.2 La bienveillance

La présence de la crédibilité est essentielle pour instaurer et maintenir la confiance, pourtant elle n'est pas suffisante. En effet, bien que la crédibilité soit assez pertinente pour limiter les comportements opportunistes liés aux actions difficiles à gérer pour les partenaires, il y'a d'autres risques qui ne peuvent être contrôlés que par la bienveillance, notamment « *le risque d'un comportement nuisible pour son image* » (Sheppard et Sherman, 1998). Selon Ingham M. et Mothe C., (2003) la bienveillance correspond à la bonne volonté du partenaire et à son intention de prêter attention aux besoins et aux attentes de l'autre partie. La bienveillance a été considérée par plusieurs auteurs comme dimension affective importante de la confiance (Ganesan, 1994 ; Doney et Cannon, 1997 ; Simon, 2007). Les entreprises, partout dans le monde, se sont rendu compte de l'importance de la bienveillance, elles ont tendance à montrer

qu'elles s'intéressent des intérêts de leurs clients ou partenaires. Elles espèrent que pour inspirer confiance, ils doivent donner une impression soignée. Les actions bienveillantes des partenaires garantissent le non-opportunisme et génèrent un esprit de confiance et de collaboration. En effet, lorsqu'une organisation estime qu'une autre organisation agit effectivement dans son propre intérêt, elle a tendance à lui faire confiance. Dans le contexte maritime, la bienveillance incite les partenaires au port à réaliser des gains communs. Aucune partie donc ne pourra engager des actions susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'autre (Panayides, 2006). Cela veut dire que chaque membre de la communauté portuaire est censé se préoccuper réellement des intérêts des autres membres, il doit être motivé par l'obtention des gains communs et doit démontrer des intentions constructives quand des situations imprévues surviennent. Cela participe ainsi à développer les liens d'attachement, d'identification et d'affiliation entre les OLM et contribue à leur réputation.

1.2.3 L'intégrité

L'intégrité se traduit par la motivation et l'honnêteté à respecter ses engagements et tenir ses promesses concernant les termes de l'échange (Ingham M. et Mothe C., 2003). A cet égard, la confiance appuie la volonté de coopérer et les attentes des organisations en matière de continuité de leurs relations. Dans le cadre de la théorie de l'engagement-confiance, Morgan et Hunt (2010) ont fait valoir l'étroite relation entre la confiance et l'engagement. Selon Rylander et al.(1997), la confiance ne peut pas être considérée comme ayant une incidence directe sur les comportements. En effet, elle influence l'engagement, c'est ce dernier qui a un effet direct alors sur les comportements. Selon Dwyer et al. (1987), l'engagement se traduit par une solidarité et une cohésion accrues. De ce fait, les partenaires résistent plus aux opportunités à court-terme, et sont plus tentées par la possibilité de bénéfices à long-terme, résultant de la relation en cours (Morgan et Hunt, 2010 ; Geysken et al., 1996).

En cas d'engagement, l'OLM suit une politique ou une requête spécifique. A cet égard, la possibilité de départ est réduite et la coopération est accrue, cela veut dire que les fournisseurs des services portuaires travaillent conjointement afin d'atteindre les intérêts communs. Par conséquent, la résolution des conflits devient plus simple ce qui conduit à atteindre l'efficacité de fonctionnalité des conflits et une diminution de l'incertitude. L'engagement constitue donc une solution à l'incertitude. L'ensemble des acteurs portuaires doivent projeter leurs relations dans la durée et la confiance, parce qu'une fois accumulée, cette dernière peut amener à la continuité de la collaboration. L'intégrité au port conduit donc à fournir aux partenaires une

certaine préférence pour l'avenir qui les encourage par exemple davantage à maintenir la collaboration. (Carbone et Gouvenal, 2007 ; Carbone et al., 2016).

L'intégrité de tous les membres de la chaîne logistique portuaire peut même conduire à un type de confiance dans lequel les partenaires s'engagent « au-delà » des termes contractuels et répondent de façon ouverte aux besoins de l'autre partie qui dépassent le cadre économique normal, par exemple en acceptant de soutenir une OLM qui traverse une période temporaire de difficultés techniques ou financières (De Martino et Morvillo, 2008). La chaîne logistique portuaire engendrant beaucoup d'incertitude en raison d'événements imprévus récurrents et des changements soudains et drastiques qu'elle déclenche, pourrait alors être facilitée par l'engagement ferme des membres de la communauté portuaire, qui lui-même reposant sur une bonne atmosphère de confiance. La forte intégration des OLM oblige parfois chacune à faire des concessions, ces dernières ne peuvent avoir lieu que s'il y a confiance entre ces membres (Pallis et Vitsounis, 2011 ; Pallis, 2017).

2. Méthodologie et terrain de la recherche

En vue d'identifier les dimensions de la confiance dans le cadre des projets collaboratifs entre les membres de la communauté portuaire, nous nous attacherons dans cette partie à présenter la méthodologie adoptée et le terrain de la recherche.

2.1. Méthodologie de recherche

La méthode d'étude de cas est une enquête empirique qui analyse un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ; et dans lesquelles diverses sources d'évidences sont utilisées ; et en bénéficiant des précédents développements théoriques pour le recueil et l'analyse des données (Yin, 1994).

En effet, les recherches qualitatives qui reposent sur l'étude de cas sont souvent les plus appropriées pour mener les travaux de recherche sur les problématiques de management en raison du caractère exploratoire du contexte marocain. L'étude de cas semble donc être la méthode la plus adaptée à notre problématique pour trois raisons : (1) cette recherche répond à la question « comment ? », en cherchant à comprendre comment les acteurs portuaires pourraient mieux collaborer en se basant sur la confiance ; (2) nous avons peu de contrôle sur les phénomènes étudiés vue la complexité du phénomène « chaîne logistique portuaire » puisque les chaînes logistiques sont considérées comme des systèmes sociaux basés sur l'idée de complexité et d'interdépendance entre les acteurs ; (3) cette recherche se concentre sur des événements actuels et non historiques puisque la confiance dans le cadre des projets

collaboratifs entre les acteurs de la chaîne logistique portuaire est considérée comme une thématique contemporaine.

Notre questionnement à propos des dimensions de la confiance entre les divers acteurs au port constitue un phénomène peu étudié dans la mesure où cette problématique n'est pas considérée parmi les préoccupations majeures des ports Marocains. Cela nous pousse donc à adopter une démarche hybride de cas unique, consistant à réaliser une étude de différents cas enchâssés au sein d'un même contexte organisationnel (Musca, 2006). Notre recherche porte sur le port de Casablanca qui est considéré comme le cas d'ensemble qui comporte diverses sous-unités d'analyse dans un environnement institutionnel unique. Nous avons opté pour le choix du port de Casablanca comme cas de l'étude car il s'agit du deuxième grand port du Maroc et représente un maillon de jonction entre différents acteurs portuaires, permettant ainsi d'étudier en profondeur les dimensions de la confiance dans un port. L'étude de cas unique de type enchâssé ou multi-cas implique la constitution d'un échantillon théorique, ce qui signifie que les cas où les unités d'analyse sont choisies pour des raisons non pas statistiques mais théoriques. Notre étude est réalisée auprès de vingt intervenants au port de Casablanca. Les critères de sélection de ces vingt unités d'analyse de notre recherche sont illustrés dans le tableau N°1 :

Tableau N°1: Critères de sélection des unités d'analyse

Critère	Application à notre recherche
Représentativité Théorique	Points communs des entreprises choisies : - le secteur portuaire dans une grande variété de domaine ; - l'expérience commune de la collaboration avec le port de Casablanca.
Variété	Divergences des entreprises: - Différence dans la taille des entreprises; - Variance dans le niveau d'implication dans l'activité portuaire; - Domaines variés (Autorité portuaire, opérateur portuaire, agent maritime, transitaire ...).
Équilibre	Le nombre des cas qui appartiennent au même domaine d'activité est plus ou moins équilibré.
Potentiel d'apprentissage (richesse des données)	Accès au terrain extrêmement ouvert via l'observation participante (Travailler comme coordinatrice des opérations maritimes dans une agence de consignation depuis Janvier 2016 à Janvier 2020) qui nous a permis d'accéder aux informations peu accessibles et mieux comprendre les pratiques de collaboration dans le port.
Prise en compte de l'objectif de recherche	Comme notre recherche a comme objectif de générer une théorie, les critères déterminants sont la représentativité théorique et le potentiel d'apprentissage. Hlady-Rispal (2002, p. 84).

Source : Auteurs

Dans notre recherche, nous adoptons une démarche de triangulation dans la mesure où nous avons eu recours à différents types de sources de collecte des données. En adoptant la combinaison de l'observation participante, des entretiens et de l'analyse documentaire, nous avons été capables d'utiliser les diverses sources de données afin d'interpréter et corroborer les résultats. Dans la phase d'analyse, les données obtenues par ces différentes sources ont fourni plusieurs mesures d'un même phénomène et ont contribué à accroître la validité interne de l'étude. L'entretien individuel dit semi directif est le mode de recueil des données que nous avons privilégié dans notre recherche approfondie. Ces entretiens d'une durée entre une demi-heure et une heure, étaient organisés autour des trois principaux thèmes préalablement déterminés à partir de la revue de la littérature (Crédibilité, intégrité et bienveillance).

L'analyse des données est divisée en deux étapes. La première repose sur l'investigation empirique visant la structuration des données collectées et la deuxième consiste à traiter les données. Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la démarche générale de l'analyse qualitative qui comprend la retranscription des entretiens, le codage et le traitement des données.

2.2. Présentation du port de Casablanca

Notre recherche est réalisée auprès du port de Casablanca qui est le deuxième plus grand port Marocain. C'est un port qui s'étend sur 450 ha, dont 256 ha de terre-pleins et offre plus de 8 km linéaires de quai. Il peut accueillir et traiter jusqu'à 40 navires à la fois. Il comprend un port de commerce, un port de pêche, un port de plaisance, ainsi que des installations et des infrastructures pour la mise à flot et à sec des navires dans les chantiers navals. Le port de Casablanca met à la disposition des opérateurs économiques une offre composée de terminaux à conteneurs, roulier et de divers ainsi que des équipements et moyens logistiques de pointe. Le port de Casablanca est l'un des plus importants du Maroc, il traite habituellement un trafic d'environ 30 millions de tonnes par an, soit à peu près 20% du trafic portuaire national.

Le port de Casablanca est un maillon de conjonction entre deux types de clients, on distingue les clients du côté mer (armateur, capitaine du navire) et les clients du côté terre (Chargeur). Ces clients matérialisent le besoin de collaboration afin de mener des activités de transport maritime. En effet, l'armateur est un acteur important en termes de revenus pour le port de Casablanca, c'est bien lui qui finance le port en payant les droits de ports et les droits au navire. Le chargeur est également considéré comme un acteur crucial au port, qui s'acquitte pour sa part des droits à la marchandise. Les navires qui escalent dans le port de Casablanca,

comme dans tous les ports du monde, bénéficient de tous les services nautiques et techniques afin d'assurer leur sécurité.

L'accostage d'un navire à quai nécessite l'intervention de deux acteurs essentiels qui se complètent et travaillent en étroite collaboration pour une seule finalité : amener le navire jusqu'à quai ou de le faire appareiller en toute sécurité. Ces deux services sont le pilotage et le remorquage. Les services techniques au port du Casablanca sont conçus pour faciliter l'escale et assurer une meilleure rotation au navire (Consignation, ravitaillement, réparation, déchargement des déchets, services rendus à terre pour les marins...). Les services rendus aux navires par le port de Casablanca sont divers et très diversifiés, cependant il y'a une part assez importante consacrée à la cargaison qui subit plusieurs opérations dans le processus de l'import et de l'export (Manutention, les services de l'expert maritime, transitaire...), etc.

3. Analyse et discussion des résultats de l'étude

Cette partie sera consacrée à la présentation du recensement empirique des dimensions de la confiance dans le port de Casablanca ainsi qu'une analyse des extraits significatifs. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence les points communs et les points de divergence entre la littérature et les données issues du contexte portuaire Marocain.

L'ensemble des participants a souligné l'importance de la confiance dans leurs relations collaboratives avec les autres intervenants portuaires. Ils ont fourni plusieurs exemples qui valident cela. En effet, à partir de la phase de collecte de données, il nous apparaît très clair dès le départ que la confiance règne entre les acteurs de la communauté portuaire. Les résultats montrent également que la confiance revient de manière constante dans les réponses des interviewés. Le directeur commercial d'un opérateur portuaire souligne : « *Le climat de confiance est très important, il n'y'a pas un business dans le monde entier qui peut réussir si la confiance n'existe pas entre les différents partenaires, que ce soit des clients, fournisseurs, sous-traitants ou même des confrères.* » Z.S

Pour réussir la collaboration au sein du port, il est donc important de bâtir une confiance. Théoriquement, les trois dimensions de confiance paraissent assez distinctes pour que la confiance entre les partenaires puisse être traitée sur la base de trois dimensions : Crédibilité, Bienveillance et Intégrité. Lors de l'analyse des entretiens menés, la requête de recherche des mots les plus répétés dans cette catégorie de déterminants montre la fréquence des mots « intérêt », « engagement », « compétence », « performance », etc. (Voir figure N°1).

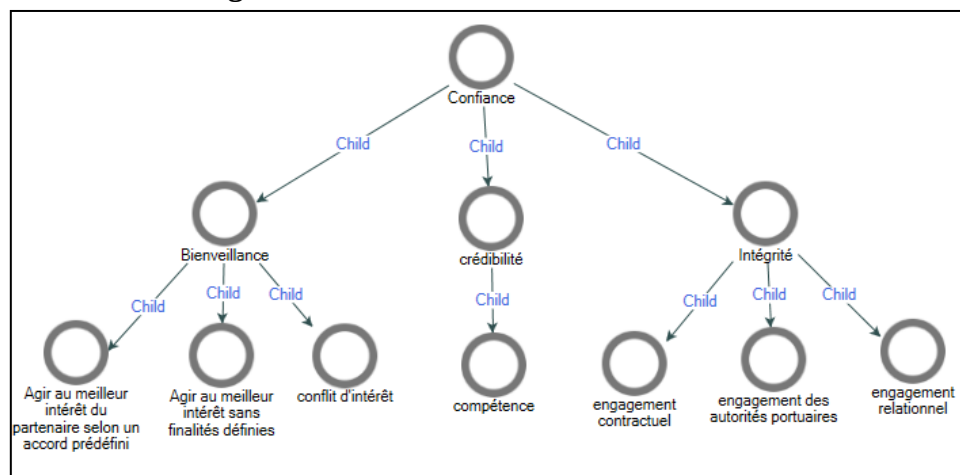
Figure N°1: Fréquence de mots dans la catégorie «Confiance»



Source : Auteurs à l'aide de NVIVO

Cette requête de recherche des mots fréquents nous a orienté vers l'établissement d'une classification en trois sous-catégories (voir figure N°2) qui sont déjà discutées dans la littérature (Fawcett et al., 2017 ; Bergadaà et al., 1999 ; Mayer et al., 1995 ; Pavlou ,2002 ; Ingham M. et Mothe C., 2003 ; Hess, 1995 ; Gurviez 2000,2002; Sirieix et al., 2004). Il s'agit de la crédibilité qui se traduit principalement par la compétence ; la bienveillance qui correspond à défendre les intérêts des partenaires; et l'intégrité qui se traduit par le respect des engagements.

Figure N°2: Les déterminants de confiance



Source : Auteurs à l'aide de NVIVO

3.1. Première dimension de la confiance : La crédibilité

Les résultats montrent que la crédibilité est un facteur clé pour instaurer la confiance et l'esprit de collaboration dans les relations inter-organisationnelles au port. Les répondants ont placé la compétence de leurs partenaires au centre de leurs considérations. Selon eux, les compétences permettent de consolider la confiance et d'ajouter de la valeur aux interactions entre eux. Ces observations de la part des répondants concordent avec les éléments trouvés

dans la littérature. Lam (2011) affirme notamment que la compétence des acteurs maritimes favorise la confiance dans la communauté portuaire et que cette confiance est indispensable au succès de la collaboration. Les participants répondants à cette recherche expriment l'importance de croire en la capacité de leurs partenaires à accomplir leurs missions efficacement et de manière sérieuse. Tout ce qui est convenu entre les acteurs au port doit être réalisé pour établir la crédibilité des membres en collaboration. Cela conduit à conclure qu'un intervenant portuaire fait confiance à son partenaire car ce dernier possède les compétences et les capacités attendues. Le directeur commercial et logistique d'un opérateur portuaire de céréales explique : *« Pour les critères, il y'a déjà la compétence c'est-à-dire est ce que les personnes avec qui on a à faire maîtrisent ils leur sujet et métier ? Est ce qu'elles connaissent tous les tenants et les aboutissants des démarches [...] »*. C'est donc la compétence et la maîtrise du métier que possèdent les agents maritimes qui inspirent confiance. Ce sont les moyens et techniques utilisés pour produire des résultats ou pour apporter des solutions pertinentes et rapides qui distinguent un collaborateur d'un autre, et qui contribuent de manière positive à développer, accorder et restaurer la confiance dans la chaîne portuaire. Cette compétence mène ainsi à la performance et la satisfaction dans la mesure où elle répond aux attentes des partenaires, comme c'est affirmé par un de nos répondants. Les réflexions d'un responsable de la logistique et du transport d'un grand client du port de Casablanca illustrent bien cela : *« La compétence des uns et des autres fait toujours qu'il y'a un change et une satisfaction quelque part. »*.

En effet, un des éléments clés de succès de la collaboration entre deux organisations se base sur la formulation de critères de choix des partenaires fondés sur la compétence (Hardy *et al*, 2003). Selon nos interviewés, les critères de compétence pour sélectionner un partenaire varient selon la nature d'intervention de chacun dont la qualité de l'échange d'information et la réactivité dans le traitement des requêtes et problématiques sont les critères les plus exprimés. Cependant, dans la plupart des réponses, les intervenants ont exprimé leur déception vis-à-vis des compétences estimées de leurs partenaires, surtout ceux avec qui ils travaillent par la force des choses. Les propos du directeur adjoint des opérations d'un armateur mondial confirment cela : *« Competence criteria are open communication and good information reported, but in Morocco it is not the case »*.

À partir de cela, nous pouvons être convaincus que la crédibilité demeure un fondement important pour la confiance. La sélection et l'évaluation d'un partenaire au port suggère que certaines bases de l'établissement de relation de confiance reposent sur la compétence de ce

partenaire. Toutefois, il est difficile de déterminer ces deux déterminants quand il s'agit des relations avec les acteurs portuaires publics ou « quasi-monopoles ». A cet égard, Rowe, (2006) ; Amsler, L. B., formerly Bingham, (2016) soulignent le peu d'intérêt, voire de compétences, des autorités ou organisations publiques à enjoindre les partenaires à instaurer la confiance et la transparence afin d'assurer une collaboration plus efficace.

3.2. Deuxième dimension de la confiance : La bienveillance

La bienveillance a été considérée par plusieurs auteurs comme élément affectif important de la confiance. Plusieurs répondants confirment qu'un acteur portuaire qui agit avec bienveillance et cherche, en premier lieu, le bien de son partenaire est un acteur compétent et digne de confiance. Ceci est bien perceptible à travers les propos du responsable logistique d'un client du port de Casablanca : « [...] *On a un seul transitaire qu'on n'a jamais essayé de changer depuis toujours. Il correspond à nos besoins, agit en conséquence et défend nos intérêts dans son domaine [...] Je peux dire qu'un transitaire digne de confiance c'est celui qui défend les intérêts de son client en premier.* ».

L'analyse des résultats nous a orientée vers la distinction entre deux approches de bienveillance qui diffèrent selon la finalité. On parle de la bienveillance altruiste et la bienveillance mutuelle.

La bienveillance altruiste repose sur une attitude qui mène vers une volonté de réaliser du bien à un partenaire sans attendre aucune contrepartie ou compensation de lui (Mayer et *al.*, 1995). Au port de Casablanca, tout au long de la chaîne logistique portuaire, plusieurs acteurs sont appelés à collaborer afin d'accomplir une tâche précise sans qu'il n'y ait de relation commerciale les reliant de manière directe, ni un contrat conclu entre eux. Par exemple, les sociétés de réparation, de ravitaillement, d'inspection ou autres, qui sont obligées de passer par l'agent maritime superviseur (En cas de supervision) afin de demander l'autorisation d'accès au terminal OCP. Dans ce cas, l'agent est censé collaborer avec ces sociétés même s'il n'y a pas de relation directe entre eux. Les acteurs portuaires opérant suivant la bienveillance altruiste devraient avoir l'envie d'assister leurs partenaires sans que ces derniers les sollicitent. Dans ce contexte, la plupart des réponses des intervenants ont déclaré qu'ils ne pensent pas que leurs partenaires au port agissent dans leur meilleur intérêt. A cet égard, le directeur général d'une société d'expertise maritime souligne : « *Je crois que les acteurs portuaires font ce qu'ils doivent faire sans tenir compte de nous, sauf lorsque nous sommes nommés pour surveillance des opérations des navires de colis lourds. Là, ils font en sorte de nous satisfaire, car si nous ne sommes pas satisfaits, on n'autorise pas le chargement ou le*

déchargement. ». Pour ce qui est de la bienveillance mutuelle, elle revoie à la détermination d'un acteur d'agir au bien-être de son partenaire afin d'assurer des gains communs (Doney et Cannon, 1997). Elle se base sur des attitudes d'assistance après des attentions contractuelles en garantissant des avantages éventuels pour les deux partenaires. Dans ce cas, les résultats montrent que la plupart des réponses des participants à la question de la bienveillance de leurs partenaires sont positives. Un acteur au port de Casablanca qui procède suivant une posture de bienveillance mutuelle, a comme objectif de satisfaire son partenaire, qui peut être son client, afin d'assurer la fidélité de ce dernier. Le directeur général d'une agence de consignation maritime affirme : *« Pour les acteurs qui sont sélectionnés par nous, les intérêts sont forcément alignés avec les nôtres, donc ils sont obligés de se conformer. »*.

Une réponse récurrente dans les propos des interviewés concerne le conflit d'intérêt. Ce conflit est provoqué par des situations dans lesquelles un acteur au port est soumis à des intérêts multiples de divers partenaires qui peuvent entrer en opposition et corrompre les décisions ou la façon d'agir. L'acteur le plus concerné par cette situation au port de Casablanca est l'opérateur portuaire, qui est souvent confronté à des situations de prise de décisions dont les intérêts de ses clients sont en concurrence. Ce conflit résulte généralement des situations relatives au nombre des grues à affecter pour les navires et la gestion d'attribution des postes. Toutefois, la plupart des acteurs portuaires participants à cette recherche ont fait preuve de compréhension à l'égard de la position de l'opérateur portuaire. A cet égard, le directeur général d'une agence d'un armateur mondial souligne : *« Il y'a l'intérêt de Grimaldi et celui d'un autre armateur. On ne peut pas satisfaire les intérêts de tout le monde. C'est pour cela il y'a toujours des jugements satisfaisants pour des personnes et non pas pour d'autres. »*.

Les résultats montrent également que les conflits d'intérêts sont souvent liés aux acteurs portuaires publics. Les décisions prises par les autorités portuaires, l'administration des douanes ou autres établissements publics ne sont pas toujours en faveur des intérêts de tous les membres de la communauté portuaire (Panayides, 2015). Ce problème a été évoqué à plusieurs reprises lors des entretiens menés dans cette recherche. Cependant, même si plusieurs répondants ont confirmé que pour pouvoir faire confiance à un partenaire, il est nécessaire qu'il agisse dans leur meilleur intérêt, la plupart d'entre eux ont fait preuve de compréhension qu'il ne faut pas mixer entre l'intérêt d'une société privée et l'intérêt général. Selon eux, les acteurs portuaires publics sont là pour garder les intérêts de l'Etat et faciliter le travail pour les sociétés privées et que les actions prises par ces établissements ne peuvent pas

être dans l'intérêt de tout le monde. A cet égard, le directeur général d'une agence de consignation maritime souligne : « *Pour la capitainerie, c'est une autorité portuaire, ce n'est pas une société de prestation de service, les intérêts ne sont pas toujours alignés. Alors des fois c'est le cas des fois non.* ». Dans la même veine, les armateurs participants à notre recherche ont exprimé que leur interlocuteur principal au port de Casablanca, qui est l'agent consignataire, n'agit pas dans leurs meilleurs intérêts. Cette situation résulte en grande partie du fait que le choix de l'agent consignataire est généralement fait par le chargeur (Importateur/exportateur), l'armateur est ainsi obligé de nommer cet agent même si aucune relation de collaboration n'est établie avec lui auparavant. Par conséquent, puisque dans ce cas de figure, le donneur d'ordre de l'agent consignataire est bien le chargeur, il est fort probable que l'agent soit tenté de défendre les intérêts du chargeur alors qu'il doit normalement agir au nom et pour le compte de l'armateur. Une opératrice des navires chez un armateur mondial souligne : « *Usually charterer's agent acts in charterer's / receiver's / shipper's interest prior to vessel's owner's interest.* ».

Le port de Casablanca laisse cours à l'affirmation d'une multitude d'intérêts souvent divergents et même contradictoires selon l'activité de chaque acteur portuaire. Les résultats confirment que la bienveillance du partenaire est un élément essentiel pour établir la confiance, et ce, principalement dans le cadre de la bienveillance mutuelle basée sur des attentions contractuelles. Cependant, la confiance auprès des acteurs portuaires publics n'est pas liée à défendre l'intérêt d'un partenaire ou l'autre mais plutôt celui général du port. En effet, un port est une entité qui met en jeu une diversité de Supply Chains, chacune étant une unité autonome visant à défendre ses propres intérêts (De Martino et Morvillo, 2008, Pallis et Vitsounis, 2011). En raison de la diversité des services et l'hétérogénéité des intérêts, la collaboration entre les différents intervenants au port est considérée comme une tâche exigeante (López et Poole, 1998, Meersman et al., 2005). A cet égard, Carbone et Gouvenal (2007) ; Carbone et al., (2016) ont affirmé que les éléments essentiels de la réussite de la logistique maritime sont étroitement liés à la capacité à créer des synergies, ainsi que des intérêts convergents entre les OLM afin d'assurer la fiabilité et un niveau élevé de qualité de service rendu. C'est dans cet esprit que plusieurs de nos répondants ont expliqué la nécessité de défendre l'intérêt général du port en premier lieu et créer des synergies plus importantes qu'une organisation gagnerait individuellement, dans le but de satisfaire les clients du port de Casablanca et assurer sa notoriété.

3.3. Troisième dimension de la confiance : L'intégrité

Le port de Casablanca implique une motivation élevée et une honnêteté de ses acteurs quant au respect de leurs engagements et promesses qui reposent elles-mêmes sur le climat d'intégrité qui règne au port. A cet égard, le commandant du port de Casablanca souligne : « [...] *Pour respecter les engagements il doit y avoir la confiance entre les différents partenaires [...]* ». A contrario, l'absence des motivations loyales et fiables entre les intervenants portuaires quant au respect de leurs promesses risque d'affaiblir la confiance en limitant le degré d'intégrité des parties prenantes. C'est le cas notamment dans certaines relations dans la communauté portuaire selon nos interviewés. Le directeur d'une agence maritime affirme : « [...] *Pour MM, pour les promesses, ils ne font pas grandes choses [...]* ». Il est à noter que l'intégrité et le respect des engagements remplissent leurs rôles de différentes manières. En effet, l'observation participante du terrain nous a conduit à distinguer entre la confiance basée sur l'empire des règles édictées et des engagements contractuels, et celle qui repose seulement sur la base de valeurs informelles partagées. A cet égard, le retour à la littérature nous a également orienté vers la distinction entre deux types de confiance par rapport à l'engagement : La confiance contractuelle et la confiance relationnelle. Dans le cadre de ce qu'on appelle la confiance contractuelle, il s'agit de renforcer les normes, les perceptions d'obligation partagées et réciproques et d'identité communes profitables pour l'organisation, à travers la confiance (Coeurderoy et Lwango, 2009). Généralement, au port de Casablanca, les relations avec les prestataires qui fournissent des services commerciaux font l'objet d'un contrat où ils sont mentionnés tous les engagements et les standards de performance à respecter. Cela est bien illustré dans les propos du directeur général d'une agence d'un armateur mondial: «*Pour les services annexes, ils s'engagent à assurer la prestation qui sont en train d'effectuer, lorsqu'il y'a une défaillance, on sera obligés de rompre le contrat et chercher une autre société. Les engagements sont dans les clauses de notre contrat avec eux. Par exemple, en cas d'incident, c'est eux qui doivent assumer toutes les charges supplémentaires.* ». Dans la même veine, l'ensemble des acteurs au port de Casablanca s'engagent à agir conformément d'un cahier des charges qui définit les engagements, les moyens humains et matériaux dont ils doivent disposer afin de pouvoir exercer à l'intérieur du port : «Chacun suit le règlement d'exploitation du port qui émane de l'ANP.» Chef de division de programmation d'un opérateur portuaire à Casablanca. Toutefois, quand il s'agit des contrats conclus avec un acteur portuaire considéré « quasi-monopole », nos interviewés ont exprimé leur mécontentement par rapport à l'absence de

l'obligation de résultat dans leurs contrats. Par exemple, d'après l'observation participante du milieu de recherche, nous avons constaté que dans les contrats conclus avec un opérateur portuaire, il est mentionné que ce dernier s'engage de réaliser une performance de 25 mouvement/ heure, mais il n'est écrit nulle part si l'opérateur ne réalise pas cette performance, quelles seront les mesures à prendre. En effet, il y'a des accords mais il n'y'a pas de mesures d'accompagnement. Ce qui est également confirmé par le directeur des opérations logistiques d'une compagnie maritime: « [...] *Il y'a des niveaux d'engagements de performance à réaliser mais il n'y a pas des mesures qui disent que si on ne réalise pas ça voilà les recours, ce n'est pas inclus dans les contrats, donc très souvent ça nous laisse pas le choix et on essaie de gérer les situations d'une manière politique.* ». L'intégrité des partenaires peut être définie également dans un cadre de confiance relationnelle. Gurviez (2000) qualifie ce type de confiance de relationnelle, dans la mesure où elle correspond à un partage de confiance entre deux partenaires, ce qui nécessite leur engagement. Selon le même auteur, cette confiance suppose que les partenaires considèrent au départ que les valeurs partagées permettent la « véridiction » de l'engagement de leurs partenaires, en l'absence de preuves vérifiables immédiates. Ce sont surtout les acteurs portuaires, qui sont appelés à collaborer sans qu'il n'y ait de relation commerciale les reliant de manière directe, qu'on trouve dans ce cas de figure. La confiance ouvre ainsi une capacité à collaborer spontanément, en se basant sur des valeurs communes et informelles. Cette collaboration accrue favorise elle-même la confiance (Centre d'analyse stratégique, 2007). Il est à noter que le degré d'engagement est plutôt faible dans ce contexte, ce qui est confirmé par le directeur général d'une société de contrôle et de surveillance : « [...] *Malheureusement, MM ne respecte pas toujours ses engagements, normalement il y'a des bennes qui doivent être affectés uniquement à la Cosumar mais ce n'est pas le cas, dans ce cas on ne peut pas faire des réclamations parce que c'était juste un accord verbal.* ».

Conclusion

Le présent travail repose sur la clarification du rôle de la confiance comme déterminant de la collaboration dans la chaîne logistique portuaire ainsi que l'identification des dimensions de la confiance entre les membres de la communauté portuaire. Sur la base d'examens exhaustifs de la littérature sur la confiance dans les contextes maritimes, trois déterminants de confiance ont été identifiés : Crédibilité, bienveillance et intégrité. Ces trois dimensions ont été validées par la recherche empirique.

La bienveillance est considérée par plusieurs participants répondants à cette recherche comme un élément clé pour la confiance dans la chaîne logistique portuaire. Ils confirment qu'un acteur portuaire qui agit avec bienveillance et cherche, en premier lieu, le bien de son partenaire est un acteur compétent et digne de confiance. De plus, les intervenants au port confirment l'importance de croire en la capacité de leurs partenaires à accomplir leurs missions efficacement et de manière sérieuse. Tout ce qui est convenu entre les acteurs au port doit être réalisé pour établir la crédibilité des membres en collaboration. En outre, les résultats montrent que la confiance qui règne dans un port entraîne ainsi un engagement plus fort des différents membres de la communauté portuaire qui mène à instaurer un climat de collaboration.

L'analyse des résultats confirme la forte présence de la confiance dans les pratiques de collaboration au sein du port et nous pouvons retenir que toutes les dimensions abordées sont indispensables à la confiance. Un acteur portuaire intègre, compétent, dont les aboutissements sont positifs mais dont les intentions ne se montrent pas clairement garanties, risquera de voir ses motivations suspectées et son partenaire les percevront, et par conséquent, ce dernier sera hésitant à accorder sa confiance. Toutefois, un partenaire bienveillant mais qui ne serait pas engagé et compétent serait un partenaire impliqué mais dépourvu de savoir-faire, d'honnêteté, et qui devrait encore faire ses preuves.

Ce travail présente une base solide et riche pour les chercheurs qui veulent contribuer à l'enrichissement d'une théorie naissante. Il représente également une occasion pour nous, de sensibiliser les membres de la communauté portuaire de l'intérêt de bâtir la confiance dans la chaîne logistique portuaire afin de réussir la collaboration pour une meilleure performance du port. Cependant ce travail présente quelques limites qui constituent, pour nous et pour la communauté des chercheurs, de nouvelles perspectives à explorer dans des recherches futures. En effet, cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative. La limite principale consiste en l'adoption de cette méthodologie. L'objectif de notre recherche est d'appréhender un phénomène particulier dans son contexte d'actualisation naturelle. D'où la nécessité d'adopter une démarche qualitative. Cependant, c'est un recours restreint puisqu'il bloque le principe de la généralisation empirique. Nous étant seulement focalisée sur le cas du port de Casablanca, les résultats de nos études ne peuvent pas être généralisés à d'autres ports. À cette limite empirique nous proposons une enquête quantitative pour appuyer les résultats de la recherche qualitative.

Bibliographie

1. Amsler, L. B., formerly Bingham. (2016). Collaborative governance Integrating management, politics, and law. *Public Administration Review*, 76(5), 700–711. doi:10.1111/ puar.12605
2. Antit, I. (2008). « Vers la constitution de la confiance optimale : réconcilier l'économie et le social », 19^e congrès de l'AGRH, Dakar Sénégal.
3. Baillette, B., Lebraty, J.-F. (2002). De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle : la place de la confiance, 7^e Colloq+1:45ue de l'AIM, Tunisie, Hammamet..
4. Bergadaà M., Graber S., Mühlbacher H., (1999) « La confiance dans la relation tripartite vendeur-client-entreprise », XV^eme Congrès de l'Association Française de Marketing Strasbourg - mai 1999.
5. Bichou, K. and Gray, R. (2004). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy and Management*, 31 (1), pp. 47-67.
6. Brooks, M.R., McCalla, R., Pallis, A.A. and Van Der Lugt, L.M. (2009). Coordination and cooperation in strategic port management: the case of Atlantic Canada's ports. IAME,Copenhagen.
7. C. Mothe et M. Ingham, (2003). « La confiance au sein de coopérations : une étude de cas longitudinale », *Management international*.
8. Carbone, V. and Gouvernal, E.(2007). Supply chain and supply chain management: appropriate concepts for maritime studies. In: WANG, J., OLIVIER, D., NOTTEBOOM, T. & SLACK, B. (eds.) *Ports, Cities, and Global Supply Chains*. Hampshire: Ashgate. Supply chain: a shift from transactional to collaborative partnership BS Sahay, A Maini - *Decision*, 2002
9. Coeurderoy R. et Lwango A.B.R. (2009). « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité de l'entreprise familiale ? », *Problèmes économiques*, n° 2971, p. 20-28
10. De Martino, M. and Morvillo, A. (2008). Activities, resources and inter-organizational relationships: key factors in port competitiveness. *Maritime Policy and Management*, 35 (6), pp. 571-589.
11. DH Mcknight, M Carter, JB Thatcher, PF Clay (2011). Trust in a specific technology: An investigation of its components and measures. *ACM Transactions on management information systems (TMIS)* 2 (2), 1-25
12. Doney P.M., Cannon J.P. (1997). « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
13. Dwyer, R.F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
14. F Duhamel, V Carbone, V Moatti (2016). The impact of internal and external collaboration on the performance of supply chain risk management. *International Journal of Logistics Systems and Management* 23 (4), 534-557
15. FUKUYAMA F., (1995). *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press.

16. Ganesan, S. (1994). « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship », *Journal of Marketing*, vol.58 n.2 April, pp.1-19.
17. GD Deitz, M Tokman, RG Richey, RM Morgan (2010). Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust . *Industrial Marketing Management* 39 (5), 862-873
18. Geyskens I., Steenkamp J.-B. E.M., Scheer L.K. et Kumar N., (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, *International Journal of research in Marketing*, 13, 303-317.
19. GURVIEZ P. (2000), Marque-Consommateur : Contrat ou Relation de Confiance ?, *Revue Française du Marketing*, Vol.1,N° 176,pp. 31-44.
20. GURVIEZ P. et KORCHIA M., (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, N° 3
21. Heaven, T.D. (2011). Coordinating in multi-actor logistics operations: challenges at the port interface. In: HALL, P., MCCALLA, R. J., COMTOIS, C. & SLACK, B. (eds.) *Integrating Seaports and Trade Corridors*. Surrey: Ashgate, pp. 155-170.
22. HESS J.S., (1995), Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust, in *AMA*, pp.20-26.
23. Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
24. J P Rodrigue, T Notteboom (2009). The terminalization of supply chains: reassessing the role of terminals in port/hinterland logistical relationships. *Maritime Policy & Management* 36 (2), 165-183
25. Lam, J.S.L. (2011). Patterns of maritime supply chains: slot capacity analysis. *Journal of Transport Geography*, 19 (2), pp. 366-374.
26. López, R.C. and Poole, N. (1998). Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3 (1), pp. 33-44.
27. M Zhang, B Huo (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration . *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*
28. Macaulay S. (1963), Non contractual relations in business: a preliminary study, *American Sociological Review*, 45, pp. 151-175
29. Mayer R. C., Davis J., Schoorman D.(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
30. Meersman, H., Van De Voorde, E. and Vanelander, T. (2005). Ports as hubs in the logistics chain. In: LEGGATE, H., MCCONVILLE, J. & MORVILLO, A. (eds.) *International Maritime Transport: Perspectives*. Abingdon: Routledge, pp. 123-129.
31. Osigweh, C. A. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.

32. Paixão, A.C. and Marlow, P.B. (2003). Fourth generation ports – a question of agility? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33 (4), pp. 355 - 376.
33. Panayides, P.M. (2006). Maritime logistics and global supply chains: towards a research agenda. *Maritime Economics and Logistics*, 8 (1), pp. 3-18.
34. Paul Pavlou, Sulin Ba (2002). Evidence OF the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior. *MIS Quarterly* 26(3):243-268
35. PM Panayides, F Parola, JSL Lam (2016). The effect of institutional factors on public–private partnership success in ports. *Transportation research part A: policy and practice* 71, 110-127
36. RICHARDSON, G. (1972), The organization of industry, *Economic Journal*, 82, pp. 883- 896.
37. Robinson, R. (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29 (3), pp. 241-255.
38. Rousseau, Denise, Sim Sitkin, Ronald Burt et Colin Camerer. (1998). « Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust ». *Academy of Management Review*, 23, 393–404
39. Rylander D., Strutton D. & Pelton L.E. (1997), Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 2, pp. 58-71.
40. Sako M. & Helper S. (1998); Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, pp. 387-417.
41. SE Fawcett, YH Jin, AM Fawcett, G Magnan (2017). I know it when I see it: the nature of trust, trustworthiness signals, and strategic trust construction. *The International Journal of Logistics Management*
42. Sheppard, B.H., Sherman, D.M. (1998). « The grammars of trust: A model and general implications », *Academy of Management Review*, 23, (3): 422-437
43. Simon, É. (2007). « La confiance dans tous ses états », *Revue française de gestion*, 175, 83–94,
44. SIRIEIX L., PONTIER P. et SCHAE B., (2004), Orientations de la confiance et choix du circuit de distribution : le cas des produits biologiques, *Actes du Xxème congrès de l'AFM*, Saint Malo
45. Smith, J.B., Barclay, D.W. (1997). « The Effects of Organizational Differences and Trust on
46. Swan J.E., Trawick I.F. Jr. et Silva D.W. (1985), “How Industrial Salespeople Gain Customer Trust”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, 203-211.
47. TE Notteboom, F Parola, G Satta, AA Pallis (2017). The relationship between port choice and terminal involvement of alliance members in container shipping. *Journal of Transport Geography* 64, 158-173
48. Van Der Horst, M.R. and De Langen, P.W. (2008). Coordination in hinterland transport chains: a major challenge for the seaport community. *Maritime Economics and Logistics*, 10 (1-2), pp. 108–129.

49. Vitsounis, T.K. and Pallis, A.A. (2012). Port value chains and the role of interdependencies. In: SONG, D. W. & PANAYIDES, P. M. (eds.) Maritime Logistics: Contemporary Issues. Bingley: Emerald Group, pp. 155-173.
50. Yin, R.K., 1994. Case study research: Design and methods Second., Sage Publications.
51. Zucker L. G., (1986). "Production of trust: Institutional sources of economic structure", Research in organizational behavior, M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), 8, Greenwich, JAI Press, p. 53-111.