



Normandie Université

## THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité sciences de gestion

Préparée au sein de l'Université du Havre Normandie

### La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires

Présentée et soutenue par  
**Antoine KAUFFMANN**

Thèse soutenue publiquement le 22 novembre 2018  
devant le jury composé de

Madame Odile CHANUT	Professeur, Université de Lyon	Rapporteur
Monsieur Gilles PACHE	Professeur, Aix-Marseille Université	Rapporteur
Monsieur Vincent HOVELAQUE	Professeur, Université de Rennes 1	Examineur
Monsieur Tarek CHANEGRIH	Maître de Conférences HDR, Université de Caen Normandie	Examineur
Monsieur Antoine BERBAIN	Directeur délégué de HAROPA	Invité
Monsieur Samuel GRANDVAL	Maître de Conférences HDR, Université Le Havre Normandie	Membre
Monsieur Frank GUERIN	Maître de Conférences, Université Le Havre Normandie	Membre

#### Thèse dirigée par

**Samuel Grandval**, Maître de Conférences HDR à l'Université Le Havre Normandie, laboratoire NIMEC  
**Frank Guérin**, Maître de Conférences à l'Université le Havre Normandie, laboratoire NIMEC (co-encadrant)



A mes grands parents, à mes parents

# Remerciements

Je remercierai tout d'abord le Conseil Régional de Normandie, l'Union Européenne et l'Université Le Havre Normandie pour avoir accepté de financer ce travail de thèse et pour avoir permis sa réalisation dans des conditions optimales, tant sur le plan financier que sur le plan matériel. Je remercie tout particulièrement l'Institut Supérieur d'Etudes Logistiques (ISEL) pour m'avoir accueilli dans ses locaux pendant toutes ces années. Je remercie en particulier Edouard Reppert et Thierry Derrey, respectivement ancien directeur et directeur actuel de l'ISEL, pour leur accueil et leur soutien sans faille apporté à mes travaux.

Je remercie également le laboratoire NIMEC, notamment en la personne de Béatrice Canel, directrice du site havrais du laboratoire, ainsi que l'Ecole Doctorale d'Economie-Gestion Normandie pour m'avoir accueilli au sein de leur structure au cours de ces années de thèse. Je remercie l'ensemble des professeurs et maîtres de conférence de ces structures pour leurs conseils avisés et leur soutien. Je remercie Marie-Laure Baron, Maître de Conférences au laboratoire NIMEC pour avoir intégré ma thèse au projet européen et régional CLASSE, cofinancé par la Région Normandie et le Fonds Européen de Développement Régional, qu'elle coordonne et qui a permis la prise en charge de la plupart de mes frais de travail générés par ce travail de thèse.

Je remercie chaleureusement les professeurs Odile Chanut et Gilles Paché pour avoir accepté de rapporter sur ces travaux. Mes remerciements vont également aux professeurs Vincent Hovelaque et Tarek Chanegrih ainsi qu'à Monsieur Antoine Berbain, Directeur Général Délégué de HAROPA pour avoir accepté de participer à mon jury de thèse. Je remercie également chaleureusement les nombreux professionnels du domaine portuaire ou associés à ce dernier qui ont accepté de me recevoir sur le terrain et de répondre à mes questions lors des entretiens.

Je tiens à remercier tout particulièrement Samuel Grandval, Maître de Conférences HDR à l'Université du Havre Normandie et Frank Guérin, Maître de Conférences à l'ISEL, pour avoir assuré un encadrement sans faille de ce travail de thèse.

Je remercie également l'ensemble des doctorants du laboratoire NIMEC pour leur soutien et les nombreuses discussions d'échange réciproques que nous avons pu avoir. Un merci tout particulier à Sonia, Olivier et Kanyarat, jeunes docteurs du laboratoire pour leurs conseils judicieux et leur ouverture à l'échange.

Enfin, je remercie chaleureusement mes proches et tout particulièrement mes parents et mes grands parents pour m'avoir soutenu tout au long de ces difficiles années. Je remercie également mes amis pour leur chaleureux soutien.

# Table des matières

Remerciements.....	3
Table des matières.....	5
Liste des tableaux .....	8
Liste des figures.....	12
Liste des annexes .....	14
Introduction.....	15
Première partie Revue de littérature et établissement du champ théorique.....	27
Chapitre 1 : La théorie des réseaux .....	29
Introduction du chapitre 1 .....	29
1.1. Le besoin de coopération et de collaboration : le réseau, entre marché et hiérarchie.....	29
1.2. Comparatif des principales formes de réseaux inter-organisationnels.....	34
1.2.1. Cadre de comparaison.....	35
1.2.2. Les districts .....	38
1.2.3. L'écosystème d'affaires .....	41
1.2.4 Les clusters.....	44
1.2.5. Les systèmes productifs locaux (SPL) .....	47
1.2.6. Les réseaux territorialisés d'organisations .....	49
1.2.7. Les méta-organisations .....	50
1.3. Orientation générale de la recherche : structuration de l'action collective dans la méta-organisation en situation d'émergence.....	56
Chapitre 2 : La théorie de la méta-organisation : enjeux et perspectives .....	59
2.1. Définition et caractéristiques de la méta-organisation.....	59
2.1.1. Les membres .....	59
2.1.2. Similarité entre les membres et l'organisation .....	61
2.1.3. Faiblesse du pouvoir hiérarchique de la méta-organisation.....	62
2.1.4. Existence de méta-organisations plus ou moins formelles : un élargissement de la notion ?.....	63
2.2. Méta-organisation et limites du néo-institutionnalisme.....	65
2.3. Points méconnus de la littérature relative aux méta-organisations .....	67
2.3.1. L'incarnation du soft power : besoins d'éclaircissement.....	67
2.3.2. La répartition des rôles et responsabilités .....	68
2.3.3. Méta-organisations et territoires : une nouvelle manière d'instaurer des politiques? .....	68
2.3.4. Le rôle des méta-organisations dans les chaînes de valeur et les chaînes logistiques : un lien à explorer.....	70

2.3.5. L'étude de méta-organisations de formes nouvelles ou présentant de fortes spécificités	71
2.4. Conclusion du chapitre 2 : le besoin d'une analyse processuelle de la construction du fait méta-organisationnel dans des cas spécifiques	72
Chapitre 3 : La théorie des biens communs et la théorie de l'acteur-réseau comme outils d'analyse de la méta-organisation	73
Introduction du chapitre 3	73
3.1. Les fondements de la théorie de l'acteur-réseau	73
3.2. Une théorie critiquée	82
3.2.1. La critique de la participation de l'objet à la construction du social	83
3.2.2. La question des statuts et de la légitimité	84
3.2.3. Une théorie trop locale ?	85
3.2.4. Une théorie trop descriptive ?	86
3.2.5. Un acteur-réseau illimité ?	86
3.3. La méta-organisation à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau : la raison du choix	87
3.4. Une approche de l'acteur-réseau par le rôle des biens communs dans la performance des méta-organisations	91
3.4.1. La notion de performance	91
3.4.2. Une approche combinant performance et théorie des biens communs	92
Deuxième partie Analyse de la performance des corridors logistico-portuaires	95
Chapitre 4 : Démarche méthodologique	97
4.1. Le corridor logistico-portuaire : définition et périmètre du terrain de la recherche	97
4.1.1. Mondialisation et expansion du commerce international	97
4.1.2. Les ports européens dans la mondialisation	99
4.1.3. Le concept de corridor	116
4.2. Le corridor logistico-portuaire : quelle réalité organisationnelle ?	127
4.2.1. Le CLP, une méta-organisation destinée à fédérer des réseaux à une échelle large	127
4.2.2. Le CLP, quels enjeux managériaux ?	136
4.3. Problématique et questions de recherche	148
4.4. Le choix d'une démarche qualitative	150
4.5. La méthode d'analyse thématique mobilisée	161
4.5.1. Principes de base :	161
4.5.2 Déroulé de la méthode	165
4.6. Conclusion du chapitre 4	168
Chapitre 5 : Résultats	171
Introduction du chapitre 5	171

5.1. Les cas d'étude abordés .....	172
5.1.1. HAROPA – Ports de Paris-Seine-Normandie, cas d'étude principal .....	172
5.1.2. Medlink Ports sur l'espace Rhône-Saône .....	173
5.1.3. Norlink Ports – Ports des Hauts-de-France .....	175
5.1.4. Upper Rhine Ports – Ports du Rhin Supérieur .....	176
5.1.5. Le cas de Triligiport entre Anvers et Liège .....	176
5.1.6. La composition du corpus .....	176
5.2. Analyse des documents officiels HAROPA : des traces écrites de la performance.....	180
5.2.1. Analyse lexicale .....	180
5.2.2. Analyse thématique.....	206
5.2.3. Synthèse de l'analyse documentaire .....	239
5.3. Les entretiens : un retour sur expérience de la performance des corridors .....	240
5.3.1. Le guide d'entretien.....	240
5.3.2. Analyse lexicale .....	247
5.3.3. Analyse thématique.....	290
5.3.4. Synthèse de l'analyse thématique des entretiens .....	361
5.3.5. Synthèse de l'analyse des entretiens .....	365
Chapitre 6 : Discussion des résultats.....	373
6.1. Synthèse commune des deux analyses.....	373
6.3. Apports théoriques .....	383
6.3. Apports pratiques et recommandations de terrain.....	390
6.2. Limites de nos travaux et perspectives de recherches futures .....	395
6.4. Conclusion de la discussion .....	397
Conclusion.....	399
Résumé.....	438
Résumé en anglais .....	438

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Trame de comparaison des différentes catégories d'entités réticulaires .....	37
Tableau 2 : Identification des caractéristiques du district au regard de notre cadre d'analyse. ....	40
Tableau 3 : Identification des caractéristiques de l'écosystème d'affaires au regard de notre cadre d'analyse .....	44
Tableau 4 : Identification des caractéristiques du cluster au regard de notre cadre d'analyse .....	46
Tableau 5 : récapitulatif des caractéristiques des SPL .....	48
Tableau 6 : récapitulatif des caractéristiques du RTO au travers de notre cadre d'analyse.....	50
Tableau 7 : Récapitulatif des caractéristiques de la méta-organisation .....	52
Tableau 8 : Résumé du comparatif des différentes formes de réseaux inter-organisationnels .....	53
Tableau 9: Classification des méta-organisations par Gulati & al., 2012 .....	64
Tableau 10 : Les concepts essentiels de la théorie de l'acteur-réseau (d'après Walsham, 1997 et Latour, 2014).....	82
Tableau 11 : Statistiques des échanges mondiaux sur 10 ans. Source : Organisation Mondiale du Commerce, Statistiques du commerce International 2017 .....	97
Tableau 12: Evolution des trafics des principaux ports maritimes de commerce de l'espace "UE 28 + Turquie + Norvège", données Eurostat .....	100
Tableau 13: Tonnages des trafics des différentes catégories sur les différentes façades maritimes en milliers de tonnes en 2012 (Eurostat, 2014).....	102
Tableau 14: Parts de trafic des différents types de transports maritimes sur les différentes façades en 2012 .....	102
Tableau 15 : Comparaison des coûts externes d'un transport fluvial Le Havre-Paris via Gennevilliers pour un conteneur de 25 tonnes (source : écocalculateur HAROPA).....	115
Tableau 16 : Liste des corridors RTE-T et de leurs coordinateurs .....	124
Tableau 17 : Liste des organisations impliquées dans l'activité et le développement des corridors logistico-portuaires .....	126
Tableau 18 : Résumé du comparatif des différentes formes de réseaux inter-organisationnels.....	128
Tableau 19 : comparaison du CLP aux catégories de réseaux existantes .....	135
Tableau 20 : classification des enjeux managériaux des CLP .....	146
Tableau 21: Liste des étapes de la performance d'un réseau sociotechnique d'après la théorie de l'acteur-réseau .....	166
Tableau 22 : Chiffres 2017 des trafics de HAROPA.....	172
Tableau 23 : : Trafics 2016 du Grand Port Maritime de Marseille-Fos .....	175
Tableau 24 : répartition des différentes catégories d'acteurs interviewés .....	178
Tableau 25 : thématiques issues de l'analyse lexicale et risques de conflit de responsabilité entre groupement et autorités portuaires .....	204
Tableau 26 : Classes lexicales du document stratégique HAROPA 2030 .....	205
Tableau 27 : Classes lexicales des documents stratégiques des ports HAROPA .....	205
Tableau 28: Phases de la performance selon la théorie de l'acteur-réseau.....	207
Tableau 29 : Catégories thématiques du document HAROPA 2030 .....	208
Tableau 30 : Détail des catégories thématiques du document HAROPA 2030 .....	209
Tableau 31 : Thèmes pour le document stratégique du grand port maritime du Havre .....	218
Tableau 32 : Thèmes issus du codage du document stratégique du GPMR .....	224
Tableau 33 : Biens communs inventoriés dans les CLP à l'issue de l'analyse documentaire .....	236
Tableau 34 : Liste des actants entrant en jeu d'après l'analyse documentaire officielle.....	236
Tableau 35 : Lien entre phases de performance et les thématiques obtenues .....	237



Tableau 36: Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau .....	287
Tableau 37 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les autorités portuaires.....	288
Tableau 38 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les gestionnaires d'infrastructure .....	288
Tableau 39 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les unions patronales portuaires .....	288
Tableau 40 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transporteurs fluviaux .....	289
Tableau 41 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transporteurs ferroviaires .....	289
Tableau 42 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transitaires/commissionnaires .....	289
Tableau 43: Identification des actants perçus par les autorités portuaires.....	291
Tableau 44 : Typologie des biens communs identifiés par les autorités portuaires.....	295
Tableau 45 : Concepts de la phase d'intéressement vue par les autorités portuaires .....	296
Tableau 46 : Concepts de la phase de simplification vue par les autorités portuaires.....	300
Tableau 47 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation vue par les autorités portuaires .....	301
Tableau 48 : Concepts de la phase d'extension du réseau vue par les autorités portuaires.....	304
Tableau 49 : Concepts liés à la phase d'identification des actants vue par les gestionnaires d'infrastructures .....	305
Tableau 50 : Biens communs identifiés par l'analyse sur la perception des gestionnaires d'infrastructures .....	307
Tableau 51 : Concepts de la phase d'intéressement vue par les gestionnaires d'infrastructure .....	307
Tableau 52 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation vue par les gestionnaires d'infrastructure .....	309
Tableau 53 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation vue par les gestionnaires d'infrastructure .....	311
Tableau 54 : Concepts de la phase d'identification des actants par les syndicats patronaux .....	312
Tableau 55 : Biens communs identifiés par les syndicats patronaux.....	313
Tableau 56 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les syndicats patronaux.....	313
Tableau 57 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les syndicats patronaux .....	314
Tableau 58 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les syndicats patronaux.....	315
Tableau 59 : Concepts liés à la phase d'extension et pérennisation perçue par les syndicats patronaux....	317
Tableau 60 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par l'Etat.....	318
Tableau 61 : Concepts liés à la phase d'intéressement aux yeux des représentants de l'Etat .....	319
Tableau 62 : Concepts liés à la phase de simplification du réseau vue par l'Etat .....	320
Tableau 63: Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation telle que perçue par l'Etat .....	320
Tableau 64 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation du réseau vue par l'Etat.....	321
Tableau 65 : Concepts liés à la phase d'identification des actants vue par les collectivités locales et régionales .....	322
Tableau 66 : Concepts liés à la phase d'intéressement vue par les collectivités locales et régionales .....	323
Tableau 67 : Concepts liés à la simplification du réseau vue par les collectivités locales et régionales.....	324
Tableau 68 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants vues par les collectivités locales et régionales .....	324
Tableau 69 : Concepts liés à la pérennisation et à l'extension du réseau vues par les collectivités locales et régionales .....	326

Tableau 70 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par les transitaires.....	327
Tableau 71 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transitaires/commissionnaires .....	328
Tableau 72 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transitaires/commissionnaires.....	329
Tableau 73 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les transitaires/commissionnaires .....	329
Tableau 74 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation perçue par les transitaires/commissionnaires .....	331
Tableau 75 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les transporteurs fluviaux...	332
Tableau 76 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transporteurs fluviaux .....	333
Tableau 77 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transporteurs fluviaux.....	334
Tableau 78 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les transporteurs fluviaux .....	334
Tableau 79 : Concepts liés à la phase d'extension et pérennisation perçue par les transporteurs fluviaux	336
Tableau 80 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les transporteurs ferroviaires .....	336
Tableau 81 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transporteurs ferroviaires .....	337
Tableau 82 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transporteurs ferroviaires .....	338
Tableau 83 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les transporteurs ferroviaires .....	338
Tableau 84 : Concepts liés à la phase de pérennisation et extension perçue par les transporteurs ferroviaires .....	339
Tableau 85 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les douanes de places portuaires .....	340
Tableau 86 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les douanes de places portuaires.....	341
Tableau 87 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les douanes de places portuaires .....	342
Tableau 88 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les douanes de places portuaires .....	342
Tableau 89 : Concepts liés à la phase de pérennisation et extension perçue par les douanes de places portuaires .....	343
Tableau 90 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par le transport routier .....	343
Tableau 91 : Concepts liés à l'intéressement perçu par le transport routier.....	344
Tableau 92 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçus par le transport routier	344
Tableau 93 : Concepts de pérennisation et extension perçus par le transport routier .....	344
Tableau 94 : Concepts d'identification des actants perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire .....	345
Tableau 95 : Concepts liés à l'intéressement perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire ...	345
Tableau 96 : Concepts liés à la simplification du réseau perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire.....	347
Tableau 97 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire.....	347
Tableau 98 : Concepts liés à la pérennisation et à l'extension du réseau perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire.....	348
Tableau 99 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par le secteur de la manutention.....	349
Tableau 100 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par le secteur de la manutention.....	350
Tableau 101 : Concepts liés à la simplification du réseau perçue par le secteur de la manutention .....	352
Tableau 102 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçue par le secteur de la manutention.....	352

Tableau 103 : Concepts liés à l'extension et à la pérennisation du réseau perçus par le secteur de la manutention.....	354
Tableau 104 : Concepts liés à l'identification des actants par le milieu industriel.....	354
Tableau 105 : Concepts liés à la phase d'intéressement vue par le milieu industriel.....	355
Tableau 106 : Concepts liés à la simplification du réseau ainsi qu'à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçus par le milieu industriel .....	356
Tableau 107 : Concepts liés à l'extension et à la pérennisation du réseau vus par le milieu industriel .....	357
Tableau 108 : Concepts de la phase d'identification des actants par les armateurs maritimes .....	358
Tableau 109 : Phase d'intéressement perçue par les armateurs maritimes.....	359
Tableau 110 : Concepts de la phase de simplification perçue par les armateurs maritimes.....	360
Tableau 111 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les armateurs maritimes.....	360
Tableau 112 : Comparatif des perceptions de la performance des CLP par les différentes catégories organisationnelles .....	362
Tableau 113: Perception de l'action des différents types de communs sur le processus de performance par les différentes catégories organisationnelles.....	364
Tableau 114 : Lien entre analyse lexicale et analyse thématique des entretiens.....	366
Tableau 115 : Liste des actants inventoriés dans la performance des CLP au cours des deux analyses des entretiens .....	370
Tableau 116: Comparaison des macro-thématiques extraites des documents officiels et des entretiens. .	374
Tableau 117: Inventaire global des biens communs présents dans les CLP.....	376

# Liste des figures

Figure 1 : Trois schématisations successives de la comparaison des différents types de réseaux.....	54
Figure 2: Evolution du trafic portuaire total de l'UE 28 et de l'UE 15 (Source : base de données Eurostat)	100
Figure 3 : Parts modales des différents modes de transport continentaux au départ de et vers les principaux ports maritimes européens, toutes marchandises confondues (source : Parlement Européen, 2015) .....	103
Figure 4 : Parts modales des différents modes de transport continentaux au départ de et vers les principaux ports maritimes européens sur l'activité conteneur (source : Parlement Européen, 2015) .....	104
Figure 5 : Modèle conceptuel du Green Supply Chain Management d'après Chin & al. (2015).....	109
Figure 6 : Modèle multi-couches de la notion de corridor de transport (Notteboom & Rodrigue, 2007, Notteboom, 2012).....	119
Figure 7 : 9 corridors constituant le réseau transeuropéen de transport.....	123
Figure 8: Schématisation de l'harmonisation des gouvernances entre CLP et EME (Daudet & Alix, 2014) .	125
Figure 9 : Schématisation de la démarche de recherche .....	156
Figure 10: Représentation géographique du CLP HAROPA .....	173
Figure 11 : Carte représentant le réseau de ports du groupement Medlink Ports.....	174
Figure 12 : Résultat général de l'analyse ALCESTE du document « HAROPA 2030 ».....	183
Figure 13 : Confrontation des présences et absences significatives des classes obtenues .....	184
Figure 14 : UCE significatives contenant "part de marché" .....	185
Figure 15: UCE représentatives .....	185
Figure 16 : UCE représentatives pour la classe 1.....	186
Figure 17 : UCE représentatives pour la classe 2 avec des termes stratégiques .....	186
Figure 18 : UCE représentatives pour la classe 2.....	187
Figure 19 : Exemples d'UCE significatives contenant le mot "portuaire" .....	188
Figure 20 : UCE significatives de la classe 3.....	189
Figure 21 : Articulation des classes obtenue à l'issue de l'analyse lexicale du document stratégique HAROPA 2030.....	190
Figure 22 : Sortie ALCESTE du résultat général de l'analyse des documents stratégiques des ports fondateurs du GIE HAROPA.....	192
Figure 23 : UCE significatives de la classe 1.....	193
Figure 24 : UCE significatives de la classe 2.....	194
Figure 25 : Absences significatives .....	195
Figure 26: UCE représentatives de la classe 3 .....	196
Figure 27 : UCE les plus significatives de la classe 4.....	198
Figure 28 : Articulation des classes lexicales des documents stratégiques des ports HAROPA.....	199
Figure 29 : Premières de couverture des documents stratégiques des trois autorités portuaires membres de HAROPA .....	202
Figure 30 : Présences significatives de l'ensemble de l'analyse .....	248
Figure 31 : Présences significatives de la classe 1 .....	249
Figure 32 : UCE significatives pour la classe 2 .....	250
Figure 33 : UCE de la classe 3 .....	250
Figure 34 : Modèle conceptuel de la performance du CLP.....	251
Figure 35 : Présences et absences significatives de l'analyse sur les autorités portuaires et leurs groupements .....	253
Figure 36 : UCE de la classe 1 .....	254
Figure 37 : UCE de la classe 2 .....	254
Figure 38 : UCE de la classe 3 .....	255

Figure 39 : UCE de la classe 4 .....	256
Figure 40 : Schéma conceptuel de la performance du CLP.....	256
Figure 41 : Présences significatives pour l'analyse des gestionnaires d'infrastructure .....	257
Figure 42 : Absences significatives de l'étude des gestionnaires d'infrastructure.....	258
Figure 43 : UCE de la classe 1 .....	259
Figure 44 : UCE de la classe 2 .....	260
Figure 45 : UCE de la classe 3 .....	261
Figure 46 : UCE de la classe 4 .....	262
Figure 47 : UCE de la classe 5 .....	263
Figure 48 : Modèle conceptuel de la performance du CLP vue par les gestionnaires d'infrastructure .....	263
Figure 49 : Présences significatives de l'analyse pour les unions patronales portuaires.....	264
Figure 50 : Verbatims significatifs pour la classe 1.....	265
Figure 51 : Verbatims significatifs pour la classe 2.....	266
Figure 52 : Verbatims significatifs pour la classe 3.....	267
Figure 53: Verbatims significatifs pour la classe 4.....	268
Figure 54: Verbatims significatifs pour la classe 5.....	269
Figure 55 : Modèle conceptuel de la performance du CLP vue par les unions patronales portuaires.....	269
Figure 56 : Présences significatives pour l'analyse des transporteurs fluviaux.....	270
Figure 57 : Verbatims significatifs pour la classe 1.....	271
Figure 58 : Verbatims significatifs pour la classe 2.....	271
Figure 59 : Verbatims significatifs de la classe 3 .....	272
Figure 60 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les transporteurs fluviaux.....	273
Figure 61: Présences significatives pour l'analyse des transporteurs ferroviaires.....	273
Figure 62: Verbatims significatifs de la classe 1 .....	274
Figure 63 : Verbatims significatifs de la classe 2 .....	275
Figure 64 : Verbatims significatifs de la classe 3 .....	276
Figure 65 : Verbatims significatifs de la classe 4 .....	277
Figure 66 : Verbatims significatifs de la classe 5 .....	278
Figure 67 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les transporteurs ferroviaires .....	279
Figure 68 : Présences significatives pour l'étude des commissionnaires de transport.....	280
Figure 69: Verbatims significatifs de la classe 1 .....	281
Figure 70 : Verbatims significatifs de la classe 2 .....	281
Figure 71 : Verbatims significatifs de la classe 3 .....	282
Figure 72 : Verbatims significatifs de la classe 4 .....	283
Figure 73 : Verbatims significatifs de la classe 4 .....	284
Figure 74 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les transporteurs ferroviaires .....	284
Figure 75 : Schéma conceptuel de la performance du CLP à l'échelle de l'ensemble des acteurs .....	285
Figure 76: Représentation graphique du processus de performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires.....	372

# Liste des annexes

Annexe 1 : Typologie des entretiens.....435

# Introduction

Au fil de l'histoire, la structuration de l'économie et de la société n'a jamais cessé d'attirer l'attention des chercheurs en sciences sociales. Parmi les différents moyens de structurer l'économie, les réseaux inter-organisationnels, hybrides entre marché et hiérarchie, se sont considérablement développés sur les dernières décennies. Ainsi ont émergé au fil du temps différentes notions de réseaux inter-organisationnels désignant différentes formes : on parle de plus en plus de clusters (Porter, 1998), de districts (Beccattini, 1979, 2002) ou d'écosystèmes d'affaires (Moore, 2006) par exemple. La notion de réseau est donc extrêmement large en termes de concepts et d'objets d'étude.

La méta-organisation, définissable comme une organisation formalisée dont les membres sont eux-mêmes des organisations, fait l'objet d'une littérature en émergence (Ahrne & Brunsson, 2008, Dumez, 2009, Gadille & al, 2013, Malcourant & al. 2014, Berkowitz, 2016). La méta-organisation présente la particularité de regrouper des organisations dans une structure présentant la quasi-totalité des caractéristiques d'une véritable organisation (définie comme une organisation constituée d'individus telle que l'entreprise ou l'Etat) mais sans l'existence d'une relation équivalente à la relation d'emploi ou à la relation de propriété, les membres restant très largement indépendants, a fortiori sur le plan légal. Cela confère à la méta-organisation une faiblesse de pilotage qui se traduit par le recours à une gouvernance par le soft power plutôt que par de véritables règles institutionnalisées. Cela implique également un certain flou quant à la clarté de la connaissance de la répartition des tâches entre méta-organisations et membres. Ainsi, l'intérêt que représente la méta-organisation aux yeux du chercheur réside dans sa capacité à trouver des outils alternatifs à la hiérarchie pour créer le fait organisationnel.

Dans cette optique, nous souhaitons montrer en quoi la mobilisation de biens communs et l'action de la méta-organisation sur ces derniers constituent, pour la méta-organisation, un moyen de créer du fait organisationnel à la fois à l'intérieur de son périmètre administratif et au sein de l'environnement territorial de la méta-organisation, dans le cas de méta-organisations territorialisées, qui entretiennent un lien avec un territoire. Un bien commun est défini comme un bien accessible à plusieurs personnes physiques ou morales susceptibles d'en jouir d'une manière ou d'une autre mais sans qu'il soit la propriété individuelle de ces personnes (Ostrom, 2010 (2)). Nous souhaitons également montrer que cet outil que constitue la mobilisation d'un ensemble de biens communs est limité par les perceptions humaines susceptibles de se développer au sein des organisations impactées par l'action de la méta-organisation (membres et acteurs externes proches).

Dans cette optique, nous supposons que la méta-organisation n'est pas une simple donnée du problème, mais qu'elle est performée : si elle existe, c'est parce qu'elle est incarnée par un ensemble de processus au sein desquels nous montrerons le rôle des biens communs et la perception de ce rôle au sein de la méta-organisation et de son environnement proche. Du point de vue académique, cet enjeu est d'un fort intérêt car la notion de bien commun qu'il met en jeu permet à la théorie des biens communs d'alimenter la théorie des méta-organisations.

Nous souhaitons contribuer à la connaissance de cet enjeu des méta-organisations territorialisées qu'est la performance du fait organisationnel au travers d'un travail appliqué au cas spécifique des corridors logistico-portuaires, qui constituent des évolutions majeures et récentes de la gouvernance portuaire. Il s'agit de structures coopératives créées entre des ports d'un même axe géographique, maritimes ou fluviaux. Ces structures constituent des méta-organisations ayant généralement un statut d'association ou de GIE qui, comme les autres méta-organisations, ne disposent que de peu de moyens en propre, raison pour laquelle nous souhaitons montrer qu'elles agissent par leur intervention dans la gestion de biens communs.

Ainsi, notre travail répondra à la problématique suivante :

**Quelles sont les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel dans les méta-organisations territorialisées ?**

Cette problématique sous-entend de définir quels sont les différents types de biens communs mobilisés, comment ils sont mobilisés dans l'univers interne de la méta-organisation et comment ils impactent l'univers externe proche de la méta-organisation.

Notre thèse se structure en deux parties de trois chapitres chacune. Dans la première partie, nous procéderons à la définition de notre cadre théorique, des outils théoriques annexes que nous mobiliserons et des possibilités de contribution. Dans la seconde partie, nous présenterons notre terrain d'étude et la méthodologie employée pour l'analyser ainsi que les résultats que nous avons obtenus et la discussion de ces derniers.

Dans un premier chapitre, nous rappellerons les origines des structures en réseau. Nous évoquerons dans un premier temps les raisons susceptibles d'engendrer la naissance d'un réseau, structure hybride entre marché et hiérarchie. En effet, les théories selon lesquelles le marché est le meilleur outil de structuration de l'économie sont fortement contredites dans les faits par la présence d'inégalités et par l'existence de la firme, qui, dans une économie où le marché serait le meilleur moyen de gestion, serait logiquement impossible. Cette contradiction montre une impossibilité à réaliser dans la vie pratique toutes les conditions nécessaires au pilotage de



l'économie par le marché (Coase, 1937, March & Simon, 1958). Pour autant, la structuration de l'économie par la hiérarchie complète constituée en bureaucratie ne fonctionne pas non plus du fait de conflits d'intérêts entre les groupes ou du mauvais contrôle des biens communs naturels susceptible d'en résulter. C'est pourquoi les structures en réseau, hybrides entre marché et hiérarchie, sont amenées à se développer afin de combiner les avantages de chaque mode de structuration et d'en éviter les erreurs.

Les réseaux constituent une famille de structures hétérogène. C'est pourquoi ce chapitre premier réalisera une comparaison des différentes formes de réseaux. Ainsi, nous comparerons les formes d'écosystème d'affaires (Moore, 1993), de cluster (Porter, 1998), de district (Beccattini, 1979), de système productif localisé (Levesque & al., 1998), de réseau territorialisé d'organisations (Chabault, 2006) et de méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Ce comparatif est basé sur un filtre d'analyse que nous avons élaboré sur la base d'un ensemble de travaux clés identifiés en bibliographie chez Mintzberg, 1983, Garrabé (2008), Chabault (2009) et Lemieux (2015), travaux fournissant un ensemble de critères permettant de classer les réseaux selon les modalités de leur genèse, de leur mode de gouvernance, de leurs acteurs constitutifs et de leur délimitation territoriale. De toutes les sortes de réseaux comparés, la méta-organisation nous est apparue comme la plus originale en raison de ses faiblesses structurelles l'obligeant à utiliser d'autres modes d'actions que la hiérarchie classique pour structurer et coordonner son réseau inter-organisationnel, au sein duquel une très large autonomie est laissée aux membres qui le composent (Ahrne & Brunsson, 2008).

Plus particulièrement, nous avons fait le choix de nous orienter vers les dynamiques d'émergence des méta-organisations ainsi que vers la manière dont les méta-organisations développent et maintiennent le fait organisationnel dans le milieu des méta-organisations (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016).

Dans un deuxième chapitre, nous présenterons de manière plus approfondie la méta-organisation ainsi que les enjeux de recherche liés à cette forme réticulaire et les perspectives d'apport à la théorie des méta-organisations, notamment en ce qui concerne la division des tâches au sein de la méta-organisation et son influence sur son environnement proche.

Dans ce chapitre 2, nous verrons en quoi la méta-organisation constitue une source d'intérêt du point de vue académique, notamment au travers de la remise en cause d'un certain nombre d'éléments du néo-institutionnalisme tels que la détermination des liens des structures de réseau par les structures de coût (notamment de coûts de transaction) et l'existence de relations dépourvues de contrepartie financière. Nous aborderons aussi la méta-organisation sur le plan des

mécanismes et équipements qui incarnent le soft power (Berkowitz & Dumez, 2016). En effet, les auteurs fondateurs de la théorie des méta-organisations tels que Ahrne & Brunsson (2008) se limitent aux éléments les plus formels de la prise de décision tels que le vote, laissant à d'autres le choix d'investiguer davantage. La perception des dispositifs d'application du soft power au sein des méta-organisations demande également à être étudiée, de même que la répartition des responsabilités au sein de la méta-organisation. Nous aborderons aussi la méta-organisation sur le plan de son lien aux territoires, autrement dit l'étude des méta-organisations par leur utilisation dans le cadre d'un objectif politique. En effet, certaines méta-organisations sont territorialisées, autrement dit ancrées dans un territoire bien précis, ce qui peut encourager les autorités administratives à s'en servir comme outil d'appui des politiques, tout particulièrement dans les périodes de décentralisation (Ehlinger, 2007, Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016). Nous comptons aussi aborder l'étude du lien entre méta-organisation et chaînes logistiques proposé par Berkowitz & Dumez (2016). Enfin, un dernier élément clé pouvant constituer un domaine d'apport à la théorie des méta-organisations est constitué par l'étude de méta-organisations à haut niveau de spécificité et d'originalité.

Dans le troisième chapitre, nous compléterons notre cadre théorique en introduisant deux outils théoriques que nous comptons mobiliser afin de conduire la lecture des méta-organisations territorialisées constituant notre terrain d'étude. Ces deux outils sont la théorie des biens communs et la théorie de l'acteur-réseau.

La théorie des biens communs (Ostrom, 2010 (2), Tirole, 2016) fera ici l'objet d'une extension de la définition de la notion de bien commun. En effet, si la notion est généralement utilisée pour parler de ressources naturelles n'appartenant pas à ceux qui en tirent des bénéfices telles que des forêts, des zones de pêche ou l'eau des aquifères, nous proposons d'étendre la notion de bien commun à l'infrastructure, aux systèmes d'information et aux outils de gestion, ces biens étant accessibles à plusieurs acteurs qui en tirent une forme de bénéfice mais caractérisés par une forme de capacité.

L'autre outil théorique mobilisé au chapitre 3 sera constitué par la théorie de l'acteur-réseau (Latour 2006), issue de la sociologie des sciences. Cette théorie est basée sur plusieurs éléments de base qui sont les suivants. Premièrement, aux yeux de cette théorie, un réseau, quel qu'il soit, n'est pas une simple donnée : il est performé. Il existe par un ensemble de processus qui le créent et l'incarnent. Il y a aussi dans la théorie de l'acteur-réseau le fait que ce champ théorique considère à égalité les éléments humains et non humains d'un réseau. Autrement dit, les non humains peuvent agir autant que les humains dans la théorie de l'acteur-réseau. C'est pourquoi, terminologiquement, elle remplace le terme "acteur" par le terme "actant". Cette théorie consiste à

désassembler puis à réassembler le social. Dans ce but, la théorie de l'acteur-réseau dispose d'une structure standard de la constitution d'un réseau, et c'est cette structure standard que nous proposons d'utiliser en tant que grille d'analyse théorique de base pour notre terrain d'étude. Ce volet de la théorie de l'acteur-réseau devrait nous permettre de mieux appréhender notre terrain des corridors logistico-portuaires.

Ainsi, le chapitre 3, communément avec le chapitre 2 nous permettra d'introduire le cadre théorique dont nous allons avoir besoin. Nous utiliserons cette théorie dans le cadre du terrain des corridors logistico-portuaires présentés juste après.

La seconde partie de cette thèse sera constituée par la présentation et l'analyse de notre terrain d'étude : celui des corridors logistico-portuaires.

Dans le chapitre 4, nous présenterons notre terrain d'analyse. Ce dernier sera constitué par les corridors logistico-portuaires, qui sont des partenariats entre ports maritimes et fluviaux d'un même axe géographique. Ces partenariats prennent la forme d'une méta-organisation dont la structure administrative se base sur une association ou un GIE. Ils présentent la plupart des aspects d'une organisation mais avec le pouvoir faible propre à la méta-organisation.

Le concept de corridor est un objet originellement géographique. Ainsi, la grande majorité de la littérature relative à ce concept est ancrée dans cette discipline (Whebell 1969, Doxiadis, 1978, Notteboom, 2012, Debie & Comtois, 2013, Oberg, 2014), ce qui laisse de grandes portes ouvertes aux contributions des sciences de gestion. Au fil du temps, la notion de corridor a évolué pour passer du simple concept d'infrastructure de transport de grande capacité fortement fréquentée ou de grands ensembles d'infrastructures de transport de différents modes (Comtois, 2012) à un ensemble complexe de plusieurs couches coordonnées susceptible d'intéresser les sciences de gestion (Notteboom, 2012). Dans les visions les plus récentes telles que celle de Notteboom (2012), la notion de corridor évoque un objet constitué d'une couche territoriale (zone géographique), d'une couche infrastructurelle, d'une couche d'exploitation par le transport et d'une couche logistique de supply chain management. La coordination de ces couches est le point d'intérêt majeur du concept de corridor pour les sciences de gestion. C'est sur la base de cet élément que se fonde le concept de corridor logistico-portuaire (Daudet & Alix, 2014), concept principal que nous mobilisons dans ce travail.

Ainsi, la problématique de notre thèse s'inscrit dans un enjeu managérial capital qui est l'évolution de la gouvernance portuaire, stratégique pour les pays dotés de façades maritimes ou traversés par des axes fluviaux, évolution caractérisée par une course au gigantisme des navires et

des ports, engendrant un phénomène de concentration des escales dans les ports de grande taille, et par la mondialisation des chaînes logistiques.

La mondialisation de l'économie et des chaînes logistiques, qui a pris son essor dans les années 1990, a placé les ports au centre de l'économie mondiale. En effet, le transport maritime, élément incontournable des flux intercontinentaux, est amené à croître encore. Dans ce contexte, la réforme portuaire française de 2008 a permis aux grands ports maritimes de changer de dimension et d'adapter leur gestion dans le cadre de la généralisation du modèle de gouvernance du « landlord port » ou port propriétaire. L'amélioration des moyens de transport et la suppression des barrières douanières au sein de l'Union Européenne ont engendré la mise en concurrence des ports situés sur un même range pour la desserte de l'arrière-pays européen, concurrence basée sur la captation de trafics et la création de valeur ajoutée. Cette concurrence est également favorisée par la globalisation de la gestion des chaînes logistiques, qui implique également une intégration croissante des politiques portuaires.

Dans ce cadre, les grands ports maritimes sont amenés à repenser leur stratégie afin d'assurer la captation de trafics internationaux en augmentation et de maintenir leur rang. Cette mutation stratégique entraîne une intégration croissante de la gouvernance portuaire ainsi qu'une focalisation croissante de cette dernière sur l'arrière-pays : il s'agit désormais pour les ports maritimes d'offrir une desserte performante de leur arrière-pays par différents modes de transport afin de se rendre attractifs vis-à-vis de leur clientèle. Cette orientation de la stratégie portuaire vers l'arrière-pays est renforcée par la politique européenne des transports, au centre de laquelle se trouve le programme RTE-T de la Commission Européenne (réseau transeuropéen de transports), destiné à développer et à unifier les grands axes de transport européens. C'est la raison pour laquelle les ports maritimes développent des stratégies collectives avec des ports intérieurs. L'implémentation de ces stratégies collectives entraîne la création et le développement de structures organisationnelles communes entre autorités portuaires maritimes et fluviales. Ce sont ces structures de réseau et leur environnement organisationnel proche que nous proposons d'étudier dans ce travail de thèse, structures que nous nommons corridors logistico-portuaires (Daudet et Alix, 2014).

C'est à cet enjeu du bon fonctionnement de la gouvernance de ces structures et de la perception de ces dernières que notre problématique va permettre de répondre. En effet, les méta-organisations que constituent les corridors logistico-portuaires sont des formes de gouvernance portuaire élargies qui rassemblent les réseaux territorialisés d'organisation des ports d'un même axe en rassemblant au sein d'une association ou d'un groupement d'intérêt les quasi-centres de ces réseaux que sont les autorités portuaires (Desplebin, 2015). Il s'agit d'un changement d'échelle de

la gouvernance portuaire qui demande à être appréhendé du point de vue des sciences de gestion, ce que nous proposons de faire au travers des notions de méta-organisation et de bien commun.

Le corridor logistico-portuaire présente la particularité d'être un type de méta-organisation fort inhabituelle en raison de son lien important au territoire. En effet, si elle rassemble des autorités portuaires dans son environnement administratif, la méta-organisation constituée par un corridor logistico-portuaire est aussi reliée de fait à de nombreuses organisations par son territoire (notamment les entreprises qui exploitent les infrastructures portuaires et de transport), ces organisations interagissant avec elle et ses membres mais sans en faire administrativement partie. Ainsi, nous soulignerons qu'une méta-organisation de corridor logistico-portuaire présente comme intérêt d'étude ce membership à deux niveaux.

A la fin de notre chapitre 4, nous réaliserons un inventaire des enjeux managériaux les plus cruciaux des corridors logistico-portuaires, notamment sur les plans du développement de la multimodalité, de la performance, de la gestion des ressources naturelles, des impacts environnementaux, du lien entre institutionnel et monde de l'entreprise, de la gestion de l'infrastructure et des nouvelles pratiques logistiques. Il s'agit d'une liste d'enjeux managériaux complexe à laquelle nous souhaitons contribuer au travers de notre travail sur la performance du fait organisationnel dans les corridors logistico-portuaires.

Au cours de ce quatrième chapitre, notre problématique générale sera détaillée selon trois sous-questions de recherche :

- Quelles sont les catégories de biens communs mobilisées par les corridors logistico-portuaires
- Comment agissent-ils sur les dynamiques internes d'organisation des corridors logistico-portuaires
- Comment agissent-ils sur les dynamiques entre les corridors logistico-portuaires et leur environnement.

En clôture de ce quatrième chapitre, nous présenterons la méthodologie que nous avons mobilisée au cours de ce travail.

Nous montrerons pourquoi nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative abductive, choix lié à notre volonté d'aborder la performance du fait méta-organisationnel d'une manière globale. L'étude d'un phénomène de ce type ne saurait se limiter à des aspects strictement quantitatifs : une approche qualitative apparaît donc indispensable pour appréhender ce

phénomène. De plus, le type de matériau récupérable pour mesurer un tel phénomène est nettement plus qualitatif que quantitatif : nous pouvons en apprendre davantage sur la performance ressentie d'un corridor logistico-portuaire par des entretiens que par un examen de statistiques, statistiques qui sont d'ailleurs essentiellement entre les mains des entreprises privées et sont donc liées au secret commercial et par conséquent, difficiles à obtenir. De plus, le nombre de cas observables au sein d'une zone géographique cohérente sont limités, ce qui nous incite davantage à adopter une démarche d'analyse qualitative.

Nous montrerons également les raisons du choix d'une trame abductive, autrement dit une démarche de recherche basée sur des boucles effectuant des allers-retours entre terrain et théorie avec un départ généralement issu d'un constat d'anomalie. Le choix de la démarche abductive se justifie par deux aspects différents. Le premier aspect est constitué par le fait que notre terrain d'étude constitue le constat de l'existence d'une méta-organisation d'une catégorie hautement originale qu'est le corridor logistico-portuaire, ce qui est un point de départ typiquement adapté à l'abduction. Le choix de l'abduction est également motivable par la possibilité offerte par notre terrain d'étudier plusieurs supports de données différents (notamment les documents officiels et la conduite d'entretiens), ce qui nous permettra de réaliser des boucles d'abduction selon chaque source de données.

Ainsi, nous proposerons une démarche de recherche abductive basée sur deux boucles d'abduction : l'étude de documents officiels fondateurs d'un corridor logistico-portuaire et des entretiens conduits avec des top managers de ports, administrations et entreprises de plusieurs cas de corridors logistico-portuaires. L'analyse de chacune des sources de données sera conduite sous forme de deux analyses successives et complémentaires. Ces deux types d'analyses permettront de réaliser des sous-boucles d'abduction.

D'abord, nous effectuerons sur nos données une analyse lexicale à l'aide du logiciel ALCESTE, qui est un logiciel de logométrie fonctionnant par découpage du corpus textuel en unités élémentaires de taille standard (taille d'un petit paragraphe) puis en comparant les formes lexicales plus ou moins présentes dans les différentes unités élémentaires afin de créer un petit nombre de classes lexicales dans lesquelles le logiciel classe les unités élémentaires de texte. Nous effectuerons alors une interprétation de ces classes selon les formes lexicales qui y sont les plus présentes afin de donner un sens théorique et managérial à ces classes.

A la suite de l'analyse lexicale, nous effectuerons une analyse thématique de chacune des sources de données à l'aide du logiciel QSR Nvivo, analyse thématique effectuée en deux temps, d'après une démarche dérivée des travaux de Gioia & al. (2013) et Dumez (2015). Nous

commencerons par une phase de codage binominal des données : chaque thème identifié dans le texte sera relié à une notion inductivement définie et à une notion processuelle correspondante définie par la théorie de l'acteur-réseau. Cette phase sera ensuite suivie d'une théorisation par agrégation des thèmes puis interprétation au regard de la théorie des méta-organisations et de la théorie des biens communs.

A l'issue de l'analyse de chacune des deux sources de données, nous réaliserons une conclusion globale de l'analyse de la source.

Le chapitre 5 présentera les cas d'étude puis les résultats des analyses conduites sur ces cas d'étude. Notre terrain d'étude sera constitué de plusieurs corridors logistico-portuaires qui sont HAROPA - Ports de Paris-Seine-Normandie (cas d'étude principal), Norlink Ports - Ports des Hauts de France, Medlink Ports - Axe Rhône-Saône, Liège-Trilogiport (GIE du port de Liège et du port de Anvers) et Upper Rhine Ports - Ports du Rhin Supérieur. Nous détaillerons précisément les catégories d'acteurs interrogées lors des entretiens.

L'analyse des documents officiels portera uniquement sur le cas HAROPA, seul cas dans lequel nous aurons pu disposer de documents officiels stratégiques d'un volume suffisamment conséquent pour pouvoir conduire notre analyse lexicale documentaire. Cette analyse documentaire nous permettra notamment de savoir s'il existe une relative répartition des tâches entre la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et les membres car elle comparera les documents stratégiques du corridor logistico-portuaire à ceux des ports membres. Nous verrons alors sur quelles thématiques cette répartition des tâches porte le plus. Cela permettra également de voir sur quels types de tâches la méta-organisation et ses membres peuvent être amenées à travailler de concert et à définir des explications possibles de ces faits.

En ce qui concerne l'analyse thématique des documents officiels, cette dernière permettra d'examiner plus en détail, en tenant compte du sens, l'interprétation des consignes, avis et prospectives du corridor logistico-portuaire par les membres, permettant d'évaluer leur degré d'indépendance et de prise en compte du fait méta-organisationnel. Nous comptons à cette occasion identifier les différentes catégories de biens communs susceptibles d'intervenir dans le cadre de la méta-organisation de corridor logistico-portuaire, ainsi que les catégories de biens communs concernant indirectement le corridor logistico-portuaire mais qu'il peut être amené à soutenir.

En ce qui concerne l'analyse des entretiens, cette dernière, conduite sur plusieurs cas de corridors logistico-portuaires, nous permettra de montrer de manière rétrospective la perception

que différentes catégories d'organisations peuvent développer vis-à-vis de la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires.

A l'issue de l'analyse lexicale des entretiens, nous comptons notamment observer quelles peuvent être les différences de perceptions selon les différentes catégories d'organisations. Pour ce faire, nous effectuerons, dans la mesure du possible, des analyses thématiques ciblées à l'échelle de chaque catégorie organisationnelle (autorités portuaires, transporteurs routiers, ferroviaires, fluviaux, agences de commission de transport, gestionnaires d'infrastructures de transport, unions patronales portuaires etc.). Une analyse lexicale à l'échelle de l'ensemble des entretiens nous permettra de savoir si un point de vue global du phénomène de performance du corridor logistico-portuaire existe. Nous verrons ainsi s'il existe une forte diversité de schémas conceptuels dans la perception des différentes catégories organisationnelles.

L'analyse thématique nous permettra de révéler plus en détail la diversité des perceptions de la performance du corridor logistico-portuaire. Elle nous permettra d'identifier plus précisément la perception que les différentes catégories organisationnelles peuvent être amenées à développer ainsi que les liens des différentes catégories de biens communs dont l'action pourrait être perçue ou non perçue par ces organisations. Nous pourrons alors savoir si d'éventuels défauts de perception peuvent être observés et connaître leur impact sur le jugement porté envers la méta-organisation du corridor logistico-portuaire.

Dans l'analyse thématique, nous pourrons aussi examiner les différentes dynamiques organisationnelles des corridors logistico-portuaires afin de savoir si la performance de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire diffère significativement d'un cas à l'autre, notamment selon la dynamique par laquelle le corridor logistico-portuaire a été créé et développé.

L'analyse thématique nous permettra aussi de mettre davantage en évidence les liens existant entre corridor logistico-portuaire et chaînes logistiques. Nous pourrons effectuer un bilan concernant les forces et faiblesses de ces liens ainsi que leur rôle dans le processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire ainsi que leur interaction avec les biens communs.

Dans notre sixième chapitre, nous procéderons à la discussion théorique des résultats fournis par notre travail de thèse avant de définir les opportunités de recherche futures. En particulier, nous ferons un bilan des apports que nos travaux auront permis de faire à la théorie des méta-organisations. Nous pourrons alors constater dans quelle mesure et sous quelles conditions les méta-organisations peuvent utiliser la mobilisation des biens communs et le soutien à la gestion des biens communs pour animer l'action collective en lieu et place du pouvoir



hiérarchique. Nous pourrions également apporter un inventaire des rôles de ces biens communs ainsi qu'une éventuelle cartographie de la répartition des rôles entre méta-organisation, membres et acteurs du territoire.

Ce sixième chapitre permettra de discuter le rôle des perceptions et de leur pilotage dans la performance du fait organisationnel au sein des méta-organisations. Nous pourrions alors savoir si gouverner la méta-organisation nécessite de gouverner des biens communs et des perceptions humaines en plus de gouverner simplement les membres.

Enfin, nous discuterons de la possibilité d'aménager la théorie de l'acteur-réseau en apportant une précision supplémentaire à l'une des phases du cadre standard qu'elle pose pour qualifier la performance du corridor logistico-portuaire.

Nous présenterons également un certain nombre d'apports managériaux, notamment sur le plan de la structure de gouvernance des corridors logistico-portuaires, de la gestion des projets, du financement des infrastructures et de la gestion des perceptions, qui pourraient potentiellement représenter un domaine d'action nouveau à gérer pour les corridors logistico-portuaires.

#### Lecture de la thèse et interdépendances des chapitres

Nous souhaitons signaler au lecteur que différents liens entre les chapitres du document sont importants à comprendre pour en avoir une lecture significative.

Le chapitre 1 présente très globalement les enjeux théoriques de la structuration en réseau, il est donc relativement indépendant des autres. Il permet d'expliquer notre intérêt pour les concepts abordés en chapitres 2 et 3.

Les chapitres 2 et 3 présentent des concepts que nous interconnecterons dans la suite du document. Il existe donc un lien très fort entre ces deux chapitres, qui se complètent mutuellement.

Le chapitre 4 est relativement indépendant des autres mais il introduit le design de la recherche dont les résultats sont présentés dans le chapitre 5 ainsi que le terrain d'étude. Il est donc fortement lié au chapitre 5. Comme le chapitre 1, il a une visée compréhensive et descriptive, mais il concerne notre terrain d'étude.

Les chapitres 5 et 6 sont fortement dépendants l'un de l'autre. La lecture du chapitre 5 est la condition de la compréhension de la discussion réalisée au chapitre 6, qui inventorie les apports et permet de tirer des enseignements de ces résultats. Leur aspect théorique les lie aussi aux chapitres 2 et 3, qui permettent de comprendre les concepts théoriques qu'il met en œuvre.

Nous souhaitons au lecteur une agréable lecture de ce document en espérant que ces informations permettront de guider sa lecture.

# Première partie

## Revue de littérature et établissement du champ théorique

Cette première partie a pour objectif de définir le cadre épistémologique et théorique dans lequel notre travail compte s'inscrire. Il s'agit de définir le domaine de littérature théorique vis-à-vis duquel nous comptons considérer notre terrain d'étude.

Dans un premier chapitre, nous procéderons à une mise en perspective historique de la littérature ayant mené à l'émergence des différentes formes réticulaires de structuration de l'économie. Après un passage en revue des théories relatives à la structuration de l'économie par le marché (théories classiques et néoclassiques notamment) et par la hiérarchie (notamment l'idéal-type wébérien, et les théories institutionnelles et néo-institutionnelles), nous analyserons les principales théories ayant abordé les différentes formes de structuration en réseau de l'économie : théories des districts, des clusters, des réseaux territorialisés d'organisations et des méta-organisations.

Dans un deuxième chapitre, nous nous focaliserons sur la méta-organisation, qui constitue une forme réticulaire spécifique faisant l'objet d'une littérature encore en émergence à laquelle nous comptons porter une attention spécifique. Nous présenterons ici les principaux volets de la théorie des méta-organisations, puis nous établirons un inventaire des principaux domaines encore méconnus de cette théorie afin de pouvoir en tirer des perspectives de contribution.

Enfin, nous étudierons dans un troisième chapitre l'intérêt d'aborder l'étude des méta-organisations à l'aide du prisme de la théorie de l'acteur-réseau.



## **Chapitre 1 : La théorie des réseaux**

### **Introduction du chapitre 1**

En théorie des organisations, de nombreux courants théoriques historiques se sont concentrés sur la recherche de la structuration idéale des groupes de personnes physiques ou morales. Dans le chapitre 1, nous proposons tout d'abord de retracer brièvement le cheminement de recherche aboutissant à l'intérêt croissant porté depuis deux décennies aux différentes formes de structures en réseau, qui constituent des formes hybrides de structuration de l'économie, entre marché et hiérarchie.

Nous proposerons également une classification des différentes catégories de réseaux selon leurs propriétés intrinsèques, leur mode de gouvernance, leurs avantages, leurs inconvénients et leurs contextes typiques de développement. A cette occasion, les relations entre les différentes notions d'entités réticulaires, notamment en ce qui concerne les aspects par lesquels certaines de ces notions peuvent constituer une forme d'élargissement ou de restriction de certaines autres, seront détaillées.

Enfin, nous montrerons l'intérêt de porter l'attention de notre recherche sur l'un de ces concepts de forme d'entités réticulaires : la méta-organisation, qui sera abordée en détail dans le chapitre 2.

#### **1.1. Le besoin de coopération et de collaboration : le réseau, entre marché et hiérarchie**

Un large courant des sciences économiques et sociales s'est fortement attaché à mettre en évidence le caractère régulateur central du marché. Par exemple, de nombreux auteurs classiques et néoclassiques (Smith, 1776, Walras, 1874, 1938, Pigou, 1912) considèrent ce dernier comme le facteur régulateur le plus structurant de l'économie. En effet, pour des auteurs tels que Walras, des marchés, combinés à une situation légale et informationnelle de concurrence pure et parfaite constitueraient un outil de régulation optimal permettant d'atteindre l'équilibre général au sein d'un groupe grâce à une autorégulation du marché par le mécanisme des prix. L'équilibre entre l'offre et la demande serait ainsi contrôlé, pourvu que le marché soit transparent avec des conditions de concurrence non faussée, que les moyens de production soient mobiles, que les produits soient plutôt homogènes, que le marché ait suffisamment d'atomicité (un nombre suffisant de producteurs et acheteurs pour éviter les abus de position dominante), que les acteurs soient libres de quitter un marché et que les personnes agissant sur le marché agissent de manière rationnelle (Pareto, 1917).

Ce paradigme est fortement basé sur l'application du principe de l'individualisme méthodologique, qui postule que seuls les individus ont des objectifs et intérêts, que l'organisation de la société est une conséquence de leurs actions et que tout phénomène économique ou social peut être ramené en dernier niveau d'analyse aux individus (Boudon & Filleule, 2012). Dans son modèle, Walras réduit le rôle de la monnaie à une simple unité de mesure et suppose l'existence de fonctions de production, d'équilibre des prix et d'équilibre offre-demande. Dans ce modèle basé sur le marché, l'équilibre obtenu au sein d'un groupe serait celui d'un groupe homogène, sans conflit de classes, dans lequel aucun individu ne verrait de raison à améliorer ses gains. Ce type d'optimum, recherché par les modèles basés sur les marchés, exclut la croissance. L'école néoclassique s'est fortement attachée à mathématiser le modèle du marché régulateur.

Le paradigme du marché régulateur en situation de parfaite concurrence est encore aujourd'hui la source de nombreuses doctrines politiques libérales visant à mettre en concurrence les entreprises, les travailleurs ou encore les territoires. Ce paradigme du marché vu comme régulateur optimal a également engendré de nombreuses politiques de privatisation ou d'ouverture des marchés à la concurrence visant à faire passer certains secteurs économiques tels que l'adduction d'eau, l'électricité ou les chemins de fer d'une situation de monopole public étatique ou régional à une situation de marché en libre concurrence.

Toutefois, il convient d'observer que ce paradigme du marché vu comme élément régulateur du fonctionnement des groupes et des populations a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. En effet, de nombreux auteurs tels que Coase, Marx, Simon ou Olson critiquent vivement cette omnipotence du marché structurant et la capacité du marché à permettre l'obtention d'un équilibre optimal. Plus particulièrement, les contradicteurs de ce paradigme constatent qu'il est pratiquement impossible de réaliser l'ensemble des hypothèses qu'il pose dans le monde réel. De plus, certains auteurs tels que Coase observent, même dans les économies fortement libéralisées (où le marché devrait assurer sa fonction de régulateur central), l'existence de structures qui, si l'on suit le paradigme du marché structurant, ne devraient pas exister, notamment la firme et, plus globalement, l'organisation. L'intervention de l'Etat dans l'économie ne serait pas non plus nécessaire, or, quel Etat n'est jamais intervenu dans son économie?

A l'origine de la théorie des coûts de transaction, Coase (1937), par exemple, s'interroge sur l'existence de la firme, qui est une forme de structure contraignante, imposant son pouvoir à un certain nombre d'individus, contraire au paradigme du marché auto-régulant. D'après Coase, le marché ne serait pas transparent et l'information des individus serait imparfaite et acquérir l'information nécessaire à une transaction aurait un coût que la firme ou l'organisation permettrait de

limiter. March et Simon (1958) et Williamson développent la notion de rationalité limitée : contrairement aux hypothèses des théories de régulation par le marché, la rationalité des acteurs ne serait pas complète, ce qui empêcherait la régulation par le marché de concurrence parfaite.

Karl Marx conteste également la structuration de l'économie par les marchés en abordant l'existence de différentes classes au sein de la société et les relations que ces classes ont entre elles, ce qui est contraire au paradigme de la structuration par le marché, dont l'optimum social serait une société uniforme. Plus spécifiquement, Marx souligne l'exploitation de certaines classes par d'autres, et notamment celle du prolétariat par la bourgeoisie, qui possède les moyens de production. Cela montre également la non-réalisation de la libre circulation des moyens de production et la tendance qu'une économie libéralisée peut avoir à accroître les différences de richesse entre classes. Les travaux de Marx tels que le 18 Brumaire de Louis-Napoléon Bonaparte (1852) ou Le Capital (1867) ont conduit au développement de nombreuses doctrines ayant animé les gouvernements des pays du bloc soviétique, avec des politiques caractérisées par une très forte implication de l'Etat dans l'économie via la nationalisation des entreprises, engendrant la disparition de la classe bourgeoise (dont la propriété fut transférée à l'Etat), ne laissant apparaître qu'une classe majeure : le prolétariat. L'économie planifiée de ces pays était régie par la hiérarchie bureaucratique de l'Etat, considérée comme la plus apte à organiser l'économie en structurant cette dernière par la voie de l'autorité formelle. Nous arrivons ici à l'inverse de la structuration par le marché, ce dernier étant ici complètement contraint par la hiérarchie.

La structuration par la hiérarchie est fortement recommandée par le courant institutionnaliste au sein duquel nous pouvons évoquer Max Weber, qui défend un idéal type de la bureaucratie, qui constitue, selon lui, le meilleur outil pour structurer un groupe (en particulier, il s'intéresse aux groupes que sont la firme et l'Etat). Il classe les groupements en différents types (Verbandstypen) selon le type d'ordre qui y règne. L'idéal type bureaucratique est basé sur des règles et des procédures impersonnelles appliquées sans interprétation personnelle ni discussion par les membres du groupe. Les rôles y sont clairement définis au sein de relations hiérarchisées d'emploi ou équivalentes à des relations d'emploi (Mayntz, 2010, Treiber, 2010, Guinchard, 2006). Les membres du groupe sont soumis à un contrôle strict et n'ont pas d'intérêt de propriété dans l'outil de production. Ce type de structuration devait permettre l'atteinte d'objectifs collectifs clairement définis plus efficacement que par le simple marché (Crozier, 1961, 1997). Ce seraient les institutions (lois, règles, coutumes) plutôt que les prix qui animeraient l'économie et les groupes. Toutefois, le modèle de la structuration des groupes par la bureaucratie a suscité de nombreuses critiques portant à la fois sur une incomplétude du modèle bureaucratique et sur les risques de dérive d'une bureaucratie trop poussée.

Mayntz (2010) retrace plusieurs sources d'incomplétude du modèle bureaucratique wébérien: la prise en compte de l'informel était insuffisante, la manière dont les objectifs étaient élaborés était peu abordée et il était pratiquement fait abstraction de l'environnement du groupe bureaucratique et de la relation du groupe à ce dernier, qui est pourtant dans de nombreux cas un pan majeur de la formation des objectifs collectifs d'un groupe. Sur ce plan, les néo-institutionnalistes admettent que les institutions opèrent dans un environnement où se trouvent d'autres institutions (North, 1990) : l'optimisation progressive des institutions entraînerait même un isomorphisme institutionnel amenant les organisations à se ressembler de plus en plus. Une institution efficace est ici perçue comme aidant à réduire les coûts de transaction. Citant Friedrich, Mayntz (2010) souligne également le rôle de la mentalité et des habitudes : l'administration wébérienne ne fonctionne que dans le cas d'un exercice effectué dans un contexte de centralisme avec un niveau de développement économique important.

En outre, les détracteurs des théories de structuration des groupes par l'autorité hiérarchique mettent en évidence les dysfonctionnements des groupes excessivement structurés par la hiérarchie administrative de masse. Certains auteurs soulignent l'existence de conflits potentiels entre les intérêts collectifs des groupes et les intérêts et stratégies des membres. C'est le cas de Michel Crozier (1964, 1971) ou Elinor Ostrom (2010). La dérive perçue par Crozier sur le système bureaucratique français porte sur le cloisonnement excessif, qui empêcherait ou freinerait l'innovation et l'adaptation du fonctionnement de l'Etat et des entreprises françaises aux évolutions de leur environnement. Il s'intéresse également aux rôles des jeux de pouvoirs informels au sein des organisations, qui peuvent amener à créer des blocages. Ostrom, quant à elle, décrit l'impact négatif considérable qu'une bureaucratie peut avoir sur la gestion des biens communs au sein des groupes. Ostrom illustre cet impact négatif en se référant au phénomène de tragédie des biens communs mis en évidence par Hardin (1968), c'est-à-dire de la surexploitation de ressources communes potentiellement accessibles à tous (eau, prairies, forêts...). En particulier, Ostrom cite des exemples de systèmes de distribution des eaux d'irrigation gérés en autonomie par les agriculteurs et dont la gestion est passée aux mains de la bureaucratie étatique lors de la mise en place d'un pouvoir communiste, avec de mauvais résultats caractérisés par des comportements opportunistes souvent illégaux de certains agriculteurs et un manque d'entretien d'une partie majeure du système d'irrigation. Les fonctionnaires en charge de la gestion du système n'avaient aucune légitimité aux yeux des agriculteurs et avaient un pouvoir limité. Les difficultés de fonctionnement du système ont été résolues en instaurant un nouveau système d'autogestion de l'irrigation dans lequel les représentants de l'Etat jouaient un rôle d'initiateurs et de facilitateurs. La limite de la bureaucratie est clairement montrée ici avec une meilleure efficacité de structures institutionnelles légères et souples faisant appel aux individus concernés eux-mêmes. Ces travaux vont dans le prolongement



des travaux d'Olson (1965), qui a mis en évidence le fait que les divergences possibles entre l'intérêt général d'un groupe et les intérêts personnels des individus qui le composent engendrent des comportements opportunistes. En effet, Olson a souligné la possibilité d'apparition au sein d'un groupe du comportement de « passager clandestin » : certains membres peuvent adopter un comportement consistant à obtenir le maximum de bénéfice collectif généré par l'action d'un groupe tout en contribuant le moins possible à l'élaboration et l'entretien celle-ci.

A la lumière de ces exemples illustratifs, nous ne pouvons que constater que le ni le marché ni la hiérarchie bureaucratique ne constituent des outils dépourvus de failles pour structurer des groupes. Aucun de ces deux modes d'organisation ne fonctionne seul pour permettre à un groupe de personnes physiques ou morales de fonctionner et d'atteindre son objectif intérêt général. Se pose alors la possibilité de développer des structures hybrides, combinant des propriétés du marché et de la hiérarchie, minimisant les inconvénients de ces deux formes traditionnelles de structuration et adaptées à la réalisation de certains objectifs d'intérêt général spécifiques des membres d'un groupe défini. C'est dans cette optique qu'ont émergé des formes de structuration en réseaux, définies comme des formes hybrides entre marché et hiérarchie par Powell (1987) ou comme des formes intermédiaires de transition entre les deux formes par Williamson (1975).

Si utilisé qu'il soit à l'heure actuelle, le terme de réseau a fait l'objet de nombreuses définitions au fil du temps. Toutefois, d'après les travaux de Chabault (2009) et Desplebin (2015), ce sont Thorelli (1986) et Powell (2003) qui ont défini les structures de réseau inter-organisationnel comme des formes d'organisation à part entière, distinctes du marché et de la hiérarchie, caractérisées par une autonomie de gouvernance. Thorelli (1986) définit un réseau comme "deux ou plusieurs organisations impliquées dans des relations de long terme". Powell complète cette définition de la manière suivante : "*When the entangling of obligation and reputation reaches a point that the actions of the parties are interdependent, but there is no common ownership or legal framework [...] such an arrangement is neither a market transaction nor a hierarchical governance structure, but a separate, different mode of exchange, one with its own logic, a network.*". Cette définition ajoute la notion d'interdépendance des parties prenantes dans leurs tâches comme caractéristiques essentielles de la notion de réseau. Cette vision de l'interdépendance des membres comme caractéristique centrale d'un réseau est d'ailleurs soulignée par Ostrom (2010), qui, à l'aide de nombreux cas, montre le rôle joué par les structures de réseaux constituées entre des acteurs dépendant des comportements de chacun de leurs congénères pour l'exploitation durable de ressources communes telles que des forêts en Suisse ou des systèmes d'irrigation aux Philippines. Ces réseaux ont réussi à perdurer pendant plusieurs siècles. La gestion des interdépendances entre

membres d'un groupe et leurs ressources apparaît donc comme l'élément majeur de l'activité d'un réseau.

Au cœur de la gestion des interdépendances caractérisant un réseau se trouvent des actions de coopération et de collaboration (Koenig, 1996). Souvent confondues et mélangées, ces deux notions présentent néanmoins des distinctions. Pour Hoyt (1978), la collaboration implique que les parties prenantes partagent responsabilités et autorité dans la prise de décision d'une politique donnée, tandis que la coopération implique que deux parties prenantes ayant des programmes séparés et autonomes s'accordent à travailler ensemble afin d'améliorer le succès des programmes en question. Rochelle et Teasley (1995, p. 70) synthétisent clairement la distinction en insistant sur le fait que la collaboration représente plus que le rassemblement des contributions de chaque partie prenante : la collaboration, c'est une "activité coordonnée et synchronisée qui est le résultat d'une tentative continue de construire et maintenir une conception partagée d'un problème", tandis que la coopération est une simple mise en commun de travail et de ressources. Coopération et collaboration existent et coexistent au sein des réseaux, permettant la gestion des interdépendances des acteurs.

Nous avons pu constater dans cette section que les réseaux constituent une forme organisationnelle à part entière. Leur objectif est de faire coopérer et collaborer des organisations en s'affranchissant de certains défauts inhérents aux structures de marchés et de hiérarchies tout en essayant soit d'en combiner les avantages, soit de développer des avantages spécifiques (Joly et Mangematin, 1995, De Vany & Walls, 1995, Josserand, 2007, Porter, 2011). Cette forme de structuration des groupes s'est beaucoup développée depuis les années 1980 au point que cette forme organisationnelle est parfois considérée comme un idéal (Gulati, 1998, Fulconis, 2003) Dans la partie suivante, nous effectuerons une comparaison des différentes catégories de réseaux inter-organisationnels afin de déterminer leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs inconvénients, d'identifier les axes de recherche les moins explorés et de développer une focalisation sur une forme particulière d'entité réticulaire.

## **1.2. Comparatif des principales formes de réseaux inter-organisationnels**

Cette section a pour objectif d'inventorier les principales catégories de structures réticulaires inter-organisationnelles majeures identifiées par la littérature existante et de les mettre en perspective. Ainsi, les notions de district, de cluster, de réseau territorialisé d'organisations, d'écosystème d'affaires, de système productif local et de méta-organisation seront comparées.

Dans un premier temps, nous établirons un cadre de comparaison de ces formes de réseaux sur la base d'éléments de littérature fournissant une liste de critères.

Dans un second temps, nous analyserons chacune des notions d'entités réticulaires au regard de notre cadre de comparaison afin d'en connaître les avantages et défauts réciproques.

### **1.2.1. Cadre de comparaison**

Cette partie va procéder à une comparaison des différentes formes de structures en réseau afin d'en inventorier les caractéristiques. Nous utiliserons un cadre de comparaison dérivé des travaux de Mintzberg (1983, 1987, 1998), Garrabé (2007, 2008), Chabault (2009) et Lemieux (2015), qui fournissent des éléments permettant de qualifier les attributs d'un réseau.

Mintzberg (1983), s'est fortement penché sur le pouvoir dans les organisations. Il s'est non seulement intéressé au pouvoir à l'intérieur des organisations, mais il s'est également penché sur les relations de pouvoir entre organisations, notamment lorsqu'il aborde la notion de coalition externe. La coalition externe se rapporte aux rapports de force entre l'organisation et les entités qui l'entourent au sein des réseaux auxquels elle est liée (Mintzberg regarde le réseau depuis une organisation membre précise à laquelle s'intéresse le chercheur). Lorsqu'il aborde la notion de coalition externe, il identifie la répartition du pouvoir comme moyen de classer les coalitions externes, et par conséquent les réseaux inter-organisationnels. Il distingue principalement la coalition dite "dominée" dans laquelle le pouvoir est concentré entre les mains d'un acteur disposant d'un pouvoir plus important que les autres, la coalition dite "divisée" lorsque le pouvoir d'action sur l'organisation d'intérêt est regroupé entre les mains de plusieurs acteurs indépendants, et la coalition dite "passive", dans laquelle les acteurs se désintéressent de l'exercice du pouvoir. Cette classification des coalitions externes de l'organisation par Mintzberg incite à tenir compte du degré de centrage du pouvoir de gouvernance comme critère de catégorisation des réseaux inter-organisationnels.

La gouvernance des réseaux est également abordée par Garrabé (2007, 2008), qui se concentre sur la manière dont le réseau accumule du capital institutionnel. Garrabé (2008) définit le capital institutionnel comme "un réseau dynamique d'institutions formelles et informelles complémentaires et articulées, qui constituent la structure incitative organisant les relations entre les individus ou entre les organisations au sein de processus de production économiques et sociaux". L'accumulation du capital institutionnel est le processus de construction de ce système d'institutions coordonnées au sein d'un réseau. Sur ce plan, Garrabé distingue plusieurs catégories de réseaux : ceux où le capital institutionnel est constitué par un mimétisme au sein des membres du réseau,

ceux où les institutions s'harmonisent au fil du temps, ceux où il y a une véritable innovation par invention d'institutions d'un type nouveau, et ceux dans lesquels on observe la transformation de comportements informels préexistants en institutions formelles. L'accumulation de capital institutionnel est plus ou moins apparente de l'extérieur d'un réseau à l'autre. L'évocation des institutions formelles et informelles par Garrabé nous permet également de remarquer que le caractère formel ou informel de la gouvernance d'un réseau peut également servir de critère de classification. L'importance de la distinction des entités réticulaires selon ce critère est renforcée par les travaux de Gadille & al. (2013) et Dumez (2008).

Chabault (2009) met en valeur le lien entre réseau et territoire, qui sert également de critère de classification : un réseau peut être concentré sur un territoire donné, comme c'est le cas pour les pôles de compétitivité, ou étendu à une échelle très large comme c'est le cas de certaines fédérations sportives internationales. Il porte également une attention non négligeable à la genèse du réseau, a fortiori en ce qui concerne son caractère émergent ou délibéré, résultant d'une volonté.

Chabault (2009) et Gadille (2013) mettent également en valeur l'autonomie des membres d'une entité réticulaire comme un élément clé de leur caractérisation. En effet, la gouvernance d'une telle entité et ses réactions peuvent varier selon que les acteurs conservent une forte indépendance les uns vis-à-vis des autres ou qu'ils soient fortement dépendants d'un ou plusieurs autres acteurs du réseau : ils deviennent alors tributaires de l'autorité réticulaire ou de leurs partenaires.

Lemieux (2015) utilise plusieurs axes de classification des réseaux. Il structure son ouvrage "Les réseaux d'acteurs sociaux" selon différentes catégories de réseaux : réseaux marchands, de communication, de parenté, d'affinité, de soutien, d'entreprises, de clientélisme et de politiques publiques. Nous observons dans cette structuration la présence d'un élément non négligeable de distinction des réseaux : leurs objectifs, leur raison d'être. Nous pouvons déterminer plusieurs catégories de raison d'être, mais plus globalement, il peut s'agir de développer une innovation, une coopération, une collaboration, de réduire des coûts, de diffuser un produit, d'influer sur les décisions prises par la sphère politique ou encore de soutenir une cause à défendre. Mintzberg met également en valeur l'importance de l'objectif stratégique pour une organisation. La structure utilisée par Lemieux dans son ouvrage fait également penser à la nature des acteurs constituant le réseau : il peut s'agir de familles, d'entreprises, d'associations ou encore d'entités politiques telles que des Etats, des régions ou des communes. Une simplification de classification possible pourrait consister à classer les acteurs selon leur caractère public ou privé. Une notion connexe à la nature des acteurs est l'homogénéité de cette dernière, qui peut influer sur le fonctionnement du réseau du fait des différences d'objectifs individuels des membres (Olson, 1965).

Dans la dernière partie de son ouvrage, Lemieux (2015) propose également d'autres critères de classification basés sur leurs caractéristiques dites "systémiques" : les frontières du réseau, ses connexions (avec qui ? quelle variété ? quelle structure ?), le capital social (ce qui rejoint de près le capital institutionnel évoqué par Garrabé) et la transmission/propagation des ressources au sein du réseau. Il s'agit d'éléments de classification fortement liés à la gouvernance du réseau ainsi qu'à ses acteurs constitutifs.

Ces différentes visions peuvent être résumées en un faible nombre de thématiques. Afin de synthétiser ces différents critères de classification des organisations, nous proposons un cadre de classement dans le tableau 1. Ce cadre est divisé en cinq critères de classement principaux (Genèse du réseau, objectifs, mode de gouvernance, acteurs constitutifs et délimitation territoriale) dont certains sont divisés en sous-critères.

Tableau 1 : Trame de comparaison des différentes catégories d'entités réticulaires

Critère de comparaison	Sous-critères	Modalités
Genèse		Spontanée ou délibérée.
Objectifs du réseau		Développer une innovation, Développer une coopération, Réduire des coûts, obtenir un statut, influencer sur les décisions politiques
Mode de gouvernance	Type de leadership	Avec ou sans entité focale (présence d'un noyau)
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Mimétisme, Harmonisation, Innovation institutionnelle, transformation de l'informel en formel
	Formalisation des relations de gouvernance	Gouvernance formelle, semi-formelle ou informelle. Existence ou non d'une structure de gouvernance.
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Homogène ou hétérogène
	Autonomie	Forte, moyenne, faible, aucune
	Caractère public ou privé des membres	Privés, privés et publics, publics
	Mode de partage des ressources	Présence ou absence d'un capital commun, mise à disposition d'un capital clé par un membre.
Délimitation territoriale		Localisé sur un territoire ou non

A l'aide de ce cadre d'étude, nous allons analyser dans les parties qui suivent les principales catégories d'entités réticulaires que sont les écosystèmes d'affaires (Moore, 1993), les clusters (Porter, 1998), les districts marshalliens (Marshall, 1890) et italiens (Beccattini, 1979, cité par Beccattini, 2002), les systèmes productifs localisés (Levesque & al., 1998), les réseaux territorialisés d'organisations (Chabaud & al., 2006) et les méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2005).

### 1.2.2. Les districts

Le terme de district, proche de la notion de cluster mais s'en distinguant par la taille plus faible des entreprises, une localisation géographique plus fine et le secteur d'activité plus restreint, est une notion qui a fait son apparition vers le début du XX<sup>ème</sup> siècle avec les travaux d'Alfred Marshall (1890, 1919) relatifs à l'étude de la co-localisation des entreprises sur des zones spécifiques. Pour Marshall, le district est un ensemble localisé d'industries complémentaires ayant recours à des employés spécialisés et échangeant de l'information et de la connaissance. Il s'agit donc de coopérations de filière, ancrées sur un territoire défini. Pour Marshall, ces trois points caractérisent le district. S'inspirant des travaux de Marshall, Zeitlin (1992) définit le district comme "Système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel". Cette précision semble marquer une restriction de la notion de district sur le plan de la nature des membres, ces derniers devant être des PME voire des TPE.

Apparus à l'époque du taylorisme et du fordisme, prônant l'intégration verticale, les économies d'échelle et la standardisation, les travaux de Marshall n'ont été que peu mis en lumière (Chabault, 2009) car ils s'intéressaient à des structures présentant la particularité d'être non-intégrées à une époque à laquelle le concept de l'entreprise géante intégrée de A à Z était en plein essor. Ces travaux marquaient une rupture avec le modèle de l'intégration totale sur deux aspects principaux : la construction de la performance et les sources de l'innovation. En effet, Marshall observe que les économies d'échelle procurées par la taille des installations internes et la maîtrise de la filière par la firme ne sont pas forcément le seul facteur de performance : les districts sont capables de produire des biens compétitifs tout en étant des construits géographiques et culturels. L'économie est permise par la proximité des acteurs et des économies d'échelle externes, obtenues par une division du travail externalisée (Asheim, 2000). Il y a économie d'échelle externe lorsque, sans changer de taille, une entreprise voit ses coûts unitaires de production diminuer en raison d'une hausse de la production globale de son secteur. Dans les districts, la proximité des entreprises et les échanges de savoir-faire permis par cette proximité permettent ces économies. Cette performance est également permise par la bonne connaissance que les entreprises d'un district ont les unes des autres sur le plan culturel, voire de l'émergence d'une culture de district. Le processus d'innovation, quant à lui, est vu comme un construit social dans la vision marshallienne du district (Asheim, 2000, Lundvall, 1992), un construit alimenté par l'apprentissage mutuel inter-organisationnel et le contexte institutionnel et culturel. Ce concept du district marshallien, masqué par l'économie

fordiste du début du XX<sup>ème</sup> siècle, a posé les premières bases d'analyse de l'économie post-fordiste, qui émergera à la fin de ce même siècle.

En effet, dans les années 1970, plusieurs économistes italiens, notamment Beccatini (1975, 1979) et Brusco (1982, 1990) se sont intéressés au concept de district, constatant que des entreprises de petite taille colocalisées dans des zones qualifiables de districts avaient mieux résisté aux crises économiques de l'époque que les grands groupes de Turin et de Gênes. Beccatini (1979) définit le district comme "une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple dans la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer." Ce lien entre population et industrie locale approfondit la notion de district préalablement dessinée par Marshall pour former la notion dite de "district italien". Le district italien développe également le lien du district à son territoire et à l'histoire de ce dernier. Comme Marshall, Beccatini considère que le district concerne une zone géographique bien précise. Il renforce également la notion d'échange mutuel actif entre les entreprises du district, avec une restriction aux entreprises de type industriel. Toutefois, il ajoute que le district serait formé de deux composantes majeures : une population de personnes et une population d'entreprises, constituant une sorte de symbiose.

En synthétisant une multitude de travaux relatifs aux districts, Daumas (2006, 2007) propose une définition "générique" des districts : il décrit le district comme "une agglomération de PME spécialisées, liées entre elles par des rapports de concurrence et de coopération, localisée sur un territoire organisé autour d'une petite ville, spécialisée dans la fabrication d'un produit spécifique exigeant la mise en oeuvre de savoir-faire cumulés". Il met en exergue l'importance des économies externes permises par la proximité, de la création d'une atmosphère stimulatrice de l'innovation, du consensus social, des institutions collectives et d'un fort sentiment d'appartenance émergeant au sein des parties prenantes du district mais sans une véritable domination. Daumas (2006) souligne que la constitution des districts, bien que résultant d'un processus émergeant, peut être stimulée ou perturbée par le contexte législatif du territoire. En effet, il remarque que l'Italie a créé un cadre administratif et financier favorable aux PME (et donc au développement de districts industriels, ce qui explique la forte présence de ces derniers en Italie) tandis que la France et le Royaume-Uni ont favorisé la concentration des industries en grands groupes et les fusions-absorptions.

Décrit comme un réseau relativement homogène par Bocquet et Mothe (2008), le district est un type de réseau dont le fonctionnement et la gouvernance sont plutôt mal connus en littérature. Daumas (2006) signale que les risques d'opportunisme sont importants dans les districts, principalement en raison d'un manque d'institutions collectives capables de faire respecter les règles par les acteurs du réseau. Ce problème de respect des règles est renforcé par le fait qu'un district n'a pas de leader clairement défini, même s'il peut exister une certaine hiérarchie entre donneurs d'ordres et sous-traitants : les entreprises situées en aval du processus de production des biens ont le pouvoir de changer de fournisseur si un fournisseur du district ne leur convient plus. Elles peuvent aussi internaliser certaines fonctions initialement entre les mains des fournisseurs, créant ainsi une forme de dépendance (Daumas, 2007). Cela témoigne d'un cadre relationnel peu formel, bien qu'il puisse exister des relations de partenariat et des contrats (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), qui constituent de l'innovation institutionnelle.

Le district est montré comme un réseau essentiellement constitué de PME, bien que certains puissent contenir des filiales de grandes entreprises (ce sont alors des filiales d'une taille adaptée au district). Ces acteurs, plutôt homogènes par la taille et le secteur d'activité dans lequel ils officient, ont généralement un fort sentiment d'appartenance au district. Cette appartenance, ce lien entre les entreprises constitue un facteur limitant à l'autonomie des membres, notamment en ce qui concerne l'entrée et la sortie du district (Bocquet et Mothe, 2008) : une entreprise qui se place dans un district a de fortes chances d'y rester longtemps car sortir de cet espace de bon accès à un bassin d'emploi, à des infrastructures et à des compétences complémentaires peut s'avérer potentiellement coûteux. Il s'agit clairement d'une barrière à la sortie.

Tableau 2 : Identification des caractéristiques du district au regard de notre cadre d'analyse.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle	Daumas, 2006
Objectifs du réseau		Diviser le travail, Innover, échanger l'information et la connaissance, développer de l'avantage concurrentiel, réaliser des économies externes par la proximité, spécialisation flexible	Daumas, 2006, Leducq & Lusso, 2011
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas de véritable leader	Daumas, 2006
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle, parfois innovation institutionnelle	Daumas, 2006, Bocquet et Mothe, 2008
	Formalisation des relations de gouvernance	Peu formelles	Benko, Dunford et Lipietz, 1996, Daumas, 2006
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Homogène (PME)	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas



			2006
	Autonomie	Faible	Bocquet et Mothe, 2008
	Caractère public ou privé des membres	Privé	Leducq & Lusso, 2011
	Mode de partage des ressources	Echanges d'information, de main-d'oeuvre, de savoir-faire.	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas 2006
Délimitation territoriale		Réseau territorialisé sur des zones précises.	Leducq et Lusso, 2011, Daumas, 2006, Benko, Dunford & Lipietz, 1996

A la lumière de ces considérations, nous pouvons tirer les conclusions suivantes sur l'examen du district par rapport à notre cadre comparatif, conclusions résumées au tableau 2.

- La genèse du district est de type émergent, cette émergence étant souvent historique et progressive au fil de l'histoire du territoire.
- L'objectif du district est de développer les coopérations et collaborations entre entreprises du territoire afin de dégager une compétitivité collective, des innovations ou l'élaboration de produits collectifs. L'industrie constitue le coeur du domaine d'action du district.
- Le district est un type de réseau extrêmement localisé à un endroit donné et particulièrement lié au passé de l'endroit en question.

### **1.2.3. L'écosystème d'affaires**

L'écosystème d'affaires est un type de réseau relativement récent qui s'inspire des écosystèmes biologiques en cela qu'il part d'éléments simples pour former une communauté structurée. La première définition est donnée par Moore (1993) : "Managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin." Moore complète cette définition par la phrase suivante : "Dans un écosystème d'affaires, les entreprises co-développent des compétences autour d'une innovation : elles travaillent coopérativement et compétitivement pour développer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des consommateurs et intégrer la prochaine vague d'innovations." Un accent non négligeable est donc mis dès l'origine sur l'innovation vue comme enjeu moteur de la création du réseau. Moore insiste également sur la précision du type de gouvernance de l'écosystème d'affaires, qui est une gouvernance centrée sur le commandement d'une organisation "leader", contredisant ainsi quelque peu la gouvernance "démocratique" qu'il indique dans sa définition

initiale. Koenig (2012) a mis en évidence cette contradiction en constatant que les écosystèmes d'affaires étudiés par Moore sont gouvernés de manière peu démocratique. La domination du leader est soulignée par Pierce (2009), qui insiste sur le contrôle que cette firme centrale exerce par le contrôle de cadre technologique dans lequel évoluent les parties prenantes de l'écosystème.

Une autre définition est donnée par Torrès-Blay (2000) : "Coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique." Cette définition s'inscrit dans le prolongement de celle de Moore, mais elle renforce et précise le type de domination de la gouvernance effectuée par le leader, écartant l'aspect de la gouvernance démocratique de la définition initiale de Moore.

Enfin, une troisième définition, inscrite dans la continuité des précédentes, est donnée par Guguen & al. (2004) : "Un écosystème d'affaires sera défini comme l'ensemble des relations entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences écosystémiques)." Il s'agit d'une définition plus élargie, qui met l'accent sur une approche "resource-based view" en supposant l'existence d'une ressource commune et le « développement d'une ressource commune (par exemple un standard technologique) en compétences ». Faisant référence à Guguen & Torres (2004), Guguen & al. (2004) précisent également le rôle du leader : il administre la ou les ressources communes et les compétences collectives en développant une « vision partagée par les autres membres de l'écosystème ». Guguen & al. (2004) ajoutent que le leadership n'est pas fixe et peut évoluer au fil du temps et qu'un leader peut se faire détronner par un autre ou peut cohabiter avec un autre.

Ces trois points de vue imbriqués mettent en évidence plusieurs aspects de l'écosystème d'affaires vu en tant que réseau. En effet, elles laissent entendre que l'écosystème d'affaires fait l'objet d'un leadership défini (notamment chez Moore) : la gouvernance de l'écosystème d'affaires est structurée autour d'un acteur focal ou d'un ensemble d'acteurs focaux qui basent leur leadership sur des ressources et compétences clés. Nous pouvons citer pour cela les écosystèmes d'Apple, IBM ou Android, dans lesquelles une firme informatique focale élabore un ensemble de supports d'action auxquels vont contribuer une multitude de développeurs issus de domaines très différents (par exemple, dans le cas de l'élaboration d'applications iPhone ou Android). Il y a un rapport de hiérarchie entre la firme focale et les autres membres de l'écosystème d'affaires, le plus souvent basé sur des contrats clarifiant les responsabilités légales du leader et du membre ainsi que la répartition du bénéfice entre ces derniers. Au sein d'un écosystème d'affaires, trois grandes catégories de leadership ont été identifiées en littérature (Edouard & Gratacap, 2011, Iansiti &

Levien, 2004) : la domination physique, dans laquelle le leader cherche à s'approprier l'écosystème autant que possible, la domination "landlord", dans laquelle le leader garde le contrôle des ressources critiques (ex : Apple avec la plateforme iPod) et la domination en "firme pivot", plus décentralisée, dans laquelle le leader ne s'occupe que de l'amélioration de la santé de l'écosystème en stimulant les niches innovantes et en fournissant des ressources spécifiques (ex : Linux).

Notons aussi que les diverses définitions précédemment citées indiquent que l'écosystème d'affaires existe en réponse à un besoin d'innovation ou au souhait du leader de répandre et d'imposer une innovation dont il détient la ressource clé ("seed innovation" au sens de Moore), laquelle va se développer avec l'apport de multiples ressources de l'écosystème. Il s'agit là d'une mise à disposition d'un élément clé de capital. Cette ressource, généralement technique, souvent appelée plateforme, est l'outil qui permettra la collaboration des membres de l'écosystème (iPhone, Windows, Linux, etc.). Les apports effectués par chaque partie prenante à la plateforme doivent permettre d'innover plus vite et mieux que la concurrence afin de prendre des parts de marché.

Cette approche "innovation" via les ressources clés a des conséquences sur le capital institutionnel, lequel est essentiellement développé sous forme d'innovation institutionnelle, c'est-à-dire sous forme de production de valeurs et de conventions (Garrabé, 2008). En effet, la relation leader-membres engendre de l'innovation institutionnelle en cela que le leader met en place dans l'écosystème un système de valeurs matérialisé par un ensemble de standards qu'il souhaite répandre et des conventions permettant de définir les règles d'action. Les standards sont très liés à la plateforme et au transfert des informations au sein de l'écosystème (cas de l'écosystème de SAP par exemple) tandis que les conventions permettent la gestion d'éléments liés à la propriété tels que les licences et la répartition des bénéfices (Edouard & Gratacap, 2011).

En ce qui concerne les membres de l'écosystème d'affaires, chacune des définitions de l'écosystème d'affaires précédemment citées, ainsi que plusieurs études de cas et travaux conceptuels (Froehlicher, 2008, Pellegrin-Boucher & Guguen, 2005, Koenig, 2012) indiquent que ces membres, qui sont des entreprises ou des associations, peuvent être très hétérogènes et ne se connaissent pas forcément. Bien que l'appartenance à l'écosystème d'affaires engendre la nécessité pour ces acteurs de se conformer à des standards et à des conventions, les acteurs gardent une certaine autonomie. En effet, ils peuvent se faire concurrence au sein de l'écosystème dans un cadre de coopération tout en restant maîtres de leur activité et peuvent très bien faire partie de plusieurs écosystèmes différents en même temps (Guguen & al., 2004). Toutefois, d'un écosystème à l'autre, le leader peut être plus ou moins autoritaire et limitant en termes d'autonomie des acteurs, tout en sachant qu'une conduite trop autoritaire peut limiter la créativité des membres et par conséquent la capacité à innover de l'écosystème (Edouard & Gratacap, 2011).

Enfin, les membres d'un écosystème d'affaires ne sont pas concentrés : ils ne sont pas forcément établis sur un même territoire. En effet, de nombreux cas évoqués par Moore (1993, 2006), Guguen & al. (2004) ou encore Koenig (2012) font état d'écosystèmes d'affaires dont les membres sont dispersés sur une multitude de territoires éloignés, parfois même sur plusieurs continents.

Tableau 3 : Identification des caractéristiques de l'écosystème d'affaires au regard de notre cadre d'analyse

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Délibérée	Moore, 1993, Torrès-Blay, 2000, Isckia, 2011
Objectifs du réseau		Développer et répandre une ou plusieurs innovations et dégager des compétences collectives	Moore, 1993, Edouard & Gratacap, 2011, Isckia, 2011
Mode de gouvernance	Type de leadership	Leadership formel, défini (domination physique, landlord ou firme pivot)	Iansiti & Levien, 2004, Moore, 1993
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle	Edouard & Gratacap, 2011
	Formalisation des relations	Formelle (plateformes, standards, conventions) Coopétition	Isckia, 2011, Edouard & Gratacap, 2011
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogène	Guguen & al., 2004
	Autonomie	Faible à moyenne	Iansiti & Levien, 2004, Guguen & al., 2004
	Caractère public ou privé des membres	Privé.	Isckia, 2011
	Mode de partage des ressources	Mise à disposition d'éléments clé de capital par le leader.	Iansiti & Levien, 2004, Isckia, 2011; Guguen & Torres (2004)
Délimitation territoriale		Aucune	Moore (1993, 2006), Guguen & al. (2004) Koenig (2012)

#### **1.2.4 Les clusters**

Porter (1998) définit les clusters comme des concentrations géographiques d'ensembles d'entreprises et d'institutions interconnectées liées à un secteur d'activité. D'emblée, cette définition met en valeur la notion de réseau territorialisé : les membres d'un cluster sont concentrés sur un territoire spécifique. Les exemples de clusters les plus cités, par exemple la Silicon Valley, Hollywood ou le California Wine Cluster, confirment ce caractère territorialisé. Les limites territoriales et organisationnelles d'un cluster sont plutôt floues et potentiellement changeantes car définies par les liens relationnels et les liens de complémentarité entre entreprises (Hamdouch,

2008, Porter, 1998). Par conséquent, les clusters peuvent franchir les frontières administratives régionales, voire même nationales (cas du cluster chimique rhénan, essentiellement situé en Allemagne mais débordant sur la France et la Suisse).

Le cluster a pour vocation de développer la coopération et les complémentarités entre entreprises liées à un même secteur d'activité. D'après Porter (1998), le cluster permet d'améliorer la productivité des entreprises (via un meilleur accès aux fournisseurs, à l'information et aux ressources, à la main-d'œuvre et à la technologie d'où la baisse des coûts de transaction qui en résulte) et de développer des innovations.

Le plus souvent, le cluster n'est pas un réseau créé délibérément : il est généralement la conséquence du développement historique d'une industrie dans une région propice (par exemple, le cluster automobile dans le Michigan) ou la conséquence d'un besoin qui, lui, peut résulter d'une volonté délibérée. Porter cite l'exemple du cluster industriel du matériel d'irrigation en Israël, conséquence de la volonté du pays de développer l'agriculture irriguée. Le cluster émerge donc naturellement d'une cause technique, historique ou logistique dans la plupart des cas.

Sur l'aspect de la gouvernance, Bell & al. (2009) distinguent deux catégories de gouvernance des clusters : une gouvernance dite "relationnelle", peu formelle et basée sur le ciment relationnel constitué par la confiance, la compréhension et les compétences communes, et une gouvernance dite "hiérarchique" dans laquelle il existe un cadre explicite d'autorité définissant les capacités décisionnelles de chaque partie prenante. Un cluster n'a donc pas forcément une structure de gouvernance précise avec une entité pivot. Toutefois, les cas de cluster ayant une structure de gouvernance formelle et/ou des firmes pivot ne sont pas rares, notamment en ce qui concerne les clusters innovants tels que Savoie Technolac ou Imaginove (Berthinier-Poncet, 2014).

Qu'un cluster possède une structure de gouvernance formelle ou non, il fait émerger du capital institutionnel, tout au moins sous forme de règles relationnelles. La gouvernance d'un cluster ayant un rôle de coordination, de régulation et de gestion des connaissances (Berthinier-Poncet, 2014), l'accumulation de capital institutionnel qui la caractérise est essentiellement normative, ce qui nous oriente vers l'harmonisation institutionnelle et l'innovation institutionnelle. Les multiples partenariats générés dans un cluster constituent, quant à eux, une accumulation de capital institutionnel sous forme d'innovation institutionnelle. Les clusters ont donc deux manières d'accumuler le capital institutionnel. Notons toutefois que même si le cluster tend à harmoniser et développer les relations entre les organisations qui en sont membres, les membres gardent un fort niveau d'indépendance et de flexibilité stratégique (un cluster n'est pas une intégration verticale), bien qu'engagés dans des dynamiques de coopération pouvant les amener à mettre en commun des ressources matérielles ou immatérielles dans le cadre de projets (St John & Poudier, 2006).

Les membres d'un cluster sont très hétérogènes. Par exemple, dans le cas du cluster du vin en Californie, étudié par Porter, les membres sont très divers tout en constituant les briques d'un même secteur économique : viticulteurs, bouteilles, engrais, équipement vinicole, fabrication de fûts, étiquetage, agences régionales, irrigation... Si les membres de la plupart des clusters sont en majorité privés, il peut arriver que le secteur public soit présent dans ces derniers sous la forme d'institutions locales, régionales ou gouvernementales (Porter, 2000). C'est notamment le cas de certains clusters tels que les pôles de compétitivité, qui incluent des universités, des instituts de recherche ou des agences régionales.

Tableau 4 : Identification des caractéristiques du cluster au regard de notre cadre d'analyse

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle, parfois délibérée pour les clusters "innovants"	Porter, 1998, Berthinier-Poncet, 2014, Alecke & Scharr, 2003
Objectifs du réseau		Développer la coopération et la complémentarité des industries d'un secteur, diminuer les coûts de transaction, stimuler l'innovation	Porter, 1998
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas toujours d'entité focale.	Berthinier-Poncet, 2014, Bell & al. 2009
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle et innovation institutionnelle	Porter, 1998, Berthinier-Poncet, 2014
	Formalisation des relations de gouvernance	Pas forcément formelles.	Porter, 1998, Porter, 2000, Bell & al., 2009
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogènes mais servant un même secteur	Porter, 2000, Porter, 1998
	Autonomie	Forte autonomie	Porter, 1998
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Feser, 1998, Porter, 1998 & 2000
	Mode de partage des ressources	Partage d'information. Partage de capital et de compétences dans le cadre de projets et de coopérations.	St John & Pouder, 2006
Délimitation territoriale		Territorialisé	Porter, 1998, Berthinier-Poncet, 2014

### 1.2.5. Les systèmes productifs locaux (SPL)

La notion de système productif localisé englobe la notion de district, tant en ce qui concerne l'approche marshallienne que l'approche italienne. Levesque & al. (1998) définissent le SPL comme "Ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels." Dans un bilan synthétique de la littérature relative aux SPL, Courlet, 2002, définit plus généralement le SPL comme "un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles ou de services, centres de recherche et de formation, interfaces...) qui entretiennent des rapports d'intensité plus ou moins forte.". La Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale, plus connue sous le nom de DATAR, quant à elle, définit le SPL comme « Une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc. ». D'après ces définitions, la notion de SPL concerne des réseaux pouvant avoir une acception beaucoup plus large sur le plan des acteurs constitutifs par rapport aux districts industriels : les caractéristiques dimensionnelles des acteurs peuvent aller de la TPE à la très grande entreprise et il est possible de prendre en compte des acteurs très divers, y compris des institutions publiques telles que les instituts de recherche liés au secteur (Courlet, 2002, Grossetti, 2004, Guillaume, 2008). Les relations de gouvernance entre ces acteurs peuvent être plus ou moins formalisées selon le secteur. En outre, nous pouvons noter que le concept de SPL peut se trouver sur un espace fortement étendu (vallée par exemple) par rapport au district italien, centré sur une petite ville. Par contre, la notion de SPL conserve du concept de district l'idée de présence d'économies externes dans sa raison d'être (Courlet, 2002). De plus, la spécialisation économique spécifique reste un élément clé du concept, et ce dans des types d'activité plutôt "low-tech" (Courlet, 2002). Ce haut degré de spécialisation sectorielle (entreprises d'une même activité ou entreprises d'activités complémentaires) à vocation essentiellement industrielle implique une faible compatibilité avec les territoires présentant un tissu économique hétérogène, diversifié et polyvalent, comme le cas des zones portuaires par exemple, qui sont extrêmement diversifiées.

Les membres d'un SPL, qui sont le plus souvent des entreprises, peuvent être liés par différents types de liens. Grossetti (2004) divise ces liens en plusieurs catégories : les liens de sous-traitance, les activités rares à marché mondial, les services métropolitains (avocats d'affaires, consulting...) et les systèmes agroalimentaires (AOC/AOP, produits spécifiques...). La spécificité

des activités ou des ressources locales limite le degré d'autonomie des membres en termes d'entrée et de sortie du système ainsi qu'en termes de localisation des activités. Les échanges d'informations agissent comme un facteur limitant en ce qui concerne les comportements des membres, notamment en ce qui concerne des comportements pouvant être jugés comme non-fair play par certains membres du SPL. De plus, il existe le plus souvent un système de régulation élaboré collectivement par les acteurs, qui contribue à limiter l'autonomie d'action des membres en normalisant les modes de travail et les usages (Guillaume, 2008). Ce système de régulation constitue à la fois de l'innovation institutionnelle et de l'harmonisation institutionnelle. Fréquemment, les acteurs s'organisent autour d'une entité focale, notamment lorsque le SPL implique des grands groupes.

Tableau 5 : récapitulatif des caractéristiques des SPL

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle	Daumas, 2006
Objectifs du réseau		Diviser le travail, Innover, échanger l'information et la connaissance, développer de l'avantage concurrentiel, réaliser des économies externes par la proximité, spécialisation flexible	Daumas, 2006, Leducq & Lusso, 2011
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas de véritable leader	Daumas, 2006
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle, parfois innovation institutionnelle	Daumas, 2006, Bocquet et Mothe, 2008
	Formalisation des relations de gouvernance	Peu formelles	Benko, Dunford et Lipietz, 1996, Daumas, 2006
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Homogène (PME)	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas 2006
	Autonomie	Faible	Bocquet et Mothe, 2008
	Caractère public ou privé des membres	Privé	Leducq & Lusso, 2011
	Mode de partage des ressources	Echanges d'information, de main-d'oeuvre, de savoir-faire.	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas 2006
Délimitation territoriale		Réseau territorialisé sur des zones précises.	Leducq et Lusso, 2011, Daumas, 2006, Benko, Dunford & Lipietz, 1996



### 1.2.6. Les réseaux territorialisés d'organisations

Le RTO est un champ notionnel récent et encore peu développé, englobant d'autres types de réseaux inter-organisationnels, notamment les clusters et les districts.

Sur le plan notionnel, le réseau territorialisé d'organisations englobe les notions de cluster, de district et de système productif local. Ehlinger, Perret et Chabaud (2015) définissent les RTO comme "des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production". D'après Chabault (2007), "Les réseaux territorialisés apparaissent le plus souvent dans la littérature en gestion sous la forme de clusters, de districts industriels selon le modèle marshallien ou italien, ou plus récemment en France sous la forme de pôles de compétitivité. Ces formes d'organisation sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses (contraintes externes poussant les entreprises à se regrouper, volonté de partenariat pour une meilleure exploitation des ressources, etc.), ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable tout en conservant leur autonomie.". Ces définitions présentent un flou conceptuel mis en évidence par Chabault (2009) : les RTO ne représentent pas une catégorie de réseau clairement définie mais une grande famille conceptuelle très hétérogène. La notion de RTO est francophone : en littérature anglophone, on parle plutôt de clusters ou de districts, la notion de RTO n'ayant pas été abordée en tant que telle à l'heure actuelle par la littérature anglophone à notre connaissance.

Un réseau territorialisé d'organisations peut aussi bien émerger naturellement (Kettels, 2003, Porter, 1998) que résulter d'une volonté délibérée, notamment politique, comme dans le cas des pôles de compétitivité (Snow & al., 1992, Assens, 2003, Ehlinger, 2007).

Les RTO peuvent combiner acteurs publics et privés. Ehlinger (2007) et Mistri & Solari. (1999), rappellent que l'évolution des RTO peut être favorisée par le développement de relations entre les administrations locales et les entreprises, permettant de créer des synergies facilitant la gouvernance du réseau (Chabault, 2007). Ce développement de synergies représente, au sens de Garrabé (2008), de l'innovation institutionnelle et de l'harmonisation institutionnelle. En effet, au sein d'un RTO, on peut voir apparaître de nouvelles institutions spécifiques (directoires, présidence de réseau, mise en place de nouvelles règles et normes...) et observer des mesures d'harmonisation réglementaires et structurelles des institutions existantes.

L'aspect formel des relations n'est pas un élément définitionnel clé des RTO car, selon le type de RTO (SPL, clusters, districts...), les relations entre acteurs peuvent être très différentes et plus ou moins formalisées. En termes de nature, les échanges entre acteurs peuvent aussi bien

concerner du capital tangible que l'information, le personnel ou des innovations (cf. clusters, districts et SPL). Notons qu'un caractère durable est recherché dans les relations entre acteurs au sein des RTO, ce qui implique un dynamisme lent par rapport à d'autres types de réseaux tels que les écosystèmes d'affaires, qui peuvent parfois être des structures éphémères concentrées sur la création d'un bien spécifique ou toute autre réalisation d'un projet caractérisé par une date de début et une date de fin.

Tableau 6 : récapitulatif des caractéristiques du RTO au travers de notre cadre d'analyse

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Kettels, 2003, Porter, 1998, Granovetter, 1993, Snow & al., 1992, Assens, 2003, Chabault, 2009
Objectifs du réseau		Créer des relations inter-organisationnelles durables sur un territoire.	Chabault, 2009, Ehlinger, 2007
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas nécessairement d'organisation focale	Ehlinger & al., 2007
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle, parfois innovation institutionnelle	Chabault, 2009, Ehlinger & al., 2007
	Formalisation des relations de gouvernance	Pas toujours formalisées, pas nécessairement de structure de gouvernance	Chabault, 2009
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité	Solvell et al., 2003; Provan et Kenis, 2008; Ehlinger & al., 2007
	Autonomie	Forte autonomie	Chabault, 2009
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Ehlinger & al., 2007, Mistri, 1999
	Mode de partage des ressources	Echanges d'informations, de savoir-faire, partages de ressources tangibles dans certains cadres.	Chabault, 2009, 2010
Délimitation territoriale		Territorialisé	Ehlinger & al., 2007, Chabault, 2009

### **1.2.7. Les méta-organisations**

Le concept de méta-organisation est très récent et concerne les regroupements d'organisations (Ahrne & Brunsson, 2005). Dumez (2008) définit la méta-organisation comme une organisation constituée par d'autres organisations, la distinguant ainsi de l'organisation constituée par des individus. Il cite parmi ses exemples de méta-organisations le MEDEF, l'ONU, l'Union Postale Universelle ou encore l'OTAN. Gulati & al. (2012) donnent une définition plus précise

stipulant qu'une méta-organisation est "une organisation dont les agents sont eux-mêmes légalement autonomes et non-liés par des liens d'emploi." Dans cette définition, un agent "peut être une organisation (au sein de laquelle il peut très bien y avoir des relations d'emploi) mais pouvant être traitée comme acteur unitaire pour des raisons d'analyse". Il est également précisé que "Les méta-organisations comprennent des réseaux de firmes ou d'individus non liés par des liens d'autorité basés sur des relations d'emploi mais caractérisés par un objectif à l'échelle systémique."

Au vu des exemples donnés par Dumez (2008), nous pouvons constater que la méta-organisation n'est pas forcément ancrée sur un territoire et peut même avoir une envergure mondiale. Toutefois, les travaux de Gadille & al. (2013) ainsi que ceux de Ahrne & Brunsson (2010) soulignent l'existence de méta-organisations territorialisées.

Les méta-organisations peuvent être amenées à émerger pour plusieurs raisons. Pour Ahrne et Brunsson, il peut s'agir soit du besoin de créer une identité commune forte renforçant l'identité des membres (cas de la Communauté Européenne des Ecoles de Management) soit de la nécessité de former un acteur collectif (cas de l'OTAN ou des groupes de lobbying industriels), soit du besoin de regrouper les best performers d'une branche ou encore de la nécessité de réguler l'interaction entre les membres, leur coopération et leur compétition. Gulati & al. (2012) mettent l'accent sur l'existence d'un objectif ou destin commun ("system-level goal") existant à l'échelle du réseau et auquel la méta-organisation aide ses membres à faire face.

Les membres d'une méta-organisation sont des organisations pouvant être aussi bien des entreprises que des Etats, des associations ou des agences par exemple (Dumez, 2009, Ahrne & Brunsson, 2012). Ces membres peuvent même être eux-mêmes à la tête de réseaux inter-organisationnels (Ahrne & Brunsson, 2012). Plus particulièrement, Ahrne & Brunsson (2008, 2012) mettent en évidence le concept de méta-méta-organisation, autrement dit le concept de la méta-organisation englobante dont dépendent une multitude d'autres méta-organisations de taille plus petites, et ce potentiellement sur plusieurs niveaux. C'est par exemple le cas de nombreuses fédérations sportives mondiales, dont les membres sont des fédérations nationales du même sport qui, elles-mêmes, peuvent regrouper des fédérations régionales et des clubs. Ahrne & Brunsson (2012) soulignent le besoin d'acquérir des connaissances sur ces méta-organisations à ramifications multiples.

Notons en outre que, si les membres d'une méta-organisation peuvent être très hétérogènes par la dimension, le secteur d'activité ou la culture, les mécanismes de gouvernance de la méta-organisation tendent à les homogénéiser progressivement, notamment en ce qui concerne leurs modes et processus de fonctionnement via des recommandations, directives, etc. qui constituent une gouvernance de type "soft law" (Ahrne & Brunsson, 2012). Ce type de gouvernance, assuré par une

structure de gouvernance à l'échelle du réseau (mais pas forcément par une firme focale), représente à la fois de l'innovation institutionnelle (par la création de règles et d'institutions le cas échéant) et de l'harmonisation institutionnelle au sens de Garrabé (2008). En effet, les acteurs conservent une certaine autonomie bien qu'ils soient amenés à mettre en commun des ressources dans le cadre de projets et à développer des relations de coopération et de collaboration animées par la méta-organisation. En outre, il convient d'observer que dans les méta-organisations, bien qu'il n'y ait pas de véritable firme focale, des structures de gouvernance jouant un rôle organisationnel existent, à des niveaux de développement plus ou moins avancés selon le cas. Notons en outre que les membres d'une méta-organisation, si différents soient-ils, présentent généralement certaines similarités dès les débuts de la méta-organisation en question (par exemple, similarité de destin, de localisation, de branche...). Les principales caractéristiques de la méta-organisation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Récapitulatif des caractéristiques de la méta-organisation

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Ahrne & Brunsson, 2012, Dumez, 2009
Objectifs du réseau		Coordonner des acteurs face à un destin/objectif commun, créer une identité commune, former un acteur collectif	Ahrne & Brunsson (2012), Gulati & al., 2012
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas forcément de firme focale.	Dumez, 2009, Ahrne & Brunsson, 2012
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle et harmonisation institutionnelle.	Gadille & al., 2013, Dumez, 2009
	Formalisation des relations de gouvernance	Semi-formelle. Présence d'une structure de gouvernance. "Soft power" fréquemment utilisé.	Gadille & al., 2013, Ahrne & Brunsson, 2012, Berkowitz & Dumez, 2015, Ettinghoffer & Van Beneden, 2000
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité	Dumez, 2008, Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012
	Autonomie	Forte autonomie	Dumez, 2008, Gulati & al., 2012
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Ahrne & Brunsson, 2010, Dumez, 2009
	Mode de partage des ressources	Echanges d'informations/savoirs et partages de ressources tangibles dans certains cadres.	Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012

Délimitation territoriale		Pas nécessairement territorialisée	Dumez, 2008, Gadille & al., 2013, Ettinghoffer & Van Beneden, 2000
---------------------------	--	------------------------------------	--

A l'issue de cet examen des principales formes de réseaux inter-organisationnels, nous pouvons effectuer une comparaison résumée dans le tableau 8. Il apparaît que la méta-organisation présente un intérêt d'étude très particulier notamment du fait de ses faiblesses structurelles, qui limitent son autorité de gouvernance : la capacité des méta-organisations à trouver et concevoir des outils alternatifs à la hiérarchie pure et simple constitue un champ de recherche d'un intérêt majeur. En outre, la méta-organisation constitue un moyen de lancement aisé en douceur de l'action collective parmi des organisations susceptibles de se retrouver dans une situation de paradoxe d'Olson, autrement dit dans une situation où chaque organisation, du fait de ses intérêts propres, n'adopte pas spontanément une attitude coopérative.

Tableau 8 : Résumé du comparatif des différentes formes de réseaux inter-organisationnels

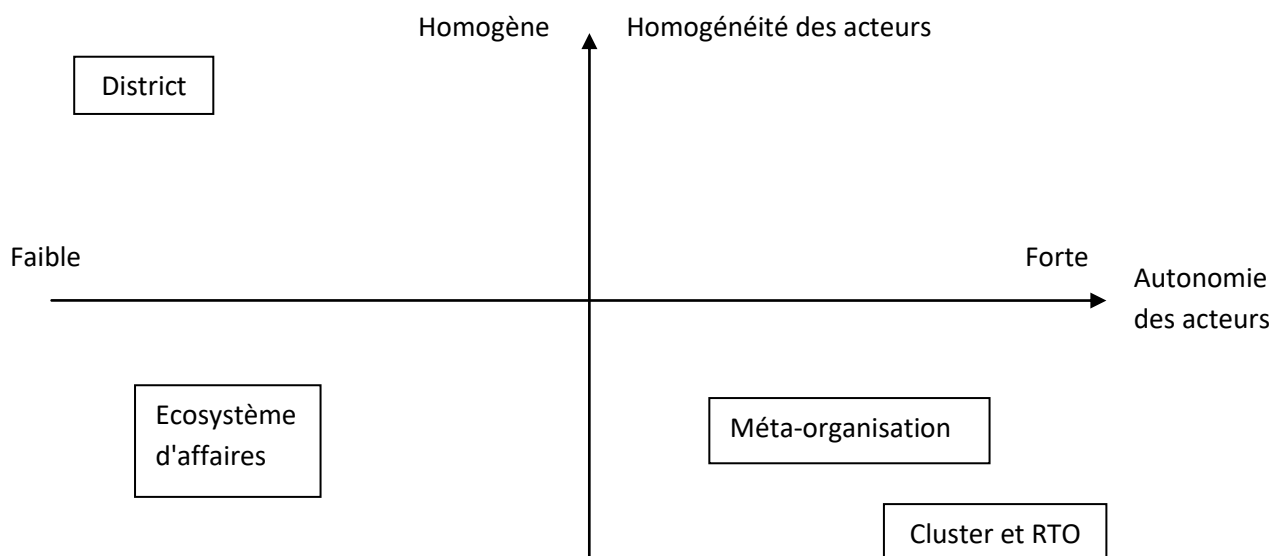
Entité	District	Cluster	RTO	Ecosystème d'affaires	Méta-organisation
Constitution	Emergente	Emergente	Emergente ou délibérée	Délibérée	Délibérée
Objectif	Partage de compétences et de personnel, réduction des coûts	Partage de ressources et de savoir-faire, réduction des coûts	Promotion, partage de ressources et de savoir-faire, innover sur une thématique	Diffusion d'une innovation, partage d'une ressource	Promotion, réponse à un destin commun
Etendue	Locale	Locale	Locale ou régionale	Globale, parfois locale	Toute étendue
Homogénéité des acteurs	Homogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène	Plutôt Hétérogène
Autonomie des acteurs	Faible à modérée	Forte	Forte	Faible	Forte
Public ou privé ?	Privé	Privé	Public et/ou privé	Privé	Public et/ou privé
Concentration des ressources	Diffuse, pas vraiment d'acteur à forte ressources	Diffusées entre les acteurs, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Concentration dans la firme focale	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition entre acteurs

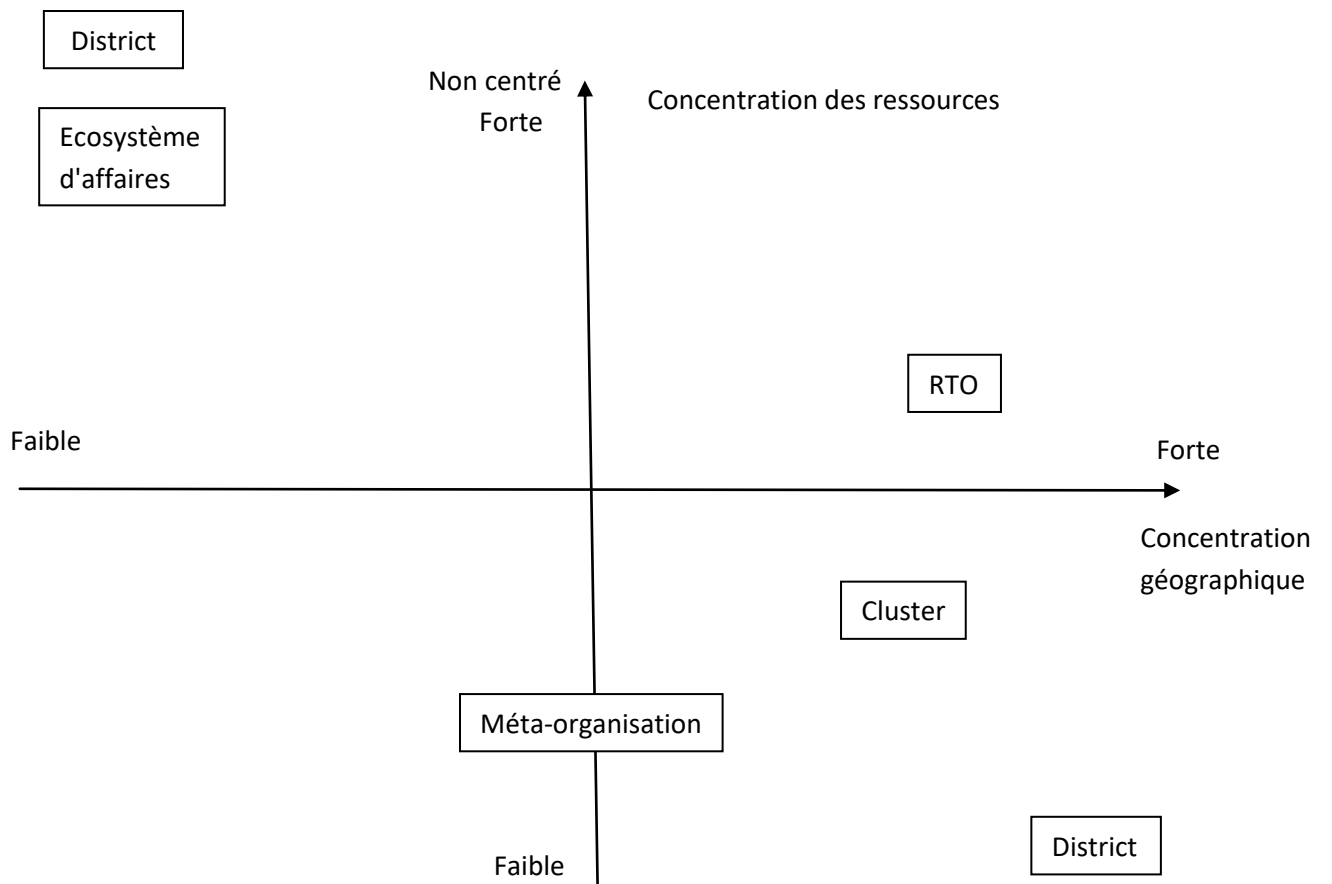
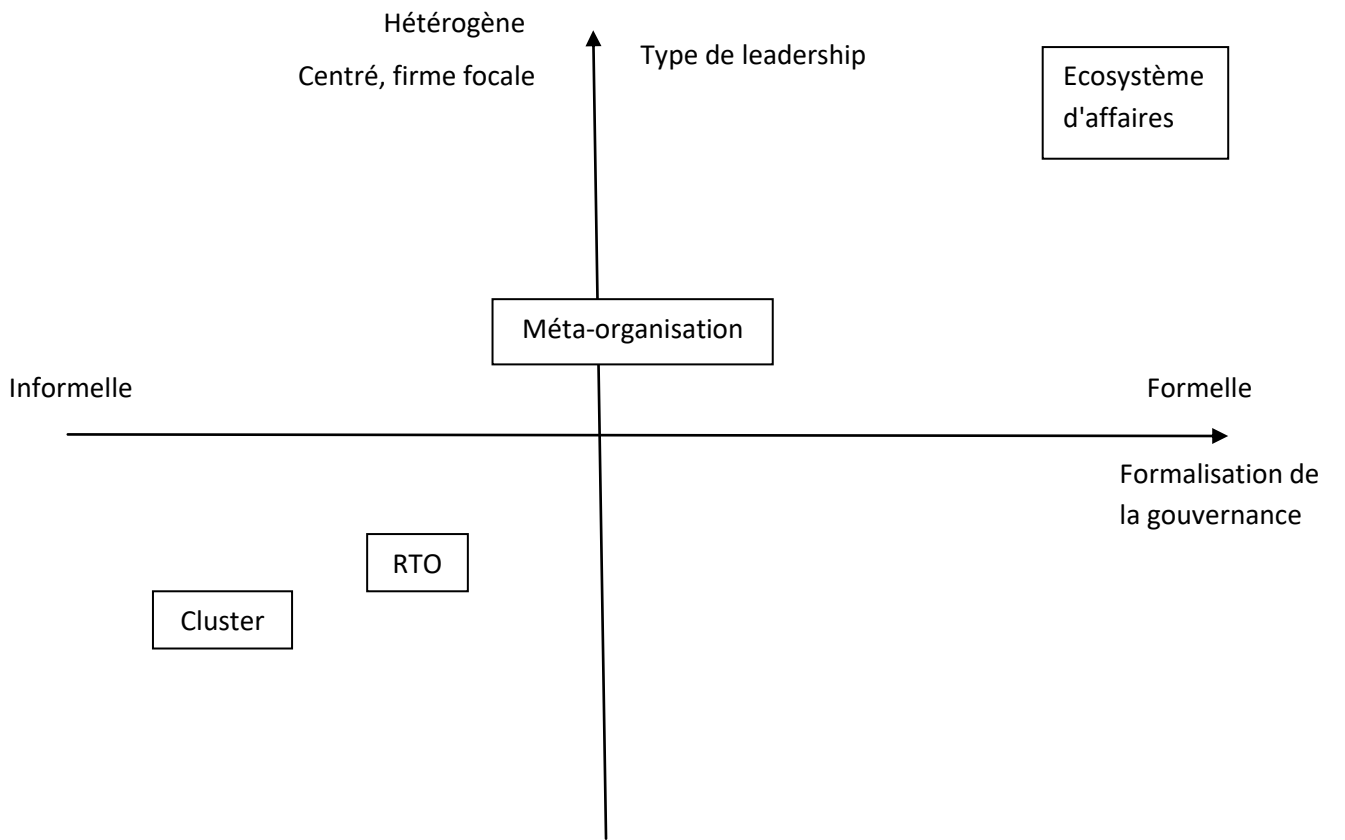
Type de leadership	Pas de firme focale	Existence possible d'une ou plusieurs firmes focales	Existence ou non de leaders	Firme focale	La structure assure elle-même un leadership
Modalités d'institutionnalisation	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel et innovation institutionnelle	Mimétisme institutionnel	Innovation institutionnelle
Formalisation des relations de gouvernance	Informelles	Le plus souvent informelles	Formelles et/ou informelles	Formelles	Formelles et informelles
Statut légal	Inexistant	Inexistant ou contractuel	Associatif ou contractuel ou inexistant	Contractuel	Associatif, GIE, GIP, fondation

Parmi les différents critères de classement des formes de réseaux inter-organisationnels, les auteurs dont nous nous sommes inspirés pour réaliser ce filtre de classement insistent tout particulièrement sur l'objectif du réseau, l'autonomie des acteurs, le type de leadership et la formalisation des relations de gouvernance qui constituent des critères socles partagés de la comparaison des réseaux inter-organisationnels.

Afin de faciliter la comparaison synthétique des différentes formes de réseaux inter-organisationnels, nous proposons ci-après plusieurs graphiques bidimensionnels situant chacun des types de réseau selon deux dimensions quantifiables parmi les critères présentés au tableau 8 afin d'apporter un supplément de précision à ce tableau.

Figure 1 : Trois schématisations successives de la comparaison des différents types de réseaux





### **1.3. Orientation générale de la recherche : structuration de l'action collective dans la méta-organisation en situation d'émergence**

La méta-organisation constitue aujourd'hui encore une forme réticulaire peu abordée par la littérature en dehors des travaux fondateurs de Ahrne & Brunsson. Elle constitue un mode d'organisation pourtant très répandu (Ahrne & Brunsson, 2008), ce qui renforce l'intérêt de ce type de structure. De plus, la méta-organisation se distingue fortement des autres catégories d'entités réticulaires en cela qu'elle essaye de ressembler autant que faire se peut à une organisation, tandis que les autres modèles s'écartent davantage de l'organisation, fut-elle partielle, à laquelle des tâches peuvent être déléguées. Plusieurs aspects de la recherche relative aux méta-organisations nécessitent aujourd'hui un approfondissement, ce qui renforce notre intérêt au sujet de la méta-organisation. En particulier, ses difficultés de gouvernance et d'implémentation de sa gouvernance demandent encore à être étudiées, de même que les modalités de répartition des tâches entre méta-organisation et membres. Dans le chapitre suivant, nous approfondirons davantage l'étude de cet objet et les enjeux des recherches qui s'y rapportent.

D'une manière plus générale, nous comptons nous concentrer sur un aspect majeur de la gouvernance des réseaux méta-organisés : la structuration de l'action collective des acteurs vis-à-vis de leur destin commun dans les dynamiques de construction ou rénovation de la méta-organisation. En effet, bien que l'action collective et son organisation fassent l'objet de nombreux travaux, le contexte actuel de complexification et d'élargissement des relations inter-firmes permis par les technologies de l'information nécessite un réexamen des modalités de construction de l'action collective (Belaia, 2007). Nous avons choisi d'étudier la structuration de l'action collective dans un cas de réseaux en formation et non dans le cas de recherches portant sur la stabilité des réseaux. Les dynamiques de construction (ou de destruction) de réseaux constituent les aspects les plus intéressants de ces derniers pour le chercheur. En effet, un réseau complètement stabilisé, sans dynamique de construction, reconstruction ou démantèlement ne fournira aucune information au chercheur, l'essentiel de l'information étant née lors de l'émergence ou du dernier réaménagement du réseau (Latour, 2006, 2013). Il convient d'observer que, bien souvent, des chercheurs se focalisant sur la persistance des réseaux au fil du temps, tels que Ostrom (2010 (2)), s'intéressent en réalité fortement à des structures qui ont été définies lors de la construction du réseau. Il convient également de remarquer qu'en ce qui concerne les méta-organisations, ce sont justement leurs dynamiques qui ont été le moins étudiée en littérature (Ahrne & Brunsson, 2008, 2010, Gulati, & al., 2012).



Dans le deuxième chapitre, nous aborderons un cadre théorique qui nous permettra d'aborder le terrain de la méta-organisation par ce type d'angle, en insistant tout particulièrement sur les enjeux et les perspectives théoriques posés par la théorie des méta-organisations.



## **Chapitre 2 : La théorie de la méta-organisation : enjeux et perspectives**

### **2.1. Définition et caractéristiques de la méta-organisation**

Dans leur ouvrage "Organizations" (1958), qui a posé de nombreux fondements de la théorie des organisations, March et Simon ont mis en évidence la complexité croissante de la gestion des organisations, impliquant le besoin d'une réflexion sur le design des organisations. Toutefois, March et Simon ont restreint de manière assumée leurs travaux à un seul type d'organisation : les organisations constituées d'individus. Les travaux ultérieurs basés sur les fondements posés par March et Simon (1958) ont continué dans cette voie, ignorant ainsi les organisations constituées par des organisations, nommées méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008) ou les considérant de la même manière que les organisations constituées d'individus, sans en identifier les particularités. Or, le fait est que les organisations constituées par des organisations, qui existent parfois depuis longtemps (par exemple, l'Union Postale Universelle a été créée en 1874), présentent des particularités, ne serait-ce que du fait de la nature de leurs membres. Un courant de recherche plus récent évoque les méta-organisations dites expérimentales et créatives, basées sur l'innovation (Jolly, 2016).

L'étude de l'organisation constituée d'organisations comme forme organisationnelle spécifique et distincte de l'organisation constituée d'individus a commencé dans la seconde moitié des années 2000 avec les travaux pionniers de Ahrne & Brunsson (2005, 2008), qui ont posé les premières pierres d'une théorie spécifique à ce type d'organisation. Ces travaux ont aussi donné un nom à ce type d'organisation : la méta-organisation. Comme une organisation telle que définie par March et Simon, une méta-organisation possède des membres, une certaine forme de hiérarchie, un certain degré d'autonomie et une constitution. Toutefois, plusieurs éléments permettent de distinguer la méta-organisation de l'organisation. Plusieurs particularités de la méta-organisation ont été étudiées de manière approfondie dans ces travaux, montrant la nécessité de considérer la méta-organisation spécifiquement et l'impossibilité de lui transférer certaines théories s'appliquant aux organisations constituées d'individus. Ces travaux fondateurs présentent plusieurs axes de différenciation de la méta-organisation permettant de la caractériser. Nous allons passer ces éléments en revue ci-après.

#### **2.1.1. Les membres**

Dans une méta-organisation, les membres ne sont pas des individus, mais des organisations. Toutefois, cela ne suffit pas à faire d'un ensemble d'organisations une méta-organisation. Si tel était le cas, des grands groupes mondiaux à filiales et franchises tels que Carrefour ou Ikea seraient

considérés comme tels alors qu'en réalité, ils sont des organisations au sens de March et Simon. En effet, dans une méta-organisation, les membres ont une position statutaire spécifique. Plus particulièrement, ils ne sont pas forcés à entrer dans la méta-organisation et ils sont libres de la quitter de leur propre chef s'ils le désirent, contrairement à un groupe dans lequel une relation de propriété "top-down" ne permet pas de faire cela. La relation de propriété est le plus souvent de type "bottom-up" dans une méta-organisation : ce sont les membres qui possèdent l'organisation (ou ont une relation comparable à la relation de propriété avec cette dernière). Dans une organisation constituée d'individus telle que l'entreprise, quitter l'organisation nécessite de casser la relation d'emploi et implique à la fois l'organisation et le membre (Gulati & al., 2012). Du fait de cette relation d'emploi, il est fréquent que le salarié porte plus d'intérêt à son salaire qu'à son intérêt pour son travail, tandis que dans une méta-organisation, l'organisation membre ne saurait être indifférente à sa participation au fonctionnement de la méta-organisation. Dans une organisation telle qu'un Etat, les membres ne font pas tous partie de l'organisation du fait de leur volonté et ne peuvent pas la quitter facilement de leur propre chef (si ce n'est par le processus de naturalisation). Sous un autre aspect, le recours à des ressources clés dans la franchise, montrée par Chanut & al. (2011) et à la rareté des ressources avec la présence d'une entreprise tête de réseau, tendrait à rapprocher la franchise de l'écosystème d'affaires.

Ahrne & Brunsson (2005) mettent également en valeur la différence entre un membre humain et un membre organisationnel :

- Les organisations sont créées par des individus et/ou par des organisations, tandis que les individus ne peuvent être créés que par deux individus.
- La durée de vie d'une organisation est imprédictible, elle peut être très longue ou très courte, alors que la durée de vie moyenne d'un être humain est connue et facile à estimer.
- Les organisations ont des individus membres, tandis que l'être humain est une personne une et indivisible.
- Il est possible de rencontrer un humain, tandis qu'il est impossible de rencontrer une organisation : on ne peut que rencontrer un humain qui la représente.
- Les organisations sont des points de concentration de ressources et ont de ce fait accès à bien plus de ressources qu'un être humain. Ainsi, dans une organisation, les membres humains possèdent beaucoup moins de ressources que l'organisation, tandis que dans une méta-organisation, les membres ont beaucoup de ressources. Ils ont même souvent des ressources nettement supérieures aux ressources propres de la méta-organisation.

- L'organisation est une forme d'action collective que l'humain n'est pas par définition.
- Les humains ont les mêmes besoins de base et la même constitution tandis que les organisations peuvent avoir des tailles et des structures très différentes. Cela signifie que les humains ont nettement moins de spécificités d'identité concrètes que les organisations (bien qu'ils puissent avoir des spécificités d'identité abstraites telles que la culture, la religion, les habitudes).

Notons enfin que dans une organisation constituée d'individus, une relation telle que l'emploi ou la nationalité crée une sorte de dépendance légale entre l'organisation et ses membres, tandis que dans une méta-organisation, les membres restent légalement autonomes. Cela influe sur l'identité de la méta-organisation car cela nécessite de conserver l'identité des membres.

Il est indispensable de faire la distinction entre membres et parties prenantes dans le cas de la méta-organisation. En effet, les membres d'une méta-organisation sont plus que des parties prenantes car ils sont liés administrativement à la méta-organisation : ils sont soit co-fondateurs de la méta-organisation, soit des adhérents qui l'ont rejointe après sa création. Dans de nombreux cas, ils participent au financement et au fonctionnement de la méta-organisation par une participation aux dépenses (souvent modeste, étant donné la légèreté de la structure des méta-organisations) et au fonctionnement (par exemple par mise à disposition de personnel non-facturée). Les parties prenantes, telles que considérées par le champ théorique du même nom, sont des entités qui sont influencées d'une manière ou d'une autre par l'activité d'un réseau ou qui ont des intérêts à défendre dans un réseau, mais il n'y a pas nécessairement de lien administratif et juridique entre une partie prenante et un réseau comme entre méta-organisation et membres. Remarquons toutefois que, dans de nombreux cas, les méta-organisations ont à la fois affaire à des membres et à des organisations qui se trouvent à l'extérieur de la méta-organisation tout en étant dans son environnement organisationnel proche mais sans être membres. En cela, la méta-organisation constitue une sorte de fermeture du réseau sur l'extérieur.

### **2.1.2. Similarité entre les membres et l'organisation**

Dans une méta-organisation, l'organisation et ses membres sont des organisations. C'est une similarité qui n'existe pas dans les organisations constituées d'individus. Cette similarité a des répercussions en termes de pouvoir et d'identité, avec des conflits possibles entre la méta-organisation et ses membres. En effet, la méta-organisation peut être amenée à prendre des décisions à la place de ses membres, ce qui réduit leur autonomie (Ahren & Brunsson, 2008, Malcourant, 2014). Un tel cas est observable dans l'exemple de l'Union Européenne, dont les

directives et règlements encadrent les politiques économiques, sociales et environnementales des Etats membres, parfois contre la volonté de certains.

La méta-organisation peut également réaliser des actions à la place de ses membres, ce qui réduit leur champ de compétences, notamment lorsque certains membres ont déjà la capacité de faire ce que fait la méta-organisation. En outre, lorsque la méta-organisation effectue beaucoup de tâches à la place de ses membres, certains peuvent devenir superflus et être amenés à disparaître.

Dans une méta-organisation, contrairement à une organisation constituée d'individus, l'identité est double à cause de la similarité entre membre et organisation. En effet, dans une méta-organisation, l'identité des membres n'est pas fondue dans celle de la méta-organisation, les membres restant légalement autonomes (Ahrne & Brunsson, 2008, Bor, 2014, Berkowitz, 2016). Ainsi, il est très fréquent que l'identité de la méta-organisation vienne d'ajouter à celles des membres (Ahrne & Brunsson, 2008). Souvent, le nom de la méta-organisation vient s'ajouter devant celui de l'organisation membre.

### **2.1.3. Faiblesse du pouvoir hiérarchique de la méta-organisation**

Un autre facteur différenciant la méta-organisation de l'organisation est la faiblesse du pouvoir hiérarchique qu'elle peut exercer sur ses membres, par opposition au pouvoir hiérarchique que peut exercer une entreprise sur ses employés ou un Etat sur son peuple (Ahrne & Brunsson, 2008, Dumez, 2008). En effet, comme précisé plus haut, il n'y a pas de relation d'emploi entre la méta-organisation et ses membres, ce qui limite de facto son pouvoir hiérarchique sur le plan administratif.

De plus, la relation de propriété "top-down" qui peut exister par exemple entre un groupe et ses filiales n'existe pas dans la méta-organisation, ce qui constitue un autre facteur limitant du pouvoir de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008, Gadille & al., 2013, Malcourant & al., 2014).

Notons aussi que le pouvoir hiérarchique susceptible de découler de la détention de ressources majeures par l'organisation est très limité car, contrairement à l'organisation, la méta-organisation possède peu de ressources propres. Les ressources clés nécessaires au fonctionnement des membres sont le plus souvent détenues par les membres eux-mêmes (Ahrne & Brunsson, 2008, Malcourant & al., 2014, Dumez, 2016), ce qui empêche le contrôle des membres par les ressources clés. C'est le contraire d'une organisation comme l'entreprise, qui dispose d'une ressource clé indispensable à la vie de ses membres : l'outil de production. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'Union Internationale des Télécommunications, dans le cas de laquelle la ressource clé qu'est

l'infrastructure de télécommunication est entre les mains des membres et non entre les mains de l'union.

La limitation du pouvoir hiérarchique lié aux ressources clés peut se combiner à un autre facteur de limitation du pouvoir de la méta-organisation : le fait que les membres peuvent quitter la méta-organisation dès qu'ils le souhaitent. La détention des ressources clés par les membres facilite les possibilités de départ de ces derniers car ils n'auront pas besoin de se procurer des ressources importantes après avoir quitté la méta-organisation, contrairement à un employé démissionnaire qui devra chercher un nouvel emploi ou créer son entreprise pour retrouver sa ressource clé qu'est le salaire. Lorsqu'un membre détenteur d'une ressource importante aux yeux de la méta-organisation la quitte, la méta-organisation est modifiée et peut même périr. Dans cet esprit, Frandsen & Johansen (2018) parlent alors de « voix conflictuelles » au sein de la méta-organisation en mettant en valeur le besoin d'étudier les phénomènes se produisant dans les méta-organisations en période de crise. Par exemple, un syndicat de lobbying d'industriels du pétrole (méta-organisation) peut perdre toute crédibilité aux yeux des politiciens et des médias si les plus grandes compagnies pétrolières membres la quittent. Un autre exemple est celui du Brexit : L'Union Européenne post-Brexit ne sera pas la même Union Européenne car elle aura perdu une partie de son territoire d'action et une partie de ses rentrées financières, le Royaume-Uni versant actuellement plus d'argent à l'Union Européenne qu'il n'en reçoit. La crédibilité de l'Union Européenne sera également impactée par le Brexit, le Royaume-Uni étant membre de l'Union de longue date, et ce a fortiori si l'économie britannique post-Brexit se porte bien. Un Frexit entamerait encore davantage cette crédibilité, la France étant non seulement un fort contributeur au budget de l'Union, mais aussi un membre fondateur de cette dernière. Ces exemples illustrent le fait que les méta-organisations voient leur pouvoir limité par la peur du départ des membres, ce qui incite la méta-organisation à prendre des décisions qui ne contrarient pas les membres et à leur donner des consignes peu restrictives : c'est le droit mou ou "soft power".

#### **2.1.4. Existence de méta-organisations plus ou moins formelles : un élargissement de la notion ?**

Les méta-organisations sont souvent des structures à statut associatif (Ahrne & Brunsson, 2008, Bor, 2014). Toutefois, les travaux de Gulati & al. (2012) mettent en évidence le fait que les méta-organisations peuvent prendre des formes plus ou moins formelles selon les cas. Toutefois, il s'agit d'une autre vision de la méta-organisation, vision distincte de celle de Ahrne & Brunsson, à laquelle nous nous référons. D'ailleurs, les travaux de Gulati & al. (2012) ne se réfèrent pas aux précédents travaux de Ahrne & Brunsson. Ces auteurs procèdent en fait à un élargissement de la

notion de méta-organisation, incluant des types de réseaux non étudiés en tant que méta-organisations par le courant issu des travaux de Ahrne & Brunsson.

Si les travaux de Ahrne & Brunsson (2004, 2008, 2012, 2016), Bor (2014) ou Berkowitz (2016) développent une notion très formalisée de la méta-organisation, ceux de Gulati & al. (2012) considèrent non seulement la méta-organisation formelle (munie d'une véritable structure organisationnelle et d'un statut autonome), mais aussi des formes de réseaux moins formels qu'ils considèrent comme des méta-organisations. Ils construisent pour cela un référentiel de comparaison présenté dans le tableau ci-dessous, qui classe les méta-organisations (définies à leur sens du terme) en quatre catégories selon deux dimensions : la stratification de la prise de décision (c'est-à-dire la complexité hiérarchique du mécanisme permettant la prise de décision) et l'ouverture des frontières de la méta-organisation. Ainsi, la définition de la méta-organisation au sens de Gulati & al. (2012) inclut la méta-organisation formelle (nommée "communauté fermée"), l'entreprise étendue (réseaux de franchise par exemple, que Ahrne & Brunsson indiquent comme n'étant pas des méta-organisations), et les concepts de "communauté ouverte" ou "d'écosystème managé", qui correspondent à la notion d'écosystème d'affaires.

Tableau 9: Classification des méta-organisations par Gulati & al., 2012

	Faible stratification de la prise de décision, hétéarchie	Forte stratification de la prise de décision, très hiérarchisée
Frontières fermées	Communauté fermée : consortiums, groupes d'élaboration de standards	Entreprise étendue : réseaux de fournisseurs, réseaux de franchise
Frontières ouvertes	Communauté ouverte : Wikipedia, communautés logicielles open source	Ecosystème managé : Android

Pour effectuer cet élargissement notionnel, Gulati & al. (2012) ont choisi de baser leur définition de la méta-organisation sur deux caractéristiques essentielles de cette dernière : l'absence de relation d'emploi ou équivalente au sein du réseau (pas de subordination directe) et l'existence d'un objectif systémique commun. Ils ne prennent pas nécessairement en compte la caractéristique d'autonomie et de statut de la méta-organisation, ni l'existence d'une structure de secrétariat, contrairement à Ahrne & Brunsson (2008). Ainsi, la définition de méta-organisation de Gulati & al. (2012) se montre extrêmement inclusive puisqu'elle engloberait alors la notion d'écosystème d'affaires.



Pour la conduite de nos travaux et dans le cadre de l'examen de notre terrain d'étude, le corridor logistico-portuaire, nous resterons sur la définition plus précise de Ahrne & Brunsson (2008) de la méta-organisation, notre terrain d'étude mettant en jeu des méta-organisations formalisées, pilotées par une structure formelle. En effet, seule cette définition permet de distinguer suffisamment la notion de méta-organisation des autres notions d'entités réticulaires, notions avec lesquelles la définition de Gulati & al. (2012) tend à la confondre.

En outre, nous tenons à adopter ce type de point de vue car nous souhaitons discuter la notion de frontière de la méta-organisation. C'est pourquoi notre étude ne s'arrête pas aux frontières administratives officielles de la méta-organisation, mais étudiera aussi cet environnement proche, que la méta-organisation tend à organiser avec ses membres.

## **2.2. Méta-organisation et limites du néo-institutionnalisme**

Comme nous l'avons vu précédemment, la, méta-organisation est une forme de regroupement d'un ensemble d'organisations faisant face à un destin commun présentant de nombreuses caractéristiques communes avec l'organisation mais s'en distinguant par plusieurs aspects. Or, les travaux de Gadille & al. (2013) et de Berkowitz & Dumez (2015) ont montré que ce type d'entité bouscule un certain nombre de postulats liés au néo-institutionnalisme : la méta-organisation viendrait questionner la perspective néo-institutionnaliste sur certaines de ses limites.

Un premier point de questionnement est constitué par le lien entre structure de gouvernance et structures de coût. En effet, les partisans du paradigme néo-institutionnel et notamment Williamson (1983) mettent l'accent sur le principe selon lequel les structures de gouvernance d'un réseau ou d'une organisation seraient déterminées par les structures de coût, avec une orientation naturelle vers la structure de gouvernance minimisant les coûts de transaction. Ce serait du fait des coûts de transaction que se formeraient les réseaux. Or, la méta-organisation fournit un contre-exemple en la matière car elle déploie souvent des structures qui ne sont pas optimales en termes de coûts de transaction : en effet, la gouvernance n'étant pas basée sur un pouvoir autoritaire et les membres restant largement indépendants, de nombreux coûts de transaction existent au sein d'une méta-organisation, coûts de transaction qui tendent à s'estomper dans une organisation à composantes individuelles ou dans un groupe (Gadille, 2013, Berkowitz & Dumez, 2016, Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016).

En outre, les échanges qui ont lieu au sein d'une méta-organisation ne se font pas nécessairement sous forme financière : on y observe souvent des formes d'échange telles que la mise à disposition de personnel par les membres (sans contrepartie financière) ou la diffusion de

connaissances ou de bonnes pratiques, ce qui contribue également à la séparation entre structures de coût et structures de gouvernance.

Sur un autre point limite, contrairement à l'entreprise ou au groupe, l'objectif d'une méta-organisation n'est pas nécessairement (et est même plutôt rarement) une maximisation des profits : c'est la réponse à un destin commun, ce qui ne rend pas absolument nécessaire le calquage des structures de gouvernance sur les structures de coût. Les membres d'une méta-organisation y adhèrent, mais pas nécessairement dans un objectif de maximisation de leurs bénéfices. Ils y adhèrent par exemple dans l'objectif de répondre à une problématique technique ou économique spécifique, dans le but de s'adapter à un contexte économique, social, environnemental ou législatif ou même tout simplement parce que les principales organisations de leur secteur d'activité en sont membres (question de statut et de reconnaissance) et parfois même pour avoir une capacité de blocage de la méta-organisation et de certaines organisations ennemies (concurrents par exemple).

Une autre limite du néo-institutionnalisme est atteinte par les méta-organisations en raison du fait qu'elles créent, d'une certaine manière, une forme de monopole. En effet, grâce aux structures de droit mou et de consensus qu'elles mettent en place, les méta-organisations ont une capacité de monopolisation des activités. En effet, le membership (la plupart des organisations d'un secteur sont souvent dans une même méta-organisation), les normes, livres blancs et règles volontaires créent une forme de fermeture sur l'extérieur, rendant la méta-organisation quasiment incontournable pour une organisation susceptible d'en devenir membre. Par exemple, pour une grande entreprise française, adhérer au MEDEF peut ouvrir de nombreuses portes et permettre participer à la pression sur le monde politique, ce qui rend l'adhésion particulièrement avantageuse, voire même incontournable si l'entreprise en question a un fort besoin de pression politique pour assurer son expansion ou sa survie. Ce faisant, l'entreprise entre dans un système fermé permettant de transformer une partie de son univers en univers certain. Cela explique que la plupart des grandes entreprises françaises soient des adhérentes du MEDEF. Or, dans la théorie néo-institutionnelle, cette question de fermeture sur l'extérieur causée par une mise en réseau n'est pas véritablement assumée (Gadille & al., 2013).

Par ces différents aspects, nous avons pu constater que la méta-organisation remet en cause plusieurs aspects du néo-institutionnalisme, ce qui ne fait que renforcer l'intérêt de l'étudier. Plus particulièrement, cela nous incite à nous focaliser sur la source de la plupart de ces éléments : les mécanismes de fonctionnement de la méta-organisation, autrement dit, les facteurs sociotechniques qui construisent le fait organisationnel (ou plutôt méta-organisationnel) dans les méta-organisations.

## 2.3. Points méconnus de la littérature relative aux méta-organisations

### 2.3.1. L'incarnation du soft power : besoins d'éclaircissement

La littérature relative aux méta-organisations insiste beaucoup sur la notion de soft power, qui constitue le mode de gouvernance des méta-organisations. Dans une certaine mesure, les modes de prise de décision ont été abordés : ce sont les procédés par lesquels une méta-organisation prend ses décisions. Deux processus principaux ont été détectés : le consensus et le vote. Il apparaît que le mode de vote peut changer significativement d'une méta-organisation à une autre, ce qui n'est pas sans susciter le débat sur la légitimité du mode de prise de décision (Ahrne & Brunsson 2012, Berkowitz & Dumez, 2016) : soit chaque membre dispose d'un vote, soit chaque membre dispose d'un nombre de voix proportionnel à sa taille ou à une autre de ses caractéristiques. Face à la difficulté de légitimer l'un ou l'autre de ces deux modes de vote, certaines méta-organisations font reposer leur prise de décision sur le consensus, qui pose le problème de la difficulté de mise en accord de l'ensemble des membres ainsi que celui de la difficulté d'élaborer des décisions capables d'obtenir le consensus, ce qui résulte dans une prise de décision lente.

Toutefois, en dehors de la considération de la légitimité des modes de prise de décision par consensus ou par vote (Ahrne & Brunsson, 2012,), peu de travaux examinent en profondeur les dispositifs et processus qui incarnent ce soft power et les modalités de son application, autrement dit, les dispositifs organisateurs (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016, Berkowitz & Dumez, 2016, Gadille & al., 2013). Ainsi, l'aspect processuel de la concrétisation de l'action des méta-organisations, déterminant leur capacité à organiser leurs membres, nécessite d'être abordé afin de pouvoir permettre un meilleur design des structures de pouvoir des méta-organisations.

Un autre élément lié au soft power et interagissant directement avec le précédent nécessite aujourd'hui d'être abordé plus en profondeur dans la littérature relative aux méta-organisations. Il s'agit de la perception de l'application du soft power des méta-organisations par leurs membres et par leur environnement proche (l'environnement proche désigne l'ensemble des entités susceptibles d'être impactées par l'activité de la méta-organisation mais ne faisant pas partie de celle-ci sur le plan strictement administratif). La perception du soft power par les membres de la méta-organisation et d'éventuelles organisations tierces amenées à travailler avec la méta-organisation demande encore à être étudiée (Gulati & al., 2012, Ahrne & Brunsson, 2012, Berkowitz & Dumez, 2016, Cropper & Bor, 2018). Plus spécifiquement, une typologie des perceptions et de leurs liens avec la nature des mécanismes de gestion des méta-organisations permettrait d'éclairer les managers de ces dernières dans leurs démarches de structuration et d'intégration. Dans cet esprit, Frandsen &

Johansen (2018) suggèrent le développement de recherches liées à la communication au sein de la méta-organisation.

### **2.3.2. La répartition des rôles et responsabilités**

Plusieurs auteurs tels que Gulati & al. (2012) ou Berkowitz & Dumez (2016) invitent à réfléchir sur l'étude précise de la manière dont la "division du travail" s'opère dans les méta-organisations. Il s'agit de l'étude de l'aspect processuel et dynamique des activités menées par les méta-organisations, notamment en ce qui concerne la répartition des tâches entre la structure de la méta-organisation et ses membres ainsi qu'en ce qui concerne les spécificités processuelles que peuvent avoir des méta-organisations de différents secteurs. Ceci ne peut qu'inciter à approfondir l'étude des aspects processuels de la méta-organisation.

Dans le cas particulier de la méta-organisation territorialisée, autrement dit la méta-organisation ancrée sur un territoire, Gadille & al. (2013) insistent également sur l'intérêt d'aborder la méta-organisation d'un point de vue processuel pour en alimenter la théorie. Plus spécifiquement, ils mettent l'accent sur le besoin d'étudier les interactions entre la méta-organisation et le territoire sur lequel elle se trouve. Ils mettent en évidence à cette occasion l'existence, d'une manière générale, d'un effet catalyseur de la méta-organisation dans l'apprentissage des territoires en raison de l'environnement juridique et physique spécifique qu'elles peuvent créer, environnement propice au partage des connaissances et expériences. Il serait donc opportun d'aborder plus en détail l'action des méta-organisations territorialisées dans ce domaine en les abordant d'un point de vue processuel sur le plan de la construction du fait organisationnel.

### **2.3.3. Méta-organisations et territoires : une nouvelle manière d'instaurer des politiques?**

Les politiques publiques peuvent être instaurées de différentes manières : soit par l'utilisation des institutions existantes, soit par la constitution d'une organisation spécifique dédiée (nouvelle institution publique), soit par la mise en place de structures hybrides telles que des méta-organisations, destinées à combiner les ressources et compétences d'organisations publiques et/ou privées existantes dans le cadre de l'implémentation de la politique publique concernée. Ainsi, la méta-organisation territorialisée peut contribuer à concrétiser une volonté politique d'organiser un territoire sur le plan économique ou social. Si, historiquement, les deux premières manières d'instaurer des politiques ont longtemps prévalu, Ahrne & Brunsson (2008, 2016), Berkowitz & al. (2017), Berkowitz (2016) (2) et Gadille & al. (2013) observent que le recours à la méta-organisation est de plus en plus présent.

Gadille & al. (2013) introduisent le concept de méta-organisation territorialisée en se focalisant sur les apprentissages collectifs permis par de telles méta-organisations, qui agissent comme des facilitateurs agissant par la mise en contact d'acteurs hétérogènes qui, bien que localisés dans une même zone géographique, seraient difficilement entrés en contact effectif sans elle. De ce fait, la méta-organisation territorialisée peut être vue comme un outil permettant d'implémenter des politiques et des réformes émanant des autorités territoriales ou des Etats (Gadille & al., 2013, Filâtre & Terrasac, 2005, Maisonnasse & al., 2013). A titre d'exemple, les pôles de compétitivité permettent l'instauration de politiques de recherche-développement au sein d'un territoire régional ou national (Chabault, 2009, Gadille & al., 2013), les méta-organisations de santé telles que la Maison des Adolescents du Calvados permettent la mise en lien de structures de santé et de structures d'accompagnement éducatif sur la thématique spécifique et complexe de la gestion de l'adolescence (Leys & Joffre, 2014) et les groupements locaux d'employeurs permettent la mise en lien des entreprises d'un territoire pour l'organisation d'un partage flexible de la main-d'œuvre tout en garantissant une sécurité d'emploi aux salariés (Xhaufclair, 2013). Ces rapprochements constituent le cœur de l'interaction entre méta-organisation et territoire.

La méta-organisation, a fortiori lorsqu'elle est territorialisée, permet aussi de concrétiser des politiques liées à l'innovation et aux nouveaux secteurs de l'économie. En effet, lorsqu'un nouveau secteur économique apparaît ou lorsqu'une innovation majeure entame son développement, il peut arriver que la législation relative à l'économie existante ne soit pas adaptée et que les administrations existantes ne soient pas adaptées non plus : il y a alors un « vide organisationnel » (Jordana, 2017, Berkowitz & Antoine, 2017) à combler. Pour ce faire, la forme hybride de la méta-organisation et sa capacité à élaborer des standards en soft law lui permet de commencer à construire avec légitimité un cadre organisationnel permettant de commencer à normaliser et à réguler l'innovation ou le nouveau secteur économique concerné grâce à une gouvernance spécialement adaptée susceptible de donner naissance à un véritable cadre législatif par la suite (Berkowitz & Antoine, 2017, Berkowitz, 2016). Un exemple de méta-organisation territorialisée de ce type pourrait être celui des incubateurs de start-ups (Fabbri & Charue-Duboc, 2013). Sur cet aspect, il semblerait judicieux d'aborder la méta-organisation sur le plan des éléments processuels qui la relie à ses membres dans le cadre de la construction du droit.

La mise en lien d'acteurs réalisée par la méta-organisation et le développement de sa capacité à encadrer l'innovation d'un point de vue organisationnel sont permis par un ensemble de processus qui performant la mise en lien des membres de la méta-organisation, qui la réalisent (tant en ce qui concerne les liens internes à la méta-organisation que les liens qui lui sont externes). Une fois réalisée, cette mise en lien agit à son tour sur les membres de la méta-organisation et l'extérieur

de cette dernière dans le but de créer un élément. Si les méta-organisations ont été largement abordées sur le plan de leur design, leurs aspects processuels demandent encore largement à être étudiés à l'heure actuelle, notamment en ce qui concerne la construction de la méta-organisation territorialisée et les différents facteurs influençant sa capacité à créer un encadrement des activités de ses membres (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016, Berkowitz, 2016 (1)).

#### **2.3.4. Le rôle des méta-organisations dans les chaînes de valeur et les chaînes logistiques : un lien à explorer**

A l'heure actuelle, un point peu connu et peu maîtrisé de la théorie des méta-organisations est constitué par le lien tissable entre la notion de méta-organisation et les notions de chaîne logistique et de chaîne de valeur. (Berkowitz, 2018). Les notions de chaîne de valeur et de chaîne logistique sont des notions relativement proches. La notion de chaîne de valeur (Porter, 1988, 2001) est le résultat des différentes activités internes et externes permettant à une entreprise de construire son avantage concurrentiel.

L'étude par la notion de chaîne de valeur a comme objectif essentiel de cibler les activités les plus créatrices de valeur, dans une perspective stratégique. Sur ce plan, il serait judicieux d'aborder la contribution de certaines méta-organisations à la chaîne de valeur de leurs organisations membres et/ou à celles d'organisations liées à leurs membres. En outre, dans le cas d'une méta-organisation en situation de concurrence, il serait judicieux de déterminer et de construire la chaîne de valeur de la méta-organisation elle-même.

Le concept de chaîne logistique, quant à lui, se réfère au réseau complet permettant la fourniture d'un bien ou d'un service précis de l'obtention des matières premières jusqu'au client final. De plus en plus, le concept de chaîne logistique est étendu après le client final par la prise en compte de la logistique inverse (recyclage et valorisation des produits usagés, retours de produits défectueux). Ce concept est généralement employé dans des perspectives nettement plus opérationnelles et techniques que le concept de chaîne de valeur, avec une faible conceptualisation des processus de gouvernance (Bush & al., 2015, Berkowitz, 2016 (1)). Sur cet aspect, la théorie des méta-organisations pourrait peut-être permettre d'examiner la gouvernance des supply chains d'une manière plus théorisée, notamment sur le plan des relations inter-organisationnelles (Berkowitz & Bor, 2017). Dans le domaine des chaînes logistiques, il serait en outre judicieux de connaître la contribution de certains types de méta-organisations à l'efficacité et à l'efficience des chaînes logistiques.

Dans les deux types de chaînes (chaîne de valeur et chaîne logistique), Berkowitz (2008) recommande l'analyse du développement des innovations, notamment en ce qui concerne les

innovations liées au développement durable. Il s'agirait notamment d'étudier la chaîne de valeur au niveau de sa méta-gouvernance (donc en la comparant à une méta-organisation) afin d'en tracer les éventuelles négligences de certaines externalités négatives et de pouvoir développer des parades à ces dernières.

Ces éléments ne peuvent que nous inciter à adopter un regard sociotechnique et processuel sur la gouvernance des méta-organisations, notamment sur le plan des facteurs et éléments influençant la gestion de la méta-organisation.

### **2.3.5. L'étude de méta-organisations de formes nouvelles ou présentant de fortes spécificités**

En termes d'opportunités de recherche, notons bien qu'il est souvent opportun, lorsque l'on aborde une théorie liée à un type d'entité donné, d'examiner les particularités et spécificités des différentes sous-catégories définissables au sein de ce type d'entité. Parfois, les particularités intrinsèques d'un individu de la population regroupée sous le nom du type d'entité étudiée sont tellement spécifiques qu'il peut être judicieux de s'intéresser à ce cas. Ainsi, étudier un individu ou un sous-groupe présentant de fortes spécificités permet de savoir si ces particularités sont gênantes.

C'est pourquoi, dans le cas de la méta-organisation il peut être judicieux de choisir délibérément d'étudier les méta-organisations les plus inhabituelles, qui sont souvent celles sur lesquelles il n'y a que peu de littérature (Berkowitz, 2018). Plus encore, lorsque l'on aborde d'un point de vue processuel la construction de la méta-organisation au fil du temps, étudier une méta-organisation originale permet, par comparaisons, de savoir si les particularités du cas étudié influencent les processus de gestion ou s'il existe une forte stabilité de ces derniers. En ce qui concerne ces méta-organisations inhabituelles, soulignons le cas spécifique des méta-organisations complexes, constituées en « réseaux de réseaux », voire même en méta-méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008). Ces méta-organisations présentent la spécificité d'être construites sur plusieurs niveaux : là où la méta-organisation « ordinaire » rassemble des organisations, la méta-organisation à ramifications multiples a la particularité de fédérer des organisations qui sont elles-mêmes à la tête de réseaux-inter-organisationnels d'une amplitude plus petite que celle de la méta-organisation. Lorsque ces réseaux sont formellement des méta-organisations, on peut parler de méta-méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008). Or, il apparaît que la gouvernance peut fortement différer entre un réseau et un réseau de réseaux. En effet, le passage d'une gouvernance de réseau à une gouvernance en réseau de réseaux implique une dilution de la confiance, qui devient de moins en moins perceptible en raison de la combinaison d'intérêts de plus en plus différents, ce qui nécessite le développement et la mise au point de nouveaux éléments susceptibles de fédérer les acteurs face

à leur destin commun (Assens & Lemeur, 2014). L'étude de ce type de mutation de gouvernance spécifique apparaît comme un phénomène de fort intérêt et à fort enjeu managérial.

#### **2.4. Conclusion du chapitre 2 : le besoin d'une analyse processuelle de la construction du fait méta-organisationnel dans des cas spécifiques**

Dans les sections précédentes, nous avons pu présenter brièvement les principaux points d'étude sur lesquels la littérature relative à la théorie des méta-organisations est pauvre et pour lesquels la littérature récente relative aux méta-organisations fait état d'un besoin de contributions.

Or, dans la quasi-totalité de ces sections, nous avons pu constater qu'un élément majeur de contribution permettrait de réaliser des apports à la théorie des méta-organisations sur chacun de ces volets : il s'agit de l'étude des processus permettant la construction du fait organisationnel. Ainsi, nous pourrions contribuer à ce cap théorique majeur de la théorie des méta-organisations soulevé par Ahrne, Brunsson & Seidl (2016), pères : le besoin de comprendre les processus et les facteurs qui influencent le degré d'organisation des méta-organisations et l'évolution de ces facteurs au fil du temps. D'autres auteurs tels que Gadille & al. (2013), Berkowitz et Souchaud (2017) soulignent également la nécessité de développer une telle approche processuelle et phénoménologique afin de mieux comprendre les effets croisés de la construction de la méta-organisation territorialisée avec les dynamiques sectorielles locales, nationales et internationales ainsi que les dynamiques des interactions entre méta-organisation et monde politique.

Pour ces raisons, qui mettent en évidence la contribution multiple possible, nous avons choisi de focaliser notre travail sur les processus générateurs de fait organisationnel dans les méta-organisations et leur environnement proche. En effet, contribuer à cet aspect de la théorie des méta-organisations permet potentiellement d'apporter des connaissances à la fois au besoin de définition des modalités d'incarnation du soft power des méta-organisations, au besoin de connaissances relatives à la manière dont les méta-organisations administrent et allouent les tâches et travaux les concernant, et permettrait de mieux saisir le rôle de la méta-organisation comme outil facilitateur de l'instauration de politiques territoriales. Une telle contribution permettrait aussi d'aborder les liens entre méta-organisation et chaînes logistiques ou de valeur. Cela semble également apparaître comme étant un bon angle d'attaque permettant d'examiner les méta-organisations à fortes spécificités car une approche par les processus de construction et modification de la méta-organisation nécessitent un regard global sur le fonctionnement, les représentations et les perceptions. En particulier, les méta-organisations à ramifications multiples apparaissent comme des méta-organisations spécifiques de fort intérêt.



## **Chapitre 3 : La théorie des biens communs et la théorie de l'acteur-réseau comme outils d'analyse de la méta-organisation**

### **Introduction du chapitre 3**

Dans ce chapitre, nous présenterons les deux outils théoriques que nous comptons mobiliser afin d'apporter une contribution à la théorie des méta-organisations, qui constitue le cadre théorique auquel nous souhaitons contribuer par ce travail. Ces deux outils sont la théorie de l'acteur-réseau, qui permet d'appréhender la construction des réseaux de manière processuelle, et la théorie des biens communs, qui permet de mobiliser la notion de bien commun dans le contexte des méta-organisations afin d'appréhender la construction du fait méta-organisationnel sous l'angle spécifique de la gestion des biens communs. Ainsi, ces éléments théoriques constituent davantage une grille de lecture que des domaines de contribution de notre recherche.

Dans un premier temps, nous présenterons les grandes lignes de la théorie de l'acteur-réseau ainsi que les modèles conceptuels et processuels qu'elle a développés. Puis nous la mettrons en lien avec la théorie des biens communs afin de pouvoir développer l'approche qui nous permettra d'appréhender la méta-organisation dans notre cas d'étude.

### **3.1. Les fondements de la théorie de l'acteur-réseau**

La théorie de l'acteur-réseau a été fondée par les travaux de Callon et Latour (1992, 1996) et s'appliquait initialement au domaine de la sociologie des sciences. Elle a été maintes fois appliquée à l'innovation technologique (Callon, 1986, Latour, 1999, Law, 1994). Toutefois, des exemples récents tels que Gheladri (2013), Mazzilli (2011), Slama (2011), Chiapello & Gilbert (2013), Lamine, Fayolle & Chebbi, 2014, Collin & al. (2016) ou encore Clergeau & Paulus (2017) ont montré la possibilité d'adapter la mobilisation de cette théorie aux sciences de gestion et à des disciplines proches, notamment dans des cadres mettant en jeu des ensembles d'individus, d'objets et d'organisations, ce qui la rend compatible avec notre focalisation sur la construction du fait organisationnel dans la méta-organisation. De plus, Korsgaard (2011) met en évidence l'adéquation de cette théorie concernant l'étude d'univers organisationnels complexes, ce qui plaide en faveur de la compatibilité de la théorie de l'acteur-réseau avec l'univers complexe qui peut exister au sein des méta-organisations.

La théorie de l'acteur-réseau est basée sur la remise à égalité de l'humain et du non-humain dans la constitution des réseaux, rejetant la supériorité supposée de l'homme sur le matériel (Akrich, Callon & Latour, 2006, Munro, 2009, Rantisi, 2014, Collin & al., 2016, Parker, 2017). Ainsi, les

éléments non-humains tels que les objets, les processus, les structures ou les outils de discours sont considérés à part entière comme des acteurs du réseau étudié. Le matériel contraint et permet l'action de l'humain autant que l'humain pilote et conçoit le non-humain. Ce seraient donc des associations d'éléments humains et non-humains qui auraient un pouvoir organisateur. Par conséquent, on ne s'intéresse plus à un réseau social, mais à un réseau sociotechnique.

Un autre aspect majeur de la théorie de l'acteur-réseau, allant à l'encontre des principes couramment admis, est la dynamique du réseau auquel on s'intéresse. En effet, la théorie de l'acteur-réseau se focalise sur la construction (ou reconstruction) du réseau ou sa destruction : en dehors de ces deux états de dynamique, un réseau ne serait pas intéressant car il ne produirait aucune information nouvelle à exploiter (Latour, 2006, Collin & al., 2016).

Comme Olson (1965), la théorie de l'acteur-réseau rejette également l'idée que les hommes seraient naturellement grégaires et que les groupes se formeraient d'eux-mêmes : il n'y aurait pas de force sociale naturelle ou une sorte d'inertie. Il n'y aurait pas de force sociale obscure agissant en coulisse, pas de "main invisible". Or, les groupes ont besoin d'un guide, d'une personne les définissant, une sorte de porte-parole ainsi que d'outils et de ressources propres à influencer la construction du réseau (Latour, 2006, Nicolini, 2010). La construction du social ne serait donc pas "ostensive", mais "performative" : la cohésion des groupes ne se maintiendrait pas d'elle-même. La cohésion des groupes existerait principalement en vertu de moyens mis en oeuvre pour l'assurer, pour l'incarner. C'est l'agnosticisme généralisé : la mise en doute des causes naturelles ou sociales des phénomènes sociaux et organisationnels (Cochoy & Mallard, 2015).

Enfin, soulignons que la théorie de l'acteur-réseau repose sur deux notions importantes expliquant la construction du social : l'intermédiaire et le médiateur, qui effectuent une transformation d'inputs sociaux en outputs sociaux (Latour, 2006), agissant sur un jeu de puissance. Ce sont ces intermédiaires et médiateurs (qui peuvent être aussi bien humains que non-humains ou une combinaison) qui vont permettre au groupe de sortir d'une situation de controverse.

La théorie de l'acteur-réseau a pour objectif de gérer cinq sources majeures d'incertitude repérées dans les sciences sociales, listées par Latour (2006, 2014) : ce qu'est effectivement un groupe, le débordement de l'acteur par l'action, la gamme des acteurs (inclusion des objets), la controverse des faits et les risques liés à la rédaction de la recherche.

La première source d'incertitude mise en avant par les défenseurs de la théorie de l'acteur-réseau concerne les groupes en eux-mêmes : la théorie de l'acteur-réseau souhaite s'affranchir de tout préjugé ou de toute supposition préalable sur la composition des groupes visant à faire absolument rentrer ces derniers dans des cases prédéfinies, cases qui indiqueraient ce que seraient

les "vrais" groupes sociaux, et à les étudier bien après leur formation en pleine période de stabilité. En effet, ce type de classement serait basé sur une mauvaise considération du statut du chercheur par rapport à son terrain : un chercheur essayant à tout prix de placer des groupes dans un cadre prédéfini considérerait les acteurs qu'il étudie comme des demeurés n'ayant aucune idée de ce qu'ils font réellement. Les fondateurs de la théorie de l'acteur-réseau considèrent cette attitude, si involontaire qu'elle soit (un chercheur affirmera rarement considérer les personnes qu'il étudie comme demeurées), comme étant une source de biais majeure car cette attitude consisterait, d'une certaine manière, à construire le social à la place des acteurs. De plus, ne souhaitant pas faire usage de classements prédéfinis, les théoriciens de l'acteur-réseau, tels que Latour, utilisent le terme de passe-partout de "groupe" pour désigner des entités réticulaires. En outre, Latour (2014) critique très vivement qu'une théorie puisse affirmer qu'un type de groupe est meilleur qu'un autre, ce qui serait une habitude de la sociologie. La théorie de l'acteur-réseau préfère recentrer la recherche sur les acteurs étudiés en se basant sur les traces laissées par les actions de ces derniers, traces renforcées par la présence de controverses. Les traces sont ce qui rend l'action visible. Or, il apparaît que c'est lors de la constitution des groupes ou de la déconstruction/destruction de ces derniers que les controverses et donc les principales traces de l'action sont les plus nombreuses et les plus visibles : c'est dans ces phases que les groupes produisent de l'information exploitable (Latour, 2006, Collin & al., 2016).

Ainsi, l'observation du groupe devrait commencer par "faire parler les groupes", puis par identifier des antigroupes (constituant les forces qui s'y opposent) avant d'identifier les recours à des ressources destinées à pérenniser le groupe et la mobilisation des personnes l'analysant. Pour "faire parler" le groupe, il faut que ce dernier ait un porte-parole qui s'exprimera au nom du groupe et en donnera une définition (Latour, 2006, Lamine & al., 2014). L'identification des anti-groupes consiste à identifier des visions contradictoires à celle que les porte-paroles du groupe peuvent avoir de ce dernier, visions contradictoires pouvant émerger des acteurs eux-mêmes, la théorie de l'acteur-réseau estimant que les acteurs sont tout aussi réflexifs que le chercheur.

La deuxième source d'incertitude des sciences sociales identifiée par les fondateurs de la théorie de l'acteur-réseau, le débordement de l'acteur par l'action, est liée à l'origine de l'action : dans la théorie de l'acteur-réseau, les acteurs n'agissent pas réellement, mais sont menés à l'action du fait de leur environnement, qui pose sur eux des contraintes et des opportunités. L'acteur devient "une cible de pouvoirs". Par conséquent, l'action ne serait jamais précisément localisée. Cette position est très fortement controversée car elle remet en cause le postulat communément admis que l'homme serait doué d'une intentionnalité. Cela explique également l'intérêt pour la construction ou la destruction du social : c'est dans ces phases de la vie d'un réseau que les acteurs sont les proies de

contraintes, de forces exercées sur eux par d'autres et d'hésitations sur l'action à mener face à ces jeux de forces.

Cette incertitude sur l'origine de l'action a mené les théoriciens de l'acteur-réseau à définir des caractéristiques de l'action, qui constituent des angles d'examen de cette dernière tenant compte de l'incertitude de l'origine de l'action. Premièrement, l'action peut avoir différentes formes d'existence : elle effectue une transformation d'un input en output, et ce sont les traces de ces transformations, manifestées par des comptes-rendus, des discours ou des objets qui rendent l'action et les acteurs visibles. Ces traces sont autant de formes d'existence de l'action. Deuxièmement, la théorie de l'acteur-réseau met l'accent sur la figuration de l'existence, qui donne une forme à l'action et aux acteurs (Callon et Latour préfèrent utiliser le terme d'actants, définis comme des entités humaines ou non humaines susceptibles d'agir). Troisièmement, l'analyse que font les acteurs des formes d'existence alternatives, concurrentes ou jugées irrationnelles à leurs yeux doit également être prise en compte dans l'analyse de l'action construisant le social car cette analyse ajoute ou retire des entités. Enfin, la théorie de l'acteur-réseau affirme que les acteurs, bien que soumis à des forces extérieures, possèdent leurs propres théories de l'action pour expliquer leurs actions et la façon dont ils en viennent à prendre des décisions leur permettant de faire quelque chose à quelqu'un.

La troisième source d'incertitude identifiée par les théoriciens de l'acteur-réseau dans les sciences sociales, la gamme des acteurs, concerne le lien entre action et objets : la théorie de l'acteur-réseau suppose que les objets non-humains participent à l'action. En effet, dans la théorie de l'acteur-réseau telle qu'elle est conçue par Callon, Latour, et Law "toute chose qui vient modifier une situation donnée en introduisant une différence devient un acteur". Or, il est indiscutable que les objets non humains contribuent à modifier des situations et à engendrer des transformations malgré leur caractère inanimé. Cependant, la sociologie de l'acteur-réseau ne suppose pas que les non humains agissent à la place des humains : ils agissent avec les humains. Les non humains peuvent inclure des objets physiques, des lois ou encore des documents. Toutefois, le rôle des objets doit être visible pour qu'ils puissent être pris en compte. Or, ce rôle est fréquemment relaté par les acteurs dans leurs comptes-rendus ou dans leurs discours : ces derniers parlent fréquemment d'objets matériels qui influent sur l'action. Latour (2006) propose une liste des cas dans lesquels il est le plus probable d'observer l'action des objets. Un premier cas serait le cadre des innovations, dans lequel les objets souvent nouveaux sont au centre des discussions et de la gestion. Le deuxième cas concerne des objets plus classiques, lorsqu'ils contribuent à modifier une distance importante dans l'espace, le temps ou les compétences (cas de changements organisationnels par exemple). Ce cas nous semble correspondre aux types de changement que l'on peut observer dans les méta-organisations. Un troisième cas est celui des dysfonctionnements, notamment les pannes,

les accidents ou les grèves : des objets habituellement dénués de relations à l'humain se retrouvent temporairement entourés de ces derniers. D'autres auteurs ont ultérieurement diversifié les cas de figure et l'application de la théorie de l'acteur-réseau. Lamine & al. (2014) appliquent cette théorie de l'acteur-réseau au cas de la création d'un réseau associé à l'entrepreneuriat (qui est une forme d'innovation organisationnelle) dans le cas de la construction du réseau entrepreneurial de l'entreprise innovante. Rantisi & Leslie (2015), quant à eux, examinent au travers du cas du cirque, la construction de processus créatifs (sources de l'innovation dans le spectacle). Cucchi & al. (2016) se sont penchés sur la mise en place d'un réseau de développement de la qualité alimentaire et de la sécurité alimentaire concernant les produits de la mer dans les DOM-TOM. Enfin, il apparaît que même des objets pouvant sembler extrêmement silencieux peuvent venir à être considérés comme de véritables actants : il s'agit de l'histoire et de la fiction. Les archives historiques ou les archives des entreprises peuvent relater de l'effet performatif d'objets devenus silencieux ou inexistantes depuis longtemps. Quant à la fiction, elle permet de rendre visibles certains liens potentiels ou futurs des objets aux humains. Cela est montré par exemple par Grimand (2017), citant les travaux de Girin & al. (2016), qui met en évidence le rôle performatif d'une fiction dans le cadre d'une modernisation d'EDF menée à la fin des années 1970 et au début des années 1980 et concernant tout particulièrement l'informatisation et la télématique (implémentation d'outils de télématique) chez EDF. Ce changement organisationnel et technologique majeur se heurtait à la culture d'entreprise existant à cette époque chez EDF. Cette opposition fut contournée en utilisant la fiction grâce à une présentation de différents scénarios dans des fictions mettant en scène une compagnie d'électricité implantée dans un pays imaginaire, permettant ainsi l'étude des différents aspects de l'application de la révolution informatique à l'électricité tout en raisonnant en dehors de leur contexte usuel de travail, ce qui a permis une ouverture des esprits et une meilleure acceptation de ce changement radical qu'a été l'adoption de l'outil informatique dans la gestion de l'électricité. La fiction a donc eu un réel effet performatif influençant les manières de penser et d'agir grâce à la décontextualisation. Dans le cadre des méta-organisations, les projets stratégiques et documents de prospective à moyen ou long terme, souvent réalisés dans une optique de communication ou de lobbying, sont des exemples de fiction pouvant jouer un rôle de médiateur.

La quatrième source d'incertitude, davantage concentrée sur la sociologie des sciences, concerne la controverse des faits : il s'agit du déplacement de la focalisation du travail du chercheur des faits indiscutables vers les faits disputés. Pour ce faire, le chercheur doit déployer et exploiter les controverses en éliminant toute explication "sociale" des faits (telle que la notion de pouvoir, d'habitude ou de culture par exemple). Autrement dit, le chercheur ouvre les "boîtes noires" de la formation du social. Il s'agit de repérer les faits disputés qui constituent le gap à clarifier. Ce sont des faits dans lesquels on observe des traductions, des transformations avec un passage d'un état A à

un état B du fait de quelque chose. Par exemple, dans le cas d'EDF abordé par Girin & al. (2016), on observe clairement une controverse suscitée par le changement qui constitue l'informatisation d'EDF avec le passage d'un état d'opposition à l'informatisation à un état d'acceptation volontariste. Identifier les controverses passe par l'identification des proto-faits (faits partiellement achevés) entourant les faits. Par exemple, dans le cas EDF de Girin & al. (2016), l'échec des tentatives de présentation traditionnelles des scénarios d'informatisation à EDF peut constituer un ensemble de proto-faits liés à la genèse de la situation initiale. L'exploitation de la controverse par la théorie de l'acteur-réseau nous semble particulièrement pertinente pour renseigner la théorie des méta-organisations car ces dernières font souvent l'objet de controverses et de polémiques, notamment lors de leur développement ou de l'élargissement de leurs compétences (Dumez, 2014). En outre, comme constaté dans le chapitre 2, il est fréquent que la littérature actuelle relative aux méta-organisations fasse appel au pouvoir ou à un autre facteur social comme explication de la controverse sans réellement ouvrir ces boîtes noires, ce que la mobilisation de la théorie de l'acteur-réseau nous permettra de faire.

La cinquième et dernière source d'incertitude identifiée par la théorie de l'acteur-réseau, là encore avec une légère focalisation sur la sociologie des sciences, est constituée par les risques liés à la rédaction du travail du chercheur et la rédaction des comptes-rendus en général. En effet, la manière d'écrire influe fortement sur la capacité du texte à être compris et à influencer les lecteurs. Derrière cette évidence se cachent plusieurs aspects d'un "bon" compte-rendu scientifique ou technique (Latour, 2006). D'abord, il y a la prise en compte de tous les éléments du contexte du réseau, même ceux qui peuvent paraître incohérents ou absurdes a priori. C'est pour cela qu'un bon compte-rendu doit tracer le réseau par les traces qu'il laisse, donc sans présupposition de fonctionnement, tout en assurant fiabilité et facilité de lecture (ce qui passe par la simplicité du vocabulaire).

En outre, aux yeux de la théorie de l'acteur-réseau, un bon article ou compte-rendu d'analyse est un compte-rendu dans lequel tous les acteurs évoqués font quelque chose : si un acteur n'agit pas, il est muet et ne renvoie logiquement aucune information à utiliser. On veillera à incorporer les acteurs non-humains. Les acteurs dont fait état le travail du chercheur doivent être traités comme des médiateurs et non comme des intermédiaires afin de mettre en évidence la capacité des acteurs à faire faire des choses à aux autres. La différence entre ces deux concepts est centrale en théorie de l'acteur-réseau : le médiateur est une entité qui effectue une transformation sur une situation ou une chose tandis que l'intermédiaire se contente de véhiculer sans transformer. Par exemple, dans le cas EDF de Girin & al. (2016), les documents et scénettes de fiction utilisés par la direction générale d'EDF constituent des médiateurs qui ont permis la transformation majeure qu'est le passage du

refus de l'informatisation à son acceptation. Pour résumer, un bon compte-rendu mobilisant la théorie de l'acteur-réseau a pour objectif de "rendre le social lisible" sans élément superflu, sans parti-pris préalable et sans problème d'accessibilité pour le lecteur, le social étant vu ici comme le mouvement d'un collectif, une transformation du groupe par interactions et non comme une force obscure et spontanée agissant sur les acteurs.

Ces cinq sources d'incertitudes posées par la théorie de l'acteur-réseau sur le fonctionnement et la nature des sciences sociales sont des bases qui ont permis à la sociologie de l'acteur-réseau de construire son cadre conceptuel. Nous comptons confronter ce cadre à la théorie des méta-organisations afin de mieux appréhender la construction du fait méta-organisationnel. Ce cadre est défini par les concepts clés suivants, qui permettent d'analyser la construction du social :

#### - Les Médiateurs et intermédiaires

Au sens de la théorie de l'acteur-réseau, les acteurs agissent comme des intermédiaires ou comme des médiateurs. Dans les deux cas, ils véhiculent du sens, mais seul le médiateur véhicule du sens lié à la construction du social. La notion d'intermédiaire désigne une entité qui véhicule du sens ou du pouvoir sans le transformer. Autrement dit, la connaissance de ses inputs est suffisante pour connaître ses outputs. C'est une sorte d'unité de transition, dépourvue de processus performatifs. Les médiateurs, quant à eux, font plus que véhiculer : ils transforment les influences exercées sur eux et porteuses de sens. Leur processus est connu, contrairement à la "boîte noire" qu'est l'intermédiaire, et leurs inputs ne permettent pas de prévoir complètement leurs outputs du fait de leurs spécificités, de leur composition et de leurs processus. Les médiateurs transforment, traduisent ce qu'ils véhiculent. Ce sont les traductions permises par les médiateurs qui rendent le réseau visible et compréhensible : elles font apparaître le social (Callon et Latour, 1992, Callon, 1986, Latour, 2006, Lassave, 2006, Lamine & al., 2014, Meyer & al., 2017). Dans le cas de l'informatisation d'EDF (Girin & al., 2016, Grimand, 2017), les éléments constituant la fiction constituent des médiateurs permettant le changement d'état. Un autre médiateur est, par exemple, dans le cas d'un projet d'infrastructure de transport urbain anversoïse, un référendum qui a transformé un projet de pont faisant l'objet d'une opposition de la population en projet de tunnel (Van Brussel & al., 2016). Dans un projet de lancement d'une entreprise innovante (Lamine & al., 2014), des médiateurs sont incarnés par des présentations Powerpoint, des prototypes, une convention d'incubation, des vidéos de présentation et les différentes versions présentées du business model de l'entreprise, éléments qui ont marqué les changements d'état du projet les plus importants. La traduction permise par les médiateurs permet de relier in fine des faits fortement hétérogènes. Les traductions forment des chaînes par lesquelles les actants traduisent leurs choix et

leurs actions collectives. Dans les méta-organisations, de nombreux objets tels que les documents officiels de communication constituent des médiateurs potentiels.

#### - La controverse

La relation de traduction est fortement liée aux controverses. En effet, la manière dont la traduction s'opère (ses processus, ses contextes) permet aux acteurs de défendre un point de vue et de sortir des diverses controverses que la construction d'un groupe peut être amenée à susciter. C'est en analysant la controverse et l'émergence du consensus (pas nécessairement atteint et pas nécessairement optimal lorsqu'il est atteint) que l'on pourra mettre à jour le cheminement par lequel les faits technique, scientifiques ou organisationnels se construisent, a fortiori dans le cadre d'une innovation technique, institutionnelle ou organisationnelle. La controverse constitue donc un élément majeur préalable à la traduction, une négociation précédant l'action, souvent basée sur des traductions précédentes d'autres faits (Akrich, Callon et Latour, 2006, Lamine & al., 2014).

A titre d'exemples de controverse, nous avons évoqué quelques paragraphes plus tôt l'informatisation d'EDF (Girin & al., 2016, Grimand, 2017), la création d'une entreprise dans le cas des travaux de Lamine & al. (2014) ou encore la mise en place de « plans d'éducation personnalisés » pour l'aide aux enfants défavorisés sous tutelle au Royaume-Uni (Parker, 2017).

#### - L'imbrication des définitions

Il s'agit d'un lien réciproque entre le réseau et les faits. En effet, le réseau social se construit à partir de faits engendrant des chaînes de traductions qui le définissent, mais le réseau, du fait de sa construction et de son activité, participe à la création d'autres faits. Ainsi, un réseau sera durable si les faits qui le constituent sont robustes, notamment vis-à-vis de la controverse, et les faits émergeant du réseau ne pourront constituer des bases solides que si le réseau est lui-même solide et durable. En termes d'imbrication, il convient également de noter l'imbrication des définitions des acteurs : un acteur peut être aussi bien une personne, qu'un objet ou qu'un ensemble de personnes, d'objets ou des deux qui agit comme un seul médiateur car formant ensemble une chaîne processuelle permettant l'activité de médiation. La méta-organisation étant une structure très hybride par nature, l'imbrication des définitions y est pratiquement inévitable (Ahrne & Brunsson, 2012, Berkowitz & Dumez, 2016).

#### - La symétrie

Plusieurs symétries apparaissent dans la théorie de l'acteur-réseau. Ces symétries sont opposées par la théorie de l'acteur-réseau à des séparations que font usuellement les autres paradigmes sociologiques. La première, qui constitue un fondement originel de cette théorie est la



symétrie entre l'humain et le non-humain du fait de la mise à égalité en termes de capacité d'action des personnes et des objets. La deuxième symétrie est liée aux types de contextes d'étude privilégiés et aux controverses : il s'agit de la symétrie entre réussite et échec. Il s'agit de considérer aussi bien les succès que les mésaventures, les deux ayant autant de chances de regorger d'informations pertinentes sur la construction et la robustesse des réseaux.

- Le réseau lui-même

Comme dit précédemment, la théorie de l'acteur-réseau définit le réseau comme un ensemble d'humains et de non-humains interagissant avec des rôles de médiateurs ou d'intermédiaires, les médiateurs revêtant un intérêt majeur. Contrairement à la plupart des autres paradigmes de recherche (Weber, 1919), le réseau n'est pas un objet défini et donné d'avance : il émerge d'un processus de reconstruction effectué par le chercheur à partir des traces des actions laissées sous diverses formes par les acteurs humains et non-humains. Autrement dit, le chercheur retrace le processus par lequel le réseau est performé. Le réseau doit tenir compte de ces acteurs susceptibles d'être impliqués d'une manière aussi exhaustive que possible car chacun d'entre eux a potentiellement un impact sur la construction et l'existence du réseau.

Ces cinq concepts fondateurs de la théorie de l'acteur-réseau ont mené à la construction d'un cadre standardisé d'analyse des réseaux par la théorie de l'acteur-réseau, cadre dont nous comptons faire usage dans la démarche de cette recherche. C'est au travers de ce cadre permettant de retracer la performance d'un réseau que nous comptons aborder la construction du fait organisationnel au sein des méta-organisations. En effet, nous défendons le point de vue que le fait méta-organisationnel résulterait d'un ensemble de processus à identifier et à caractériser, chose à laquelle ce cadre permettra d'apporter des éléments de contribution. Nous présentons ici ce cadre hors de son contexte initial de la sociologie des sciences, en ne conservant que les aspects pertinents au regard des sciences de gestion dans une approche par la théorie des organisations. Les principales étapes de ce cadre sont les suivantes :

- L'identification des acteurs humains et non-humains et de leurs principales caractéristiques
- L'identification des porte-paroles de chaque actant du réseau (a fortiori lorsque les acteurs en question sont des organisations)
- Le dispositif d'intéressement. Il s'agit du processus menant à l'interrogation principale qui sera à la source de la constitution du réseau ou de tel ou tel de ses sous-ensembles par un traducteur. Autrement dit, c'est le processus qui déclenche la construction du réseau. Il va de soi que ce processus doit jouir d'une certaine légitimité vis-à-vis du réseau.

- La simplification du réseau, également appelée "investissements de forme", que constitue la substitution d'actants nombreux par des intermédiaires ou médiateurs afin de réduire le nombre d'entités à gérer. Il s'agit en fait d'identifier les regroupements d'entités possibles, notamment sur le plan des processus (identification des ensembles d'entités formant un intermédiaire ou un médiateur).
- L'enrôlement et la mobilisation des actants : il s'agit d'identifier la manière selon laquelle les tâches ont été affectées dans le réseau et par quels facteurs chaque acteur est rendu indispensable par ces tâches à la construction du réseau. Les actants construisent leur rôle pour se rendre indispensables.
- L'extension du réseau et la consolidation de son irréversibilité : il s'agit de l'agrandissement du réseau et de sa pérennisation. Latour identifie notamment la transparence du réseau et la vigilance des acteurs face aux risques émanant du réseau comme un facteur clé de pérennisation de sa vie et de son extension.

Tableau 10 : Les concepts essentiels de la théorie de l'acteur-réseau (d'après Walsham, 1997 et Latour, 2014)

Concept	Définition
Actant	Êtres humains et objets non humains
Acteur-réseau	Réseau hétérogène d'intérêts alignés incluant des personnes physiques, des organisations et des règles/standards
Enrôlement et traduction	Création d'un ensemble d'alliés, humains et non humains, par la traduction de leurs intérêts de sorte à les aligner avec l'acteur-réseau
Porte-parole	Acteurs qui « s'expriment au nom de » points de vue qui ont été inscrits en eux
Irréversibilité	Degré au niveau duquel il est impossible de reculer vers un point où des possibilités alternatives existent.
Boîte noire	Élément gelé du réseau, souvent doté d'un certain degré d'irréversibilité
Mobile immuable	Élément de réseau avec de fortes propriétés d'irréversibilité et des effets très répandus dans le temps et l'espace (exemple : les standards de logiciels).

### 3.2. Une théorie critiquée

Si elle permet d'aborder avec structure les aspects processuels du fonctionnement d'un réseau sociotechnique en incluant des actants humains et non humains, la théorie de l'acteur-réseau constitue toutefois une théorie fortement critiquée en littérature. Dans les paragraphes qui suivent,

nous proposons un inventaire des principales sources de critiques de la théorie de l'acteur-réseau, critiques que nous commenterons afin de clarifier la manière dont nous allons mobiliser cette théorie pour nos analyses.

### **3.2.1. La critique de la participation de l'objet à la construction du social**

La première source de critique porte sur un des aspects les plus essentiels de la théorie de l'acteur-réseau : l'absence totale de distinction entre l'humain et le non humain, appelée principe de symétrie. En effet, la théorie de l'acteur-réseau ne distingue pas l'humain du non humain en cela que les acteurs humains ont le même statut "d'actant" que les éléments non humains tels que les objets technologiques, les standards, les documents, les outils ou encore les logiciels (Latour, 1999, 2006, 2013). Or, certains auteurs, tels que Collins et Yearley (1992) considèrent ce positionnement comme un échec dans la nécessaire distinction à faire entre le comportement d'un être humain et celui d'un objet. En effet, bien que les objets non humains aient une certaine capacité d'action, seul l'humain peut agir en tant que porte-parole (Pels, 1995). Yearley et Collins (1992) proposent de faire la différence entre acteurs et actants. La notion d'acteur se focaliserait davantage sur l'humain tandis que la notion d'actant généraliserait entre humain et non humain. En outre, il semble nécessaire aux contradicteurs du principe de symétrie complète de souligner que le principe de symétrie complète ignore le fait que l'humain est doué d'une intentionnalité et d'une rationalité spécifique que le principe de symétrie oublie complètement (Zahle & Collin, 2014, Foot, 2001).

Callon et Latour (1992) répondent à ce genre de critique qu'ils ne nient pas l'existence de ces différences, mais que ce serait une erreur de considérer les différences entre humains et non humains comme définitivement acquises a priori : ce serait le travail scientifique mobilisant la théorie de l'acteur réseau qui devrait mettre ces différences en évidence.

Au vu de ce débat, nous constatons qu'il est possible de reconsidérer le principe de symétrie, notamment en apportant des éléments provenant d'une théorie tierce, telle que la théorie des biens communs, qui met en jeu l'intentionnalité des acteurs humains. C'est pourquoi, dans notre démarche, nous avons choisi de distinguer en termes de vocabulaire le terme d'acteur (qui fera référence à un humain) du terme d'actant (qui fera référence de façon générique à une entité humaine ou non humaine). Toutefois, tous les types d'actants seront considérés de la même manière lors de l'analyse de leurs relations : nous avons choisi d'insérer le concept d'intentionnalité a posteriori, après avoir considéré les acteurs humains comme dépourvus d'intention. Ainsi, nous serons davantage dans une quasi-symétrie que dans une symétrie totale.

### **3.2.2. La question des statuts et de la légitimité**

La théorie de l'acteur-réseau considère tous les actants de la même manière, ne s'intéressant qu'aux échanges factuels qu'ils peuvent avoir entre eux. De ce fait, au-delà de la distinction entre actants humains et non humains, aucune distinction n'est faite entre les différentes catégories d'actants selon des critères permettant a priori de les classer. Notamment, Winner (1993) met en avant la non-considération des notions d'élitisme, d'exercice de pouvoir et de domination préexistante entre différents acteurs du réseau. Ces facteurs d'influence d'ordre statutaire, propres à influencer le fonctionnement de tout réseau, seraient soigneusement évités par la théorie de l'acteur-réseau, ce qui constituerait une source de biais de la théorie. En effet, la détention d'un pouvoir spécifique par un acteur peut orienter la construction du réseau dans le sens des intérêts de cet acteur, y compris s'il faut défavoriser et presque exclure d'autres acteurs pour cela lors des processus de prise de décision. C'est pour cette raison que la théorie de l'acteur-réseau est souvent considérée comme apolitique. Notons en outre que, en lien avec les statuts, qui sont acquis au cours du temps, certaines critiques accusent la théorie de l'acteur-réseau de négliger le rapport des acteurs à l'histoire et à leur passé organisationnel (Lamine & al, 2014, Corpateaux & Cervoisière, 2016). Ce lien au passé constituerait alors un domaine de contribution pour de futures recherches.

Les partisans de la théorie de l'acteur-réseau peuvent avancer le fait que la théorie de l'acteur-réseau n'est pas apolitique ou immorale en cela que, aux yeux de ce cadre théorique, le pouvoir de domination est considéré comme une conséquence des interactions entre actants construisant le réseau et non comme une cause qui orienterait la formation et l'évolution du réseau dès le départ (Latour, 1992, 2006, Lamine & al., 2014). Avant de raisonner sur le pouvoir, il faut commencer par décrire le réseau.

En périphérie de ce type de problème, certains auteurs tels que Habers (1995) critiquent la théorie de l'acteur-réseau sur le plan de sa neutralité vis-à-vis de l'humain et du non-humain. Il apparaît à ces auteurs que de très nombreux travaux impliquant la théorie de l'acteur-réseau s'intéressent beaucoup plus au non-humain qu'à l'humain alors que la théorie de l'acteur-réseau est censée mettre ces derniers sur un pied d'égalité d'après ses initiateurs (Latour, 2006, Callon & Ferrary, 2006). Plus précisément, il apparaît que de nombreux travaux mobilisant la théorie de l'acteur-réseau s'intéressent tout particulièrement au rôle d'un non-humain nouveau ou changeant sur le fonctionnement du réseau (Puimatto, 2006, Chiapello & Guilbert, 2013, Proulx, 2005, Tatnall, 2005, Miettinen & al., 2009, Greenhalgh & Stones, 2012, Corpataux & Cervoisière, 2016, Meyer & al., 2017). Par exemple, l'étude de l'impact des innovations technologiques sur la société constitue un domaine dans lequel la théorie de l'acteur-réseau a été mobilisée tout en étant

clairement centrée sur le non humain (Greenhalgh & Stones, 2012, Puimatto, 2006, Corpataux & Cervoisière, 2016). Toutefois, nous pouvons constater que ce type de critique, bien que basé sur des travaux nombreux, montre plus une dérive dans l'utilisation du cadre théorique que dans la théorie de l'acteur-réseau elle-même : aux yeux des fondateurs, une étude trop centrée sur le non humain, qui plus est sur un objet non humain particulier, signifierait que le réseau sociotechnique étudié n'a pas été considéré d'une manière suffisamment élargie.

### **3.2.3. Une théorie trop locale ?**

Une critique non négligeable effectuée à l'égard de la théorie de l'acteur-réseau est celle de son caractère local. En effet, la plupart des travaux mobilisant cette théorie, et notamment les travaux originels de Callon et Latour, se focalisent sur des objets d'étude localisés et fortement contingents, faisant abstraction des macrostructures plus larges au sein desquelles ces objets d'étude peuvent s'inscrire (Walsham, 1997). Cela constituerait une source de biais de ce cadre théorique par une focalisation sur la petite échelle (Corpataux & Cervoisière, 2016, Aggeri, 2017).

Les initiateurs de la théorie de l'acteur-réseau contredisent cette critique. En particulier, Latour affirme que la méthode d'analyse de la théorie de l'acteur-réseau peut être utilisée pour transiter d'une échelle d'analyse à une autre : elle constituerait un outil permettant de travailler aussi bien à l'échelle micro qu'à l'échelle macro. Toutefois, cette affirmation, qui suppose que l'échelle n'a pas d'importance dans l'analyse des réseaux de relations entre actants, ignorerait l'action de certaines structures sociales macroscopiques sur le fonctionnement du réseau et les prises de décision des actants. Nous tombons ici sur le problème de la poule et de l'œuf dans la prise en compte ou non des structures sociales préexistantes dans la construction du social.

A l'appui des théoriciens de l'acteur-réseau, nous pouvons souligner les travaux de Dwiartama et Rosin (2014), qui étudient l'influence du rôle de l'intentionnalité dans la résilience de la gestion de la culture du riz en Indonésie et du kiwi en Nouvelle-Zélande, travaillant à des échelles régionales et nationales, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, montrant ainsi la faisabilité de la mobilisation de ce cadre sur un sujet d'étude à l'échelle macro. De plus, les travaux de Giddens (1990, 1991) mobilisent ce type de théorie à des échelles multiples, ce qui confirme l'adaptabilité de la théorie à différentes échelles.

En périphérie, certains auteurs tels que Corpataux & Cervoisière (2016) considèrent que la théorie de l'acteur-réseau ne prend pas vraiment en compte les facteurs de construction du réseau liés à la localité du réseau étudié, notamment les lieux, les frontières et l'espace. Il s'agit d'une

lacune de cette théorie qu'il serait opportun de combler à l'occasion de l'étude d'un réseau territorialisé, susceptible de mobiliser des éléments tels que les lieux, les distances et l'espace.

#### **3.2.4. Une théorie trop descriptive ?**

Une critique fréquemment formulée au sujet de la théorie de l'acteur-réseau concerne la structure du modèle méthodologique de la théorie de l'acteur-réseau. Il s'agit d'une limite de la théorie de l'acteur-réseau : certains critiques la considèrent comme trop descriptive et insuffisamment explicative. Certains auteurs considèrent même la théorie de l'acteur-réseau comme étant plus une trame méthodologique qu'une théorie (Collin & al., 2016). Cette critique du caractère descriptif de la théorie de l'acteur-réseau a deux facettes.

Le premier aspect de la critique de la théorie de l'acteur-réseau concerne le risque d'explosion de la longueur des travaux scientifiques utilisant cette théorie. En effet, le cadre de la théorie de l'acteur-réseau nécessite un fort travail de description extrêmement détaillé, avec des résultats extrêmement riches en détails. Or, une explosion des détails du résultat aboutit à un allongement du volume des travaux.

Le second aspect de la critique relative au caractère descriptif de la théorie de l'acteur-réseau serait une absence de réelle explication des faits observés derrière la description. Les initiateurs de la théorie de l'acteur-réseau ont eux-mêmes identifié ce risque et conseillent à l'utilisateur de leur théorie de sélectionner judicieusement le niveau de détail du travail d'analyse du réseau (Latour, 1996, 2006). En outre, Latour (2006) indique que la théorie de l'acteur-réseau, si elle peut paraître descriptive a priori, n'en reste pas moins productive de connaissances en cela que les enchevêtrements de relations qu'elle contribue à décrire sont peu ou ne sont pas apparents sans analyse et que les descriptions obtenues doivent servir d'explication à des faits, des phénomènes, des événements.

#### **3.2.5. Un acteur-réseau illimité ?**

Une dernière source de questionnement relative à la théorie de l'acteur-réseau est constituée par la délimitation du réseau. En effet, dans la théorie de l'acteur-réseau, le réseau doit être identifié de manière large et inclure autant d'actants que nécessaire (Latour, 2006, Callon, 2005). Ainsi, idéalement, si l'on prend en compte rigoureusement l'ensemble des relations de chaque actant et tous les actants qui se rattachent à ces derniers, il est fort probable que l'on aboutisse à un réseau infini, ce qui n'est pas gérable. Ainsi, une difficulté majeure de cette théorie, reconnue par Latour (2006) consiste pour le chercheur à identifier et à justifier le niveau auquel il devra s'arrêter dans l'identification d'actants supplémentaires.

### **3.3. La méta-organisation à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau : la raison du choix**

La méta-organisation constitue de fait une forme réticulaire, comme nous avons pu le voir dans le chapitre 2. Encore en émergence, la recherche liée aux méta-organisations a mis en évidence le fait que les méta-organisations mêlent l'humain au non-humain. En effet, les méta-organisations regroupent des organisations qui, elles-mêmes sont constituées d'humains et de non humains. On trouve donc des composantes non-humaines par les personnes morales que sont les organisations membres (Ahrne & Brunsson, 2008, 2012, Bor, 2014, Jolly, 2016). En outre, la gouvernance des méta-organisations et leur fonctionnement général mobilisent des artefacts non humains nombreux tels que les normes, les logiciels, les livres blancs ou les infrastructures (Dumez, 2014, Gadille & al., 2013). Cette combinaison d'humain et de non-humain montrée par la littérature relative aux méta-organisations incite fortement à étudier l'opportunité d'aborder le fonctionnement des méta-organisations et de leur environnement proche par la théorie de l'acteur-réseau, qui n'a été que peu mobilisée dans le cas de méta-organisations ou a été simplement évoquée comme référence sans être mobilisée à proprement parler (Gadille & al., 2013).

Pour cette raison, cette capacité de la théorie de l'acteur-réseau à intégrer à la fois l'humain et le non humain nous apparaît comme une raison nous incitant à choisir la théorie de l'acteur-réseau comme grille de lecture du terrain des méta-organisations plutôt que la théorie de l'action (Bourdieu, 1994), qui regroupe les théories de nombreux auteurs tels que Pareto ou Boudon, trop focalisée sur l'humain et à ce titre régulièrement opposée à la théorie de l'acteur-réseau (seuls les humains sont considérés comme agissant). De plus, la théorie de l'acteur-réseau se focalise sur le phénomène de construction du réseau, qui est le phénomène que nous étudions dans le cas des méta-organisations, en excluant volontairement les explications sociales de la construction des réseaux car ces explications sociales sont un construit basé sur des liens entre actants humains et non humains. Pour cette raison, les sciences sociales auraient fait un "nauffrage" les privant d'une majeure partie de leur capacité à produire du sens (Latour, 2006). Dans ce même esprit, comme précisé plus haut, la théorie de l'acteur-réseau présente un caractère très dynamique en cela qu'elle se focalise sur les phases de construction ou reconstruction des réseaux, ce qui n'est pas nécessairement le cas de la théorie de l'action ou de la théorie de la structuration, qui s'attachent souvent à expliquer la stabilité du social, se positionnant ainsi dans une posture d'étude du terrain sur des périodes potentiellement peu propices à la production de données. Observons aussi que la théorie de l'acteur-réseau insiste tout particulièrement sur l'ouverture des concepts "boîtes noires", ce qui a un intérêt clé dans la compréhension de la formation du fait méta-organisationnel.

Une autre option de grille théorique susceptible d'aborder notre phénomène d'intérêt serait l'opérationnalisation de la théorie de la structuration, qui s'intéresse aux dynamiques des systèmes et aux interactions se produisant dans les organisations. La théorie de la structuration, développée par les travaux de Garfinkel (1967), Giddens (1979, 1987), Weick (1995), Boudon (1984) et March (1991), bien que n'étant pas totalement dépourvue de considération pour l'objet non-humain, ne considère pas néanmoins ce dernier comme étant véritablement capable d'agir : tout au plus serait-il une source de contrainte de l'action des humains. Cette faible considération de la capacité d'action des objets nous oriente vers le choix de la théorie de l'acteur-réseau. De plus, la théorie de la structuration considère les structures sociales comme contraignantes et définissant le périmètre d'action des acteurs humains (Giddens, 1987, Husser, 2010). Or, il s'agit d'un élément vivement critiqué par la théorie de l'acteur-réseau car la structure sociale et le pouvoir ne sauraient être considérés comme des facteurs explicatifs : ce sont des éléments qui doivent être expliqués, ce que la théorie de l'acteur-réseau permet de faire. Enfin, un dernier élément incitant à préférer la théorie de l'acteur-réseau à la théorie de la structuration dans notre cas est le fait que la théorie de la structuration est davantage utilisée pour analyser des situations organisationnelles stabilisées dans une optique de contrôle de gestion que les phénomènes de construction des réseaux (Husser, 2010).

Une grille théorique potentiellement concurrente pourrait être celle de Hakansson (1989), appliquée à la logistique par Paché & Paraponaris (2006), qui se base sur un triptyque entre acteurs, ressources et activités pour décrire le fonctionnement d'un réseau. Toutefois, ce modèle semble plus adapté à la description d'une dynamique d'exploitation et de contrôle de gestion qu'à celle d'une dynamique de construction de réseau, ce qui nous oriente davantage vers la théorie de l'acteur-réseau. De plus, le descriptif de construction d'un réseau élaboré par la théorie de l'acteur-réseau semble plus précis que le triptyque acteurs-activités-ressources du modèle de Hakansson, ce qui ne peut que nous motiver à opter pour la théorie de l'acteur-réseau.

Une autre approche potentiellement mobilisable eut été celle de la théorie des coûts de transaction, que nous avons évoquée au premier chapitre (Williamson, 1979), qui se base sur le lien entre l'existence de l'organisation et des coûts de transaction entre acteurs que l'organisation permet de minimiser. Cette vision, outre le fait qu'elle ne tient pratiquement pas compte de la socio-matérialité, perd en pertinence dans le cas de la méta-organisation car cette dernière fait régulièrement intervenir des formes de contreparties non financières (Gadille & al., 2013, Ahrne & Brunsson, 2005). De plus, les coûts de transaction sont parfois difficiles à mesurer ou à évaluer. En outre, l'analyse par les coûts de transaction ne s'attache pas à examiner les caractéristiques des dynamiques du réseau et de sa construction, ce qui, dans ce cas aussi, nous incite à préférer la théorie de l'acteur-réseau.



Comme évoqué dans le chapitre 2 et ci-dessus, le caractère sociotechnique des méta-organisations constitue le premier élément rendant possible leur analyse au regard de la théorie de l'acteur-réseau. La méta-organisation, comme l'organisation, ne devrait donc pas a priori poser de problèmes dans son examen par la théorie de l'acteur-réseau sur cet aspect essentiel, les réseaux étudiés par la théorie de l'acteur-réseau et les méta-organisations ayant des composants de base similaires. Il apparaît que les méta-organisations, dans leur essence, s'appuient sur des artefacts susceptibles d'être matériels, institutionnels ou processuels pour organiser leur fonctionnement. Ahrne & Brunsson (2008, 2012) et Gadille & al. (2013) évoquent le cas des standards, biens communs partagés par de nombreuses méta-organisations, notamment internationales, ou des objets tels que des systèmes d'information ou des lieux de rencontre. Ainsi, il est possible de percevoir la méta-organisation comme une banque de médiateurs et intermédiaires communs destinés à fédérer les actants organisationnels et humains.

Dans leur ouvrage original relatif aux méta-organisations, Ahrne & Brunsson (2008) définissent clairement la méta-organisation comme une organisation « parapluie » constituée par d'autres organisations et dont la constitution résulte, comme celle d'une organisation, d'une volonté unipersonnelle ou collective. Ainsi, la construction d'une méta-organisation ne résulterait pas d'un processus d'émergence. Dans la théorie de l'acteur-réseau, le prérequis selon lequel il doit être fait abstraction des volontés préexistantes dans l'analyse du réseau peut apparaître au premier abord comme un frein à l'examen de la méta-organisation par la théorie de l'acteur-réseau car la raison supposée de la construction du réseau serait ignorée. Toutefois, la volonté de création d'une méta-organisation peut être considérée comme le résultat d'un processus mobilisant certains actants de la méta-organisation, sinon tous, et à partir du moment où des éléments de ce processus sont inclus dans la réflexion, la théorie de l'acteur-réseau reste mobilisable. D'ailleurs, bien qu'elles puissent souvent résulter d'une volonté précise, les organisations sont comptabilisées comme actants dans de nombreux cas.

Enfin, il convient de s'interroger sur le statut de la méta-organisation formelle vis-à-vis du réseau sociotechnique étudié : est-elle un actant ou est-elle l'acteur-réseau ? Statutairement, la méta-organisation est représentée par un organe de gouvernance permanent de type associatif qui échange avec les organisations membres et les pilote dans la mesure de ses moyens techniques et de sa légitimité (Ahrne & Brunsson, 2008, Berkowitz, 2016, Leys & Joffre, 2014). Ce type d'organe mènerait plutôt à considérer la méta-organisation comme un actant du réseau sociotechnique plutôt que comme le réseau en lui-même. De plus, la théorie de l'acteur-réseau étant fort inclusive sur le plan des actants considérés, il peut facilement s'avérer nécessaire de considérer non seulement les interactions entre la méta-organisation et ses membres (autrement dit les organisations qui en

dépendent administrativement), mais également les interactions entre la méta-organisation et des actants qui ne lui sont pas liés administrativement. De cette manière, il apparaît possible de renouveler la vision portée sur les méta-organisations en adoptant une vision sociotechnique nettement moins centrée sur l'organe officiel de la méta-organisation que les travaux existants (Ahrne & Brunsson, 2010, Gulati & al., 2012, Ahrne, Brunsson et Seifert, 2016).

En termes de perspectives d'apport à la théorie des méta-organisations, nos travaux analysant la théorie des méta-organisations par la théorie de l'acteur-réseau peut faire émerger plusieurs axes de contribution. Premièrement, les méta-organisations mobilisant souvent le pouvoir et la culture en littérature, les processus de performance de ces éléments clés seront tout particulièrement renseignés, permettant éventuellement de tracer des ponts entre la théorie de l'acteur-réseau et celles qui la critiquent. Dans cette même optique, il serait également possible de renseigner la connaissance des mécanismes de formation de la légitimité. En lien avec ces éléments, nous envisageons d'accorder une place particulière aux perceptions et à leur éventuelle intégration au cadre conceptuel de la théorie de l'acteur-réseau. Cela permettrait de contribuer à redonner de l'importance à l'humain dans la théorie de l'acteur-réseau, la majorité des publications la mobilisant se focalisant souvent volontairement sur le rôle du non humain en mettant ce dernier au premier plan (Girin & al., 2016, Rydin, 2012, Tatnall & Burgess, 2002). En outre, notre travail pourrait ainsi contribuer à mettre en évidence d'éventuelles nuances entre humain et non-humain par la théorie de l'acteur-réseau, gap théorique reconnu par les initiateurs de la théorie. D'une manière plus générale, un apport pourrait être fait par l'élaboration d'une nouvelle classification des actants spécifiquement adaptée au contexte de la méta-organisation.

Au vu de ce qui précède, il semble possible d'aborder l'entité de la méta-organisation à l'aide de la théorie de l'acteur-réseau, la méta-organisation pouvant être considérée comme un réseau sociotechnique au sein duquel l'entité de gouvernance méta-organisationnel représente un actant considéré sur un pied d'égalité par rapport aux autres. En outre, il apparaît que considérer la méta-organisation comme un réseau sociotechnique via la théorie de l'acteur-réseau permet de porter un regard différent en cela qu'il ne peut être aussi focalisé sur l'entité représentative de la méta-organisation que la plupart des travaux précédents et qu'il permet d'élargir le spectre des entités impliquées dans le fonctionnement du réseau méta-organisationnel.

### **3.4. Une approche de l'acteur-réseau par le rôle des biens communs dans la performance des méta-organisations**

#### **3.4.1. La notion de performance**

Jadis à caractère essentiellement littéraire, le verbe performer s'est progressivement étendu aux sciences sociales. Initialement, la notion de performativité s'appliquait essentiellement au domaine linguistique dans les travaux fondateurs de Austin (1970) et Wittgenstein (1961), où un énoncé est considéré comme performatif lorsqu'il réalise lui-même ce qu'il dit. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas d'un maire qui marie un couple : la prononciation d'un énoncé par le maire crée le mariage. Le terme a aussi été utilisé en art : un artiste performe une œuvre lorsque les gestes et actions qu'il effectue font partie de l'œuvre. Par la suite, un autre tournant, qualifié de « tournant pratique » (Denis, 2006) a émergé, dans lequel la notion de performativité est utilisée pour comprendre l'action collective, ce qui a permis de mobiliser la notion dans plusieurs domaines, notamment la sociologie, le droit et la gestion. C'est ainsi que cette notion de performativité a pu être mobilisée par la théorie de l'acteur-réseau.

La manière dont les sciences sociales abordent la notion de performance se basent sur la remise en cause du caractère strictement linguistique de la notion en accordant davantage d'importance aux institutions, aux conventions, au pouvoir et aux processus concrets (Denis, 2006, Bourdieu, 1982). Il s'agit de l'ajout d'une dimension matérielle à la notion de performance. Dans le domaine culturel et politique, Butler a étudié le pouvoir des mots utilisés comme outil de manipulation. Le domaine des technologies de l'information et de la communication, quant à lui, a ouvert au concept de performance le monde de l'organisation (Taylor & Van Every, 2000, 2014, Fauré & Gramaccia, 2006, Akrich, Callon & Latour, 2006) : les organisations sont « performées » par des actes de transactions et d'échanges entre personnes, actes pouvant être qualifiés de performatifs. Ce nouveau paradigme a permis de sortir la notion de performance des éléments purement langagiers en étudiant la performativité de la science, celle du droit et celle des institutions par exemple. La théorie de l'acteur-réseau a, quant à elle, ajouté la prise en compte de la performativité des éléments non-humains (cf. 3.1). Ce réexamen de la notion de performance permet de voir la société et l'organisation différemment, en considérant non pas l'organisation et la société comme des données mais comme des accomplissements de mécanismes de performance.

L'accomplissement de la performance est sujet à une condition majeure : l'action collective. En effet, rien n'est performatif sans échange (Denis, 2006). Ceci était reconnu par Austin (1970), qui souligne qu'un énoncé ne saurait être performatif sans auditoire tout en éprouvant des difficultés à appréhender la coopération du fait d'une focalisation sur les seuls éléments de langage. La

performance est donc collective. Dans l'exemple du mariage, si l'énoncé du maire peut être performatif, ce n'est que parce qu'il y a consentement des époux. Callon et Latour renforcent cette nature collective de la performance en introduisant la notion de chaînes de traduction permettant la mise en œuvre de la performativité des théories scientifiques, des événements et des traces écrites (Latour, 2006).

Concernant les conditions d'accomplissement de la performance d'un groupe, il est à noter que le temps joue également un rôle dans la performance : cette dernière est située et datée. Un énoncé susceptible d'être performatif mais sorti d'un contexte temporel a une performativité dite « latente » (Fraenkel, 2006). Les applications de la performance au droit s'intéressent fortement aux énoncés « latents », mobilisables à tout moment sur une période de temps, gages de stabilité et dont la performativité est renouvelée à chaque fois qu'un texte de droit est utilisé par un collectif d'acteurs. La performance est abordée différemment dans la sociologie des sciences et de l'économie : les événements de rupture et d'innovation, primordiaux en science, requièrent ici une attention particulière. Toutefois, il en va de même pour le processus permettant la pérennisation des résultats de ces derniers, et c'est ici que la performance est la plus mobilisée par les chercheurs de ce courant (Latour, 2006, 2013). Performer, c'est donc donner vie à des réalités, leur donner une incarnation par un travail commun.

*« Qu'est-ce que performer alors ? Ce n'est ni faire avec des éléments arbitraires tombés du ciel, ni reproduire des forces révélant un réel déjà là : c'est donner une forme, composer un monde commun. » (Denis, 2006)*

Dans la partie qui suit, nous préciserons plus spécifiquement le type de performance sur lequel nous souhaitons focaliser notre attention ainsi que l'intérêt d'aborder la notion de performativité sous cet angle.

#### **3.4.2. Une approche combinant performance et théorie des biens communs**

Nous souhaitons dans la suite de nos travaux aborder l'examen de la méta-organisation par l'examen de la contribution des biens communs à la performance des méta-organisations.

La théorie des biens communs, née avec Aristote, définit un bien commun (également appelé commun) comme un bien dont l'usage ou les produits sont accessibles à plusieurs personnes physiques ou morales sans leur appartenir réellement (Ostrom, 2010, Tirole, 2016). Historiquement, la théorie des biens communs s'est essentiellement penchée sur les biens communs de type naturel tels que l'eau, les herbages, les forêts, les ressources halieutiques ou encore les aquifères, avec une préoccupation majeure : éviter la tragédie des biens communs (Hardin, 1968), selon laquelle des

biens communs ont un fort risque de surexploitation pouvant aboutir à la destruction du bien commun. Toutefois, la notion de bien commun est plus large et a aussi été appliquée à des éléments tels que l'infrastructure (dans le cas de l'irrigation par exemple) ou à l'information. Nous proposons d'appliquer la notion à des infrastructures, à l'information, à des systèmes d'information et à des cadres processuels en sortant de l'habituelle thématique de la préservation de communs limités pour les aborder sous l'angle de leur contribution à la performance des méta-organisations. Ce positionnement théorique nous semble particulièrement pertinent à plusieurs titres.

Premièrement, à l'examen de la littérature relative aux méta-organisations, il apparaît que leur création et leur fonctionnement repose sur des artefacts communs (Dumez, 2008, Ahrne & Brunsson, 2010, Gulati & al., 2012). Ces derniers peuvent être techniques, institutionnels ou processuels. Par exemple, les méta-organisations sportives telles que la FIFA (Fédération Internationale des Associations de Football) ou la FFE (Fédération Française d'Esgrime) agissent dans le cadre d'artefacts communs que sont des événements de compétition pour la gestion desquels elles établissent des artefacts communs tels que les règles du sport considéré ou des normes relatives aux spécifications du matériel. Des méta-organisations telles que l'Union Internationale des Télécommunications ou l'Union Postale Universelle agissent dans le cadre de la gestion d'un artefact commun qui est l'infrastructure de télécommunication internationale et gèrent les problématiques qui s'y rattachent en élaborant des prospectives et des normes permettant le développement des télécommunications et la gestion du courrier à l'échelle internationale. Dans le cas de l'IATA, des artefacts communs tels que des réglementations ou la définition de procédures de gestion des chargements et des trafics aériens permettent aux membres de l'IATA de développer le transport aérien international.

Ces quelques exemples tirés des travaux fondateurs de la théorie des méta-organisations montrent que les artefacts communs mobilisés dans le cadre du fonctionnement des méta-organisations ont un rôle potentiellement performatif au sein de la méta-organisation : ils peuvent être amenés à orienter, contraindre le comportement des actants au sein du réseau sociotechnique de la méta-organisation tout comme ils peuvent leur permettre d'interagir. Ils agissent comme des médiateurs du réseau sociotechnique. Toutefois, il semble important de définir comment mesurer leur rôle performatif qualitativement et quantitativement afin de déterminer s'ils ont l'utilité que l'on attend d'eux, afin de savoir s'ils ne deviennent pas contre-productifs et afin de savoir comment modifier leur conception dans l'avenir. C'est pour cela que nous souhaitons orienter nos recherches sur l'analyse de la performativité des artefacts communs au sein des méta-organisations dans les parties qui suivent.



# Deuxième partie

## Analyse de la performance des corridors logistico-portuaires

Cette seconde partie de notre travail est destinée à montrer le déroulement de notre analyse qualitative effectuée sur le cas spécifique des corridors logistico-portuaires ainsi que les résultats obtenus à l'issue de cette analyse.

Dans un premier chapitre, nous présenterons la démarche méthodologique globale que nous avons adoptée : après une présentation de notre objet d'étude (le corridor logistico-portuaire), nous présenterons le cheminement aboutissant à notre questionnement de recherche et au choix de la méthode que nous avons sélectionnée pour aborder ce terrain.

Dans un deuxième chapitre, nous présenterons les résultats de notre travail d'analyse des corridors logistico-portuaires, après avoir cadré notre domaine d'étude.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous effectuerons une discussion de nos résultats de recherche vis-à-vis de la littérature et nous présenterons nos contributions pratiques et théoriques.





## Chapitre 4 : Démarche méthodologique

### 4.1. Le corridor logistico-portuaire : définition et périmètre du terrain de la recherche

#### 4.1.1. Mondialisation et expansion du commerce international

La mondialisation que l'économie a connu depuis les années 1990 a résulté dans un accroissement important des échanges commerciaux internationaux, avec des valeurs de croissance extrêmement importantes relevées dans les années 2000, avec un doublement des valeurs des importations et exportations (De Monie, 2012). Selon l'Organisation Mondiale du Commerce, il semblerait que cette croissance tende à se ralentir, avec une hausse de 33% des exports entre 2006 et 2016 et une hausse de 27% des importations. Cette hausse est plus faible que celle de la période 2000-2010, mais elle reste importante, d'autant plus que la crise économique de 2008 a fait revenir les chiffres des imports et exports à leur valeur de 2006 sur l'année 2009 (Cf. Tableau 10). Un maximum a été atteint en 2014 avec 17 085 milliards d'euros d'exports et 17 560 milliards d'imports, représentant une croissance de près de 50% pour les imports et exports sur la période post-crise 2009-2014. Les prévisions actuelles d'évolution du commerce mondial tablent actuellement sur une hausse à long terme des échanges commerciaux en raison de la croissance économique des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) (De Monie, 2012).

Tableau 11 : Statistiques des échanges mondiaux sur 10 ans. Source : Organisation Mondiale du Commerce, Statistiques du commerce International 2017

Année	Total mondial des exports (en milliards de dollars)	Total mondial des imports (en milliards de dollars)
2006	11 077	11 734
2007	12 805	13 425
2008	14 546	15 415
2009	11 423	11 791
2010	13 863	14 385
2011	16 410	17 168
2012	16 445	17 263
2013	16 922	17 498
2014	17 085	17 560
2015	15 204	15 335
2016	14 823	14 971

Les pays du BRIC sont particulièrement concernés par cette hausse des échanges commerciaux. En particulier, la Chine est passée de septième exportateur mondial à premier exportateur mondial entre 2000 et 2010 en multipliant par 6 ses exportations, détrônant les Etats-Unis, et occupe toujours la place de premier exportateur mondial aujourd'hui. Elle a également doublé ses importations sur cette période. L'Allemagne, les Pays-Bas et la France, le Royaume-Uni, le Japon et les Etats-Unis restent d'importants pays générateurs de flux commerciaux, situés parmi les dix premiers importateurs et exportateurs mondiaux.

Cette hausse majeure des échanges commerciaux observée sur les trois dernières décennies est liée à plusieurs facteurs. Premièrement, notons la facilitation du commerce international permise par la levée des barrières douanières, qui a permis une forte fluidification des flux ainsi que la baisse des droits de douane, qui rend les imports et les exports plus compétitifs. En second lieu, il convient d'observer que le transport international a vu ses coûts diminuer considérablement au fil du temps, notamment du fait de la conteneurisation des marchandises, qui a permis une baisse vertigineuse des coûts de rupture de charge, conjuguée à la possibilité d'économies d'échelles permise par l'usage de navires de grande taille pour le transport maritime. Enfin les grands groupes industriels sont passés de stratégies centrées sur leurs pays à des stratégies mondiales en délocalisant certaines de leurs activités dans des pays où l'exercice de ces dernières est plus aisé ou moins encadré ou moins coûteux. Dans le cas de l'Union Européenne, ce type de stratégie a été favorisé par l'actuel article 63 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE), repris du Traité de Maastricht de 1992, qui énonce que « Toutes les restrictions aux mouvements de capitaux entre les Etats membres et entre les Etats membres et les pays tiers sont interdites ». La circulation des capitaux n'étant plus contrôlée par les Etats européens, le repositionnement d'activités est devenu plus facile, ce qui a contribué à fortement dynamiser les échanges internationaux.

La forte progression des échanges commerciaux à l'échelle mondiale a une répercussion inévitable sur le secteur des transports et notamment sur le transport maritime, qui représente 80% des transports internationaux en tonnes kilométriques (OCDE, 2015). En tant que mode de transport le plus économique, le transport maritime, facilité par la conteneurisation des marchandises, s'est imposé comme le mode de transport de longue distance par excellence. Ainsi, le secteur du transport maritime est devenu un pilier majeur de l'économie mondialisée.

Au début et à la fin de chaque transport maritime se trouve un port. Les ports sont les points de rupture de charge qui tracent le lien entre le transport maritime et le transport continental. Par conséquent, ils constituent les points les plus névralgiques du développement économique mondial. La facilité du passage des marchandises, leur expédition vers leurs destinataires et la fiabilité des

approvisionnement dépendent fortement de la bonne gestion des ports, tant sur le plan des infrastructures que sur le plan des services proposés. Les ports constituent donc des maillons essentiels des chaînes logistiques mondialisées. Ce statut de centre névralgique ne peut que nous inciter à examiner la gouvernance des ports afin de comprendre comment des points si importants de l'économie mondiale et des chaînes logistiques globales peuvent gagner de l'importance et comment les plus grands ports se sont développés.

Nous tenons également à signaler dans ce cadre d'expansion du commerce international le rôle croissant des grands commissionnaires de transport, qui deviennent des prestataires de services logistiques qui, grâce à leur portefeuille de services logistiques de plus en plus complet, permettent une tendance générale à l'externalisation de la logistique, fonction autrefois fortement intégrée verticalement par les donneurs d'ordres que sont les distributeurs et les industriels (Chanut & Paché, 2013).

Dans la partie suivante, nous présenterons les principaux éléments contextuels susceptibles d'influer sur la politique des ports. Nous porterons un regard particulier sur les ports européens, qui cohabitent sur un espace géographique réduit tout en étant reliés à un pôle majeur des échanges internationaux : l'Union Européenne. Nous présenterons brièvement les grandes lignes de la diversité des contextes dans lesquels les ports européens sont amenés à construire leur gouvernance.

#### **4.1.2. Les ports européens dans la mondialisation**

Ayant des histoires distinctes, les ports européens font face à des contextes de gouvernance spécifiques actuellement en mutation du fait de la mondialisation. A des fins de contextualisation de nos travaux, nous fournirons ci-après une présentation des principales statistiques de trafic des ports européens, nous évoquerons les facteurs d'influence des gouvernances portuaires que sont les stratégies des armateurs et l'évolution de la chaîne logistique, puis nous effectuerons une distinction entre les grandes familles de gouvernances portuaires européennes.

##### 4.1.2.1. Quelques statistiques et éléments contextuels

L'expansion du commerce mondial a engendré une hausse majeure des trafics portuaires. L'évolution globale du volume de trafic des ports européens est fourni Fig. 2. Après une chute de trafic constatée en 2008, le trafic portuaire européen est reparti à la hausse. Aujourd'hui, le trafic maritime des ports de l'Union Européenne s'élève à environ 3 milliards de tonnes, tous trafics confondus et 74% des biens importés ou exportés par l'Union Européenne transitent par ses ports (Parlement Européen, 2015).

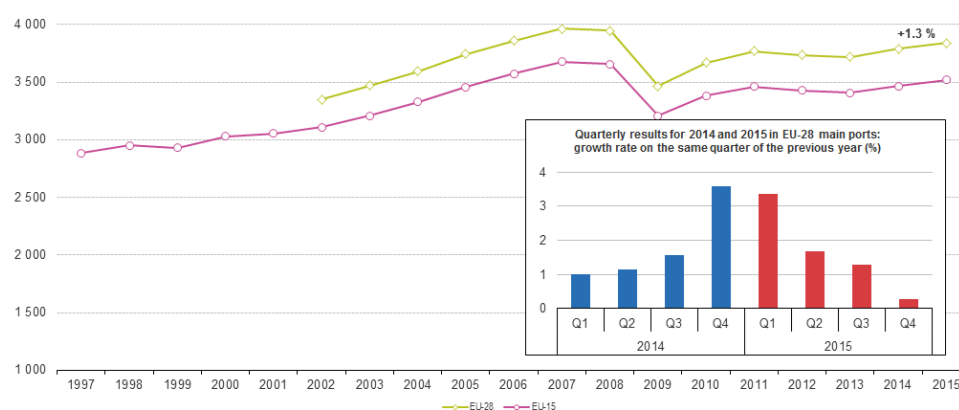


Figure 2: Evolution du trafic portuaire total de l'UE 28 et de l'UE 15 (Source : base de données Eurostat)

Toutefois, nous pouvons constater que les ports européens n'ont pas été touchés de la même manière par l'évolution de leurs trafics. En effet, il apparaît que le trafic maritime européen se concentre sur un faible nombre de grands ports maritimes. Nous pouvons noter un premier niveau de concentration des trafics sur les pays de l'UE 15, qui représentent 90% du trafic portuaire du top 20 présenté ci-dessous, qui inclut l'UE 28 avec la Norvège et la Turquie (Tableau. 11).

Tableau 12: Evolution des trafics des principaux ports maritimes de commerce de l'espace "UE 28 + Turquie + Norvège", données Eurostat

	2012	2013	2014	2015
Antwerpen	164 547	171 984	180 401	190 107
Bremerhaven	58 250	54 506	53 643	49 753
Hambourg	113 531	120 568	126 004	120 173
Wilhelmshaven	26 242	24 694	24 099	27 395
Tallinn	29 151	28 012	28 135	22 255
Peiraias	35 189	40 192	41 441	38 322
Algeciras	72 344	67 618	75 650	79 374
Barcelona	34 342	34 372	41 182	38 047
Valencia	54 217	53 470	55 047	57 557
Dunkerque	40 363	36 634	38 919	36 906
Le Havre	59 246	64 395	61 436	62 946
Marseille	81 846	76 248	74 426	77 479
Genova	42 453	40 830	43 394	43 426
Taranto	35 210	24 496	23 281	18 484
Trieste	42 144	45 986	47 265	49 137
Riga	34 848	34 040	39 808	39 362
Amsterdam	91 659	92 348	96 289	98 776
Rotterdam	409 785	411 855	418 611	436 942
Sines	27 423	34 600	35 054	41 218
Constanta	31 938	35 650	34 789	36 277
Göteborg	41 148	38 380	36 832	37 815

Immingham	60 091	62 614	59 370	59 103
London	43 742	43 205	44 489	45 430
Milford Haven	39 832	41 105	34 309	37 684
Southampton	38 107	35 797	36 688	37 660
Tees & Hartlepool	33 967	37 641	39 537	35 849
Bergen	54 627	51 797	42 078	43 569
Aliaga	42 585	39 512	41 985	48 406
Ambarli	35 641	39 157	39 940	34 818
Botas	61 226	56 086	57 022	78 093
Izmit	60 559	60 660	58 601	64 182
Top 20	1 634 194	1 634 136	1 658 273	1 723 358
EU ports	3 742 665	3 719 231	3 790 381	3 840 488

Nous pouvons également observer un deuxième niveau de concentration au sein de l'UE 15 avec une concentration des plus forts trafics dans un nombre limité de ports sur les façades maritimes Manche-Mer du nord (range nord-européen) et sur la façade méditerranéenne. Par exemple, trois ports du range nord-européen seulement dépassent la centaine de mégatonnes de trafic annuel (Rotterdam, Anvers, Hambourg). En 2015, sur les 20 plus grands ports européens, les trois premiers de chacune des deux façades maritimes européennes ont une part de marché très élevée par rapport aux autres. Ainsi, sur le range nord, sur les 17 ports les plus importants (figurant dans notre top 20 européen), les trois premiers (Rotterdam, Anvers et Hambourg) représentent à eux seuls 58% des trafics considérés, le top 5 représentant, quant à lui, 71%. Sur le range sud, sur les 13 premiers ports, considérés par le top 20 européen, les trois premiers représentent à eux seuls 33% du trafic considéré et le top 5 représente 51% de ce trafic.

Cette importante concentration des flux de marchandises dans un faible nombre de ports entraîne une intensification de la concurrence entre les places portuaires majeures tandis que les places portuaires de moindre trafic restent en marge et tendent de plus en plus à développer des trafics de niche ou des trafics de cabotage développés avec les grands ports maritimes (Foulquier & Lamberts, 2014). Cela est constatable lorsque l'on observe que 60% du trafic maritime de l'Union Européenne est constitué par du cabotage (transport maritime à faible distance). Nous assistons ainsi depuis les années 1980 à une forme d'oligopolisation des ports, autrement dit au passage d'un système dans lequel les flux maritimes transitant par les ports européens étaient fortement diffus à une situation dans laquelle un petit nombre de places portuaires s'accapare la part la plus importante des flux.

Les ports sont traversés par différentes catégories de flux. Le Parlement Européen (2015) définit cinq principales catégories de flux : conteneurs, vrac solides, vrac liquides, roulier (Ro-Ro)

et marchandises diverses non conteneurisées. Selon la façade (ou sous-façade) maritime, la part occupée par chaque type de marchandises peut fortement varier. (cf. tableau 12).

Tableau 13: Tonnages des trafics des différentes catégories sur les différentes façades maritimes en milliers de tonnes en 2012 (Eurostat, 2014).

Façade	Total	Vracs liquides	Vracs solides	Conteneurs	Ro-Ro	Divers
Manche-Mer du Nord	1 838 319	717 979	406 648	423 400	195 064	95 225
Méditerranée	1 062 785	427 907	209 598	237 499	195 064	59 696
Mer Baltique	548 890	203 012	157 082	48 396	96 157	44 241
Mer Noire	64 439	20 932	28 627	7 204	567	7 108
Royaume Uni et Atlantique	112 634	40 586	31 046	23 088	11 864	6 050

Tableau 14: Parts de trafic des différents types de transports maritimes sur les différentes façades en 2012

Façade	Vracs liquides	Vracs solides	Conteneurs	Ro-Ro	Divers
Manche-Mer du Nord	0,39	0,22	0,23	0,11	0,05
Méditerranée	0,40	0,20	0,22	0,18	0,06
Mer Baltique	0,37	0,29	0,09	0,18	0,08
Mer Noire	0,32	0,44	0,11	0,01	0,11
Royaume Uni et Atlantique	0,36	0,28	0,20	0,11	0,05

Nous pouvons notamment observer que la part du trafic conteneurisé est nettement plus élevée sur les ranges Mer du Nord et Méditerranée que sur les autres. Rappelons le fait que les ports des pays de ces façades, notamment en ce qui concerne le range nord, ont été les premiers à s'équiper pour développer des trafics conteneurisés, après quoi ils ont développé et tenu leur position dominante sur ce type de trafic. Ainsi, le conteneur semble être une spécialité des ports des range nord et Méditerranée.

Enfin, un autre élément de statistique majeur qu'il convient d'aborder afin de cerner plus clairement le comportement des ports européens face à la mondialisation est leur interfaçage avec l'arrière-pays, fortement caractérisé par la part des différents modes de transports utilisés au départ

des grands ports maritimes et vers ceux-ci. Il apparaît que la route reste, pour beaucoup de ports, le principal moyen d'échanger avec l'hinterland (cf. Fig. 3).

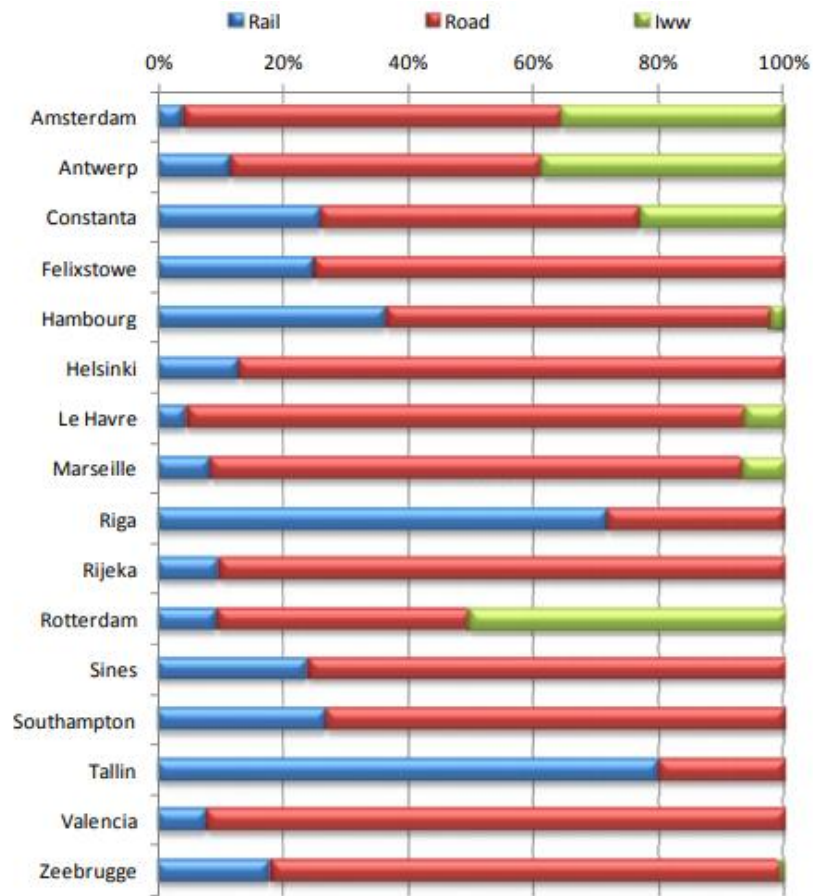


Figure 3 : Parts modales des différents modes de transport continentaux au départ de et vers les principaux ports maritimes européens, toutes marchandises confondues (source : Parlement Européen, 2015)

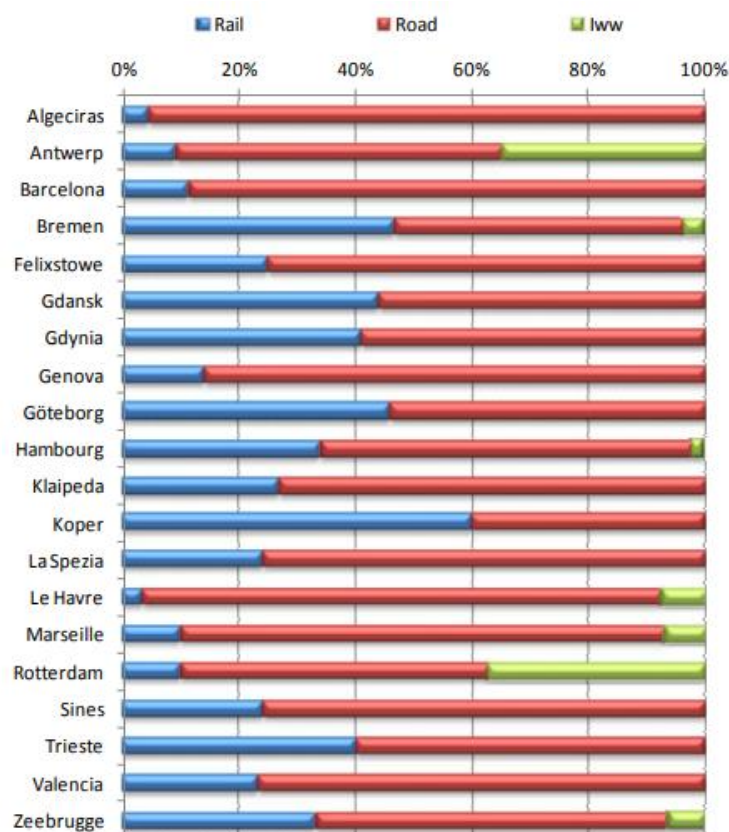


Figure 4 : Parts modales des différents modes de transport continentaux au départ de et vers les principaux ports maritimes européens sur l'activité conteneur (source : Parlement Européen, 2015)

Si les statistiques nous montrent que la route reste le moyen de transport majoritaire au départ des grands ports maritimes européens, de forts contrastes apparaissent. En particulier, il apparaît que c'est dans les ports européens ayant le trafic le plus important (Anvers, Rotterdam, Amsterdam, Hambourg) que les modes de transport ferroviaire et/ou fluvial sont les plus développés, tant en termes de trafic général qu'en ce qui concerne les conteneurs. Toutefois, il apparaît que des ports plus modestes, tels que les ports baltes, affichent une forte part de transport ferroviaire, notamment en raison de forts trafics de vracs pondéreux. En activité conteneur, il apparaît clairement que les ports qui ont eu le plus de succès en termes de volume sont ceux qui pratiquent le plus l'utilisation des transports fluviaux et ferroviaires. A l'opposé, les deux plus grands ports maritimes français (Le Havre et Marseille), semblent afficher une part extrêmement importante de la route dans leurs trafics, tant en termes de trafic global qu'en termes de trafic conteneur. Cette part extrêmement importante du mode routier (entre 80 et 90%) dans la desserte des grands ports maritimes français est souvent vue comme un retard dans le développement des modes de transports massifiés que sont le ferroviaire et le fluvial, qui constitueraient des éléments clés de l'attractivité des ports pour les flux de marchandises (Parlement européen, 2015).



#### 4.1.2.2. Mutations stratégiques des armateurs maritimes

La concentration des flux de marchandises dans un nombre limité de grands ports maritimes européens n'est pas sans lien avec les récentes évolutions du transport maritime et des stratégies des grands armateurs (De Monie, 2012). En effet, depuis les années 1980, les armateurs ont lancé une augmentation de la taille de leurs navires dans le but de réaliser des économies d'échelle sur le transport maritime, a fortiori en ce qui concerne le cas des porte-conteneurs et, dans une certaine mesure, ceux des vrac solides et du roulier. Cette augmentation de la taille des navires a été notamment permise par la conteneurisation croissante des marchandises et par la hausse importante des échanges mondiaux connue au cours des 30 dernières années. Ainsi, si les porte-conteneurs les plus grands jaugeaient environ 3000 EVP (Equivalent 20 pieds) dans les années 1970 (taille de navires ayant un peu anticipé sur la hausse des échanges et résultant dans une surcapacité jusqu'au début des années 1980), c'est surtout à partir des années 1990 que la taille des porte-conteneurs a commencé à aller vers une course au gigantisme avec des navires de plus de 8000 EVP commandés par l'armateur Maersk en 1997, puis les premières commandes de navires de plus de 15 000 EVP par cette même compagnie en 2006. Aujourd'hui, les navires de plus de 20 000 EVP sont de plus en plus nombreux et continuent à être commandés auprès des chantiers navals. Par exemple, la compagnie française CMA – CGM a accusé réception en janvier dernier du CMA-CGM Antoine de Saint Exupéry, d'une capacité de 20 600 EVP et premier d'une série de trois navires.

Cette hausse vertigineuse de la taille des navires est une des causes majeures de la concentration des flux maritimes dans un nombre limité de ports européens. En effet, il va de soi que les ports européens ne sont pas tous équipés d'installations adéquates et n'ont pas forcément la configuration géographique et hydrographique requise pour recevoir des navires géants. Par conséquent, les armateurs ne peuvent accéder qu'à quelques ports spécialement équipés pour recevoir ces navires. Toutefois, même parmi ce nombre limité de ports, les armateurs cherchent aujourd'hui à limiter leur nombre d'escales (De Monie, 2012). En effet, des navires géants constituent des investissements et des sources de coûts fixes élevés, ce qui nécessite de les rentabiliser au maximum. Or, cette rentabilisation a deux traductions : la baisse du nombre d'escales et la formation d'alliances entre armateurs maritimes.

La baisse du nombre d'escales est due au fait que les droits de ports et, d'une manière générale, les frais liés au navire sont élevés pour ce genre de bateau. Cela nécessite de faire en sorte que le navire soit en mer le plus longtemps possible, ce qui engendre la chute du nombre des escales (tant au départ qu'à l'arrivée), quelques escales à fort volume de marchandises remplaçant un nombre d'escales plus élevé à volume faible. Cette baisse du nombre moyen d'escales nécessite,

pour l'armateur, de choisir judicieusement et rationnellement les ports maritimes dans lesquels il va effectuer ses escales, engendrant une mise en concurrence croissante des ports.

L'autre mutation stratégique impliquée par la hausse vertigineuse de la taille moyenne des navires est la création d'alliances entre les armateurs, permettant de concentrer les offres commerciales et de mutualiser les capacités d'emport des navires. Cette création de services mutualisés est permise par la directive 609/2009 de la Commission Européenne, qui permet d'éviter à ces ententes d'être considérées comme des cartels d'entente patronale. Ainsi, en 2012, les plus grands armateurs mondiaux se trouvaient regroupés dans deux grandes alliances permettant la coopération opérationnelle (les différents armateurs restant toutefois concurrents sur le plan commercial). Ces alliances permettent notamment aux armateurs de mieux charger leurs navires géants, qui nécessitent de se procurer un volume de marchandises conséquent qu'un armateur seul n'est pas nécessairement capable de trouver à certaines escales et sur certaines périodes temporelles (De Monie, 2012). Au fil du temps, ces alliances d'armateurs se reconfigurent, certains armateurs passant d'une alliance à une autre selon les évolutions de leurs marchés. Aujourd'hui, les plus grands armateurs mondiaux sont regroupés en trois grandes alliances : l'alliance "2M", qui regroupe l'armateur italien MSC et l'armateur danois Maersk, l'alliance "Ocean Alliance", qui regroupe CMA-CGM, Cosco, Evergreen et OOCL et l'alliance "The Alliance", constituée par les armateurs Hapag-Lloyd, "K" Line, Mitsui OSK Lines, Nippon Yesen Kaish et Yang Ming (Tourret, 2017). Ces alliances, bien que les armateurs les constituant restent commercialement indépendants sur l'interface client, constituent une forme d'oligopolisation du marché du transport maritime, renforcée par des rachats et fusions d'armateurs (Duault, 2011). Ces regroupements en alliances contribuent, eux aussi, à la mise en concurrence croissante des ports du fait de la mutualisation des opérations de transport maritime qu'elles engendrent. Ainsi, il est non seulement nécessaire que les armateurs choisissent un nombre limité de ports sur une façade pour faire escaler leurs navires géants, mais il est également indispensable que cette sélection des ports d'escale soit compatible avec la stratégie d'escales de leurs alliés. Ainsi, la sélection d'une escale régulière ne concerne pas nécessairement un armateur : elle peut concerner plusieurs armateurs d'une alliance simultanément. Ceci constitue un autre facteur de mise en concurrence des grands ports maritimes, les armements maritimes étant de plus en plus concentrés par le jeu des alliances. Notons toutefois que les alliances d'armateurs concernent prioritairement les transports conteneurisés et ont beaucoup moins d'effet sur les trafics d'autres types de marchandises (vracs, roulier...), dans lesquels les armateurs restent plus largement indépendants les uns des autres.

Ces deux volets de la stratégie des armateurs maritimes nous montrent que les comportements stratégiques des armateurs sont de plus en plus favorables au développement de la

concurrence entre ports, notamment pour les trafics de conteneurs et rouliers. Ils nous montrent aussi que ces stratégies sont de nature à modifier de plus en plus le fonctionnement des ports, les escales devenant de plus en plus massives et les flux de plus en plus concentrés. Notons également qu'un armateur maritime travaille à l'échelle mondiale, ce qui constitue une source de doute quant à son attachement à un territoire portuaire spécifique. Toutefois, nous devons remarquer que ce phénomène de concentration portuaire n'est pas sans poser des problèmes, comme les parties suivantes nous le montreront. En particulier, le Livre Blanc réalisé en 2011 par la Commission Européenne met en valeur le besoin de répartir et de diversifier les ports d'entrée des marchandises dans l'Union Européenne afin d'éviter de multiplier les transports continentaux inutiles, ce qui est actuellement le cas. Ainsi, la mutation des stratégies des grands armateurs maritimes constitue un défi majeur à relever pour les ports, qui doivent la conjuguer avec d'autres défis que nous allons aborder.

#### 4.1.2.3. L'intégration croissante des chaînes logistiques et la supply chain durable

Les chaînes logistiques ont évolué au cours de ces dernières années. En effet, elles ont connu une forte mutation au cours de la dernière décennie. Tout d'abord, il est important d'observer que les entreprises gèrent leurs chaînes logistiques dans un contexte où le changement est de plus en plus omniprésent et où l'avenir de planification est de moins en moins certain (Browsersox & al., 1999, Van der Vorst, 2002, Fahimnia & al., 2015, Christopher, 2016). Le changement croissant des chaînes logistiques est fortement lié à plusieurs types d'incertitudes : une incertitude sur les coûts, une incertitude sur les quantités, une incertitude sur les délais et une incertitude sur les ressources et le contexte légal, pour n'en citer que quelques unes. Cette accélération de l'évolution de l'univers du supply chain management est à l'origine de plusieurs phénomènes susceptibles d'avoir des effets sur le fonctionnement et la stratégie des ports, qui constituent des nœuds majeurs de la plupart des chaînes logistiques mondiales : le phénomène d'intégration croissante et la prise en compte des impératifs de développement durable.

En effet, les chaînes logistiques sont aujourd'hui de plus en plus intégrées. Autrement dit, les interfaces entre les différents acteurs membres d'une chaîne logistique ressemblent de moins en moins à des frontières et sont de plus en plus ouvertes, notamment grâce aux récents progrès des technologies de l'information et de la communication. Cette période propice à l'intégration de la supply chain fait suite à une période d'externalisation et de décentralisation de la supply chain entraînée par la mondialisation, qui, elle-même, fait suite au modèle de la chaîne logistique centralisée et propriétaire (autrement dit, le modèle de l'usine géante alimentée par les matières brutes de départ et dont sortent directement les produits finis).

Cet accroissement de l'intégration est fortement lié à l'internationalisation, pour ne pas dire la mondialisation des chaînes logistiques, qui nécessite de s'organiser afin de pouvoir obtenir un contrôle sur un réseau de fournisseurs et de prestataires éloignés les uns des autres et extrêmement différents. L'intégration de la supply chain a permis aux entreprises d'élargir considérablement le regard qu'elles peuvent porter sur leur chaîne logistique, et ce grâce à une visibilité accrue sur les données et les mouvements de leurs marchandises. Cette intégration constitue en fait la concrétisation de l'implémentation de la discipline de supply chain management dans les entreprises. Elle n'est toutefois pas simple et nécessite plusieurs prérequis (Christopher, 2016) : la création d'une vision logistique au sein de l'organisation, la levée des barrières structurelles de l'organisation classique (non centrée sur la logistique), le benchmarking, la création d'un modèle de changement par la logistique et le développement de la chaîne logistique intégrée. Cela nécessite aussi de vaincre des obstacles tels que l'inertie des entreprises et l'asymétrie d'information (Yan & Pei, 2011, Zissis & al., 2015, Christopher, 2016).

Le processus d'intégration de la chaîne logistique impacte fortement l'activité et la stratégie des grands ports maritimes. En effet, ces derniers constituent des maillons clés des chaînes logistiques globales, ce qui signifie qu'ils doivent développer une capacité à s'insérer dans ces démarches d'intégration des supply chains de la meilleure manière qui soit. Cela passe non seulement par le développement d'une capacité à faciliter les flux et à gérer l'information qui leur correspond, mais aussi par le développement d'une capacité à proposer des offres de transport performantes et compétitives permettant d'atteindre un large éventail de destinations ainsi qu'une offre de services logistiques à valeur ajoutée compétitive et flexible permettant aux ports de capter de la valeur dans la supply chain intégrée de leurs usagers et de s'insérer ainsi davantage dans cette dernière. Il s'agit ici d'un défi majeur à relever pour les grandes places portuaires qui se situent au cœur de la concurrence entre ports.

Outre l'intégration croissante des chaînes logistiques, un autre élément capital caractérisant ces dernières tend aujourd'hui à modifier profondément le fonctionnement des grandes places portuaires : il s'agit du développement du « green supply chain management ». Le green supply chain management est une pratique actuellement en plein essor et consistant à développer une chaîne logistique de type intégré mais en prenant fortement en compte l'impact écologique de la supply chain dans une optique de développement durable et de responsabilité sociétale et environnementale des organisations (Govidan & al., 2017, Fahimnia & al., 2015). Il s'agit d'intégrer une pensée environnementale dans la conception et le management de la chaîne logistique (Chin, Tat & Sulaiman, 2015). Le schéma fig. 5 montre une modélisation conceptuelle du green supply chain management.

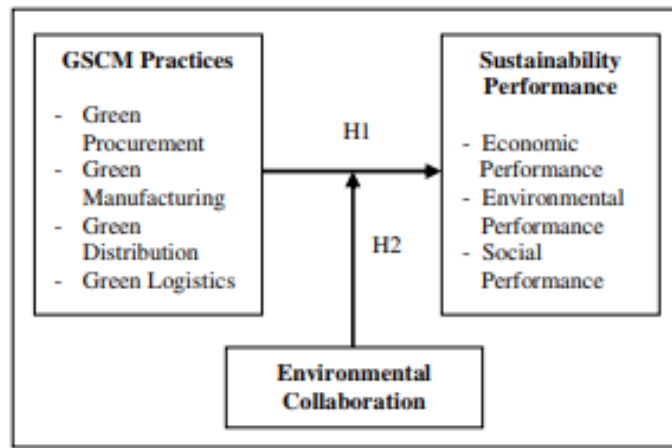


Figure 5 : Modèle conceptuel du Green Supply Chain Management d'après Chin & al. (2015).

Le Green supply chain management est basé sur une considération de l'impact écologique à chaque maillon de la supply chain. Cela impose d'avoir des pratiques à faible impact environnemental sur tous les aspects du supply chain management. Ainsi, si nous nous référons au récent modèle de Chin & al. (2015), le Green Supply Chain Management passe d'abord par le Green Procurement, qui consiste à s'approvisionner auprès de producteurs respectueux de l'environnement dans leurs processus de production et leur approvisionnement. Ensuite, c'est la pratique du « green manufacturing » qui est à l'œuvre, lequel consiste à adopter des méthodes et processus de production aussi respectueux de l'environnement que possible, tant en ce qui concerne la consommation d'énergie que l'énergie consommée, les types de matières utilisés, la consommation de matériaux, la génération d'effluents polluants, l'épuration de ces derniers et les émissions de gaz à effet de serre dues au processus de production. Cela peut également inclure des aspects tels que le recyclage des chutes de process par exemple. Le processus de « green distribution » concerne principalement tout ce qui est lié au conditionnement et à l'entreposage du produit concerné. Il s'agit notamment de réaliser des économies de matière sur l'emballage, d'utiliser des matières recyclées ou renouvelables pour fabriquer ce dernier, de le rendre le plus recyclable possible, de développer des systèmes de retour et réutilisation des emballages et de favoriser l'économie d'énergie en entrepôt. Puis vient ensuite le processus de « green logistics » ou « green transportation » qui consiste à rendre les trajets parcourus par la marchandise aussi écologiques que possibles, notamment en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre et les émissions de gaz polluants. Cet aspect du « green supply chain management » incite notamment les supply chain managers à avoir recours à des moyens de transport à faible émission polluante tels que le transport fluvial, le transport ferroviaire ou encore les véhicules routiers électriques ou à carburant propre (méthane, éthanol, diméthyléther, etc.). Cet ensemble de processus, incluant, notamment dans les processus de « green manufacturing » et « green distribution » les thématiques

de la logistique inverse causée par les retours et le recyclage, a pour but de permettre l'obtention d'un résultat de performance environnementale basé sur les trois piliers du développement durable (économique, social, environnemental). Il est à noter que de nombreux travaux tels que ceux combinés dans l'analyse bibliométrique de Fahimnia & al. (2015) s'accordent à reconnaître que la collaboration inter-organisationnelle liée aux aspects environnementaux entre les différents maillons de la supply chain constitue la pierre angulaire du green « supply chain management ». Le « green supply chain management » est aussi, d'une manière générale, une évolution des pratiques dans laquelle tant les logisticiens que leurs donneurs d'ordres tentent de combiner simultanément une minimisation des émissions de gaz à effet de serre et émissions polluantes diverses avec une maximisation de leur profit, ce qui amène à la définition d'outils de gestion spécifiques (Hovelaque & Bironneau, 2015).

C'est justement sur cet aspect appliqué au volet « green logistics » que les ports interviennent. La position majeure qu'ils occupent dans une supply chain internationale, si écologique soit-elle, engendre pour eux la nécessité de s'insérer au cœur de la pratique du « green supply chain management ». Les places portuaires peuvent même devenir pour les supply chain managers des outils majeurs du green supply chain management, par exemple en permettant le report modal d'un transport de la route vers le fleuve, le transport fluvial polluant 4 à 10 fois moins, ou en proposant un entrepôt certifié HQE (Haute Qualité Environnementale). Ainsi, l'insertion dans les pratiques de « green supply chain management » devient un véritable défi pour les ports, qui doivent à la fois se montrer de plus en plus respectueux de l'environnement dans leurs pratiques et proposer un maximum de services performants de transport et de logistique respectueux de l'environnement, notamment en ce qui concerne les transports massifiés tels que le fluvial ou le ferroviaire. Ainsi, l'obtention de certifications environnementales, autrefois négligée, pourrait devenir de plus en plus importante à l'avenir afin de peser dans le choix des « green supply chain managers » concernant le passage portuaire.

Nous pourrions résumer cette partie en disant que les grands ports maritimes européens font aujourd'hui face au défi majeur de leur mise en compatibilité avec des chaînes logistiques de plus en plus intégrées et de plus en plus durables. Ce souci d'insertion et de compatibilité avec les supply chains est évidemment un facteur stimulant de la concurrence entre grandes portes d'entrée maritimes.

#### 4.1.2.4. Ports européens : la généralisation du « landlord port »

Afin de pouvoir faire s'insérer dans des chaînes logistiques en évolution et dans un contexte législatif ayant, lui aussi, tendance à évoluer (notamment du fait de l'harmonisation européenne de

nombreuses législations), les grands ports maritimes européens ont, plus ou moins progressivement, fait évoluer leur gouvernance afin de pouvoir adapter leurs ports aux contextes dans lesquels ils évoluent.

Quatre grandes catégories de gouvernances portuaires ont été identifiées par la Banque Mondiale dans son "Port Reform Toolkit" (Banque Mondiale, 2001, 2007) : le port de service, le port-outil, le port propriétaire et le port privé. Ces modèles sont distingués selon le partage des responsabilités entre le public et le privé, la répartition de la propriété et le statut du salariat portuaire. Les paragraphes ci-dessous présentent ces différents modèles identifiés dans ce document.

Dans le cas du port de service, le secteur public est largement omnipotent et le port a pour objectif de servir les intérêts de l'Etat et des autorités publiques. Dans ce modèle, l'autorité portuaire, de statut public, gère l'ensemble des services du port (capitainerie, lamanage, manutention, transport interne, aide à la gestion des opérations douanières etc.) et possède tous les outillages liés au port. Quant à la masse salariale du port (dockers, lamaneurs, gestion des flux maritimes, entreposage en zone portuaire, etc.), elle est entièrement constituée de salariés de l'autorité portuaire ou de salariés de sociétés publiques dédiées à la gestion de la main-d'œuvre portuaire.

Dans le cas ressemblant du port-outil ("tool port"), le secteur public est également l'acteur-clé de l'exploitation du port. L'autorité portuaire possède notamment l'outillage de manutention et les quais et c'est une masse salariale d'autorité portuaire qui fait fonctionner ces équipements. Toutefois, les activités de manutention peuvent ici être commandées par des entreprises privées, la main-d'œuvre de manutention étant mise à disposition de ces dernières par l'autorité portuaire, qui facture l'utilisation des ressources humaines en question aux entreprises de manutention. Toutefois, ces entreprises privées ne pilotent pas totalement les tâches de manutention, dont la gestion opérationnelle de terrain relève en partie de l'autorité portuaire. Notons aussi que, bien que n'en étant pas propriétaires, les entreprises privées de manutention peuvent être amenées à investir aux côtés de l'autorité portuaire dans l'équipement de manutention. Ce modèle du port-outil présente la faiblesse de mettre en jeu des relations conflictuelles ou mal définies entre les sociétés de manutention et les autorités portuaires, les responsabilités n'étant pas toujours bien définies. L'autorité portuaire garde un fort pouvoir de contrainte, l'essentiel du capital du port étant entre ses mains. Avant la réforme portuaire de 2008, les ports autonomes maritimes français fonctionnaient selon ce modèle, avant de transiter vers le modèle du port propriétaire, présenté ci-après, à l'issue de cette réforme, qui a donné naissance au statut de Grand Port Maritime.

En ce qui concerne le modèle du port propriétaire ("landlord port"), le secteur privé et le secteur public se partagent davantage les tâches, la propriété et les responsabilités. Dans ce cas, l'infrastructure constituée par les quais et le foncier portuaire est la propriété de l'autorité portuaire, qui en concède l'utilisation aux entreprises de manutention et aux industriels qui l'occupent. L'autorité portuaire en assure la construction et l'entretien. Les équipements (grues, bâtiments, machines...) appartiennent à des entreprises privées, qui assurent l'ensemble de la gestion opérationnelle de ces derniers. La masse salariale des terminaux (dockers) relève des entreprises privées. Les opérations de dragage, capitainerie ou lamanage sont généralement assurées par l'autorité portuaire. Nous sommes ici dans un cas où les responsabilités sont mieux réparties entre le secteur public et le secteur privé.

Comme son nom l'indique, le port privé est un port dans lequel le secteur public n'a aucune place. L'ensemble de l'infrastructure (y compris le foncier portuaire) et de la superstructure relève de la propriété privée. L'autorité portuaire est également une société privée, sans actionnariat public majoritaire. Ce type de gouvernance portuaire se caractérise par une autonomie totale de la gouvernance du port, contrairement aux autres modèles, dans lesquels au moins l'autorité portuaire est à statut public, souvent au niveau étatique. Ce modèle est peu courant, mais on peut le trouver par exemple en Grande-Bretagne, qui a totalement privatisé ses plus grands ports sous l'impulsion du gouvernement de Margaret Thatcher. Le principal inconvénient de la privatisation totale est le fait que du foncier portuaire peut être vendu par les entreprises portuaires pour des usages non-portuaires sans possibilité pour l'autorité portuaire de récupérer ce foncier : le développement futur du port peut alors être limité par le manque de surfaces utilisables.

Dans les années 1990 et 2000, alors que les grands ports européens étaient gouvernés selon plusieurs modèles différents variant fortement d'un cas à l'autre, bien que se rapprochant fortement le plus souvent du modèle du port outil ou de celui du port propriétaire, sous l'impulsion de la Banque Mondiale et de l'intégration européenne, une généralisation du modèle du port propriétaire a eu lieu (Foulquier & Lamberts, 2014). En France, où le modèle du port outil prédominait, c'est la réforme de 2008, incarnée par la loi 2008-660 du 4 juillet 2008, qui a transformé le statut de port autonome en statut de grand port maritime.

Cette généralisation du modèle du port propriétaire est la conséquence de plusieurs éléments de contexte. Premièrement, face à l'intégration croissante des chaînes logistiques et à leur mondialisation, un meilleur partage des responsabilités portuaires devait être établi et de meilleures possibilités d'investissement devaient en être proposées aux acteurs privés. Deuxièmement,



l'implantation mondiale des grands armateurs maritimes nécessitait la possibilité pour ces derniers de participer aux affaires portuaires afin d'augmenter leur contrôle sur la chaîne logistique. Troisièmement, au constat des soucis de gouvernance posés par le modèle du port outil et du développement croissant de la concurrence entre ports, cette généralisation du port propriétaire répondait à un besoin de gain en efficacité et en performance des ports (Paul, 2001). Enfin, sur le plan légal, il était indispensable pour les Etats européens de transposer un ensemble de directives européennes relatives à l'harmonisation des gouvernances portuaires, liées notamment à un livre blanc sur la politique des transports paru en 2001, en partie inspiré du "port reform toolkit" de la Banque Mondiale.

Aujourd'hui, le modèle du port propriétaire a été largement adopté (non sans difficultés de transition dans certains cas) par les ports européens, ce qui leur permet de se concurrencer à armes structurelles semblables. Considérant les limites du modèle du port outil (répartition des rôles public-privé peu claire, faibles moyens des sociétés de manutention, relative fermeture à la réception d'investissements d'origine externe à l'autorité portuaire), il apparaît que la transition à ce modèle a permis à certains ports européens de ne pas être trop dépassés par leurs concurrents pour des raisons structurelles. Cette évolution réalisée par les gouvernances des ports européens, atténuant les différences structurelles, a contribué au renforcement de la concurrence entre ports d'une même façade. Toutefois, cette évolution du modèle de gouvernance ne concerne que le port et ne concerne pas le développement de services et d'infrastructures dans l'arrière-pays. C'est pourquoi on observe aujourd'hui une deuxième évolution de la gouvernance portuaire, focalisée sur les liaisons entre port et arrière-pays, qui devient le facteur clé de différenciation.

#### 4.1.2.5. La gouvernance portuaire ne saurait être que portuaire

A l'heure actuelle, la concurrence entre places portuaires ne se limite plus au seul passage portuaire : elle s'appuie de plus en plus sur l'arrière-pays et sur les liaisons entre le port et le continent (Tourret, 2012, Oudani & al., 2015, Guihery & Laroche, 2015, Martel, 2015). Ainsi, afin de pouvoir s'inscrire dans les arbitrages des logisticiens et des compagnies maritimes de manière durable, les grands ports maritimes doivent développer une capacité à proposer une desserte performante, large et multimodale de leur arrière-pays. De simple hub de passage, le port devient un développeur et coordinateur d'offres de desserte. Pour les autorités portuaires et leurs administrations de tutelle, cela implique de s'assurer de la présence ou de la mise en place d'un réseau d'infrastructures de transport et de logistique aussi complet et intermodal que possible, adapté à l'évolution des flux et aux besoins des supply chains.

Dans ce but, la gouvernance portuaire évolue, quitte à s'éloigner de temps à autre du modèle du port propriétaire. Ce phénomène a été observé par exemple au Havre lorsque l'autorité portuaire a repris l'exploitation du terminal trimodal LHTE ou en Roumanie lorsque le port de Constanta a créé une compagnie de transport fluvial pour certains services spécifiques. Il s'agit d'une évolution de la gouvernance portuaire sur le plan de l'amplitude organisationnelle de l'autorité portuaire. L'autorité portuaire n'est ainsi plus strictement un gestionnaire d'infrastructures localisées dans un port : elle devient le catalyseur de la construction d'une offre de services performants liés aux ports (Daudet & Alix, 2012, 2014). Elle contribue notamment à développer une compétence d'ingénierie de supply chain management destinée à accompagner les entreprises dans le pilotage et le bon contrôle de leur supply chain.

La gouvernance portuaire évolue aussi dans son amplitude géographique. En effet, afin de pouvoir développer des capacités de transport multimodal et des offres de services dans l'arrière-pays, les autorités portuaires tendent à coopérer de plus en plus avec des ports fluviaux et des terminaux intérieurs. Cela peut aller du simple accord contractuel à la prise de parts par les ports maritimes dans les terminaux intérieurs, dans une optique dite de corridor. Il s'agit pour les autorités portuaires de se construire un réseau de partenaires dans l'arrière-pays européen, de manière à former un réseau "captif" du grand port maritime concerné. Dans de telles démarches de coopération, la gouvernance portuaire passe d'une gouvernance strictement locale à une gouvernance élargie, incluant les ports partenaires dans sa démarche. Cela représente une forme d'organisation de l'hinterland portuaire, au sujet de laquelle il serait judicieux d'examiner précisément les interactions qui construisent cette organisation. Si l'on en juge par la littérature professionnelle (HAROPA, 2012, Medlink Ports, 2015), ce dépassement de l'échelle portuaire par la gouvernance portuaire constitue un moyen pour les grandes places portuaires de faire face aux grands défis qui se présentent à elles et que nous avons passés en revue précédemment et qui alimentent la concurrence entre places portuaires : la mutation des stratégies des armateurs vers un mode de fonctionnement de plus en plus massifié et globalisé, l'intégration croissante des chaînes logistiques mondiales, le développement de la logistique durable et le besoin de dépasser les limites du modèle strict du port propriétaire.

Sur le plan de l'évolution des stratégies des armateurs, changer l'échelle de la gouvernance portuaire en développant des liens organisationnels avec des ports intérieurs plus ou moins proches permet aux ports maritimes de se rendre plus visibles vis-à-vis des armateurs et de leurs alliances. Cela permet également de valoriser les compétences du port vis-à-vis des armateurs maritimes en termes de possibilité d'évacuation de fortes masses de marchandises vers l'hinterland.

Sur le plan de l'intégration croissante des supply chains, nous pouvons avancer que changer l'échelle de la gouvernance portuaire est un élément susceptible de faciliter l'intégration des grands ports maritimes dans les chaînes logistiques globales car élargir une gouvernance portuaire nécessite le développement de ressources et de compétences clés permettant le développement d'un système d'offre plus complet que la simple offre de services portuaires localisés. Autrement dit, cela contribue à rendre l'offre plus intégrée et par conséquent plus facile à incorporer dans la chaîne logistique d'un industriel ou d'un distributeur.

Concernant la mutation en émergence des chaînes logistiques vers le "green supply chain management", il va presque de soi que le processus d'élargissement de la gouvernance portuaire favorise l'insertion des ports dans les chaînes logistiques respectueuses de l'environnement. En effet, élargir la gouvernance des grands ports maritimes en symbiose avec des ports intérieurs et, le cas échéant, des ports maritimes proches, permet de développer les possibilités de report modal sur les modes massifiés des transports depuis et vers le port maritime, tant sur le plan infrastructurel que sur le plan serviciel. Or, le report modal constitue un outil permettant une très forte réduction de l'impact environnemental des transports de marchandises, ce qui en fait un outil majeur du "green supply chain management". En effet, l'effet de masse (un convoi fluvial grand gabarit équivaut à 4 trains ou 220 camions) ainsi que les faibles frottements de résistance de l'eau et du fer par rapport au frottement du pneu sur la route permettent une économie d'énergie appréciable. Par exemple, pour le transport d'un conteneur de 40 pieds contenant 25 tonnes de marchandises du Havre à Paris, l'émission de CO<sub>2</sub> sera de 0,41 tonnes de CO<sub>2</sub> en camion contre 0,07 tonnes en fluvial et 0,05 tonnes en mode ferroviaire (source : calcul effectué sur l'écomparateur HAROPA), soit une économie de 83% en fluvial et près de 88% en ferroviaire, en incluant le post-acheminement routier depuis le terminal de Gennevilliers vers Paris. Un gain important est également réalisé sur les coûts externes autrement dit les coûts engendrés par l'effet de serre, la pollution, le bruit, les accidents et la congestion, comme le montre le tableau ci-dessous. Dans certains cas, le cabotage maritime vers de petits ports proches peut aussi être une option intéressante dans le cadre d'une supply chain écologique.

Tableau 15 : Comparaison des coûts externes d'un transport fluvial Le Havre-Paris via Gennevilliers pour un conteneur de 25 tonnes (source : écocalculateur HAROPA)

Coûts Externes	Ferroviaire	Routier	Fluvial
Effet de serre	1.95 €	4.33 €	1.4 €
Pollution atmosphérique	2.35 €	16.75 €	12.05 €
Bruit	0.46 €	0.45 €	0.05 €
Accident	1.27 €	0.95 €	0.1 €
Congestion	48.99 €	492.5 €	53.39 €

L'élargissement de la gouvernance portuaire peut également faciliter l'insertion des ports dans des supply chains écologiques en leur permettant de mettre en place des programmes de protection de l'environnement à l'échelle d'un bassin versant, tant il est vrai qu'un écosystème ne s'arrête pas toujours aux frontières du port. L'élargissement de la gouvernance portuaire permet également de développer des programmes de transition énergétique à grande échelle, ce qui favorise potentiellement l'attractivité du port pour les "green supply chain managers". Un exemple est celui du projet Safe Seca, lancé par HAROPA - Ports de Paris-Seine-Normandie, visant à développer le long de la Seine un réseau de distribution de gaz naturel liquéfié pour les navires maritimes et fluviaux.

Par ces éléments, nous avons mis en évidence le besoin pour les grands ports maritimes de dépasser la gouvernance strictement portuaire, limitée à l'infrastructure de base et localisée pour développer une gouvernance à plus grande échelle : la gouvernance de corridor logistico-portuaire, notion que nous aborderons plus en détail au cours des rubriques suivantes.

#### **4.1.3. Le concept de corridor**

##### 4.1.3.1. Naissance de la notion : le corridor, un objet géographique

Extrêmement polysémique, la notion de corridor est initialement apparue dans la littérature de géographie. Originellement, cette notion désigne un axe de transport, d'une manière générale (Kansky, 1963, Whebell, 1969, Luiz & Paulo, 1996, Doxiadis, 1978). Le terme peut aussi bien désigner une route qu'un chemin de fer, un canal ou un fleuve, voire même une combinaison ou accumulation de ces infrastructures sur un même tracé. Ce sens de la notion de corridor est encore fortement utilisé aujourd'hui par une partie de la littérature relative à la notion de corridor (De Borger & al., 2007, Regmi & Hanaoka, 2013, Prause, 2014, Yang, Cheng & Chang, 2018). Cette vision strictement infrastructurelle du corridor est notamment fortement utilisée aujourd'hui par la Commission Européenne dans le cadre de sa politique RTE-T (Réseau Transeuropéen de Transport), qui porte sur le financement d'infrastructures permettant de faciliter la circulation des flux transeuropéens de marchandises et de voyageurs. Cette partie de la littérature s'est fortement intéressée aux questions de capacités techniques et de performance des infrastructures de transport (Pelletier, 2012). Bien que simple, cette notion était novatrice dans la littérature géographique de son époque, cette dernière s'étant peu intéressée aux notions de transport avant les années 1990 (Hesse & Rodrigue, 2004). Pourtant, l'intérêt des questions de transport est non négligeable pour ce champ de littérature, le développement économique d'un pays ou d'une région étant très lié aux

transports et aux investissements les concernant (Comtois, 2012). Toutefois, une autre et très large partie de cette littérature géographique utilise des notions différentes et plus complètes du corridor.

Pour Comtois, 2012, « c'est la juxtaposition de différentes routes modales qui fait de l'axe un corridor de transport ». Afin de classer les corridors sur le plan géographique, Comtois (2012) classe les corridors en trois catégories selon les types de flux les traversant et les types de nœuds qu'ils relient. Ainsi, il distingue en premier lieu le corridor dit « de pénétration », qui se contente de faire transiter des matières entre un point d'entrée et un point de sortie. Il s'agit par exemple d'axes de transport permettant le désenclavement d'une région ou de donner un accès à une ressource. Une autre catégorie de corridor distinguée est celle du corridor chaîne, qui, comme son nom l'indique, est constitué d'une multitude de nœuds, susceptibles d'être autant source que destination de flux, qui sont reliés ensemble par de grands axes de transport et ce avec l'existence de flux très divers entre ces nœuds. Enfin, Comtois observe sur le plan géographique l'existence d'un troisième type de corridor : le corridor centrifuge, qui, par rapport au corridor chaîne, fait converger les flux vers un nombre limité de points dans le but de concentrer les services logistiques et industriels dans un souci de maximisation des économies d'échelle.

Une autre partie de la littérature géographique relative aux corridors s'intéresse à la notion sous un aspect plus processuel et administratif. Cette vision de la notion de corridor a également intéressé les disciplines de l'économie, du droit et des sciences politiques. Il s'agit d'un courant de littérature s'intéressant tout particulièrement aux processus de désenclavement logistique et commercial des territoires. Le transport maritime étant le principal vecteur des échanges internationaux, un Etat enclavé et par conséquent privé d'accès à la mer se retrouve logiquement privé d'une interface de commerce international majeure permettant d'échanger avec le monde pour exporter ses produits et importer ses ressources non domestiques. C'est pourquoi les gouvernements et les instances internationales telles que l'ONU ou la Banque Mondiale ont souvent développé des processus de désenclavement administratifs et infrastructurels permettant à des pays enclavés d'accéder à un ou plusieurs ports se trouvant dans des pays voisins disposant d'une façade maritime (Prentice, 1996, Pelletier, 2012, Parks, Custer & Patterson, 2017). Ainsi, cette notion de corridor peut se rapporter autant à la construction d'infrastructures routières, ferroviaires ou fluviales entre les centres urbains majeurs d'un pays enclavé et un ou plusieurs ports du pays voisin non enclavé qu'aux infrastructures de transport permettant l'accès à une ressource naturelle clé, elle aussi enclavée. Il va de soi que le développement d'une infrastructure internationale de ce genre nécessite une coordination des états concernés dans une logique de coopération, ce qui implique le développement d'une gestion administrative spécifique. Cette coopération sur les infrastructures de transport désenclavantes (les corridors, au sens premier du terme) s'accompagne souvent aussi d'un

volet douanier, qui permet, lors de l'utilisation des infrastructures en question, de faire circuler la marchandise vers et depuis le pays enclavé sous un statut douanier spécifique afin de simplifier les procédures (Pelletier, 2012). Géographiquement parlant, ce courant de recherche s'est fortement penché sur le continent africain, sur lequel se trouvent de nombreux pays enclavés tels que le Tchad, le Niger, la République Centrafricaine ou la Zambie. Dans une autre vision du désenclavement, ce courant de recherche a également utilisé la notion de corridor pour décrire le désenclavement d'une ressource. Par exemple, il peut s'agir d'une ressource minière ou agricole située dans une région enclavée qui souhaite en faire le commerce. Dans de tels cas, on utilise aussi la notion de corridor pour parler du processus de mise en place, gestion ou rénovation d'une infrastructure de transport permettant de relier cette ressource à un port, ainsi que des outils et processus administratifs spécifiques susceptibles d'être mis en place avec l'infrastructure en question.

Parmi les travaux fondateurs, bien que Whebell (1969) fasse en partie appel à la notion basique d'axe de transport, il inclut dans la notion les noeuds liés aux axes en question (centres urbains notamment), transformant alors la notion de corridor en élément d'urbanisme. Cette migration de la notion vers les sciences de l'urbanisme se manifeste également dans les travaux de Duany & Zyberk (1994), qui considèrent le corridor comme l'un des trois espaces géographiques urbains de base avec le district et le quartier. Le corridor est décrit comme étant à la fois le connecteur et le séparateur de différents districts et quartiers (le district étant vu comme une zone concentrant les activités économiques et le quartier étant vu comme une zone de résidence). Il est un élément urbain caractérisé par sa continuité ainsi que par les districts et quartiers adjacents auxquels il donne accès, par son intensité technologique (capacité à regrouper des technologies) et par les densités de population environnantes. Ainsi, la notion devient plus englobante, présentant le corridor comme une chaîne de centres urbains reliés par des infrastructures de transport parcourues par des flux importants. Historiquement, il a été constaté que les corridors, dans cette notion englobante du terme, sont très fréquemment localisés le long des fleuves et rivières, notamment en raison du fait que la navigation intérieure a longtemps été l'un des moyens de transport les plus utilisés autrefois et que les cours d'eau procuraient une ressource en eau facilement accessible aux populations.

Dans les perspectives de désenclavement, la notion de corridor est aussi utilisée sous le terme de "corridor humanitaire" pour désigner des processus de sécurisation technique et militaire d'infrastructures de transport permettant l'acheminement de produits humanitaires (nourriture, articles médicaux, produits énergétiques) vers une zone enclavée et soumise à un trouble spécifique (guerre ou catastrophe naturelle par exemple). Nous pouvons remarquer ici que la notion de

corridor commence, dans ces applications au désenclavement, à être considérée de plus en plus comme un objet dynamique, doté non seulement de caractéristiques structurelles, mais aussi de caractéristiques processuelles faisant intervenir des relations inter-organisationnelles.

Notteboom (2012), en se basant sur de précédents travaux de Notteboom & Rodrigue (2005, 2007), apporte une autre précision de la notion de corridor. Il propose une approche multi-couches de la notion de corridor, fondée sur une approche par les dynamiques entre le port et son hinterland. Ainsi, un modèle à quatre couches a été constitué selon les différents types d'éléments caractérisant le corridor (cf. fig. 6). Le corridor serait alors constitué d'une couche de localisation, d'une couche infrastructurelle, d'une couche de transport et d'une couche de logistique. Chacune de ces couches interagit avec les autres.

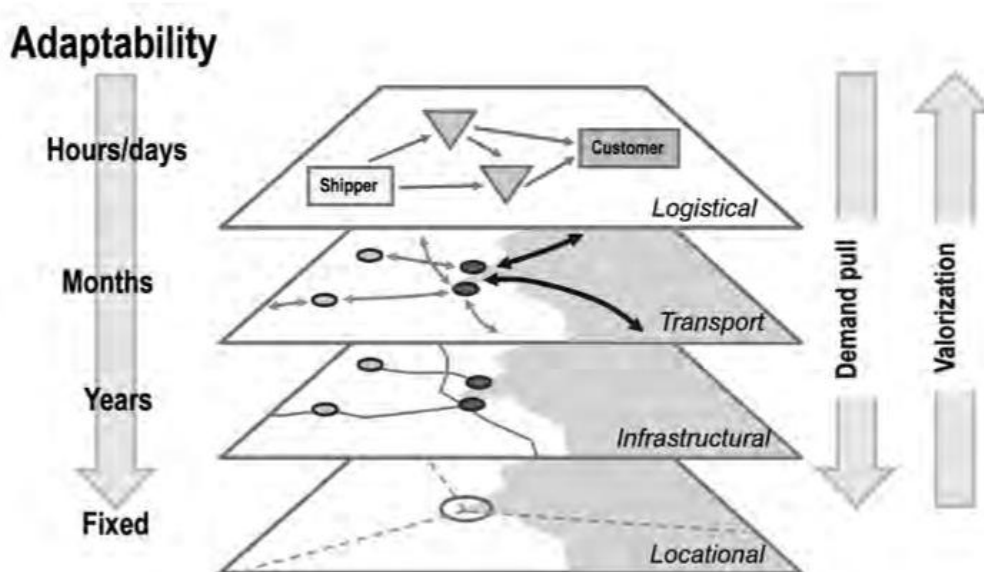


Figure 6 : Modèle multi-couches de la notion de corridor de transport (Notteboom & Rodrigue, 2007, Notteboom, 2012)

La couche territoriale correspond au positionnement géographique des principaux nœuds constitutifs du corridor. Notteboom (2012) insiste en particulier sur la localisation des ports, qui constitue la clé de leur accessibilité, et ce non seulement vis-à-vis des mers mais aussi vis-à-vis des marchés de consommation des produits transportés.

La couche infrastructurelle, quant à elle, correspond aux différentes infrastructures mises en place dans un corridor logistique. Il s'agit ici aussi bien des infrastructures localisées sur les nœuds du corridor (infrastructures portuaires, maritimes et fluviales, terminaux ferroviaires...) que des infrastructures localisées sur les arêtes qui lient ces nœuds (chemins de fer, routes, canaux...). C'est cette couche qui assure les liaisons dont la couche territoriale a besoin pour avoir du sens.

La couche de transport constitue la gestion des services de transport et de logistique ayant lieu sur le corridor. Il s'agit non seulement des transports effectués le long des infrastructures, mais également des activités de ruptures de charges ayant lieu au niveau des noeuds (ports, plateformes) et des prestations logistiques à valeur ajoutée susceptibles d'intervenir dans les zones portuaires ou autres zones d'activités localisées le long de l'axe du corridor concerné. Cette couche apparaît comme plus opérationnelle et moins stratégique que les autres. Notteboom souligne que dans cette couche, il est essentiellement question de charge et de capacité de traitement des volumes.

Enfin, la dernière couche est nommée « couche logistique » par Notteboom (2012). Complémentant la couche précédente, qui était une couche très opérationnelle, la couche logistique se constitue des tactiques et stratégies d'entreprises associées permettant l'organisation des transports et services réalisés sur le corridor et leur intégration dans la supply chain. Notteboom insiste sur le rôle de prise de décision de cette couche, qui administre la sélection des modes de transport et des points de rupture de charge. Il s'agit donc d'une couche décisionnelle, organisatrice constituée par l'expéditeur, le destinataire et les prestataires logistiques, les prestataires logistiques constituant l'interface entre l'expéditeur et le destinataire. Cette couche donne des ordres de transport et de réalisation de services.

Dans le modèle de Notteboom du corridor, ces quatre couches interagissent entre elles en permanence. Toutefois, ces interactions entre couches peuvent être fortement limitées en raison de certaines caractéristiques intrinsèques que chacune des couches possède. Plus particulièrement, les deux principales interactions ayant lieu entre les couches d'un corridor sont la traction de l'activité des couches par la demande et la valorisation des activités des couches. Ainsi, la traction de l'activité des couches par la demande est le principe selon lequel les besoins exprimés par la couche supérieure impactent l'activité des couches inférieures, chaque couche étant censée servir celle qui se trouve au-dessus d'elle (tout du moins dans un marché piloté par la demande et non par la planification). Il y a donc ici une relation de dépendance entre les couches du corridor. L'autre relation entre les couches est la relation dite de valorisation : le travail effectué par chaque couche valorise celle d'en-dessous car il apporte une valeur supplémentaire (l'infrastructure apporte de la valeur au territoire tandis que le transport apporte de la valeur à l'infrastructure par l'usage qu'il en fait et la couche logistique, donneuse d'ordres, apporte une valeur à l'activité de transport en la coordonnant et en lui trouvant des marchés).

Ces deux types d'interaction entre les couches du corridor peuvent parfois se heurter à certaines caractéristiques spécifiques des couches. Le rôle clé d'une des caractéristiques en question a notamment été mis en évidence par Notteboom : il s'agit de l'échelle de temps sur laquelle chaque couche est capable de raisonner et de développer une action de réponse à un changement provenant



d'une autre couche, échelle de temps qui s'allonge à mesure que l'on s'éloigne de la couche logistique et que l'on va vers la couche territoriale. En effet, si adapter des décisions de transport et de logistique dans une supply chain peut prendre peu de temps et se faire dans une journée, la modification des activités de transport, a fortiori sur des transports en ligne régulière, peut prendre plusieurs mois, tandis que construire une nouvelle infrastructure de transport peut demander plusieurs années. Le territoire, quant à lui, est une donnée quasiment immuable. Ainsi, plus la couche est en bas (et donc fondamentale), moins elle est réactive. Cette caractéristique implique que les corridors logistiques font face à un défi non négligeable : celui de la bonne combinaison des échelles. Par exemple, Notteboom (2012) constate qu'une hausse de l'incertitude entraînera une faible réponse aux mutations des supply chains sur le plan infrastructurel car plus l'avenir est incertain, moins il est aisé de lancer de grands projets d'infrastructures, ce qui nécessite pour la couche infrastructurelle d'être capable d'anticiper les besoins des couches de transport et d'organisation logistique. Or, le supply chain management semble devenir tellement volatile qu'il est compliqué de faire de telles prévisions. Ces éléments mettent également en lumière à la fois la nécessité d'impliquer au maximum les organisations se trouvant sur le territoire d'un corridor avec le fonctionnement de celui-ci. Plus spécifiquement, le besoin de l'existence d'une vision commune a été mis en évidence, avec un point de coordination unique. Cela met en valeur le besoin croissant de considérer le corridor comme un réseau. Nous pourrions même ajouter que le corridor se constitue d'un ensemble de réseaux mis en interface. En effet, il s'agit de coordonner les échelles de temps et d'espace.

Un autre élément susceptible de perturber le fonctionnement du corridor est un facteur lié à la flexibilité des activités de logistique : il s'agit de la flexibilité de routage, dont le principe de fonctionnement nécessite la présence de plusieurs corridors différents (ou de plusieurs infrastructures différentes sur un corridor) pour pouvoir changer de chemin selon les besoins des entreprises.

Dans cette approche par couches que Notteboom (2012) a de la notion de corridor, nous pouvons remarquer que le corridor devient un objet doté d'un dynamisme : il n'est plus vu comme un simple élément statique, strictement structurel et inanimé. Cette approche complète les travaux antérieurs menés par Notteboom et Rodrigue (2005) ainsi que par Monios & Wilmsmeier (2012), qui ont mis en évidence le processus de régionalisation portuaire, indiqué comme étant un processus d'expansion du port à l'échelle régionale, intégrant les terminaux intérieurs localisés dans les terres. Ce modèle étend le modèle géographique de développement portuaire de Bird (1963), visionnaire bien qu'antérieur à la conteneurisation, selon lequel les ports tendent à développer de nouveaux terminaux de plus en plus éloignés des villes pour suivre les changements de leurs activités et de

leur contexte mais en trouvant un nouvel usage aux anciens terminaux en raison des coûts importants que représentent les travaux de terrassement et de construction des quais et infrastructures portuaires de base. Monios & Wilmsmeier (2012) observent grâce à la notion de régionalisation portuaire que les sources de succès ou d'échec de la régionalisation portuaire sont souvent liées à l'existence de barrières institutionnelles qui gênent ou sur-régulent soit les activités, soit les projets de développement ou de barrières opérationnelles. Plus encore, ces travaux mettent en évidence la nécessité de comprendre quel est l'élément moteur du développement portuaire et la direction prise par ce dernier afin de mieux comprendre le processus de régionalisation portuaire qui anime les corridors. Initialement considérée d'un point de vue strictement géographique, la régionalisation portuaire commence ici à être abordée d'un point de vue stratégique et opérationnel.

Ainsi, nous pouvons observer au travers des travaux de Notteboom (2012) et de ceux de Monios & Wilmsmeier (2012) que la notion de corridor, notion strictement géographique et inanimée à l'origine, devient une notion largement interdisciplinaire, susceptible d'intéresser, en plus de la géographie des transports, le droit, l'économie, les mathématiques, l'informatique et les sciences de gestion. Comtois (2012) représente également le corridor comme un objet dynamique, bien que sa vision du dynamisme du corridor soit une vision plus centrée sur la géographie.

#### 4.1.3.2. Politique des réseaux transeuropéens de transport : une mobilisation politique de la notion de corridor

La politique européenne mobilise la notion de corridor d'une manière spécifique. En effet, dans les années 1990, pour accompagner le traité de Maastricht, véritable déclencheur tant de l'ouverture des échanges mondialisés entre l'Union Européenne et le monde que de l'expansion sans précédent des échanges intra-communautaires, une politique des transports nouvelle a été lancée dans le but de doter l'Union Européenne des infrastructures et cadres administratifs de transport permettant de soutenir l'importante hausse des échanges alors connue par l'Union Européenne. La cible principale de cette politique était de créer l'interconnexion des réseaux de transport des différents Etats européens, dans l'objectif à (très) long terme d'obtenir un réseau européen de transport unifié garantissant la fluidité des transports de marchandises et la mobilité totale des européens dans l'Union. Les premiers éléments fondateurs de cette politique communautaire de l'infrastructure de transport ont été concrétisés en 1996 avec l'adoption d'un masterplan du réseau de transport européen. Il va de soi que cette politique, dont les premières études d'opportunité sont nées à l'époque de l'Europe à 12 Etats, a connu un changement énorme et une forte montée en puissance avec l'élargissement important à l'est qu'a connu l'Union Européenne en 2004.

Notons aussi que, outre l'infrastructure, cette politique de réseau transeuropéen agit aussi sur la gestion des infrastructures et leur utilisation. Ce volet peut être illustré par la mise en place du système européen de gestion des trafics ferroviaires, nommé ERTMS (European Rail Traffic Management System), actuellement en cours d'implémentation dans l'Union Européenne afin de garantir l'interopérabilité des systèmes ferroviaires européens, qui utilisent plus d'une vingtaine de systèmes de gestion nationaux.

Nommée RTE-T (Réseaux Trans-Européens de Transports) en appellation francophone ou TEN-T (Trans-European Network of Transport en version anglophone), cette politique européenne des transports fait massivement appel à la notion de corridor. Définie pour tous les modes de transport, cette politique fixe des conditions d'éligibilité des projets d'infrastructure pour l'obtention d'un financement européen et dédie des budgets au financement d'infrastructures de transport. C'est ici que la notion de corridor intervient : dans la politique RTE-T, 9 grands ensembles d'infrastructures transcontinentales, nommé corridors transeuropéens ou corridors de fret, ont été définis à l'heure actuelle, et la condition d'éligibilité la plus importante pour les projets d'infrastructures souhaitant un financement RTE-T est de se trouver sur l'un de ces axes infrastructurels. Les projets intéressant le plus l'Union Européenne sur ce genre de financement sont notamment les infrastructures comblant une lacune infrastructurelle, autrement dit les projets palliant un manque d'infrastructure et permettant de rendre le corridor plus continu et de le relier aux autres.

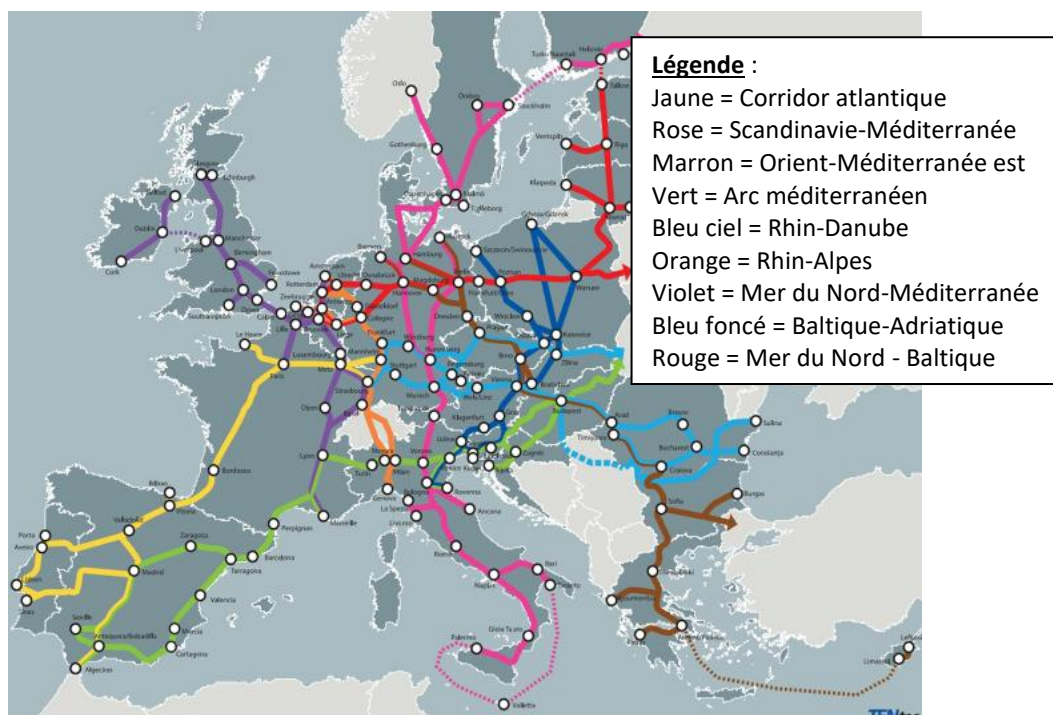


Figure 7 : 9 corridors constituant le réseau transeuropéen de transport

Ainsi, au premier abord, la notion de corridor utilisée par la politique européenne des transports est une notion plutôt proche de la notion originelle de corridor, autrement dit la notion d'infrastructure de transport ou d'ensemble d'infrastructures de transport. Toutefois, la notion de corridor transeuropéen va plus loin car elle insiste sur le fait que les infrastructures qui s'y trouvent sont unifiées et destinées à former un véritable continuum. De plus, le terme de corridor est souvent utilisé dans cette politique en tant qu'élément de structure institutionnelle. En effet, la politique transeuropéenne des transports est gérée par des structures institutionnelles divisées selon les 9 corridors qui constituent les arêtes dorsales du réseau transeuropéen (« TEN-T core network »). Ainsi, chaque corridor transeuropéen a sa propre structure administrative, pilotée par un coordinateur de corridor qui n'est jamais de la nationalité d'un Etat traversé par le corridor afin d'éviter tout favoritisme (cf. tableau 15). Ainsi, au sens de la politique RTE-T, le corridor n'est plus seulement un ensemble d'infrastructures, mais c'est aussi un outil de gouvernance et une véritable unité administrative politique. Il devient alors un outil d'implémentation d'une politique.

Tableau 16 : Liste des corridors RTE-T et de leurs coordinateurs

Nom du corridor	Nom et nationalité du coordinateur
Atlantique	Carlo Secchi (italien)
Orient-Méditerranée est	Mathieu Grosch (belge)
Baltique-Adriatique	Kurt Bodewig (allemand)
Rhin-Alpes	Pawel Wojciechowski (polonais)
Arc méditerranéen	Laurens Jan Brinkhorst (néerlandais)
Rhin-Danube	Karla Peijs (néerlandaise)
Mer du Nord - Baltique	Catherine Trautmann (française)
Scandinavie - Méditerranée	Pat Cox (irlandais)
Mer du Nord-Méditerranée	Peter Balasz (hongrois)

#### 4.1.3.3. Notion de corridor logistico-portuaire (CLP) : la gouvernance portuaire élargie et revisitée

Daudet & Alix (2013, 2014) adoptent un point de vue encore plus rapproché des sciences de gestion à l'occasion d'études portées sur l'interface ville-port en introduisant le concept de corridor logistico-portuaire dans des travaux se voulant pluridisciplinaires. Ce faisant, ils abordent la notion de corridor sur le plan des multiples acteurs organisationnels constituant un corridor de transport dans le cas de corridors spécifiquement liés à des ports. Plus encore, le corridor logistico-portuaire

est vu comme une mise en synergie des acteurs, et ce quelle que soit la couche sur laquelle ils interviennent (si l'on se réfère au modèle de Notteboom, 2012). Il est la traduction à l'échelle d'un corridor des grands projets portuaires. Prenant en compte le fait que l'expansion urbaine a fait sortir les villes de leur périmètre propre, Daudet & Alix (2012, 2014) soulignent que les corridors logistico-portuaires constituent le moyen de relier de grandes zones urbanisées appelées « espaces métropolitains élargis » et que les gouvernances de ces deux types de systèmes doivent se réaliser de manière harmonisée (cf. fig. 8).

*« Aujourd'hui se surimposent aux ZIP des corridors logistico-portuaires (CLP) qui maillent des réseaux multimodaux pour connecter des espaces métropolitains élargis (EME) dans des logiques d'hyper-concurrence entre les territoires » (Daudet & Alix, 2014).*

Figure 3. Interpénétration des intérêts des parties prenantes (Source : Yann Alix, 2012)

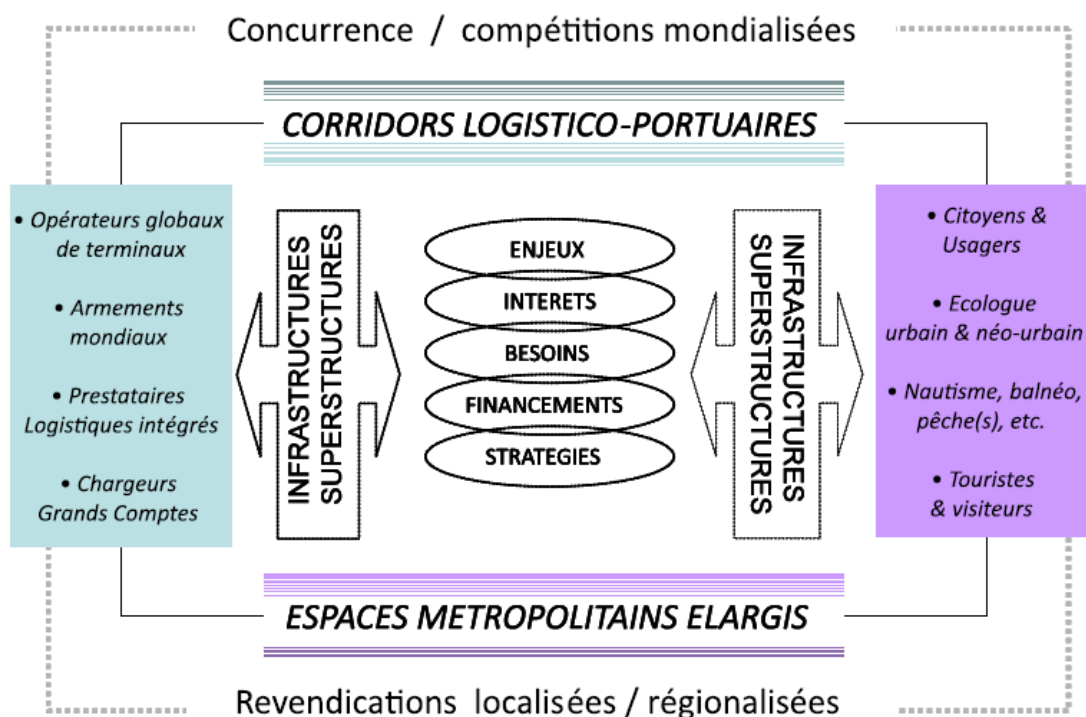


Figure 8: Schématisation de l'harmonisation des gouvernances entre CLP et EME (Daudet & Alix, 2014)

Ainsi, le corridor logistico-portuaire est défini comme un réseau constitué par les gestionnaires de terminaux, les armateurs, les autorités portuaires (non-citées dans le graphique fig. 8 mais évoquées comme des acteurs centraux de la gouvernance de ces réseaux), les prestataires logistiques (intégrés aux chaînes logistiques) ainsi que les grands chargeurs, implantés sur le territoire des EME desservis par les CLP. Dans les parties qui suivent, nous nous concentrerons davantage sur le volet du corridor logistico-portuaire que sur celui de l'espace métropolitain élargi,

qui touche plus à la géographie et à la sociologie qu'à la gestion des relations inter-organisationnelles, qui constituent notre point d'intérêt au niveau théorique.

Les CLP sont censés agir dans le cadre d'un univers concurrentiel, tiré par les activités des chaînes logistiques mondiales. Comme dans le cas de la politique européenne des transports, les corridors logistico-portuaires sont généralement animés par une ou plusieurs structures administratives de coordination, qui en assurent la cohérence. C'est par exemple le cas sur la vallée de la Seine avec le GIE Haropa, regroupant les autorités des ports du Havre, de Rouen et de Paris sous une bannière commune ou sur la vallée du Rhône avec l'agence de développement Medlink Ports, qui coordonne les ports de Marseille et Sète avec une multitude de ports fluviaux du Rhône et de la Saône. Ces structures peuvent prendre diverses formes et impliquer plus ou moins directement différentes catégories d'acteurs. Toutefois, comme nous le verrons plus tard, ces autorités coordinatrices ne sont pas toujours très puissantes sur le plan administratif.

En termes de composition, d'une manière générale, nous pouvons rattacher au corridor logistico-portuaire les acteurs liés à la chaîne de valeur des ports et à la chaîne logistique post-portuaire ou pré-portuaire (Daudet & Alix, 2011, 2014) ainsi que des acteurs administratifs encadrant l'activité de ces organisations. Ainsi, nous pouvons lister plusieurs grandes catégories d'organisations publiques et privées impliquées dans un corridor logistico-portuaire. Ces catégories sont listées dans le tableau 17.

Tableau 17 : Liste des organisations impliquées dans l'activité et le développement des corridors logistico-portuaires

Organisations publiques	Organisations privées
Autorités portuaires et leurs groupements	Armateurs maritimes
Gestionnaires d'infrastructure de transport	Armateurs fluviaux et bateliers
Douanes	Transporteurs routiers
Etat	Transporteurs ferroviaires à statut privé
Régions et collectivités	Entreprises de manutention
Transporteurs ferroviaires à statut public	Transitaires/commissionnaires
	Entreposeurs et prestataires logistiques divers
	Industriels, exportateurs, importateurs
	Syndicats patronaux et salariaux

Dans cette vision, le corridor est vu à la fois comme une initiative et comme un réseau inter-organisationnel. C'est sous cet aspect de réseau inter-organisationnel que nous proposons d'aborder le terrain des corridors logistico-portuaires dans les parties qui suivent.

Notons aussi que la notion de corridors logistico-portuaire, si elle met l'accent sur le réseau d'acteurs constituant le corridor, n'ignore pas qu'un corridor possède également des composantes matérielles, physiques (notamment les infrastructures de transport et les infrastructures portuaires). Ainsi, le concept de corridor logistico-portuaire possède la particularité de développer une vision socio-matérielle de la notion de corridor, vision socio-matérielle particulièrement pertinente vis-à-vis de notre filtre théorique porté sur la théorie de l'acteur réseau et l'analyse sociotechnique des réseaux inter-organisationnels (notamment en ce qui concerne les méta-organisations).

Dans les paragraphes suivants, nous allons nous attacher à montrer les caractéristiques et spécificités du corridor logistico-portuaire en tant que réseau inter-organisationnel afin de pouvoir valider sa sélection comme terrain d'étude vis-à-vis de notre cadre théorique.

## **4.2. Le corridor logistico-portuaire : quelle réalité organisationnelle ?**

### **4.2.1. Le CLP, une méta-organisation destinée à fédérer des réseaux à une échelle large**

La notion de corridor logistico-portuaire aborde la notion de corridor en tant que réseau inter-organisationnel (Daudet & Alix, 2014). Toutefois, les réseaux inter-organisationnels pouvant présenter une multitude de formes et susciter de ce fait des analyses sous différents angles, il nous faut mener une discussion sur le type de réseau inter-organisationnel auquel correspond le corridor logistico-portuaire afin de pouvoir déterminer à quel type de structure réticulaire il peut être rattaché.

Dans la section 1.2 du premier chapitre de ce travail, nous avons effectué une catégorisation des caractéristiques intrinsèques des différentes catégories de réseaux inter-organisationnels. Ainsi, nous avons comparé les districts, les clusters, les écosystèmes d'affaires, les réseaux territorialisés d'organisations et les méta-organisations. Nous allons maintenant essayer de positionner le corridor logistico-portuaire vis-à-vis de ces différentes catégories de réseaux inter-organisationnels, catégories dont nous rappelons brièvement les principales caractéristiques grâce au tableau ci-après.

Tableau 18 : Résumé du comparatif des différentes formes de réseaux inter-organisationnels

Entité	District	Cluster	RTO	Ecosystème d'affaires	Méta-organisation
Constitution	Emergente	Emergente	Emergente ou délibérée	Délibérée	Délibérée
Objectif	Partage de compétences et de personnel, réduction des coûts	Partage de ressources et de savoir-faire, réduction des coûts	Promotion, partage de ressources et de savoir-faire, innover sur une thématique	Diffusion d'une innovation, partage d'une ressource	Promotion, réponse à un destin commun
Etendue	Locale	Locale	Locale ou régionale	Globale, parfois locale	Toute étendue
Homogénéité des acteurs	Homogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène
Autonomie des acteurs	Faible à modérée	Forte	Forte	Faible	Forte
Public ou privé ?	Privé	Privé	Public et/ou privé	Privé	Public et/ou privé
Concentration des ressources	Diffuse, pas vraiment d'acteur à forte ressources	Diffusées entre les acteurs, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Concentration dans la firme focale	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition entre acteurs
Type de leadership	Pas de firme focale	Existence possible d'une ou plusieurs firmes focales	Existence ou non de leaders	Firme focale	La structure assure elle-même un leadership
Modalités d'institutionnalisation	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel et innovation institutionnelle	Mimétisme institutionnel	Innovation institutionnelle
Formalisation des relations de gouvernance	Informelles	Le plus souvent informelles	Formelles et/ou informelles	Formelles	Formelles et informelles
Statut légal	Inexistant	Inexistant ou contractuel	Associatif ou contractuel ou inexistant	Contractuel	Associatif, GIE, GIP, fondation



Le corridor logistico-portuaire est un type de réseau inter-organisationnel apparaissant comme spécifique. En effet, il s'agit d'un type de réseau inter-organisationnel qui implique à différents degrés des acteurs très différents les uns des autres dans un enchevêtrement de relations complexe.

Dans un premier temps, nous allons commencer par analyser le corridor logistico-portuaire (CLP) au regard du filtre de classification qui nous a permis de classer les différentes formes réticulaires dans le premier chapitre, puis nous mettrons plus particulièrement en valeur les spécificités susceptibles de distinguer le CLP des formes de réseau inter-organisationnel connues.

Au vu de la littérature relative aux corridors, nous pouvons constater que les corridors logistico-portuaires sont constitués d'un ensemble de composantes matérielles et immatérielles (Comtois, 2012, Daudet & Alix, 2014, Oberg, 2014). Il semblerait que les corridors ne s'apparentent ni à un marché (il y a une forme de structuration qui dépasse l'auto-régulation par le marché) ni à une hiérarchie d'organisation complète (un corridor ne s'apparente pas à une organisation unique). En effet, le CLP possède des éléments à caractère structurant tels que les autorités portuaires, leurs groupements ou les gestionnaires d'infrastructures, qui participent autant à leur structuration matérielle qu'à leur structuration immatérielle (dimensions administratives et stratégiques de l'activité du corridor logistico-portuaire). Beziat & al. (2014), Daudet & Alix (2014) ainsi que Duszynski & Préterre (2012) remarquent que les CLP font l'objet d'une intégration opérationnelle, constituée notamment par une forme de coordination des activités logistiques (dernière couche du modèle de Notteboom, 2012). Cette intégration opérationnelle est parfois aussi liée à la nature même du territoire sur lequel se trouve le corridor. Les corridors font également l'objet d'une forme d'intégration organisationnelle, notamment sur le plan des projets de développement infrastructurels et superstructurels permettant la coopération entre ports et entreprises à l'échelle du corridor. Toutefois, il ne s'agit pas d'une structuration hiérarchique totale. En effet, les corridors logistico-portuaires ne forment pas une seule et même organisation, loin s'en faut (Beziat & al., 2014, Daudet & Alix, 2014). Cependant, dans certains cas, il arrive que la coordination et le lancement des projets s'effectue au sein du corridor sous l'effet de l'impulsion d'une politique publique, ce qui est une forme partielle de hiérarchie, qui ne constitue pas la fusion dans une organisation unique à proprement parler. Ainsi, nous pouvons bel et bien confirmer que le corridor logistico-portuaire est effectivement une forme réticulaire, à mi-chemin entre marché et hiérarchie. Ceci dit, il est fréquent que la structuration administrative d'un corridor logistico-portuaire aille plus loin que le réseau, formant une structuration en réseau de réseau (Assens & Lemeur, 2014).

Concernant le premier aspect de notre comparatif des formes organisationnelles, c'est-à-dire la genèse du réseau, il est nécessaire de déterminer dans le cas du CLP si elle est délibérée ou si elle

résulte d'un processus d'émergence. Autrement dit, il s'agit de savoir si la création du réseau inter-organisationnel qu'est le corridor logistico-portuaire résulte d'une volonté, d'une prise de décision ou si elle résulte d'un processus progressif d'auto-gestion des organisations concernées (comme c'est le cas pour les clusters ou les districts). Sur ce plan, en ce qui concerne le corridor logistico-portuaire, les deux positions sont défendables. En effet, le fait est qu'un corridor de transport, au sens strictement géographique du terme, existe souvent de lui-même, par émergence historique, au fil de l'installation de populations et d'industries dans un bassin versant et de la construction d'infrastructures requises pour assurer les transports au sein de cet espace géographique (Comtois, 2012). Toutefois, il s'agit ici de la considération géographique de la notion de corridor, et non de la considération du corridor comme objet de gestion qu'est le corridor logistico-portuaire. En effet, un corridor logistico-portuaire n'est pas seulement composé de continuums d'infrastructures juxtaposées : il est également constitué par des composantes non-physiques au cœur desquelles se trouvent les groupements d'autorités portuaires, qui constituent l'outil politique central d'organisation des corridors et la concrétisation administrative du corridor logistico-portuaire (Daudet & Alix, 2014, Beziat & al., 2014). Or, ces structures administratives sont le résultat d'une prise de décision et sont donc délibérées. A titre d'exemple, le GIE HAROPA a été créé en 2012 par la volonté de trois ports (Le Havre, Rouen et Paris) dans le cadre du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, entité qui avait été créée par décret avec la réforme portuaire de 2008. L'agence de développement Medlink Ports a été créée en 2015 par la volonté du préfet coordinateur du bassin du Rhône, des ports du Rhône, de VNF et de la Compagnie Nationale du Rhône, bien que la marque Medlink et une coopération contractuelle préliminaire aient existé depuis 2008. Norlink Ports a été créée fin 2016 à l'initiative de la région des Hauts-de France, faisant suite à plusieurs GIE qui l'ont précédé, eux aussi résultats délibérés d'une prise de décision.

Au travers de cette réflexion, nous pouvons donc observer que les corridors logistico-portuaires résultent d'une prise de décision, issue soit des pouvoirs publics, soit des autorités portuaires, soit des deux à la fois, prise de décision qui a lieu à la suite d'une histoire marquée par un processus d'émergence infrastructurelle, géographique et matérielle. C'est pourquoi nous pouvons considérer le corridor logistico-portuaire comme se trouvant dans l'une des catégories de réseaux inter-organisationnels résultant d'un processus de genèse délibéré (écosystème d'affaires, RTO ou méta-organisation).

Sur le plan de l'objectif, le corridor logistico-portuaire a un objectif complexe. En effet, le rôle du corridor logistico-portuaire est de permettre aux grandes places portuaires qui se trouvent sur son territoire de faire face aux grands défis abordés à la section 4.1 que sont la mondialisation, les stratégies des armateurs et les mutations des chaînes logistiques. Il s'agit pour les corridors

logistico-portuaires de permettre le développement d'une offre compétitive de services de transport et de logistique leur permettant de maximiser l'attractivité de leurs ports (Debrie & Comtois, 2010, Alix & al., 2014, Beziat & al., 2014). Autrement dit, il s'agit de fournir à l'échelle de plusieurs places portuaires maritimes et intérieures une réponse à un destin commun. Cela implique de mettre en place des ressources nouvelles, tant infrastructurelles que superstructurelles et de développer et partager des compétences afin de permettre une meilleure valorisation du tissu économique du corridor.

Notons aussi que parallèlement au développement et au partage de ressources et de compétences, le corridor logistico-portuaire a pour objectif de permettre la valorisation et la promotion de ses ports et de ses entreprises, pour lesquelles effectuer des activités promotionnelles à l'échelle du corridor, échelle plus large, peut potentiellement permettre un gain en visibilité. Autrement dit, il a aussi une fonction de vitrine commerciale vis-à-vis de l'extérieur.

Un autre rôle du corridor logistico-portuaire est de canaliser les politiques de développement économique régional : le CLP est aussi un outil participant à la programmation des politiques territoriales, permettant de concentrer les investissements publics dans les infrastructures et les politiques environnementales. Ainsi, le CLP a aussi un rôle d'outil politique.

Pour résumer ces différents éléments, nous pouvons dire que le corridor logistico-portuaire est un type de réseau qui a pour objectif de permettre la promotion de son tissu organisationnel, le développement de ressources et compétences communes au sein de ce dernier et d'aider l'implémentation des politiques territoriales dans le but d'aborder un destin commun avec plus de confiance et de réussite. Ces différents aspects des objectifs du corridor logistico-portuaire, combinées à la genèse délibérée, inciteraient plutôt à classer le corridor logistico-portuaire dans une catégorie telle que la méta-organisation ou le réseau territorialisé d'organisations.

En termes d'étendue, l'étendue d'un corridor logistico-portuaire est également régionale ou interrégionale. En effet, la longueur sur laquelle peut s'étendre un corridor peut aller d'une centaine de kilomètres jusqu'à plus de 2000 km (cas observables dans des pays très étendus tels que le Canada ou les Etats-Unis par exemple). Parfois, il arrive aussi qu'un corridor logistico-portuaire s'étende sur plusieurs pays à la fois, les corridors étant des axes qui ne s'arrêtent pas aux frontières des Etats, des régions ou des municipalités. A titre d'exemple, Upper Rhine Ports (Ports du Rhin Supérieur) est un CLP qui se trouve à cheval sur la France, l'Allemagne et la Suisse.

Ainsi, l'échelle régionale ou interrégionale qu'adopte le plus souvent le corridor logistico-portuaire nous incite à le classer comme un réseau de type territorialisé, puisqu'il est ancré sur un territoire donné (même si, selon certains auteurs tels que Comtois (2012), les corridors peuvent

parfois modifier leur morphologie géographique au cours du temps en s'étendant ou en se réduisant).

Sur le plan de l'homogénéité des acteurs constituant le corridor logistico-portuaire, il apparaît clairement que les organisations constituant un corridor logistico-portuaire sont extrêmement diverses (cf. tableau) : autorités portuaires, transitaires, armateurs, transporteurs de tous modes, entreposeurs, gestionnaires de terminaux, gestionnaires d'infrastructure... Il s'agit d'entités très différentes les unes des autres, tant par leur secteur d'activité que par leur structure et leur taille. Par conséquent, nous ne pouvons ici qu'être incités à classer le CLP parmi les réseaux à constitution typiquement hétérogène. De plus, les acteurs prenant part au fonctionnement d'un CLP sont à la fois des acteurs de type public et de type privé.

Ces acteurs jouissent d'une autonomie plutôt importante : ils ne sont pas réellement contraints par une autorité formelle et surplombante, bien que les autorités portuaires et les groupements d'autorités portuaires centrent le réseau et agissent comme animateur du réseau et catalyseur des initiatives avec les syndicats patronaux (Daudet & Alix, 2014, Beziat & al., 2014). Il faudrait donc classer le CLP dans une catégorie de réseau où les acteurs sont plutôt autonomes et restent largement indépendants les uns des autres.

Toutefois, les CLP ont une forme de leadership. Ce leadership est assuré (a priori) par les autorités portuaires et leurs groupements (Beziat & al., 2014, Debie & Comtois, 2010) qui, respectivement à l'échelle des ports et à l'échelle du corridor, effectuent une forme de leadership. Ainsi, les CLP apparaissent comme des réseaux de type semi-centré. Cela correspond bien aux notions de cluster, RTO et méta-organisation. Plus particulièrement, on se rapproche ici nettement de la méta-organisation en raison de l'existence d'une structure de groupement d'autorités portuaires, qui possède un aspect statutaire.

Sur le plan de la concentration des ressources, nous observons aussi une similitude entre le CLP et la méta-organisation : les ressources essentielles, permettant de faire fonctionner le réseau, ne sont pas possédées par le centre du réseau mais elles sont possédées par les organisations diverses constituant le réseau. Les ressources ne sont pas concentrées par les acteurs centraux.

Concernant les modalités d'institutionnalisation du réseau, dans le cas des CLP, il apparaît qu'elle se fait par innovation institutionnelle, autrement dit par la création de nouvelles institutions. Cela se voit notamment avec la création des groupements d'autorités portuaires, qui, en tant que nouvelles structures, constituent une forme d'innovation institutionnelle. Ce genre d'institutionnalisation est essentiellement observable dans les RTO ainsi que dans les méta-organisations. Plus particulièrement, dans les RTO, lorsqu'il y a innovation institutionnelle, c'est

souvent lorsqu'apparaît une méta-organisation. Ainsi, nous pouvons rapprocher de plus en plus la notion de CLP de celle de la méta-organisation.

Concernant la formalisation des relations de gouvernance, il apparaît au premier abord que, dans le cas des CLP, les relations de gouvernance sont partiellement formalisées. Toutefois, il semblerait que cette gouvernance se fasse d'une manière fortement basée sur les outils indicatifs et approximatifs (HAROPA, 2012, Medlink Ports, 2015). Cela signifie que les organisations présentes dans un CLP ne sont pas vraiment contraintes par une autorité totalement hiérarchique, mais plutôt par un « droit mou » qui fournit des indications et des orientations globales mais sans imposer, sans ordonner la réalisation d'actions précises (Beziat & al., 2014, Medlink Ports, 2015, HAROPA, 2012, Debrie & Comtois, 2010, Daudet & Alix, 2012). Ceci est en accord avec le fait que les ressources clés du corridor sont plutôt dispersées entre les membres, tout du moins en ce qui concerne la superstructure. Cela rend le semi-centre (i.e. le groupement d'autorités portuaires) dépendant des organisations constituant le réseau. Ceci est un phénomène qui est typiquement observable dans les méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008, 2010, Gadille & al., 2013, Berkowitz & Dumez, 2017).

Enfin, concernant le statut légal, la méta-organisation a une forte particularité par rapport aux autres réseaux : elle est dotée d'un véritable statut légal qui la dote de la personnalité morale, élément que l'on ne trouve pas nécessairement dans le RTO (et que l'on y trouve surtout lorsqu'il met en jeu une méta-organisation) et encore moins dans les autres catégories de réseaux. Ainsi, comme une organisation constituée d'individus, la méta-organisation est dotée d'une constitution statutaire qui lui confère une certaine autonomie. Or, les groupements d'autorités portuaires qui incarnent les CLP ont un statut légal précis (groupement d'intérêt économique, groupement d'intérêt public, association), qui donnent un statut au CLP. Par exemple, HAROPA est un GIE, les agences Medlink et Norlink sont des associations de droit français et Upper Rhine Ports est une association de droit européen.

Toujours sur le plan statutaire et structurel, la méta-organisation se caractérise par la présence d'une structure dite de "secrétariat" (Ahrne & Brunsson, 2008), qui va de pair avec l'existence d'un statut légal précis, qui inclut des personnes et, parfois, des ressources dédiées (certaines méta-organisations ont leur propre budget par exemple). Par exemple, le GIE HAROPA est doté d'un conseil d'administration, constitué des présidents de directoires des trois autorités portuaires, avec une présidence tournante, et des salariés des trois ports sont affectés au GIE. Cet ensemble forme une structure de secrétariat, terme employé pour signifier qu'il n'existe pas une véritable hiérarchie de subordination entre méta-organisation et membres.

Ces divers éléments, résumés dans le tableau 17, nous incitent à considérer le CLP comme une méta-organisation territorialisée, autrement dit comme un RTO animé par une méta-organisation. Toutefois, dans le cas des CLP, le plus souvent, la structure de groupement interportuaire n'implique pas de manière directe l'ensemble des acteurs : souvent, seules les autorités portuaires et, dans certains cas, les gestionnaires d'infrastructures fluviales ou ferroviaires sont réellement et administrativement liés à la structure de secrétariat interportuaire. Ainsi, les entreprises et autres organisations concernées sont nettement moins liées à la structure de gouvernance interportuaire, le lien n'étant pas directement administratif. Toutefois, ces organisations ou leurs syndicats sont parfois représentées au sein de certaines instances de gouvernance des ports (ceci varie fortement d'un CLP à l'autre), avec un rôle plus ou moins consultatif selon le cas. De plus, l'implication des entreprises et administrations périphériques telles que la douane dans les projets menés par les groupements portuaires constituent un lien non négligeable entre ces dernières et le groupement portuaire (méta-organisation du CLP). Nous observons ici une certaine forme de membership partiel.

En outre, il est très important de remarquer que la méta-organisation de CLP (le groupement interportuaire) est un type de méta-organisation territorialisée particulier en cela qu'elle agit comme le fédérateur de plusieurs réseaux différents. En effet, la littérature ne manque pas de références assimilant un port à un réseau territorialisé d'organisations (Desplebin, 2015). En particulier, Desplebin (2015) montre que la place portuaire est un réseau territorialisé d'organisations quasi-centré, au sein duquel l'autorité portuaire agit comme un agent animateur mais avec un pouvoir limité, et constitue donc un quasi-centre du réseau. Guérin (2000) va aussi dans ce sens en assimilant les places portuaires à des « quasi-organisations ». Or, les corridors logistico-portuaires, à travers leurs méta-organisations groupant les autorités portuaires d'un même corridor, constituent une forme de mise en lien de plusieurs réseaux territorialisés d'organisations préexistants. Ainsi, les CLP forment un réseau de réseaux, ce qui en fait un type de méta-organisation particulièrement complexe, fédérant différents réseaux par l'intermédiaire de leur quasi-centre. Cette conjugaison de la méta-organisation du CLP avec des réseaux portuaires locaux constitue un facteur de complexité de gouvernance qui renforce la particularité des CLP et l'intérêt d'y étudier la construction du fait organisationnel. En effet, ici, nous ne sommes pas dans le cas d'une méta-organisation ordinaire ayant uniquement des membres administratifs, mais en présence d'une méta-organisation tentant de faire fonctionner ensemble plusieurs réseaux territorialisés différents à une échelle qui dépasse les compétences de chacun d'entre eux, et nous ne sommes pas non plus exactement dans le cas de la méta-méta-organisation (méta-organisation regroupant administrativement plusieurs méta-organisations) : c'est un type de dynamique très particulier, dont la complexité ne peut qu'intéresser qui se penche sur les domaines des méta-organisations et des RTO.

Nous pourrions résumer ces propos en identifiant le corridor logistico-portuaire comme une méta-organisation territorialisée à ramifications et membership multiples, qui constitue un type de méta-organisation spécifique et complexe, et par conséquent pertinent vis-à-vis de notre champ théorique de référence.

Tableau 19 : comparaison du CLP aux catégories de réseaux existantes

Entité	District	Cluster	RTO	Ecosystème d'affaires	Méta-organisation	CLP
Constitution	Emergente	Emergente	Emergente ou délibérée*	Délibérée	Délibérée	Délibérée
Objectif	Partage de compétences et de personnel, réduction des coûts	Partage de ressources et de savoir-faire, réduction des coûts	Promotion, partage de ressources et de savoir-faire, innover sur une thématique	Diffusion d'une innovation, partage d'une ressource	Promotion, réponse à un destin commun	Développer une réponse à un destin commun
Etendue	Locale	Locale	Locale ou régionale	Globale, parfois locale	Toute étendue	Régionale ou interrégionale
Homogénéité des acteurs	Homogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène	Hétérogène
Autonomie des acteurs	Faible à modérée	Forte	Forte	Faible	Forte	Forte
Public ou privé ?	Privé	Privé	Public et/ou privé	Privé	Public et/ou privé	Public ou public et privé
Concentration des ressources	Diffuse, pas vraiment d'acteur à forte ressources	Diffusées entre les acteurs, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition des ressources	Concentration dans la firme focale	Diffuse, possibilité d'inégalité de répartition entre acteurs	Diffuse, ressources clés (infrastructure notamment) entre les mains d'acteurs précis
Type de leadership	Pas de firme focale	Existence possible d'une ou plusieurs firmes focales	Existence ou non de leaders	Firme focale	La structure assure elle-même un leadership	La structure assure elle-même un leadership
Modalités d'institutionnalisation	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel	Mimétisme institutionnel et	Mimétisme institutionnel	Innovation institutionnelle	Innovation institutionnelle

	nel	nel	innovation institutionnelle	nel		
Formalisation des relations de gouvernance	Informelles	Le plus souvent informelles	Formelles et/ou informelles	Formelles	Formelles et informelles	Formelles et informelles
Statut légal	Inexistant	Inexistant ou contractuel	Associatif ou contractuel ou inexistant	Contractuel	Associatif, GIE, GIP, fondation	Associatif ou GIE ou GIP

Au vu des éléments précédents, l'étude du CLP sous cet angle, en considérant sa complexité et son atypicité en tant que méta-organisation, en fait un objet de choix vis-à-vis du domaine théorique sur lequel nous comptons baser nos travaux : la constitution et l'évolution du fait organisationnel dans les méta-organisations et son évolution au fil du temps, domaine de recherche demandant actuellement à être alimenté (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016, Berkowitz & Dumez, 2017, Gadille & al., 2013). De plus, le corridor logistico-portuaire étant une méta-organisation territorialisée, il revêt un double intérêt car le lien de la méta-organisation à son territoire n'a été que peu étudié et parce que, d'une manière générale, les méta-organisations territorialisées ont été globalement moins étudiées que celles qui ne sont pas spécifiquement ancrées sur un territoire (Gadille & al., 2013). En outre, comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, un intérêt supplémentaire du CLP est constitué par sa complexité et son originalité structurelle, qui peut nous permettre de contribuer à un domaine encore peu connu de la théorie des méta-organisations, qui est l'étude de méta-organisations originales ou spécifiques (Berkowitz & Dumez, 2017, Ahrne & Brunsson, 2008).

#### **4.2.2. Le CLP, quels enjeux managériaux ?**

La thématique des corridors met en jeu plusieurs enjeux managériaux différents, non seulement du fait de la polysémie du terme de corridor mais aussi en raison du lien essentiel que la logistique entretient avec le développement économique régional. A l'issue d'une revue de littérature, nous avons pu identifier un grand nombre d'enjeux managériaux concernant les corridors logistico-portuaires que nous classerons en trois catégories : les enjeux purement axés sur le transport et la logistique, les enjeux de nature politique et les enjeux environnementaux.

Sur le plan technique, un nombre important d'enjeux se posent aux corridors logistico-portuaires. En effet, le corridor logistico-portuaire constitue une forme d'élargissement de la gouvernance portuaire qui a des impacts sur le management technique et opérationnel des activités



logistiques se trouvant sur le corridor. Un enjeu technique non négligeable est aujourd'hui celui de la performance du réseau de transport proposé par les corridors logistico-portuaires : il s'agit de changer l'approche de la mesure de performance, en passant de la performance portuaire à la performance du corridor, considérée à une échelle large. Ceci nécessite le développement d'outils et d'indicateurs pertinents de mesure de la performance susceptibles d'être développés à l'échelle d'un CLP.

Sur le plan opérationnel et tactique, un autre grand défi managérial qui se pose à de nombreux corridors logistico-portuaires tels que HAROPA dans le cas de la vallée de Seine est le développement de la multimodalité. Autrement dit, il s'agit de concevoir et d'organiser le développement du transport par modes massifiés (chemin de fer et voie navigable). Ce développement des transports massifiés est aujourd'hui rendu nécessaire du fait de la congestion des infrastructures routières et de la nécessité de recourir autant que faire se peut à des moyens de transport peu polluants dans le cadre de la transition énergétique, les modes de transport massifiés émettant beaucoup moins de gaz à effets de serre et de polluants que le transport par route. Sur le plan du développement de l'intermodalité, deux courants de recherche principaux existent. Le premier s'intéresse aux infrastructures de transport multimodal telles que les chemins de fer, les canaux, et les plateformes de transfert modal. Il s'agit notamment de l'étude de l'enjeu du positionnement de ces infrastructures, qui a fait l'objet de nombreux travaux visant, par exemple, à déterminer la localisation optimale d'une plateforme de transfert modal (Bouchery & Fransoo, 2015, Debrie & Heitz, 2017, Gavaud & Douet, 2014, Mostert & al., 2017), travaux impliquant généralement des outils de modélisation mathématiques tels que la programmation linéaire. Cet enjeu est d'une importance capitale pour les corridors logistico-portuaires car une plateforme ou un chemin de fer mal situés par rapport aux centres de consommation et aux infrastructures et activités logistiques existantes risquent de ne pas intéresser les transporteurs et commissionnaires de transport, ce qui peut entraîner une sous-utilisation, voire même une non-utilisation des infrastructures en question. Il s'agit aussi des modalités de construction et de conception de ces infrastructures et des caractéristiques intrinsèques de ces dernières, qui sont des clés de l'aboutissement des projets, et de leur acceptabilité sociale et de leur conformité aux normes environnementales et de sécurité. L'autre courant s'intéresse plutôt à l'utilisation des infrastructures par les activités de transport. Il s'agit par exemple de l'étude des problématiques de routage des flux de marchandises au sein du corridor, de synchronisation des transports des différents modes, ou de l'étude des différents coûts afférant au transport multimodal, toujours dans une perspective d'optimisation (Van Riessen & al., 2015). Ainsi, les questions de capacité des infrastructures et des entreprises ainsi que la fluidité des flux de marchandises constituent un enjeu situé au cœur de nombreuses réflexions et arbitrages stratégiques liés aux corridors logistico-portuaires. Bien sûr, il

s'agit ici d'enjeux spécifiques qui sont amenés à varier d'un corridor logistico-portuaire à l'autre, les conditions topographiques étant spécifiques à chaque endroit géographique. Notons également que les perspectives d'optimisation de l'existant peuvent se cumuler à des perspectives de planification destinées à définir les modalités de services futurs (entièrement nouveaux) et des futures infrastructures à construire ou à rénover.

Un autre enjeu majeur des corridors logistico-portuaires est constitué par l'étude de l'impact de ces derniers et par conséquent la connaissance et le chiffrage de cet impact. Cela est particulièrement utile aux instances de gouvernance du corridor logistico-portuaire (autorités portuaires et leurs groupements) et à leurs autorités de tutelle (ministères, autorités régionales, autorités municipales). Le cœur de cet enjeu est constitué par le traçage des liens susceptibles d'exister entre la logistique réalisée sur le corridor et le développement du territoire sur lequel il se trouve (Steck, 2015). Dans une perspective de développement durable, nous proposons une classification distinguant les enjeux d'impact du corridor logistico-portuaire en trois catégories : impact économique, impact social et impact environnemental.

L'enjeu de l'impact économique se trouve au cœur des politiques de corridor logistico-portuaires : il s'agit d'évaluer l'impact qu'un corridor logistico-portuaire et son évolution au fil du temps peut avoir sur l'économie d'un territoire. Il va de soi que dans un tel cas, les calculs ne s'arrêtent pas aux chiffres du commerce extérieur. Cet impact économique est un impact susceptible d'être évalué, par exemple, au travers de la création de valeur ajoutée. Il convient toutefois de noter que, tant dans le cas d'un port que dans celui d'un corridor logistico-portuaire, le concept de création de valeur ajoutée est extrêmement polysémique et peut inclure de nombreux éléments de calcul différents (Arthaud & al., 2016, Guillaume, 2016, Maillard, 2017). L'impact économique d'un corridor logistico-portuaire peut également être abordé plus qualitativement, par exemple, au regard des implantations d'entreprises sur le territoire. En effet, pour créer de la valeur sur un territoire, il ne suffit pas d'y faire passer des flux : un flux, considéré isolément, est de peu de valeur pour un territoire, a fortiori s'il le traverse sans s'arrêter. Or, les corridors logistico-portuaires émanent le plus souvent d'une volonté publique de lancer ou de préserver le développement économique d'un territoire. C'est pourquoi, pour le développement des corridors logistico-portuaires, il est important d'obtenir l'implantation d'activités génératrices de valeur ajoutée sur le territoire du corridor. Pour cette raison, un enjeu majeur des corridors logistico-portuaires est aujourd'hui le développement de programmes et dispositifs leur permettant de rendre leur territoire attractif pour les industries et autres activités à valeur ajoutée afin que ces dernières investissent sur le territoire du corridor. De plus, l'implantation d'une industrie ou d'un entrepôt (à titre d'exemples) permet théoriquement un verrouillage du passage de certains flux par le corridor logistico-portuaire

concerné. En effet, ce type d'activité est alimenté par des flux d'entrée et de sortie, flux qui, en toute logique, utiliseront les infrastructures du corridor et, souvent, des prestataires logistiques locaux. Par exemple, un grand importateur de meubles qui installe un entrepôt près d'un port aura tendance à utiliser ce port par commodité.

Sur le plan de l'impact social du corridor logistico-portuaire, un premier enjeu évident aux yeux des institutions politiques est l'impact sur l'emploi, évaluable au travers des emplois créés par les projets mis en place dans le cadre des politiques de corridor et au travers des emplois créés par les entreprises s'implantant sur le corridor ou les extensions et hausses d'activité des entreprises se trouvant déjà sur le territoire. Toutefois, l'impact social des corridors logistico-portuaires ne saurait se limiter aux créations d'emplois. En effet, de plus en plus, un autre enjeu social majeur se pose aux corridors logistico-portuaires à l'heure actuelle : il s'agit de l'acceptabilité sociale de la politique mise en place et, plus particulièrement, de l'acceptabilité sociale des projets. En effet, un corridor, ce n'est pas seulement un ensemble d'organisations en réseau situées sur un même territoire : sur ce territoire se trouve une population, souvent très importante, qui cohabite avec les activités industrielles et logistiques et avec les projets du corridor logistico-portuaire. Or, cette population peut se sentir gênée par un projet d'infrastructure de transport ou d'implantation d'entreprise, susceptible de perturber sa vie. Dans un tel cas, une partie de cette population peut développer un sentiment de méfiance vis-à-vis de ce projet, sentiment de défiance pouvant aller jusqu'au dépôt d'un recours en justice contre le projet en question, ce qui peut considérablement le retarder, voire même l'annuler si la justice donne raison aux plaignants. Par conséquent, il s'agit d'un enjeu vital pour les corridors logistico-portuaires, et c'est pourquoi l'évaluation de l'acceptabilité sociale est de plus en plus présente dans les projets à l'heure actuelle. Les autorités portuaires et leurs groupements travaillent de plus en plus sur l'interface ville-port et développent même des outils d'interface entre la population et le port, comme par exemple le Port Center, centre d'expositions et de conférences publiques construit par le Grand Port Maritime du Havre. Notons également le besoin, dans les cas français, de la réalisation d'une enquête publique lors de la réalisation de grands projets infrastructurels, qui nécessite de bien gérer l'enquête en question en présentant les projets au public sans ambiguïté et avec pédagogie de manière à remporter l'adhésion de la population.

Sur le plan de l'enjeu environnemental, plusieurs volets existent. En premier lieu, le report modal vers les transports massifiés constitue une part importante des enjeux environnementaux des corridors logistico-portuaires. Nous avons déjà discuté des sous-enjeux de cet élément dans les paragraphes précédents. Toutefois, ceci est loin d'être le seul volet des enjeux des corridors logistico-portuaires. En effet, il convient également de prendre en compte l'impact des activités du

CLP sur les eaux, les sols et la biodiversité. Dans ces domaines, entreprises et autorités portuaires se trouvent face au défi de composer avec une législation environnementale de plus en plus stricte et contraignante, imposant des procédures de plus en plus fastidieuses d'étude et de modélisation des impacts environnementaux des projets, notamment sur le volet infrastructurel (HAROPA, 2012). Il est également important de souligner la nécessité de mettre en place des mesures compensatoires lorsque les infrastructures portuaires empiètent sur des espaces naturels, ce qui implique une planification des actions à mener en matière environnementale. Notons également que la bonne gestion de ces enjeux n'est pas uniquement une source de coûts et que, dans un contexte où le « green supply chain management » se développe de plus en plus, obtenir des certifications de bonne gestion des impacts environnementaux devient un enjeu d'importance croissante pour les corridors logistico-portuaires car un label écologique peut alors facilement devenir un outil de marketing pour un corridor logistico-portuaire tel que HAROPA, qui a obtenu trois années de suite le label de « best green port », décerné par une association de professionnels logistiques de la zone Asie-Pacifique. Outre ces éléments, il faut aussi remarquer que, hormis les aspects procéduriers et la labellisation, un autre défi environnemental se pose actuellement aux corridors logistico-portuaires : le développement de la capacité de ces derniers à assurer l'instauration et le maintien de comportements vertueux de la part des entreprises de transport et de logistique opérant sur les corridors, ce qui nécessite l'engagement de démarches spécifiques et adaptées aux différents secteurs.

En outre, un autre défi lié au "green supply chain management" se posant aujourd'hui au CLP est celui du développement de l'entrepreneuriat durable le long du corridor. En effet, les prestataires intégrateurs de services logistiques sont à la recherche d'entreprises de plus en plus respectueuses de l'environnement, ce qui incite les corridors logistico-portuaires à développer des mécanismes destinés à attirer les entreprises respectueuses de l'environnement. Il ne s'agit pas seulement d'inciter à l'implantation d'entreprises à activités conventionnelles particulièrement respectueuses de l'environnement : il s'agit aussi d'attirer des entreprises industrielles et logistiques officiant dans de nouvelles filières telles que les énergies renouvelables ou le recyclage des matières premières. Il s'agit également de développer l'écologie industrielle au sein des corridors logistico-portuaires dans une perspective de développement de l'économie circulaire (Pichon & al., 2015, Alix, 2015, Prause & al., 2014). En effet, les corridors logistico-portuaires desservent de grands bassins de consommation qui constituent des sources importantes de matières à recycler. Or, le corridor logistico-portuaire, grâce à ses infrastructures de transport, offre une forte variété d'endroits facilement accessibles depuis les centres de consommation urbains pour pouvoir effectuer le recyclage et la valorisation des déchets. De plus, en innovant et en optimisant les processus, il est possible (dans une certaine mesure, selon les cas) de transformer les corridors logistico-portuaires

en véritables régions à économie circulaire dans lesquelles les sous-produits de certaines industries constituent les ressources d'autres industries, ce qui permet aux industriels et aux logisticiens de redécouvrir les bienfaits de la proximité (Alquier & al., 2015, Prause & al., 2014). Ainsi, le défi pour le corridor logistico-portuaire est ici de passer de l'état d'axe de circulation de flux relativement linéaires sur lequel se trouvent des industries basées sur les flux mondialisés à un réseau d'économie circulaire mettant en jeu un ensemble de flux de matières premières et de produits beaucoup plus complexe.

Les défis précédemment évoqués en impliquent un autre, plus général, qui est celui de la rencontre entre l'institutionnel et l'opérationnel (Beziat & al., 2014). Il est préférable d'éviter les désaccords et les mauvaises interprétations entre les domaines institutionnel et opérationnel afin de pouvoir faire en sorte que la gouvernance du corridor soit correctement implémentée et reconnue des entreprises. En effet, les approches des entreprises et celles des administrations sont différentes, ne serait-ce que parce que les entreprises ont une vision très sectorielle, centrée sur leur activité particulière et les activités qui leur sont le plus directement liées, tandis que les administrations telles que l'Etat (administration de tutelle des autorités portuaires) ou les régions ont une vision beaucoup plus large des choses, nettement plus diversifiée. Il s'agit de concilier les objectifs sectoriels des entreprises avec les objectifs plus larges des institutions politiques. En effet, les administrations doivent prendre en compte non seulement les caractéristiques d'un secteur, mais aussi des thématiques telles que l'urbanisme, les services publics et la vie de la population du territoire (Beziat & al., 2014). Ainsi, les groupements interportuaires, traduction structurelle et administrative des corridors logistico-portuaires, font face à un défi majeur : réaliser une articulation réussie de ces deux types de visions et d'objectifs, articulation dont ils sont le pivot.

En outre, un défi connexe pour les méta-organisations de corridors logistico-portuaires consiste à réaliser une interconnexion des secteurs logistiques et industriels permettant de concrétiser le réseau du corridor, dans le but d'éviter les cloisonnements inter-organisationnels. Cette création d'une dynamique de coopération et de coopération constitue le cœur de la stratégie des corridors logistico-portuaires (Daudet & Alix, 2014, Alix & Verny, 2012, Comtois, 2012, Beziat & al., 2014). Sans elle, il devient difficile de développer l'intermodalité par exemple ou, d'une manière générale, de profiter complètement de la complémentarité que différentes entreprises peuvent avoir. Autrement dit, il s'agit ici de créer de l'organisation dans la population d'entreprises et d'administrations du corridor logistico-portuaire.

Notons aussi qu'un enjeu vital du corridor logistico-portuaire, enjeu dont dépendent sa survie et sa crédibilité, est son insertion dans des cadres politiques externes au corridor mais qui lui sont néanmoins connexes. Ainsi, le corridor logistico-portuaire doit faire preuve d'une capacité à

s'insérer dans le contexte politique et législatif de son pays sans pour autant briser la continuité de son développement et de ses projets à chaque changement de gouvernement. Il doit notamment s'adapter aux évolutions de la législation relative au commerce extérieur. Il doit également s'insérer dans le contexte de la politique européenne des transports et notamment dans celle du réseau transeuropéen de transports (RTE-T), que nous avons détaillée dans une section antérieure, afin de pouvoir profiter de la forte capacité de financement infrastructurel de l'Union Européenne. Ainsi, assurer en permanence la cohérence des politiques représente un enjeu clé des corridors logistico-portuaires.

Sur le plan des investissements, il va de soi qu'un enjeu majeur des corridors logistico-portuaires est constitué par la planification de ces derniers. En effet, les corridors logistico-portuaires peuvent être face à des besoins d'investissements multiples, susceptibles d'impliquer une multitude de projets, mais cette multiplicité se heurte au fait que les moyens dont disposent les autorités portuaires et leurs groupements ne sont pas extensibles : ces ressources ont une limite. Ainsi, la discipline de gestion de projet est au cœur de la gouvernance d'un corridor logistico-portuaire. Le défi posé est ici l'adaptation des ambitions du corridor logistico-portuaire à ses contraintes de financement. Cela nécessite une priorisation des projets en amont, priorisation devant à la fois convenir aux contraintes budgétaires et au tissu d'entreprises peuplant le corridor. En effet, un mauvais enchaînement de projets infrastructurels peut résulter dans une impossibilité temporaire pour les entreprises de profiter d'une infrastructure, faute d'un élément indispensable l'accompagnant et en permettant l'usage. Le risque est une sous-rentabilité des infrastructures et une perte de crédibilité pour l'administration du corridor vis-à-vis des entreprises.

A la lumière de l'examen des thématiques précédentes, nous pouvons constater que, d'une manière générale, si un enjeu managérial crucial se pose aux corridors logistico-portuaires, c'est bien celui de leur gouvernance. En effet, c'est d'elle que dépendent la création et la gestion des projets et le développement du cadre structurel dans lequel les entreprises de transport et de logistique officient. C'est la structure de gouvernance qui permet de réaliser les prises de décisions dans les instances gouvernantes des corridors logistico-portuaires. Dans le domaine de la gouvernance des corridors, il est très important de signaler que cette dernière se fait avec les institutions gouvernantes étatiques et/ou régionales et/ou locales et pas indépendamment d'elles. En effet, bien qu'il existe des instances de gouvernance du corridor logistico-portuaire, notamment au travers des groupements d'autorités portuaires et, dans une certaine mesure (selon les cas), des syndicats patronaux portuaires et de leurs éventuelles unions, "un corridor ne forme pas une entité politique", mais est constitué d'une "mozaïque de petits territoires et de plusieurs composantes administratives gouvernementales" (Comtois, 2012). Dans un tel cadre de gouvernance en

mozaïque, le cloisonnement politique susceptible d'exister peut mener à un phénomène de défense exacerbée des intérêts locaux par les différents pôles du corridor dans la gouvernance de ce dernier, risquant de mener ainsi à une concurrence des territoires à l'intérieur du corridor (Beziat & al., 2014, Comtois, 2012, Debrie & Comtois, 2010). Ce risque de concurrence interne au corridor est contre-productif, puisque les corridors logistico-portuaires auraient plutôt vocation à lier les territoires dans un bloc cohérent et coopératif. Cela nécessite la construction d'un système d'arbitrage au sein du corridor. A la défense excessive des intérêts locaux peuvent se cumuler des éléments peu factuels tels que les différences de couleurs politiques, qui peuvent agir comme facteurs aggravants de la défense des intérêts de chaque territoire composant le corridor sans réelle base concrète d'argumentation. Un autre facteur renforçant peut être la tendance à la décentralisation qui règne aujourd'hui dans les politiques territoriales. Enfin, sur le plan de la gouvernance des corridors, un défi majeur est aujourd'hui posé par le besoin d'étudier le lien qui existe et se constitue entre les différentes juridictions et l'univers technique et logistique du corridor afin de qualifier et de quantifier l'impact du morcellement juridictionnel sur le fonctionnement technique opérationnel du corridor logistico-portuaire (Comtois, 2012). Les opportunités de recentralisation mériteraient alors d'être abordées (Duszynski & Préterre, 2012).

Un autre enjeu important concernant la gouvernance des corridors logistico-portuaires est le développement d'une gouvernance collégiale faisant intervenir autant les acteurs administratifs que les acteurs privés, qui, aujourd'hui, sont souvent indiqués comme n'étant pas suffisamment impliqués dans la gouvernance des corridors logistico-portuaires (Oberg & al., 2016). Si l'on se tient à la définition actuelle du terme de gouvernance, il s'agit de passer d'une situation de gouvernement à une situation de gouvernance. Il s'agit alors de déterminer comment impliquer davantage les entreprises dans la gouvernance des corridors logistico-portuaires sans faire de favoritisme ni d'oubli sectoriel et tout en conservant un minimum de simplicité dans les mécanismes de prise de décision.

La recherche d'un modèle de gouvernance optimal pour un corridor logistico-portuaire ne saurait se faire sans une compréhension de son fonctionnement institutionnel et, plus spécifiquement, sans l'analyse de la perception que différentes catégories d'acteurs impliqués dans un CLP, qu'ils soient économiques ou administratifs, peuvent développer vis-à-vis d'une politique de corridor logistico-portuaire. Il s'agit d'un domaine demandant encore des approfondissements (Oberg & al., 2016, Oberg, 2014). C'est un défi non négligeable pour les méta-organisations de corridors logistico-portuaires de réussir à savoir de quelle manière elles sont perçues et comment cette perception évolue au fil du temps.

Un élément important en lien avec la gouvernance des corridors logistico-portuaires est également posé par l'implémentation de ladite gouvernance de corridor. En effet, définir un modèle de gouvernance est une chose, réaliser son implémentation en est une autre. L'étude des processus d'implémentation de la gouvernance de corridor contribue à donner naissance aux corridors logistico-portuaires sur le plan organisationnel. Par conséquent, ces processus méritent d'être abordés afin de savoir quels ont été les facteurs d'échec et de succès de ces processus dans différents cas (Duszynski & Préterre, 2012, Prause & Hunke, 2014, Oberg & al., 2016, OCDE, 2017). Il s'agit bien sûr d'aborder le vécu des innovations organisationnelles mises en place au sein des CLP et leur évolution au fil du temps, afin de pouvoir mieux caractériser ce qui rapproche le corridor logistico-portuaire de l'organisation. Il s'agit également d'inventorier les divers éléments susceptibles de freiner cette construction organisationnelle du CLP. Il peut s'agir d'éléments techniques, matériels, mais aussi d'éléments plus humains tels que l'inertie organisationnelle causée par le poids des habitudes ou le poids de l'héritage et l'influence de l'histoire sur la structuration du corridor ayant précédé sa concrétisation organisationnelle. Cela permettra de mieux comprendre l'impact opérationnel et tactique des stratégies de corridor.

Concernant les investissements relatifs aux politiques de corridor, il serait également opportun, si l'on observe le corridor sur le plan de son rôle en tant qu'outil politique permettant de flécher les investissements (Comtois, 2012, Beziat & al., 2014), de savoir s'il ne les flèche pas trop. En effet, un corridor logistico-portuaire est localisé sur un bassin, le long d'un grand axe majeur de transport et attire de ce fait le financement public, à tel point que les Etats se servent de la notion de corridor comme outil de focalisation des investissements infrastructurels. Toutefois, entre les grands corridors logistico-portuaires et corridors de transport, il existe des axes de transport de dimension et de technologie plus modeste, qui se trouvent entre les grands corridors et peuvent constituer des liens entre eux. Il peut s'agir, par exemple, de canaux à petit ou moyen gabarit qui relient des grands fleuves ou des canaux à gros gabarit. Or, sachant que les corridors constituent un moyen pour le monde politique de flécher les investissements d'argent public destinés aux infrastructures de transport (Comtois, 2012, Debrie & Comtois, 2010), un enjeu de ces politiques de corridor est de faire en sorte que le fléchage des investissements permis par le corridor ne soit pas abusif afin que le développement des grands corridors ne se fasse pas au détriment d'axes plus modestes qui leur sont liés et qui leur offrent des possibilités de desserte fine à ne pas négliger. Il est important que la concentration d'investissements réalisée le long des grands axes ne prive pas les infrastructures capillaires (néanmoins complémentaires) des investissements dont elles ont besoin, ce qui peut potentiellement engendrer un manque d'entretien de ces infrastructures des réseaux capillaires.



Un autre enjeu concernant les corridors logistico-portuaires est constitué par la remise en cause de plus en plus d'un principe selon lequel la construction ou rénovation d'infrastructures entraînerait directement des mutations organisationnelles, notamment en termes d'organisation des transports, et la venue des utilisateurs sur l'infrastructure (Notteboom, 2012, 2014). Ce dogme, qui fut longtemps au cœur des politiques portuaires, fluviales et ferroviaires, trouve de plus en plus de contre-exemples tels que le nouveau port à conteneurs de Wilhemshaven en Allemagne, qui était censé délester le port de Hambourg, dont les trafics maritimes sont en situation de congestion et qui n'a pas rencontré le succès attendu. C'est donc le lien entre politique, mutation infrastructurelle, flux et mutations organisationnelles qui est remis en question. S'agissant d'un lien entre éléments matériels et immatériels, humains et non humains, une approche processuelle par une théorie telle que la théorie de l'acteur-réseau constituerait certainement un bon moyen d'éclairer cette remise en cause en inventoriant et en comprenant les processus situés aux interfaces inter-organisationnelles, qui sont les principaux supports de ce lien.

Enfin, un dernier élément constitue aujourd'hui un enjeu majeur des politiques de corridor logistico-portuaire : il s'agit de l'enjeu de la gestion des données. En effet, la gestion des données relatives aux divers types de flux de marchandises a considérablement évolué au cours de ces dernières années, avec l'informatisation des entreprises et du monde du transport. Ainsi, les échanges de données relatives aux flux se sont faits plus vite, avec plus de fiabilité. Les ports se sont dotés de plateformes communautaires d'échange de données : les cargo community systems, qui sont des interfaces numériques permettant des échanges de données relatives à un lot de marchandises (formalités douanières, localisation du conteneur, état d'avancement des opérations portuaires, autorisations de sortie du terminal etc.). Dans les corridors logistico-portuaires, c'est aujourd'hui la donnée qui est le centre du fonctionnement des corridors logistico-portuaires (Alix, 2012, 2015) : sans elle, le fonctionnement d'un port serait impossible. Ainsi, tout un ensemble de défis managériaux liés au traitement de la donnée émergent aujourd'hui dans le secteur des corridors logistico-portuaires. En particulier, c'est la révolution numérique qui pose aujourd'hui un défi. En effet, l'informatisation devient de plus en plus poussée, grâce notamment à trois technologies principales actuellement en plein développement : l'objet communicant, la robotisation et la blockchain. En effet, l'objet communicant, par exemple, le conteneur communicant doté de puces RFID ou le produit communicant (puces dans la marchandise) modifie l'enregistrement des données, permettant ainsi de synchroniser la collecte des données et les flux avec précision. La robotisation révolutionne la gestion d'installations telles que les terminaux portuaires, où des robots peuvent effectuer des opérations de manutention, ou les entrepôts, où robots et drones sont susceptibles de révolutionner les techniques d'inventaire et la manipulation des marchandises. Un développement non négligeable de la robotique pourrait ainsi

intervenir dans l'univers portuaire dans les années à venir. Enfin, la blockchain constitue une nouvelle technique d'échange informatisé et sécurisé de la donnée susceptible de révolutionner l'activité des commissionnaires de transport. En effet, avec la blockchain, de nombreuses opérations de transit peuvent se réaliser de manière automatisée ou être directement effectuées par l'expéditeur ou le destinataire de la marchandise, rendant ainsi inutile le recours au commissionnaire de transport pour certaines opérations. Toutefois, cette technologie n'en est encore qu'à ses premiers débuts expérimentaux et devra encore se développer davantage pour être généralisée dans le monde de la logistique et du portuaire. Pour les corridors logistico-portuaires, le plus grand défi consistera à piloter le développement de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication dans leurs applications à la logistique et aux activités portuaires : il s'agit de ne pas rater le train de la révolution numérique, qui constitue peut-être la plus importante révolution technologique que les ports aient pu connaître depuis l'invention du conteneur par Mc Lean. Ainsi, la gestion de l'innovation et du changement est au cœur de la gouvernance de corridor logistico-portuaire.

A l'issue de ce passage en revue des différents défis managériaux se posant aux corridors logistico-portuaires, nous pouvons distinguer plusieurs catégories de défis managériaux : des défis à caractère technique, des défis à caractère humain et des défis à caractère mixte, qui entremêlent les deux. Les défis managériaux à caractère mixte, qui constituent la catégorie majoritaire (tableau 19), nous semblent d'une importance toute particulière. En effet, c'est là que l'on trouve des thématiques fortement complexes mais néanmoins vitales pour l'avenir du CLP.

Tableau 20 : classification des enjeux managériaux des CLP

Enjeux plutôt humains	Enjeux plutôt matériels	Enjeux mixtes
Acceptabilité sociale des projets	Innovations dans la gestion de l'information	Remise en cause du lien infrastructure-évolution organisationnelle
Perception de la gouvernance, représentations	Passage de la performance portuaire à la performance de corridor	Fléchage raisonné des investissements
Recherche d'un modèle de gouvernance optimal	Routage des flux, sélection modale	Implémentation de la gouvernance
Décloisonnement politique	Planification technique des investissements	Insertion de la gouvernance dans son contexte
	Protection de l'environnement	Développement de la multimodalité
	Construction et conception des infrastructures	Coopération intersectorielle
		Rencontre entre institutionnel et opérationnel
		Attrait d'entreprises « green » pour favoriser l'économie circulaire

		Favorisation de comportements écologiquement vertueux
		Evaluation de l'impact économique du CLP

Parmi les défis managériaux à caractère mixte, ceux de l'implémentation de la gouvernance de corridor, du lien entre infrastructure et évolution organisationnelle, du développement de la coopération intersectorielle et de l'insertion de la gouvernance de corridor dans son contexte nous semblent d'une importance particulière car il s'agit d'éléments clés liés à la gouvernance et que les instances de gouvernance des CLP ne peuvent ignorer pour construire leur gouvernance et obtenir la reconnaissance de cette dernière par le tissu d'entreprises du corridor. Notons aussi, dans le domaine de la reconnaissance de la gouvernance, un aspect plutôt humain qui est l'étude de la perception de l'implémentation de la gouvernance des corridors logistico-portuaires.

Ces thématiques, complexes, semblent avoir la caractéristique d'être plutôt qualitatives, à la fois humaines et non-humaines et fortement processuelles, ce qui fait de ces enjeux un domaine d'application tout à fait adapté à notre filtre théorique, constitué par la théorie de l'acteur-réseau. De plus, il apparaît que, malgré une forte sociomatérialité des enjeux liés aux CLP (listés précédemment dans le tableau 19), les approches sociomatérielles et surtout la théorie de l'acteur-réseau ont encore été peu mobilisées. Notteboom (2012, 2015), Duszynski & Préterre (2012) et Alix (2015) appellent d'ailleurs à l'utilisation d'approches sociomatérielles pour aborder le terrain des corridors.

C'est pourquoi nous avons sélectionné le terrain des corridors logistico-portuaires, et plus particulièrement celui de la construction et de l'implémentation de leur gouvernance, afin de pouvoir mobiliser notre cadre théorique constitué par la construction et l'évolution du fait organisationnel dans les méta-organisations vues au travers de la théorie de l'acteur-réseau, qui est sociomatérielle et processuelle.

Ainsi, dans la section suivante, nous développerons à partir de ce cadre managérial et de notre cadre théorique des questions de recherche pour la conduite de la suite de nos travaux.

### 4.3. Problématique et questions de recherche

Dans notre cadre théorique, nous avons commencé par mettre en évidence l'intérêt de la théorie des méta-organisations en tant que théorie de base pour ce travail de thèse. Nous avons mis en valeur plusieurs domaines théoriques à explorer concernant les méta-organisations. Nous avons pu constater tant au vu de la littérature fondatrice de la théorie des méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008, Bor, 2014, Gulati & al., 2012) qu'au vu de la littérature plus récente (Gadille & al., 2013, Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016, Berkowitz, Bucheli & Dumez, 2016) l'existence d'une opportunité de contribution importante concernant l'examen de la construction et de l'évolution du fait organisationnel dans les méta-organisations. Nous comptons également pouvoir contribuer à cela tout en apportant la contribution de l'étude d'une méta-organisation d'une catégorie spécifique et peu abordée. En effet, le corridor logistico-portuaire constitue une méta-organisation fortement spécifique du fait de sa complexité structurelle (avec notamment l'existence de plusieurs niveaux de membership) et de la complexité de son contexte de fonctionnement. Une autre contribution peut se faire sur le plan de l'acquisition d'une meilleure connaissance des interactions entre méta-organisation, chaînes logistiques et chaînes de valeur, les corridors logistico-portuaires étant positionnés au cœur des chaînes logistiques et des chaînes de valeur.

Nous comptons également effectuer un apport à la théorie de l'acteur-réseau en appliquant la trame d'analyse à ce type de méta-organisation par le biais de l'analyse de la performativité des communs. En effet, cette dernière a été fort peu mobilisée dans le domaine de l'étude des corridors et les domaines logistiques en général.

Enfin, il apparaît que, éclairés au travers de la théorie des méta-organisations et de la théorie de l'acteur réseau, en développant une compréhension de la formation du fait organisationnel dans les corridors logistico-portuaires, nous avons la possibilité de contribuer à répondre à plusieurs enjeux managériaux des corridors logistico-portuaires, notamment ceux de l'implémentation de la gouvernance, de la perception de la gouvernance, du développement de la multimodalité et de la construction du lien entre domaines institutionnel et opérationnel.

Ainsi, dans ces perspectives d'apports théoriques et managériaux, il apparaît nécessaire de développer une problématique à caractère processuel. De plus, comme nous avons pu observer au cours des chapitres 2 et 3, il apparaît que les biens communs, situés aux interfaces entre les organisations composant un réseau, ont un rôle clé dans le fonctionnement de ce dernier. Ainsi, il apparaît nécessaire de construire une problématique prenant bien en compte la notion d'artefacts communs dans son élaboration.

Au vu de ces éléments, nous avons élaboré la problématique de recherche suivante :

Question de recherche principale :

Quelles sont les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel dans le cas des corridors logistico-portuaires ? (CLP)

Cette question principale se divise en trois sous-questions de recherche :

Sous-question 1 : Quelles sont les catégories de biens communs mobilisés par les CLP ?

Sous-question 2 : Comment agissent-ils sur les dynamiques internes d'organisation des CLP ?

Sous-question 3 : Comment agissent-ils sur les dynamiques entre les CLP et leur environnement ?

La question de recherche principale s'attache à comprendre la manière dont les communs peuvent être amenés à participer à la performance du corridor logistico-portuaire. En effet, dans notre paradigme théorique sociotechnique, basé sur l'enrichissement de la théorie des méta-organisations par la notion de bien commun par le biais de la théorie de l'acteur-réseau, nous nous attachons à examiner comment le corridor logistico-portuaire est performé, et comment il mobilise des biens communs tels que les infrastructures de transport, les systèmes d'information, les structures de pilotage de projet, les institutions de gestion du corridor ou encore les procédures réglementaires spécifiques.

Il conviendrait ici de rappeler ce que nous entendons par biens communs. En effet, nous élargissons ici quelque peu la notion de bien commun telle qu'elle est usuellement présentée par les auteurs se focalisant sur les communs de type naturel (Ostrom, 2010 (2)), dont nous avons discuté au chapitre 3. Nous désignerons par le terme de commun, dans le cas des corridors logistico-portuaires, un bien, un élément de structure institutionnelle ou un processus accessible à plusieurs entités susceptibles d'agir dessus. Ainsi, nous considérons le bien commun non seulement sur le plan matériel mais aussi sur les plans institutionnel et processuel. La notion de bien commun que nous mobilisons ici élargit la notion de biens communs par rapport aux définitions usuelles en ajoutant les outils de gestion à la notion de bien commun usuellement basée sur des ressources matérielles et sur l'information.

La sous-question de recherche 1 a pour but de réaliser un inventaire des différents communs présents dans les CLP, inventaire nécessaire avant toute autre chose. En effet, il s'agira, pour les réponses à ces sous-questions de recherche, de nous renseigner sur les principales caractéristiques des différents communs utilisés dans les corridors logistico-portuaires, afin de pouvoir ensuite effectuer des analyses plus précises. Dans la réponse à cette première sous-question de recherche,

nous veillerons également à définir de manière globale les différents actants typiques que l'on peut trouver sur un corridor logistico-portuaire.

Les sous-questions 2 et 3 se penchent ensuite plus spécifiquement sur la détection et la contribution de ces différentes catégories de communs à la performance du corridor logistico-portuaire. Elles ont pour objectif d'identifier l'action des différents types de biens communs sur la performance des corridors logistico-portuaires ainsi que les avis des porte-parole des organisations consultées sur ce pouvoir organisateur de processus performatifs des biens communs.

La sous-question 2 s'intéresse à l'impact que les biens communs peuvent avoir sur la construction organisationnelle interne de la méta-organisation du CLP et aux contraintes existant au sein des relations inter-organisationnelles existant à l'intérieur du périmètre administratif de la méta-organisation. C'est donc l'analyse des éléments d'organisation agissant entre la méta-organisation et ses membres qui est rendue possible par la sous-question de recherche 2. Une attention particulière sera portée aux différents statuts de membres, certaines méta-organisations de corridors logistico-portuaires ayant des membres à part entière (le plus souvent des autorités portuaires) et des membres à statut partiel, administrativement reliés à la méta-organisation de corridor sans avoir les mêmes droits que les membres "complets".

La sous-question 3 élargit le champ d'analyse en se penchant sur le rôle des biens communs dans les dynamiques que la méta-organisation et ses membres entretiennent avec des entités externes qui ne leur sont pas liées par un lien administratif mais qui coopèrent ou collaborent avec la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et ses membres et qui jouent un rôle (plutôt indirect) dans la performance du corridor logistico-portuaire.

Cette problématique, centrée sur les communs, nous permettra de plonger au cœur de l'enchevêtrement complexe de processus aboutissant à la performance du corridor. Ce sera également l'occasion de définir les éventuelles limites que le processus de performance des CLP peut avoir et d'expliquer pourquoi ces limites apparaissent.

#### **4.4. Le choix d'une démarche qualitative**

La sélection d'une démarche méthodologique est l'un des éléments les plus discutables de tout travail de recherche, et pour cause : c'est sur elle que repose la conduite du travail, à parts égales avec la problématique, qui cible et exprime ce qui est recherché. Si le chercheur a parfois une multitude d'options de choix de méthodes à sa disposition, incluant la possibilité pour ce dernier de réaliser sa propre méthode, deux grandes familles de méthodes existent et posent, a priori, un dilemme d'orientation de la recherche sur le plan méthodologique : il s'agit du choix entre

méthodologie quantitative et méthodologie qualitative. La recherche qualitative est basée sur la connaissance de la nature des objets étudiés : elle permet de savoir de quoi ils sont composés. Une démarche quantitative, quant à elle, concernerait plutôt les proportions relatives de ce qui constitue l'objet étudié (Dumez, 2015). Si, après une large domination des recherches quantitatives, les démarches qualitatives émergent de plus en plus en recherche anglo-saxonne, la recherche qualitative semble ne percer que timidement en recherche francophone (Paillé & Mucchielli, 2016). Pour la réalisation de ce travail, nous avons fait le choix d'adopter une démarche qualitative, choix que nous allons discuter ci-après.

Paillé & Mucchielli (2016) définissent une démarche qualitative comme « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes ».

De nombreux chercheurs ont raisonné en faisant une opposition radicale entre recherche qualitative et recherche quantitative, au point que certains partisans de l'une et de l'autre des deux familles de méthodes ont régulièrement dénigré et critiqué la famille de méthodes opposées à la leur. En effet, par exemple, certains chercheurs spécialistes de la recherche quantitative considèrent la recherche qualitative comme étant une recherche dépourvue d'objectivité et de rigueur et, de ce fait, non pertinente. A l'inverse, les partisans des méthodologies qualitatives accusent régulièrement les partisans de la recherche quantitative de travailler avec des « œillères » leur faisant rater notamment les aspects humains des problèmes étudiés. Nous prendrons un autre point de vue, tempérant ces débats : bien souvent, une recherche ne saurait être purement quantitative ou purement qualitative (Dumez, 2015, Rheinhardt & al., 1979. Ragin, 2014). En effet, il est fort rare qu'une recherche considérée comme qualitative ne contienne aucun élément quantitatif, ne serait-ce que pour appuyer des propos par des chiffres. De plus, Callon (1998) et Dumez (2015) font même état de trois raisons pour lesquelles les chercheurs orientés sur la recherche qualitative peuvent être amenés à faire appel aux chiffres, à fortiori dans la recherche en sciences de gestion et en sciences sociales.

La première raison de ne pas ignorer les chiffres pour un chercheur de type qualitatif est le fait que les acteurs, qu'ils soient humains ou organisationnels, sont calculateurs et calculent en permanence, même sans le vouloir (Dumez, 2015, Callon, 1998). Ce constat est d'ailleurs l'un des constats de base de la théorie de l'acteur-réseau. En effet, les acteurs, a fortiori dans les entreprises et les administrations, travaillent en permanence avec des chiffres, certains passent même leurs journées à en traiter. Il est donc préférable de ne pas ignorer les chiffres et il est même très intéressant pour un chercheur faisant du qualitatif de s'intéresser aux traitements de données

chiffrées effectués par les acteurs et aux modalités et contextes de réalisation de ces derniers afin de mieux comprendre le problème qualitatif sur lequel portent les recherches effectuées.

La deuxième raison, mise en avant par Dumez (2015), particulièrement pertinente en théorie des organisations, est le fait que les organisations produisent des statistiques, ne serait-ce que pour des raisons fiscales, et en partageant, basant leur fonctionnement complet sur ces chiffres.

Enfin, il apparaît que les chiffres permettent de mettre en comparaison le dit et le non dit. En effet, la contradiction entre un chiffre et les dires d'une personne (ainsi que l'explication de cette contradiction) peuvent développer une controverse propice à l'accumulation de connaissances qualitatives émergeant de la controverse (Callon, 1986, 2005, Latour, 2006). Cela permet de mieux connaître les perceptions et les discours.

Par conséquent, il apparaît que les recherches qualitatives et quantitatives ne sont pas si éloignées que l'on pourrait le penser a priori. Au contraire, ces approches sont en réalité très proches l'une de l'autre. Toutefois, il est vrai que le chercheur orienté sur de la recherche qualitative ne fera généralement pas usage des outils très complexes que le chercheur quantitatif peut être amené à utiliser. Il existe même aujourd'hui des méthodes mixtes, qui mêlent des travaux quantitatifs et des travaux qualitatifs.

Le choix de préférer recourir à la méthodologie qualitative plutôt qu'à la méthodologie quantitative dépend de plusieurs facteurs différents. Le plus important est certainement le type de matériau qui pourra être récupéré. En effet, si l'on se trouve dans un cadre où le matériau principal sera constitué par des données chiffrées et des tableaux Excel, la démarche quantitative semble toute indiquée. Dans le cas des corridors logistico-portuaires, c'est ce qui arrive aux chercheurs se penchant sur la gestion des flux de marchandises et les problèmes de capacité infrastructurelle par exemple. Au contraire, dans le cas où le support des données principales sera constitué par des entretiens ou par des documents textuels, il est fort probable qu'une méthode d'analyse qualitative sera choisie. C'est ce qui se passe dans notre cas précis. En effet, notre problématique, qui porte sur la performance du corridor logistico-portuaire et la construction du fait organisationnel dans les méta-organisations, semble plutôt devoir faire appel à des données constituées par des entretiens et des documents officiels plutôt qu'à des tableaux de données de flux. Cet aspect ne peut que nous inciter à choisir une méthode qualitative.

Un autre élément, toujours lié au support matériel des données, est le fait que la recherche quantitative ne supporte pas (ou ne supporte que très peu) les supports de recherche trop lacunaires, contrairement à la recherche qualitative, qui, elle, s'accommode fort bien de supports lacunaires (Dumez, 2015, Lejeune, 2014). Dans le cas de nos recherches concernant la performance des



corridors logistico-portuaires, il semblerait que le matériau de recherche risque d'être lacunaire. En effet, les entreprises et les autorités n'ont pas toujours envie de communiquer des chiffres ou des données à un académique qui réfléchit sur la manière dont leurs activités sont gouvernées. C'est pourquoi cet élément nous incite aussi à adopter une méthodologie de type qualitatif.

Un autre élément de choix peut être posé par les compétences du chercheur et le matériel de recherche dont il dispose. En effet, les traitements quantitatifs nécessitent des logiciels de traitement susceptibles d'être extrêmement lourds, coûteux et surtout difficiles à manipuler et nécessitant donc un temps d'appropriation du langage et du fonctionnement de l'outil. Sur ce plan, les deux types de recherche peuvent paraître se trouver sur un pied d'égalité. En effet, si la recherche qualitative peut être plus fastidieuse et plus « manuelle » que la recherche quantitative, la recherche quantitative nécessite un temps de formation et d'appropriation de l'outil qui peut autant ralentir la démarche de recherche que l'aspect manuel et fastidieux de la recherche qualitative (Dumez, 2015, Lejeune, 2014).

Un autre facteur de choix peut être l'amplitude voulue du terrain. En général, la recherche qualitative ne saurait mobiliser plus que quelques dizaines de cas, tandis qu'une recherche quantitative mobilise une population complète ou un très large échantillon représentatif, constitué de plusieurs centaines d'individus. Sur ce point, nous considérons que, dans le cadre de notre recherche, les corridors logistico-portuaires à étudier ne sont pas nombreux. En effet, par souci de cohérence en termes de zones géographiques nous comptons analyser les cas franco-français, au nombre de trois, et un ou deux cas transnationaux ou étrangers européens, ce qui nous amène à un nombre de cas d'étude très limité, tout à fait compatible avec une démarche qualitative.

Enfin, un élément très important de choix est ce que l'on cherche à faire. En effet, si l'on cherche à comprendre un phénomène, une action ou des interactions (avec, entre autres, des essais, des erreurs, parfois des émotions) entre acteurs, la démarche qualitative sera la meilleure (Crozier, 1965, Dumez, 2015). Si on cherche plutôt à décrire des liens entre des variables, alors ce sera la recherche quantitative qui sera à l'honneur. Sur ce plan, compte tenu de notre problématique et de notre cadre théorique de recherche, il semblerait que la recherche qualitative soit plus adaptée, notre problématique de recherche s'intéressant en priorité à des interactions entre acteurs.

Ainsi, à l'issue de l'examen effectué par le biais des critères précédemment évoqués, il apparaît que le type de recherche le plus adapté pour aborder le terrain des corridors logistico-portuaires sur le plan de la construction et de l'évolution du fait organisationnel semble être la recherche qualitative. C'est pour cela que nous avons choisi d'appliquer une démarche essentiellement qualitative.

A l'heure actuelle, de nombreux types différents de méthodologies qualitatives existent. Cependant, trois grandes catégories existent : les démarches hypothético-déductives, les démarches inductives et les démarches abductives.

La démarche déductive (ou hypothético-déductive), comme son nom le laisse supposer, est une démarche de recherche qui démarre à partir de suppositions, qui sont des propositions de recherche. Ces propositions formulent selon une phrase simple un fait ou un lien entre des variables qui devra être vérifié par la recherche. Les propositions sont testées grâce aux informations issues du terrain puis validées ou non. Ce type de démarche, séduisant sur le plan de la rigueur, l'est moins sur le plan de l'objectivité de la recherche puisqu'on ne fait que tester des suppositions du chercheur, ce qui pourrait laisser supposer que le chercheur tente de faire passer un terrain dans un cadre défini à l'avance, ce qui risque de faire passer le chercheur à côté d'une information capitale et intéressante issue du terrain mais ne rentrant pas dans le cadre fixé par le chercheur (Gioia, 2013, Dumez, 2016). Pour cette raison, nous préférons ne pas nous orienter vers une recherche purement hypothético-déductive, d'autant plus que le type de phénomène auquel nous appliquons nos recherches n'est que peu propice à la formulation d'hypothèses, le terrain d'étude étant encore mal connu des chercheurs en gestion et de nature complexe.

Une autre catégorie de recherche qualitative est la recherche inductive, qui consiste à observer un terrain d'étude, puis à le théoriser en le comparant à un cadre théorique susceptible de convenir moyennant quelques changements que le terrain contribuera à expliquer. L'idée maîtresse est de partir du terrain pour alimenter la théorie. Ce type de recherche présente en théorie l'avantage clé de pouvoir libérer le chercheur de tout a priori théorique préparé à l'avance, garantissant ainsi une parfaite neutralité de la recherche effectuée. Toutefois, ce type de méthode présente le risque d'aboutir à des résultats dispersés et peu cadrés. Par ailleurs, il convient d'observer qu'une recherche purement inductive ne peut que difficilement exister (Dumez, 2016), ne serait-ce que du fait de la nécessité de l'existence de questions de recherche préalables pour définir la problématique du travail.

Enfin, la troisième famille de méthodes est celle des méthodes dites abductives. Développée par un certain nombre de chercheurs tels que Peirce (1957) sur des bases aristotéliennes, l'abduction passe outre la frontière entre déduction et induction. Selon Pierce, l'abduction a pour objectif de développer l'acquisition de nouvelles connaissances en stimulant la créativité scientifique (Mc Kaughan, 2008). Plus encore, l'abduction, l'induction et la déduction fonctionneraient ensemble au sein d'une boucle caractérisant l'évolution d'une discipline ou d'un sujet de recherche (l'abduction propose des hypothèses sur un fait, la déduction les teste et l'induction vérifie le test). Multipliant au besoin les allers-retours entre terrain et théorie, l'abduction

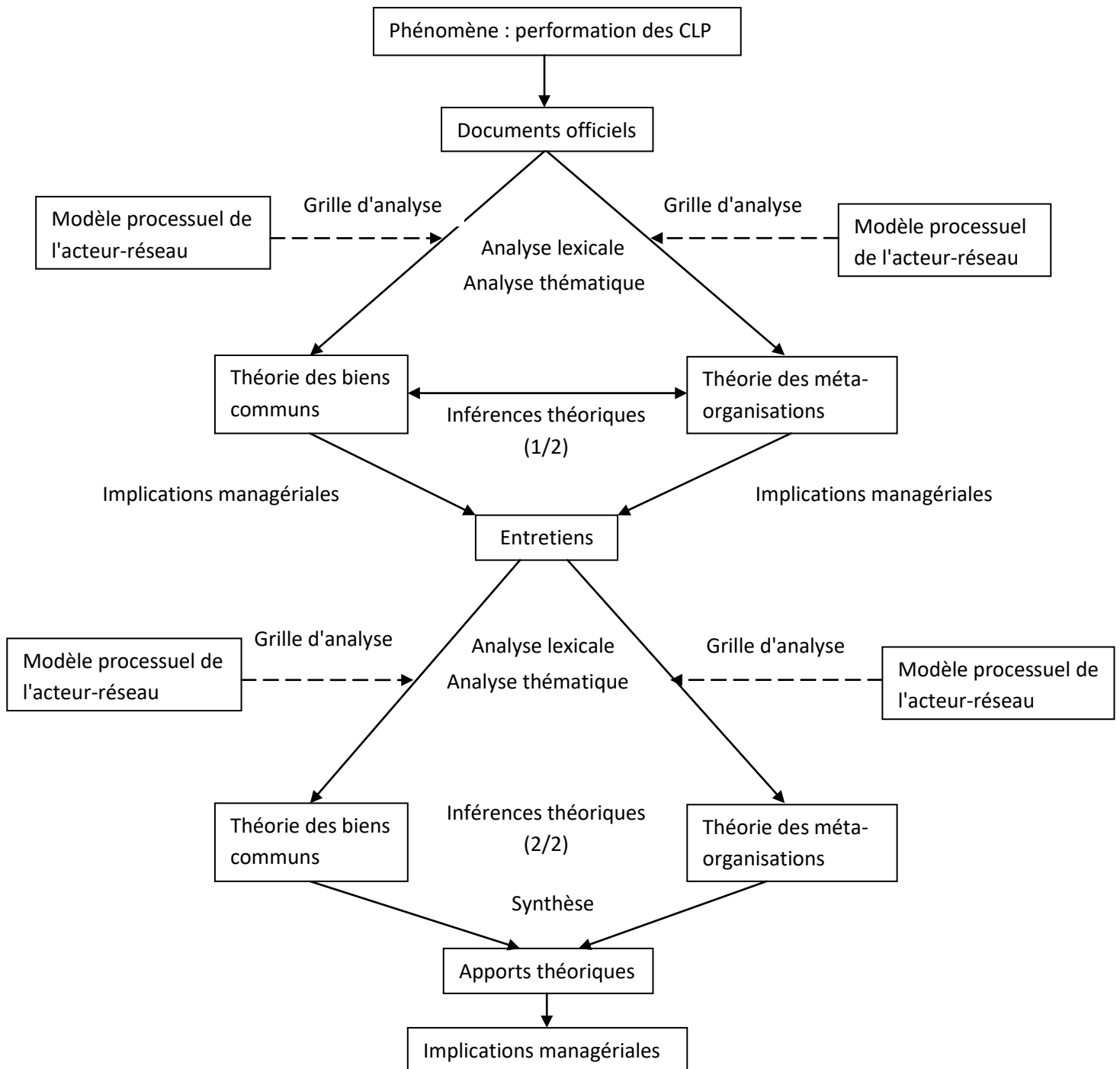
prend comme point de départ l'observation d'un fait ou élément nouveau, inhabituel, original, surprenant ou incohérent vis-à-vis de la connaissance théorique existante qu'il est nécessaire d'expliquer, l'explication pouvant nécessiter de confronter plusieurs fois terrain et théorie. Cette originalité du fait étudié est un point de différenciation majeur entre abduction et induction. Peirce (1957) décrit l'induction comme "le processus de formation d'une hypothèse explicative". Catellin (2004) va dans le même sens en indiquant que "L'abduction est une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits". Reasonner par abduction, c'est rechercher les causes possibles d'un fait, c'est une démarche de type exploratoire qui extrait des hypothèses à partir des observations et d'un bagage de connaissances et de faits connus. Ainsi, dans le raisonnement abductif, l'observation d'un fait spécifique ou inhabituel mène à la construction d'hypothèses théoriques dont les conséquences sont déduites puis confrontées au terrain étudié pour finalement arriver à l'induction de règles à caractère général (Bernard, 1984).

La démarche abductive semble être particulièrement adaptée à notre terrain et à notre problématique. En effet, le caractère hautement spécifique du corridor logistico-portuaire vu en tant que méta-organisation confère à notre objet d'étude le caractère inhabituel à l'origine d'une analyse abductive : il semble difficile de formuler des hypothèses de départ nécessaires à une approche hypothético-déductive. De plus, l'orientation phénoménologique de notre recherche, focalisée sur un phénomène de construction de réseau, incite fortement à adopter une logique exploratoire et à comparer régulièrement les constatations aux connaissances théoriques se rapprochant le plus de l'objet d'étude, générant ainsi des allers-retours entre terrain et théorie. En outre, le fait que nous disposons de deux types de données (documents officiels et entretiens) nous donne l'occasion d'effectuer une discussion théorique à l'issue de chacun des deux types de corpus dont nous disposons. Remarquons aussi que le choix d'une méthode purement inductive nécessite souvent un nombre de cas élevé afin d'effectuer une analyse fiable, tandis que l'abduction, davantage fondée sur la formulation d'hypothèses dans sa première phase, permet de se contenter d'un faible nombre de cas (Catellin, 2014). Enfin, ce choix d'une méthode abductive permet de concilier la rigueur des méthodes hypothético-déductives et l'examen du terrain tout en conservant l'ouverture d'esprit permise par les méthodes inductives, le cadre théorique étant nettement moins contraignant dans ce cas.

Par conséquent, nous avons défini une méthode abductive basée sur deux analyses différentes, analyses que nous comptons pratiquer sur la base de corpus textuels de deux catégories : des documents officiels issus des administrations telles que les méta-organisations de corridors, les autorités portuaires, les gestionnaires d'infrastructure et l'Etat, qui constitueront une source périphérique d'information, et des entretiens semi-directifs conduits avec des top managers de

différentes catégories d'organisations présentes habituellement dans les corridors logistico-portuaires (cf. détail des entretiens en annexe 1). Notre démarche abductive de recherche est présentée dans le schéma ci-dessous. Elle présente une abduction réalisée en deux boucles : une première boucle autour de l'analyse du terrain des documents officiels et une deuxième constituée par l'analyse des entretiens, qui fourniront des informations plus précises et rétrospectives.

Figure 9 : Schématisation de la démarche de recherche



Les documents officiels considérés sont, dans la mesure de leur disponibilité, les documents stratégiques de la méta-organisation des CLP et ceux des ports et des CLP, qui émanent des autorités portuaires et qui donnent une vision stratégique à moyen et long terme. Ils représentent en quelque sorte une performance souhaitée du CLP et l'analyse de la performance effectuée sur la période passée. Il convient de remarquer que ces documents se limitent au seul cas d'étude principal (le cas HAROPA), qui est le seul cas pour lequel il nous a été possible de nous procurer les documents stratégiques à la fois de la méta-organisation et de l'ensemble des ports administrativement membres du corridor logistico-portuaire. Ainsi, l'analyse de documents officiels ne se fera qu'à l'échelle d'un seul cas, et ce seront les entretiens qui nous renseigneront sur les cas périphériques de comparaison. En effet, les autres corridors logistico-portuaires considérés n'ont pas pu mettre à notre disposition des documents stratégiques pour chacune de leurs places portuaires, ce qui nous empêche d'obtenir une vision complète, ce qui a motivé notre restriction à un seul cas : notre cas d'étude principal.

Ces documents clés constituent des traces écrites de la performance du CLP, et c'est là le principal intérêt de leur étude. Autrement dit, ils permettent d'observer, à différents moments et à différents intervalles le fait méta-organisationnel. Pour les documents émis par les autorités portuaires, ces derniers constituent un moyen d'expression et de communication : ils constituent donc potentiellement un commun performatif, ce qui justifie de les étudier.

En termes de contributions, ils nous renseignent principalement sur la première sous-question de recherche. En effet, la « photographie » qu'ils donnent du CLP à un instant T nécessite la mention des principaux communs mobilisés, notamment les communs à caractère administratif et infrastructurel. Ce sera notamment le cas pour les rapports parlementaires et les rapports d'activité, qui, dans leurs allusions aux structures administratives, pourraient apporter aussi quelques éléments de réponse à la sous-question de recherche 2. Ils nous permettent également de nous renseigner sur le contexte général de la performance des CLP et sur la structure que la méta-organisation donne à ses priorités en fonction de ce dernier, notamment en ce qui concerne les documents stratégiques.

Les entretiens semi-directifs nous renseigneront sur le vécu de la performance des CLP par les managers. Ils nous permettront également de connaître la représentation que les managers de différents types d'entités se font du CLP et des facteurs influant sur la manière dont ce dernier construit son organisation, avec l'évocation de facteurs l'influençant. Nous avons identifié dans nos sous-questions de recherche 2 et 3 deux types d'influence possible de la performativité des communs sur la construction du fait organisationnel dans les CLP, qui sont l'influence sur les dynamiques internes et l'influence sur les dynamiques externes. C'est le retour sur expérience du vécu des processus au jour le jour par les managers qui nous permettra de répondre à ces volets de

notre recherche. En effet, si les documents officiels sont par nature quelque chose de statique, l'expérience vécue par les managers est on ne peut plus dynamique : elle permettra de renseigner sur l'évolution des relations inter-organisationnelles au fil du temps, ce qui fournira des éléments de réponse à la sous-question 2 ("Comment les biens communs agissent-ils sur les dynamiques internes d'organisation des CLP ?"). C'est également l'expérience vécue qui permettra de renseigner sur l'évolution des activités des organisations impliquées dans le CLP et de l'impact que les communs ont pu avoir sur cette évolution : il sera alors possible de mesurer la contribution des communs à la performance du CLP sur le plan des processus et des activités.

Sur chacune de ces sources de données textuelles, nous comptons effectuer une analyse thématique et une analyse lexicale. L'analyse thématique constituera l'analyse principale tandis que l'analyse lexicale constituera l'analyse annexe.

L'analyse lexicale, comme son nom l'indique, se base sur le lexique, le vocabulaire utilisé dans le corpus textuel. Elle permet de connaître la structure des propos tenus par les managers interviewés et par les documents officiels (et ce sans tenir compte des titres et des parties des documents en question). Ces structures de propos nous permettront d'obtenir quelques premières informations sur la performance du CLP : il s'agit ici d'identifier autour de quels thèmes et, si le résultat d'analyse peut le montrer, autour de quels types de communs, notamment matériels et institutionnels, la performance des CLP s'axe.

Cette analyse permet également, lorsqu'elle est effectuée sur l'ensemble des entretiens de savoir s'il existe une perception largement partagée de la performance des CLP entre les différentes catégories d'acteurs (en ce qui concerne les entretiens) ainsi qu'entre les documents officiels de différentes sources et de différentes dates. L'analyse sur les documents de différentes dates, lorsqu'elle est possible, permet de savoir si la performance des CLP est constante au fil du temps ou si elle change d'une période à une autre.

Ainsi, l'analyse lexicale devrait apporter des éléments de réponse à la première sous-question de recherche, qui correspond aux types de communs mobilisés par la performance des corridors logistico-portuaires et à la deuxième sous-question sur le plan des structures de pouvoir ressenties comme importantes et auxquels le corpus fera des références fréquentes. De plus, soulignons que, l'analyse thématique faisant appel au discernement du chercheur (c'est lui qui dissèque, code et interprète les données, le logiciel ne fait que l'assister techniquement dans cette tâche pour la rendre plus facile à effectuer), l'analyse lexicale, basée le plus souvent sur un codage automatique réalisé par un logiciel, permet d'obtenir une source d'information permettant de

garantir une meilleure neutralité de la recherche, l'automatisme de l'analyse lexicale étant largement neutre.

Un autre apport majeur de l'analyse lexicale est constitué par le fait que cette analyse permet d'examiner, à partir des statistiques de présence des formes lexicales et de leur classification, la manière dont les personnes interviewées s'expriment et la manière dont les auteurs des documents officiels les ont rédigés. Cela pourra nous fournir des informations relatives à la connotation que les auteurs de nos corpus textuels ont voulu donner à leurs propos (dynamisme des propos, tendance au constat, prospective, souhaits, etc.). En outre, cette analyse lexicale peut fournir un aperçu global de la structuration du sens, sans toutefois analyser le sens des propos lui-même, analyse qui sera rendue possible par l'analyse thématique conduite sur les mêmes corpus qui viendra compléter l'analyse lexicale. Cette analyse permettra également de savoir si la forme des propos tenus est largement partagée (s'il existe une forme standard) ou si chaque interlocuteur/auteur met en forme ses propos comme il souhaite. En résumé, l'analyse lexicale permet de quantifier le texte tandis que l'analyse thématique permet de le qualifier, de l'interpréter avec précision : les deux analyses sont complémentaires.

Nous comptons réaliser cette analyse grâce à un logiciel spécifique : le logiciel ALCESTE (acronyme de « Analyse des Lexèmes Co-occurents des Enoncés Simples d'un Texte »). ALCESTE est un logiciel logométrique qui procède par décomposition du texte en unités de contexte élémentaires (UCE), qui sont des unités élémentaires de la taille d'un petit paragraphe. Le texte peut avoir été prédécoupé en unités de contexte intermédiaires (UCI), qui servent de repères fixés par l'utilisateur et qui peuvent, par exemple, correspondre à un entretien ou un document officiel particulier. Le principe de base du fonctionnement d'ALCESTE est de réaliser une classification descendante hiérarchique des UCE via la co-occurrence des termes que l'on peut y trouver qui permet de faire émerger un petit nombre de classes. ALCESTE classera ensuite les formes présentes dans chaque classe en fonction d'une statistique nommée « Khi-deux d'association », qui permet d'estimer dans quelle mesure (selon quelle probabilité) une forme textuelle donnée est présente par hasard ou non dans la classe concernée, dans le but de définir les formes lexicales les plus spécifiques à chaque classe. Ainsi, ALCESTE déterminera un résultat principal de sortie présentant plusieurs classes lexicales liées ensemble selon leurs ressemblances. La structure de ces classes correspond à la structure effective du corpus textuel étudié.

Outre la constitution de cette structure du document, dont la fiabilité est vérifiée par ALCESTE réalisant deux analyses avec des tailles d'UCE légèrement différentes, ALCESTE fournit également de nombreuses statistiques annexes qui peuvent permettre d'en savoir davantage sur le corpus textuel, comme par exemple les statistiques sur les types de formes grammaticales

présentes dans le texte : la présence significativement forte d'une forme lexicale spécifique peut témoigner d'un fait particulier concernant le corpus ou ses auteurs. A ce propos, ALCESTE apporte ici un complément non négligeable à l'analyse thématique car les statistiques fournies par le logiciel (notamment les pourcentages des unités de contexte initiales représentées par chaque classe lexicale) permettent de savoir si une thématique ou une classe de vocabulaire est particulièrement présente dans le corpus. Une présence très élevée d'une thématique dans des unités de contexte (donc dans le volume du texte) permettrait de savoir si une importance particulièrement capitale est accordée à cette thématique. L'analyse thématique, qui analyse véritablement le sens du texte, pourra permettre d'expliquer la raison de l'importante présence de la thématique concernée ce qui explique pourquoi nous conduirons l'analyse lexicale avant l'analyse thématique.

L'analyse thématique, quant à elle, fournira des informations plus précises et nous permettra de plonger au coeur des processus qui font la performance du CLP au travers du vécu des managers (qui ont, pour cela, eu fréquemment recours au storytelling). Elle permettra notamment d'apporter des éléments de réponse aux sous-questions 2 et 3 (action des biens communs sur les dynamiques internes et externes des CLP), en identifiant précisément les caractéristiques des processus par lesquels un CLP s'organise ainsi que les personnes et artefacts susceptibles d'agir dessus. En effet, avec l'analyse thématique, il sera possible de rendre visible les interactions dynamiques entre structures organisationnelles, ce qui apportera des éléments de réponse à la sous-question 2. L'analyse thématique permettra aussi d'extraire, notamment à partir des entretiens, des descriptions des processus des organisations consultées ainsi que l'évolution qu'elles ont pu connaître au fil du développement de la politique de corridor, apportant ainsi de nombreux éléments de réponse à la question 3.

L'analyse thématique est effectuée grâce au logiciel QSR Nvivo, qui est un logiciel d'aide à l'analyse thématique. Ce logiciel permet de classer des sélections de textes du corpus constituant des unités de sens en catégories nommées nœuds. Un nœud correspond à une unité de sens définie par le chercheur et est rattaché à un ou plusieurs extraits du corpus qui s'y rapportent. Cela permet de résumer un texte en un ensemble d'unités de sens, qui permettront d'effectuer une interprétation selon une méthode choisie par le chercheur. Le seul rôle de Nvivo est de faciliter la mise en lien d'extraits de textes avec chaque nom de catégorie conceptuelle, de regrouper les catégories (les nœuds, en langage Nvivo) et de faciliter les regroupements entre différents corpus.

Pour pouvoir effectuer notre analyse thématique, notamment en ce qui concerne le codage, nous avons recours à une méthode de codage et d'interprétation dérivée des méthodologies proposées par Dumez (2016), Lejeune (2014) et Gioia & al. (2013), méthodologie que nous allons détailler dans la partie qui suit.



Enfin, afin de nous renseigner plus spécifiquement, l'analyse lexicale sera conduite non seulement à l'échelle de l'ensemble des entretiens (ce qui fournira un point de vue général sur l'ensemble des données), mais nous conduirons aussi une analyse par catégories d'acteurs afin de déterminer les points de vue de différents types d'organisations vis-à-vis des bien communs ainsi qu'une analyse cas par cas, qui permettra de comparer nos différents cas d'étude afin d'identifier d'éventuelles constantes.

## **4.5. La méthode d'analyse thématique mobilisée**

### **4.5.1. Principes de base :**

Dans l'analyse thématique, il s'agit pour le chercheur d'exploiter le sens d'un corpus textuel en faisant appel à son discernement mais en minimisant sa subjectivité. Réaliser une analyse thématique engendre un dilemme dans la sélection de la bonne méthode à utiliser. En termes de méthode, deux paradigmes méthodologiques essentiels existent, chacun ayant des forces et des faiblesses : la recherche à codage théorique, plutôt adaptée aux recherches hypothético-déductives, et le codage en théorisation ancrée, conçu pour les recherches de type inductif (Dumez, 2016). Le caractère abductif de notre recherche pose la question du positionnement de notre méthode d'analyse thématique entre ces deux paradigmes, entre lesquels il est possible de développer des méthodes intermédiaires (Lejeune, 2014, Ayache & Dumez, 2011).

Les méthodes à codage théorique consistent à baser l'analyse du texte considéré sur un cadre prédéfini par la théorie. Ainsi, le chercheur découpe le texte en unités de sens qu'il classe dans les différentes catégories conceptuelles définies par le cadre théorique afin de caractériser et discuter les différents concepts du cadre théorique au regard des unités textuelles que l'on y a rattachées. Le principal inconvénient de ce genre de méthode d'analyse thématique est le fait que chercheur risque de ne rien trouver d'autre que la théorie dont il dispose au départ, rendant ainsi la recherche improductive. Le point d'arrivée serait ce qui a été injecté dans le travail au départ : c'est le risque de circularité (Dumez, 2016, Gioia & al., 2013). Il peut toutefois être argumenté que, dans un codage théorique certains éléments du texte analysé peuvent ne pas être classables dans les catégories prédéfinies : ces éléments de texte résiduels peuvent éventuellement constituer des sources d'apports théoriques.

Les méthodes basées sur la théorisation ancrée (grounded theory method), développées notamment par les travaux de Glaser & Strauss (1967), ne tiennent compte d'aucun élément théorique de départ et ancrent le codage des données textuelles dans le terrain d'étude pour en extraire une théorie. Il s'agit de découper entièrement le texte abordé en unités de sens (pouvant être

une phrase ou un mot ou un ensemble de phrase, selon la nécessité perçue par le chercheur) puis de les étiqueter avec un nom ou une expression courte, puis d'agréger autant que possible les étiquettes avant d'effectuer une théorisation des concepts obtenus. Les liens entre ces concepts sont ensuite déterminés. En termes de risques, malgré le fait que ce paradigme ait pour but d'éviter toute circularité, il est possible de trouver des sources de circularité. Par exemple, ignorer la théorie au départ d'une telle démarche peut amener le chercheur à trouver quelque chose qui existe déjà. Le fort appel fait à la subjectivité du chercheur constitue également une source de circularité (plus implicite) par rapport aux connaissances dont il dispose déjà du fait de ses recherches antérieures. Pour ces raisons, de nombreux auteurs considèrent l'approche méthodologique par la théorisation ancrée comme manquant de rigueur (Campbell, 1968, Putnam, 2002, 2004, Amsteus, 2014). En outre, Lejeune (2014) critique l'ignorance théorique de départ de ce genre de démarche en mettant en évidence le risque de dispersion du travail du chercheur par manque d'orientation initiale : la recherche partirait alors dans toutes les directions et risquerait alors de ne pas s'achever, faute d'une focalisation suffisante. Enfin, Dumez (2016) met en évidence le caractère extrêmement chronophage d'une recherche effectuée purement en théorisation ancrée, qui constitue une embûche d'ordre technique qui se pose au chercheur. C'est pourquoi des chercheurs tels que Miles & Huberman (2003) proposent des approches différentes de la théorisation ancrée, incluant notamment des cadrages théoriques de départ plus ou moins partiels.

Dans notre analyse thématique, qui se veut interprétative et exploratoire, nous avons opté pour la définition d'un modèle d'analyse intermédiaire entre l'analyse à codage thématique et la théorisation ancrée ("grounded theory") afin de pouvoir combiner les avantages et les sources de légitimité des deux approches traditionnelles, et ce dans une méthode spécialement adaptée à notre terrain d'étude et à notre cadre théorique global. Pour cela, nous partirons du principe de base de l'analyse thématique des corpus textuels, qui consiste à sectionner le texte en morceaux soigneusement choisis puis à reconstruire les données théorisées (Mukamurera & al., 2006, Dumez, 2016). Repartant de cette base source, nous développerons dans ce travail de recherche une méthode d'analyse thématique dérivée des travaux de Lacourse (2004), Mukamurera & al. (2006) et Lejeune (2014) tout en développant notre regard du terrain à travers les lentilles de la théorie de l'acteur-réseau, angle d'analyse présenté au chapitre 3.

Le premier aspect concerne les postulats hypothétiques supposés être vrais pour pouvoir mettre en application notre modèle. Ces hypothèses sont semblables à celles requises par la méthode de Gioia & al. (2013), méthode fortement orientée sur la théorisation ancrée.

Le premier postulat suppose que l'univers organisationnel étudié est socialement construit, ce qui constitue la base de la plupart des travaux de recherche existant en théorie des organisations.

Les éléments organisationnels étudiés sont des construits, des réalités résultant de processus par lesquels ils se sont assemblés.

La deuxième hypothèse est la reconnaissance du fait que les personnes qui construisent cette réalité organisationnelle sont des « knowledgeable agents » : les personnes qui contribuent à construire la réalité organisationnelle étudiée sont considérées comme sachant ce qu'elles essayent de faire et capables d'expliquer leurs pensées, leurs opinions, leurs intentions et leurs actions. Tout particulièrement, cela signifie que les personnes en question sont capables de relater leurs pensées, leurs opinions, leurs intentions et leurs actions aux chercheurs. Cela ne va pas nécessairement à l'encontre du principe de rationalité limitée, qui pourrait être objecté ici : un agent peut parfaitement être « knowledgeable » tout en ayant une rationalité limitée par l'information dont il dispose. Cela ne l'empêche pas de savoir ce qu'il pense et ce qu'il fait et de pouvoir en parler, même si ses pensées, opinions et actions sont limitées par les limites de ce qu'il sait.

Le chercheur doit aussi se reconnaître comme « knowledgeable agent » aux yeux de cette méthode car dans cette situation, le chercheur doit être capable de reconnaître des ressemblances, des différences et des trames dans un ensemble de données diverses et de relier des concepts entre eux. Cela implique aussi, bien sûr, que le chercheur soit capable de théoriser les données qu'il reçoit de la part de ses sources d'information.

Enfin, la dernière hypothèse que nous poserons pour notre modèle est l'hypothèse selon laquelle, contrairement à la théorisation ancrée, une portion de texte ne doit pas obligatoirement être reliée à une seule catégorie : un même fragment de texte peut faire référence à plusieurs concepts différents.

Notre terrain et notre question de recherche semblent tout à fait conformes à ces conditions d'applicabilité. En effet, nous avons montré au cours de ce chapitre que le corridor logistico-portuaire pouvait être assimilé à une forme de construit social, impliquant notamment entreprises et administrations. Nous avons également pu souligner que les corridors logistico-portuaires mettent en jeu une multitude d'acteurs différents. Nous avons interviewé des managers, qui se trouvent le plus souvent près du sommet d'une organisation de chacune des différentes catégories concernées par les CLP, ce qui leur donne une vision d'ensemble du fonctionnement de leur organisation tout en pouvant s'afficher comme des porte-paroles qui sont « knowledgeable », sachant ce qu'ils pensent pour leur organisation et ce qu'ils font pour elle. Nous considérons également les auteurs des documents officiels utilisés comme « knowledgeable », s'exprimant au nom de leur organisation et sachant non seulement ce qu'elle pense et fait mais aussi ce que eux pensent et font.

Il va de soi que nous nous estimons comme « knowledgeable » et ne voulons pas tenter de coller un modèle de construit ou une interprétation préconçue sur notre terrain.

Sur le plan de l'étendue du codage des données textuelles, nous comptons effectuer un codage sans résidus. Autrement dit, nous coderons intégralement le support textuel (paroles de l'intervieweur mises à part pour le cas des entretiens) afin de ne pas manquer la moindre information. En cela, notre méthode tombe en accord avec la théorisation ancrée telle qu'abordée par les travaux de Gioia & al. (2013). Toutefois, contrairement à ces travaux, nous ne comptons pas faire une abstraction totale de toute théorie de départ lors du codage des données car il est pratiquement impossible pour le chercheur d'analyser sans l'ombre d'une référence, que ce soit en ayant conscience ou non (Paillé & Mucchielli, 2003, pp. 129-131, Mukamurera & al., 2006, p. 115). C'est pourquoi nous avons opté pour un modèle hybride qui, bien que basé sur le modèle de la théorisation ancrée, mobilise un cadre conceptuel de référence explicite. Toutefois, ce cadre de départ restera volontairement peu précis afin de permettre de le combiner avec une part de codage émergent du matériau et renseignant sur la spécificité des sections de texte codées. C'est en cela que notre analyse thématique diffère de la démarche purement inductive et ancrée telle que présentée par Gioia & al. (2013) ou Glaser & Strauss (1967).

Dans cette optique, nous avons choisi de cadrer notre analyse en utilisant l'outil théorique que nous avons défini au chapitre 3 à l'aide de la théorie de l'acteur-réseau : le modèle du processus de construction d'un réseau sociotechnique élaboré par Latour (2006). Nous rappelons ce modèle ci-après :

- 1 - L'identification des acteurs humains et non-humains (problématisation du réseau)
- 2 - L'identification des porte-paroles de chaque actant du réseau
- 3 - L'intéressement
- 4 - La simplification du réseau, également appelée "investissements de forme"
- 5 - L'enrôlement et la mobilisation des actants
- 6 - L'extension du réseau et la consolidation de son irréversibilité

Ces différentes phases de la construction du réseau sociotechnique constituent une grille d'analyse globale qui permettra de rattacher différents segments de texte (unités de sens) à chacune des différentes phases du processus auxquelles il est possible de les rattacher. Comme indiqué ci-dessus, nous avons numéroté chacune de ces phases processuelles à l'aide d'un chiffre. Ainsi, lors de l'étiquetage, chaque étiquette liée à une unité de sens commencera par le chiffre correspondant à la

phase de construction du réseau dont l'unité de sens se rapprochera le plus. Derrière le chiffre, une étiquette libellée sans vocabulaire de chercheur sera écrite afin de préciser ce que l'interlocuteur ou l'auteur exprime dans l'unité de sens concernée. Cette étiquette fera ensuite l'objet d'une théorisation. Cette combinaison de codage théorique et de la théorisation ancrée est une variante du codage multinomial (Dumez, 2016, pp. 77-81), appliquée à une méthode globale dérivée des travaux de Gioia & al. (2013).

Comme dans l'analyse lexicale, nous ferons une analyse globale, une analyse par catégories d'acteurs et une analyse cas par cas.

Dans la section suivante, nous présenterons le déroulé du procédé puis nous le discuterons.

#### **4.5.2 Déroulé de la méthode**

Combinant le codage multinomial à la méthode de Gioia & al. (2013), notre méthode se déroule en plusieurs temps. Cette méthode utilise comme bases de fonctionnement, en plus des conditions de validité d'usage citées plus haut, un matériel composé d'au moins une question de recherche (dans notre cas, c'est notre problématique) et, lorsqu'elle s'adresse à un corpus d'entretiens (type de corpus pour lequel la méthode a été conçue au départ), d'un guide d'entretien. En plus de notre grille de lecture issue de la théorie de l'acteur-réseau (destinée à porter un regard processuel sur le matériau étudié) ces éléments serviront de guide.

Notre méthode d'analyse est phasée en plusieurs temps. Son principe essentiel consiste à élaborer une liste de thématiques de terrain qui seront ensuite confrontées à la théorie.

Comme précisé précédemment, notre méthode commence par une première étape de codage qui consiste à identifier des unités de sens dans le texte et à les nommer. Nous appellerons cette partie de la démarche analyse de premier ordre (reprenant ainsi les termes de Gioia & al., 2013). Il s'agit d'effectuer un codage des données en « collant » le plus possible aux termes utilisés par les répondants du corpus. Il s'agit d'un classement des thèmes abordés par les répondants avec leur vocabulaire, pas avec celui du chercheur. Cela permet au chercheur de minimiser le risque de perdre un concept important aux yeux de l'auteur du corpus mais peu ou pas anticipable d'un point de vue théorique. Toutefois, comme précisé plus haut, afin de cadrer l'analyse sans la prédéfinir, nous ajoutons aux codes émergents un code issu du modèle de construction d'un réseau sociotechnique défini par Latour (2006) : chaque code émergent sera précédé d'un chiffre correspondant à la phase de construction du réseau à laquelle ce code se réfère (chiffre de 1 à 6).

Tableau 21: Liste des étapes de la performance d'un réseau sociotechnique d'après la théorie de l'acteur-réseau

Code	Phase de référence
1	L'identification des acteurs humains et non-humains
2	L'identification des porte-paroles de chaque actant du réseau
3	Processus d'intéressement
4	La simplification du réseau
5	L'enrôlement et la mobilisation des acteurs
6	Consolidation et pérennisation du réseau

Les thèmes sont les concepts et relations des répondants, obtenus en identifiant précisément les unités de sens du texte. Dans cette étape, le nombre de ces thèmes peut très facilement exploser, ce qui rendra indispensable un premier classement des termes utilisés dans le texte support. C'est pourquoi nous avons opté pour ce système hybride doté d'un classement binominal.

Outre la phase à laquelle les thèmes se rapportent, nous classerons les thèmes selon les similarités et différences afin de rendre le nombre de catégories gérable (une trentaine maximum). C'est ce que Strauss appelle le codage axial. Il faudra ensuite donner des noms à ces catégories, de préférence avec les mots des répondants, sous forme d'une phrase ou d'une phrase nominale. En effet, conceptualiser dès cette étape risquerait de nous faire perdre de l'information intéressante (Gioia & al., 2013). Un regroupement des thèmes identifiés en macro-thèmes peut être possible, mais à condition de ne pas perdre d'information. Il faut également songer à observer si une structure plus profonde et implicite existe dans nos catégories.

C'est là que l'analyse de plusieurs types de supports différents peut nous aider dans le cas que nous étudions, de même que l'analyse lexicale que nous conduisons en parallèle : c'est à la fin de cette étape qu'elle permettra de réaliser une première confrontation de résultats inter-analyses. Ceci marquera la fin de notre analyse de premier ordre.

Dans l'analyse dite de second ordre, le chercheur est amené à prendre du recul vis-à-vis de son terrain : il s'agit de la migration vers la théorie. Il s'agit pour lui de se demander ce qui se passe, en termes théoriques, dans le jeu de catégories conceptuelles dont il dispose à partir du terrain. Il va falloir essayer de trouver des liens entre les concepts libellés dans le langage du corpus et des concepts pertinents dans notre champ théorique, sous la forme d'une réflexion de type « Gestalt ». Ainsi, c'est essentiellement à la théorie des méta-organisations, à la théorie des biens communs et, dans une moindre mesure, à la théorie de l'acteur-réseau que nous confronterons les thématiques issues du codage. Une attention toute particulière sera apportée aux thèmes issus du terrain qui ne

trouvent pas leur pendant dans la théorie : ils vont certainement nous permettre de faire des apports à la théorie existante.

Après l'analyse de second ordre, nous avons une liste d'éléments conceptuels théoriques à notre disposition. Il s'agit de savoir si nos concepts de premier ordre suggèrent des concepts théoriques susceptibles de nous être utiles par la suite. Toutefois, il ne s'agit que d'une simple énumération de concepts présentés dans le désordre, sans liens entre eux et par conséquent extrêmement peu capables de véhiculer du sens en l'état. Il va falloir transformer la simple liste de concepts en modèle conceptuel. Pour ce faire, nous allons procéder à une agrégation : une fois que le chercheur a atteint la saturation du second ordre (on a trouvé tous les thèmes théoriques émergents), il va agréger les thèmes en familles qui constitueront les dimensions du modèle théorique, et ce jusqu'à l'obtention d'une saturation des dimensions (trop de différences entre les macro-thèmes pour permettre une agrégation).

Une fois les données codées agrégées (dans la mesure du possible), le chercheur va déterminer la structure de données (data structure), le chercheur va schématiser graphiquement avec des boîtes et des flèches le cheminement précédent afin de fournir une représentation visuelle de la démarche depuis les données brutes. Cela permet d'insister sur la rigueur du travail et de le rendre nettement plus facile à comprendre pour le lecteur.

Ensuite, le chercheur devra effectuer des allers-retours de comparaison avec la littérature : il s'agira de faire un point sur les apports (étude de la pertinence du modèle conceptuel trouvé par rapport aux lacunes de la littérature). Cela a un léger aspect abductif, puisque nous nous demandons non seulement ce que notre terrain apporte à la littérature, mais aussi quel est l'impact de ces apports sur notre terrain et quel impact ce dernier peut renvoyer à la théorie compte tenu de cela.

La structure de données que nous avons pu obtenir constitue un schéma important mais qui reste statique. A ce stade, la dynamique du phénomène organisationnel étudié demande encore à être abordée. C'est pourquoi le chercheur doit effectuer une « analyse des relations », qui réalisera la mise en mouvement. Il s'agit de capturer les expériences phénoménologiques des informants sous forme d'articulations théoriques. Il faut identifier les mouvements entre les concepts émergents du terrain qui décrivent ou expliquent le phénomène organisationnel auquel on s'intéresse grâce aux liens entre données et théorie (Gioia, 2013). Le résultat de cette analyse doit de préférence être représenté graphiquement. La différence avec la représentation graphique de la structure de données, c'est qu'à cette étape, des relations dynamiques (sous forme de flèches étiquetées par exemple) relient les briques conceptuelles finales obtenues à l'aide de la structure de données,

enrichie par les allers-retours théorie-terrain qui ont éventuellement pu être effectués, dans la mesure du possible.

Sur le plan de l'enrichissement de la méthode, nous proposons de mettre au profit de cette méthodologie un élément majeur de notre terrain : le caractère fortement contextualisé des corridors logistico-portuaires en raison de leurs caractéristiques géographiques, caractéristiques qui, usuellement, sont au premier plan lorsque le corridor est traité par des géographes, mais qui passent au second plan dès lors que c'est sous l'angle des sciences de gestion que l'on aborde le corridor. En effet, nous souhaitons avoir une vision élargie sur plusieurs corridors de contextes et localisations différents. En outre, nous souhaitons signaler que la méthode initiale de Gioia & al. (2013) est à l'origine prévue pour un support constitué par des entretiens, et que nous proposons ici de l'appliquer également à des documents officiels afin de compléter l'analyse.

#### **4.6. Conclusion du chapitre 4**

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté au lecteur l'objet de notre étude qu'est le corridor logistico-portuaire. Après une présentation de l'évolution de la notion de corridor et de ses limites conceptuelles, nous avons identifié le corridor logistico-portuaire comme étant une méta-organisation territorialisée à ramifications multiples constituant un terrain de choix vis-à-vis de la théorie des méta-organisations et vis-à-vis de la théorie de l'acteur-réseau, qui sont les deux composantes de notre cadre théorique. Puis nous avons discuté de la pertinence d'une analyse du terrain des corridors logistico-portuaires au travers de ce cadre théorique au regard des enjeux de terrain auxquels les corridors logistico-portuaires font actuellement face. Ainsi, nous avons pu constater qu'il était possible d'apporter des éléments de contribution à plusieurs enjeux constituant de réels défis à relever pour les corridors logistico-portuaires.

Ensuite, au regard des discussions précédentes, nous avons développé une problématique pertinente pour permettre l'examen de notre terrain, problématique basée sur la contribution des effets performatifs des communs au processus de performance du corridor logistico-portuaire. C'est autour de cette problématique que se concentrera la suite de notre travail.

Enfin, nous avons également pu procéder au choix d'une méthodologie abductive spécialement adaptée à cette problématique et reposant sur une analyse thématique en deux étapes de codage. La première étape est caractérisée par un codage binominal, tandis que la deuxième étape est un processus de théorisation et de mise en dynamique des données. Une analyse à base lexicale nous renseignera sur la forme donnée aux propos tenus dans les corpus et la portée théorique de cette forme des propos. Une deuxième analyse, thématique s'intéressera au sens



véritable du document. Dans le chapitre suivant, nous présenterons les résultats obtenus par l'application de notre démarche globale de recherche au terrain des corridors logistico-portuaires sur un échantillon pertinent.



## Chapitre 5 : Résultats

### Introduction du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus à l'issue de l'analyse inductive que nous avons effectuée sur les corridors logistico-portuaires, considérés comme méta-organisations à ramifications multiples et par conséquent confrontés à la théorie des méta-organisations et à la théorie de l'acteur-réseau.

Dans un premier temps, nous présenterons rapidement les différents cas d'étude abordés, qui sont constitués de trois cas de corridors logistico-portuaires français, d'un cas de CLP belge et d'un cas de corridor logistico-portuaire transnational limitrophe de trois pays à la fois (France, Allemagne et Suisse).

Par la suite, nous présenterons la composition du corpus utilisé, sachant que ce dernier, en ce qui concerne les entretiens, conserve l'anonymat des personnes interrogées.

Ensuite, nous réaliserons l'analyse des documents officiels par analyse lexicale, puis par analyse thématique. Puis nous ferons de même avec les entretiens, en suivant la même démarche. Chaque analyse sera suivie d'une conclusion ponctuelle d'analyse avec théorisation.

Nous tenons à signaler ici que l'analyse lexicale et l'analyse thématique se complètent réciproquement. En effet, l'analyse lexicale se focalise sur la co-occurrence des formes lexicales et fournit des classes basées sur les ressemblances et différences des mots et leurs apparitions conjointes, révélant une structure des propos. Elle permet aussi de réaliser des statistiques sur les formes grammaticales utilisées dans le corpus. Ces éléments permettent de fournir une information qui renseigne en partie nos questions de recherche mais sans porter d'attention au fond, ce qui appelle à la conduite d'une analyse thématique afin de compléter l'analyse permise par ALCESTE 2018. Ainsi, l'analyse lexicale permet de cadrer (sans toutefois l'orienter excessivement) l'analyse thématique conduite grâce au logiciel Nvivo 10. L'analyse thématique apportera des précisions sur l'information contenue dans le texte que l'analyse lexicale ne peut apporter du fait de son ignorance du fond exprimé par le texte.

Parmi les différents cas d'étude, nous aborderons un cas principal considéré par la littérature comme le plus administrativement avancé des cas de corridors logistico-portuaires français (Notteboom, 2018, Lafarge & al., 2017, Coopération des Agences d'Urbanisme Vallée de la Seine, 2017), qui constituera le socle de ce travail de thèse, et des cas secondaires destinés à apporter des contrastes par les différences qu'ils présentent vis-à-vis du cas principal afin d'élargir notre champ

de vision et de pouvoir comparer notre cas d'étude principal à d'autres cas de corridors logistico-portuaires du même continent.

## 5.1. Les cas d'étude abordés

### 5.1.1. HAROPA – Ports de Paris-Seine-Normandie, cas d'étude principal

Notre cas d'étude principal sera celui du corridor logistico-portuaire HAROPA – Ports de Paris-Seine-Normandie, qui, parmi les cas français de corridors logistico-portuaires, constitue le cas le plus avancé sur le plan administratif. Ce corridor, qui couvre la plupart des ports de la Seine, s'étend sur une distance d'environ 200 à 250 Km. En 2017, ce corridor logistico-portuaire a représenté un trafic record, et une part de marché en hausse dans le range nord-européen de 6,96% (contre 6,49% en 2013, et 6,6% en 2015).

Tableau 22 : Chiffres 2017 des trafics de HAROPA

Type de trafic	Volumes 2017	Evolution par rapport à 2016
Conteneurs	3 millions d'EVP	+ 14%
Vracs solides	11,3 millions de tonnes	- 4%
Dont céréales	5,55 millions de tonnes	- 18%
Vracs liquides	49,71 millions de tonnes	+ 5%
Roulier	300 000 véhicules	+ 18%
Croisières	437 282 pax	+ 20%
Autres trafics	2,67 millions de tonnes	+ 3%

HAROPA est un groupement d'intérêts économiques (GIE) créé par les autorités portuaires du Grand Port Maritime du Havre, du Grand Port Maritime de Rouen et du Port Autonome de Paris en 2012. Ce groupement a été créé à la suite d'une autre structure institutionnelle qu'il n'a pas remplacée et qui est le Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, créé par décret en 2008 suite à la réforme portuaire de 2008, qui a transformé les Ports Autonomes maritimes de métropole en Grands Ports Maritimes. Administrativement parlant, le groupement ne rassemble que les autorités portuaires. Par exemple, les autorités portuaires de certains ports périphériques sont partiellement liées à HAROPA en tant que partenaires HAROPA : il s'agit de partenariats négociés sur des thématiques spécifiques telles que l'éolien offshore ou le feederling par exemple avec des ports tels que Caen-Ouistreham, Cherbourg, Dieppe et Port Angot.

Organe de type décisionnaire, le Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, dépourvu de personnalité morale, est une formation se réunissant trimestriellement et constituée des présidents de directoire des trois ports. HAROPA, GIE jouissant de la personnalité morale, apporte plus de concrétisation à cette politique étatique de coopération. Il s'agit pour nous d'analyser la manière dont ce système s'organise et dont ses modalités d'organisation évoluent au fil du temps.

D'après le dossier de presse « bilan 2017 », les principales priorités de HAROPA pour 2017 sont le développement des liaisons multimodales de différentes sortes, la création de services logistiques innovants et la relance des trafics céréaliers.



Figure 10: Représentation géographique du CLP HAROPA

### **5.1.2. Medlink Ports sur l'espace Rhône-Saône**

Medlink Ports est un corridor logistico-portuaire implanté sur le Rhône et l'un de ses affluents : la Saône. Il s'agit d'une démarche de coopération entre les ports maritimes et fluviaux de cet espace. Depuis 2015, Medlink Ports a un statut d'agence de développement économique, autrement dit un statut de type associatif (loi de 1901). Toutefois, la marque Medlink Ports a été créée en 2008 dans le cadre d'accords contractuels initiés par le Grand Port Maritime de Marseille. Là aussi, nous sommes dans le cas d'une conséquence de la réforme portuaire de 2008, mais, contrairement au cas de HAROPA, les premières pierres de l'édifice méta-organisationnel n'ont pas été posées par un décret : il s'agit d'une démarche volontaire des ports, l'espace Rhône-Saône

n'ayant pas vu se créer par décret un Conseil de Coordination Interportuaire dédié à son territoire. Ce conseil de coordination interportuaire n'a été créé qu'en 2017, à la demande de Medlink Ports.

Ainsi, historiquement, la structure de gouvernance de Medlink Ports est plus légère que celle de HAROPA, ce qui nous permettra de faire des comparaisons en phase de recontextualisation. Actuellement, l'agence Medlink regroupe les autorités portuaires de Marseille-Fos, Sète (relié au Rhône par un canal), Arles, Avignon, Vienne sud, Lyon, Villefranche sur Saône, Mâcon, Chalon-sur-Saône, et Pagny Terminal ainsi que des gestionnaires d'infrastructure fluviale qui sont Voies Navigables de France (VNF) et la Compagnie Nationale du Rhône.



Figure 11 : Carte représentant le réseau de ports du groupement Medlink Ports.

Actuellement, l'agence Medlink Ports dispose d'un système de labellisation et d'accréditation des transporteurs permettant aux transporteurs accrédités de devenir partenaires et ainsi de bénéficier de facilités.

En termes de trafics, nous n'avons pas pu obtenir de valeurs agrégées de manière directe à partir de Medlink Ports. En ce qui concerne la plus grande porte d'entrée et de sortie de ce corridor logistico-portuaire (Marseille-Fos), le trafic global s'élève à plus de 80 millions de tonnes, à distinguer comme montré page suivante (source : GPMM).

Tableau 23 : : Trafics 2016 du Grand Port Maritime de Marseille-Fos

Type de trafic	Volume 2016
Marchandises diverses	18,4 millions de tonnes
Vracs solides	12,9 millions de tonnes
Vracs liquides	49,5 millions de tonnes
Passagers	2,7 millions de Pax

L'agence Medlink Ports a pour principal objectif la promotion et le développement du transport multimodal sur l'axe Rhône-Saône. Il s'agit de développer le report modal et de proposer une offre de services logistiques performante.

### **5.1.3. Norlink Ports – Ports des Hauts-de-France**

Comme Medlink Ports, Norlink Ports est un corridor logistico-portuaire qui a un statut associatif d'agence de développement économique. Norlink Ports est une agence qui regroupe les autorités portuaires de la plupart des ports de commerce maritimes et fluviaux des Hauts-de-France : Dunkerque, Calais, Boulogne, Lille, Dourges. Norlink Ports a été précédé par d'autres groupements interportuaires au fil du temps, et ce depuis la réforme de 2008 : le GIE Nord Conteneur Service, puis le GIE GARP (Groupement des Acteurs Régionaux Portuaires). Comme dans le cas de Medlink Ports, ce regroupement ne fait pas suite à une volonté politique étatique manifestée par un conseil de coordination interportuaire, mais il est le résultat de volontés d'acteurs locaux, essentiellement portuaires mais aussi régionaux (Norlink Ports, 2016). L'association est présidée par le président de la CCI de région Hauts de France.

Nous avons choisi d'aborder ce cas en raison de sa jeunesse, qui nous permet d'observer un corridor vraiment en situation d'émergence et en raison du fait qu'il a eu plusieurs prédécesseurs qui n'ont pas duré. De plus, il semblerait que les retombées de Norlink Ports en termes de trafic soient positives, ainsi qu'en termes de diversification de l'offre et de mise en place de services. Il a également lancé la mise en place d'un cargo community system unique.

Un projet connexe à Norlink Ports est celui du canal Seine-Nord Europe, encadré par le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE) Seine-Escaut, qui allie Voies Navigables de France et Watterweegen en Zeekanal, gestionnaire d'infrastructure belge. Ce canal a pour objet de relier la partie à grand gabarit de l'Oise (affluent de la Seine) au vaste réseau de canaux des Hauts-de-France (raccordement à Cambrai), qui sont reliés au port de Dunkerque ainsi qu'aux réseaux de canaux à grand gabarit belge et hollandais, connectés aux ports de Rotterdam et Anvers. Les avis

des politiques sont très partagés sur ce canal, certains y voyant un accès à Paris pour Dunkerque, d'autres y voyant un accès pour les ports belges et hollandais constituant une menace pour Le Havre.

#### **5.1.4. Upper Rhine Ports – Ports du Rhin Supérieur**

Le corridor logistico-portuaire Upper Rhine Ports est un corridor logistico-portuaire très particulier en cela qu'il est un exemple transnational apparu en 2014 et issu d'un processus de réflexion mené de 2012 à 2014. International, il implique des ports français qui sont les ports de Strasbourg, Colmar/Neuf-Brisach et Mulhouse, des ports allemands qui sont les ports de Mannheim, Wörth, Ludwigshafen, Karlsruhe, Kehl, et Weil am Rhein ainsi que le port suisse de Bâle. Ceci constitue l'intérêt principal de ce corridor logistico-portuaire à nos yeux dans une optique de variation des contextes (tous les autres corridors étudiés sont uninationaux).

Upper Rhine Ports représente un trafic global de 50 millions de tonnes, ce qui correspond au quart des trafics circulant sur le Rhin. L'objectif de Upper Rhine Ports est de fournir à ses ports « une stratégie commune de long terme » ainsi qu'une « stratégie multimodale ». En d'autres termes, le groupement a pour objectif de permettre la coopération interportuaire dans un but stratégique.

#### **5.1.5. Le cas de Trilogiport entre Anvers et Liège**

Afin de considérer un cas 100% étranger dans notre analyse, nous avons aussi collecté des données sur un corridor logistico-portuaire belge : le cas de Trilogiport, qui fait partie du réseau de corridors belges connu sous le nom de « extended gateway ».

Liège Trilogiport est le résultat d'une démarche de coopération entre le port d'Anvers et le port de Liège, qui sont directement reliés par un canal à grand gabarit : le canal Albert. Il s'agit d'une coopération lancée dans le but de favoriser le report modal en général au départ des ports belges et dans le but de décongestionner les terminaux du port d'Anvers. Son objectif était également de développer l'implantation d'activités logistiques dans la région liégeoise, ancienne région sidérurgique, afin de permettre une redynamisation de l'économie locale.

#### **5.1.6. La composition du corpus**

Notre corpus se compose d'un ensemble de documents officiels et de 31 entretiens semi-directifs dont le détail exact et anonyme est donné en annexe 1. Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs car, dans notre perspective méthodologique inductive, nous comptons



laisser de la liberté de parole aux répondants, et ce tout en gardant la possibilité de recadrer l'entretien en cas de déviation de la conversation vers du hors-sujet.

Nos entretiens semi-directifs ont été effectués sur des top managers d'entreprises et d'administrations faisant partie des corridors logistico-portuaires étudiés. Le choix d'interroger des personnes situées relativement près du top management des organisations en question est volontaire car une telle position force les personnes à adopter un regard global sur les activités de leur organisation. Elles sont par conséquent capables d'en appréhender l'ensemble du fonctionnement, sans déformation due à l'occupation d'un poste spécifique dans un service sans lien avec le reste de l'entreprise ou de l'administration. Le revers de ce choix est le risque de manque de technicité des propos et l'obtention de propos demeurant généralistes.

Ainsi, nous avons interrogé des représentants issus d'entités aussi diverses que les autorités portuaires et leurs groupements (souvent, les responsables du groupement ont un rattachement à une autorité portuaire), les transporteurs routiers et ferroviaires, les armateurs maritimes et fluviaux, la batellerie artisanale (différente des armateurs fluviaux dans la structuration de son activité et dans son type de main-d'œuvre), les commissionnaires de transport (dont le rôle est d'intégrer la gestion d'un transport sur plusieurs modes consécutifs et les formalités administratives de transport telles que la commission en douane), les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires et fluviales, les autorités étatiques, les autorités régionales et locales, les douanes, les entreposeurs, les syndicats de patronat portuaire (structures de lobbying représentant des collectifs d'entreprises auprès des administrations), les industriels, les entreprises de manutention et les éditeurs de systèmes d'information de logistique portuaire. Il s'agit là des principaux acteurs mobilisés directement ou indirectement par la construction du fait organisationnel dans les corridors logistico-portuaires.

Nous tenons à souligner que nous n'avons pas pu interroger sur chaque corridor un acteur de chaque catégorie, ce qui rend notre terrain lacunaire. Une telle chose aurait nécessité un nombre d'entretiens supérieur à la centaine, ce qui n'était pas compatible avec les délais dont nous disposons pour notre recherche. C'est dans le but d'effacer ce caractère lacunaire du terrain que nous procédons, dans notre cheminement méthodologique, à une phase de décontextualisation, destinée à rendre les propos des acteurs interviewés aussi génériques que possible. Notons aussi que de nombreuses organisations consultées sont des organisations d'envergure nationale ou multinationale, même si leurs représentants interrogés ont parfois insisté sur un corridor en particulier.

La répartition des répondants entre les différentes catégories est présentée dans le tableau 22 ci-après. L'anonymat des personnes interviewées a été garanti. La somme des nombres de

personnes interviewées de chaque catégorie peut dépasser notre nombre de 32 interviews car certaines personnes appartiennent à deux catégories d'acteurs ou plus selon les activités de leur entreprise ou selon leurs mandats. Par exemple, les entreposeurs que nous avons interrogés sont aussi commissionnaires (chose courante dans ce secteur). Ces personnes ont donc pu donner différents points de vue en conséquence car, à chaque fois, nous avons demandé aux personnes de « séparer les casquettes ».

Tableau 24 : répartition des différentes catégories d'acteurs interviewés

Catégorie d'acteur	Nombre de personnes interviewées
Autorités portuaires + leurs groupements	7
Transporteurs routiers	3
Transporteurs ferroviaires	4 (dont 1 opérateur ferroviaire de proximité)
Armateurs fluviaux et batellerie	2
Armateurs maritimes	2
Commissionnaires/transitaires	4
Gestionnaires d'infrastructure ferroviaire et fluviale	2
Etat	2
Autorités régionales	1
Municipalités	1
Douanes	2
Entreposeurs	3
Syndicats de patronat portuaire	2
Industriels	1
Entreprise de manutention	2
Editeurs de systèmes d'information	1

Ainsi, nous pouvons constater un relatif équilibre entre les différentes catégories d'acteurs interviewés, ce qui peut nous permettre, si besoin est, de considérer dans nos analyses les données d'interviews d'un seul bloc.

Notre recours à des documents officiels s'explique par le fait que ces documents sont des traces écrites de la performance du corridor logistico-portuaire. Ils permettent de garder une trace de ce qui a été effectué et de ce qui était souhaité : ce sont des photos de la performance du corridor logistico-portuaire à un instant T particulier.

Les documents officiels mobilisés sont les suivants :

- Un premier type de document est représenté par les documents fondateurs de la stratégie initiale des corridors logistico-portuaires (lorsqu'ils sont accessibles). Par exemple, pour le cas de HAROPA, nous utilisons le document stratégique HAROPA 2030, publié en 2012, juste après la création du GIE, dans le but de lui fixer une stratégie.
- Le deuxième type de document est constitué par les documents stratégiques des ports membres de HAROPA, plus récents car publiés en 2015, trois ans après le dossier HAROPA 2030. L'existence et l'accessibilité des documents officiels est liée aux statuts des autorités portuaires, qui nécessitent ou non l'élaboration de tels documents. Par exemple, les Grands Ports Maritimes sont tenus par la loi française de réaliser un document stratégique quinquennal, tandis que les ports fluviaux décentralisés, souvent pilotés par des CCI, ne sont pas obligés de recourir à de telles pratiques.

Or, il est apparu que des documents stratégiques de corridor logistico-portuaire et d'autorités portuaires ne sont accessibles pour l'ensemble du corridor que pour notre cas d'étude principal qui est celui de HAROPA - Ports de Paris-Seine-Normandie. Sachant que, dans un but d'objectivité, nous souhaitons disposer de documents permettant le révéle des points de vue de l'ensemble du corridor logistico-portuaire, nous avons restreint l'analyse documentaire au seul cas HAROPA.

Nous espérons que l'étude de ces documents officiels permettra de compléter et de mettre en phase avec les faits les propos que nous avons pu relever au cours de notre campagne d'entretiens.

En outre, afin d'éclairer nos analyses, nous avons également pu prendre des notes et nous procurer des documents en assistant à des évènements organisés par des administrations publiques et/ou des entreprises sur des thématiques fortement liées aux corridors logistico-portuaires. Il s'agit de sources d'informations secondaires simplement destinées à fournir un éclairage additionnel à nos travaux.

Le premier de ces évènements est la réunion de clôture du projet Weastflows, qui est un projet organisé par plusieurs pôles universitaires normands, des chambres de commerce et des institutions telles que HAROPA afin de susciter des réflexions sur les flux est-ouest. Cet évènement a eu lieu fin 2014 à Rouen.

Le deuxième évènement considéré fut le colloque Seine Gateway réalisé par la CCI Seine Estuaire au Havre dans le but de présenter le rapport Seine Gateway réalisé par les agences d'urbanisme de la vallée de la Seine sur le développement portuaire de ce corridor.

Le troisième évènement, très fortement lié à la fois à HAROPA, Medlink Ports et Norlink Ports, fut un colloque organisé à Paris en 2016 par le think tank TDIE, spécialisé dans les thématiques liées au transport et à la logistique. Cet évènement rassemblait professionnels portuaires, professionnels logistiques et institutionnels afin d'échanger les expériences sur les stratégies de corridors logistico-portuaires. Il s'agit d'un évènement organisé suite à la publication des rapports parlementaires relatifs aux axes Seine, Nord et Rhône-Saône.

Un quatrième évènement a retenu notre attention. Il s'agit des Assises de l'Economie de la Mer, organisées en 2017 au Havre. Cet évènement, d'envergure nationale, rassemble politiques, institutionnels et professionnels sur un éventail thématique extrêmement élargi qui est l'économie de la mer. Ainsi, pratiquement toutes les thématiques liées à la mer ont été abordées, thématiques parmi lesquelles les corridors logistico-portuaires se trouvaient en bonne place.

Peu après, nous avons également assisté à la conférence Vallée de Seine XXL, qui se tenait au Havre et qui, comme son nom l'indique, était tout particulièrement dédiée au développement du corridor de la vallée de Seine.

Enfin, à une échelle plus locale, nous avons également assisté à une séance de consultation de débat public organisée à l'initiative de HAROPA dans le cadre de l'enquête publique réglementaire menée par le Grand Port Maritime du Havre sur la thématique de la « chatière », nom utilisé pour désigner le projet de construction d'une digue extérieure permettant d'offrir aux embarcations fluviales un accès direct aux terminaux de Port 2000, qui sont les principaux terminaux à conteneurs du port du Havre.

Ces divers évènements nous ont permis de développer une connaissance plus approfondie du terrain et de bénéficier de retours d'expérience de professionnels et institutionnels très divers.

Dans la partie suivante, nous allons commencer par aborder l'analyse des documents officiels, puis nous aborderons l'analyse des entretiens.

## **5.2. Analyse des documents officiels HAROPA : des traces écrites de la performance**

### **5.2.1. Analyse lexicale**

Les documents officiels que nous avons analysés, comme précisés ci-dessus, sont de deux natures : un document stratégique élaboré à l'échelle du corridor et des documents stratégiques réalisés à l'échelle des ports membres. Nous avons effectué sur ces documents une analyse thématique et une analyse lexicale. Nous allons commencer ici par aborder l'analyse lexicale, qui

permettra, à l'aide de la détection de la structure lexicale des textes, d'obtenir un premier aperçu de la structure des propos, aperçu destiné à être étayé par l'analyse thématique.

Effectuée à l'aide du logiciel de logométrie ALCESTE 2018, cette analyse a été réalisée séparément sur les deux supports documentaires. Elle a pour objectif d'analyser les récurrences de vocabulaire dans les documents utilisés afin de pouvoir définir une trame de la construction du sens du document. Ce logiciel fonctionne en découpant le texte arbitrairement en briques élémentaires appelées unités de contexte élémentaire (UCE) en langage ALCESTE : ce sont des segments de texte de taille standard constitués d'une phrase ou d'un ensemble de phrases, de la taille d'un petit paragraphe. La taille de ces unités est paramétrable (nous avons choisi d'utiliser le paramétrage par défaut). Ce découpage est accompagné de la constitution par ALCESTE d'un dictionnaire de formes à partir des radicaux des mots et de leur fréquence. ALCESTE va ensuite procéder à un classement de ces unités textuelles selon leurs ressemblances et leurs différences, comme précisé au 4.4. Les classes obtenues font ensuite l'objet d'une analyse factorielle des correspondances, qui permet de définir des liens d'attraction ou de répulsion entre les différentes classes déterminées à l'étape précédente, ce qui permet de tracer des liens entre classes permettant de les structurer. ALCESTE détermine aussi les liens entre termes au sein d'une classe. Ensuite, dans une optique de lisibilité des résultats, ALCESTE détermine les mots les plus représentatifs de chaque classe lexicale.

En termes d'exigences techniques, celles du logiciel ALCESTE ne sont pas extrêmement contraignantes : le corpus doit simplement être constitué d'un fichier au format texte dans lequel certains symboles de ponctuation doivent être supprimés, notamment les apostrophes, le signe dollar, les étoiles et les tirets (tiret du 6 dans un clavier français standard AZERTY), qui sont des caractères utilisés par ALCESTE pour effectuer ses opérations. Dans la préparation du texte, il faut également définir les UCI (Unités de contexte initiales), qui sont les séparations définissant une sous-unité du texte selon le désir du chercheur. En général, cela permet simplement d'indiquer au logiciel que l'on passe d'un entretien à un autre ou, comme c'est le cas ici, d'un document à un autre, afin qu'il puisse en tenir compte et ne pas analyser le corpus comme un seul texte émanant d'une seule personne.

Une autre exigence du logiciel ALCESTE concerne le volume que le corpus étudié doit avoir. En effet, ALCESTE est un logiciel conçu pour analyser de gros corpus et sa fiabilité d'analyse diminue lorsque la taille du corpus est trop faible ou augmente lorsque le corpus grossit. Ainsi, pour obtenir une fiabilité d'analyse suffisante sur ALCESTE, il est recommandé de disposer d'un corpus d'un volume minimum de 70 000 caractères, ce qui équivaut à un volume d'une trentaine de pages dactylographiées environ (par exemple, un court document de 3 pages aura peu

de chances de fournir un résultat fiable). Il va de soi que nous nous sommes assurés que les documents analysés par ALCESTE étaient suffisamment longs pour pouvoir effectuer une analyse fiable. Toutefois, la fiabilité d'une analyse ALCESTE ne dépend pas seulement du volume : la fiabilité d'une analyse ALCESTE est exprimée par le pourcentage des unités textuelles (segments de texte résultant de la découpe automatique du texte effectuée par ALCESTE) que le logiciel a réussi à ranger dans une classe.

Notre analyse a commencé par celle du document stratégique du GIE HAROPA (HAROPA 2030), suivi par l'analyse simultanée des documents stratégiques des trois ports HAROPA.

Les documents stratégiques des ports ne sont disponibles que pour les ports français jouissant du statut de Grand Port Maritime. En effet, les ports ayant ce statut ont l'obligation légale de fournir tous les 5 ans un document présentant leur stratégie pour les cinq années à venir. A l'exception du Port Autonome de Paris, qui dispose d'un document stratégique, les ports fluviaux n'ont malheureusement pas d'équivalent de ce type de document à fournir, si ce n'est quelques pages web dont le volume n'est pas traitable par ALCESTE (a fortiori pour les ports à gouvernance décentralisée), ce qui fait que nous n'avons pas pu analyser des documents stratégiques pour les autres cas, qui mobilisent des ports décentralisés. Parmi les cas étudiés, il semblerait que HAROPA soit le cas dans lequel la communication stratégique est de loin la plus développée, et c'est pourquoi nous allons nous concentrer particulièrement sur ce cas. Ainsi, le seul corridor logistico-portuaire étudié pour lequel nous disposons d'un ensemble complet de documents stratégiques sur l'ensemble des ports membres est le cas du GIE HAROPA, qui regroupe les grands ports maritimes du Havre et de Rouen ainsi que le Port Autonome de Paris.

#### 5.2.1.1. HAROPA 2030, document stratégique du groupement HAROPA

Le document stratégique du GIE, quant à lui, est un document intitulé « HAROPA 2030 », qui a été élaboré par HAROPA en 2012, lors de la création du GIE. Ce document diffère des documents stratégiques des ports en cela qu'il porte sur un objectif de long terme à l'horizon 2030, ce qui est un type d'horizon de vision presque jamais utilisé par les ports français : les ports français n'ont pas l'habitude de réfléchir à plus de 5 à 10 ans d'horizon (Lafarge & al., 2017). Ce document est destiné à fixer la stratégie à long terme du groupement de ports et la programmation des grands projets à caractère stratégique.

Concernant le document stratégique du corridor, autrement dit le document « HAROPA 2030 », représentant environ 100 000 caractères, nous avons pu obtenir à l'issue de la classification un ensemble de 3 classes lexicales différentes, classes devant ensuite être interprétées vis-à-vis de la théorie. Les classes obtenues (fig. 12) sont reliées : la classe 2 et la classe 3 constituent un sous-

ensemble relié à la classe 1. Sur la représentation des classes (fig. 12), la taille des disques dans lesquels sont affichés les numéros des classes lexicales est proportionnelle à l'importance de la classe en nombre d'unités de contexte élémentaires. Plus le disque est large, plus la classe rassemble un nombre élevé d'unités de contexte élémentaires.

En termes de fiabilité d'analyse, nous pouvons la considérer comme très bonne puisque ALCESTE a réussi à classer 83% des unités de contexte élémentaires initialement présentes dans le document : il y a peu d'information perdue.



Figure 12 : Résultat général de l'analyse ALCESTE du document « HAROPA 2030 »

L'interprétation de ce résultat consiste à déterminer la signification que les différentes classes peuvent avoir, et plus particulièrement celle qu'elles peuvent avoir au regard de la théorie des méta-organisations. Il s'agit également d'interpréter la liaison que ALCESTE a réalisée entre les classes lexicales. Dans la sortie logicielle (fig. 12), ALCESTE nous présente la liste des formes lexicales les plus significativement présentes dans chaque classe, accompagnées de leur coefficient « phi », qui est un indicateur de la significativité du terme vis-à-vis de la classe concernée. C'est leur coefficient de corrélation à la classe. A l'inverse, les absences significatives indiquent des

termes particulièrement peu liés à la classe, ce qui peut aider, le cas échéant, à interpréter. La représentation fig. 13 permet de confronter présences et absences significatives afin de pouvoir effectuer une telle analyse.

Figure 13 : Confrontation des présences et absences significatives des classes obtenues

Classe 1 57,62% (soit 223 unités) 752 mots analysés sur un total de 849 mots				Classe 2 32,30% (soit 125 unités) 976 mots analysés sur un total de 1106 mots				Classe 3 10,08% (soit 39 unités) 1259 mots analysés sur un total de 1293 mots			
Présences	Khi2	Absences	Khi2	Présences	Khi2	Absences	Khi2	Présences	Khi2	Absences	Khi2
transport	20	portuaire	-47	portuaire	67	maritime	-16	touristique	121	logistique	-8
maritime	19	espace	-31	environnemental	29	transport	-15	croisier	101	haropa	-5
européen	16	strategie	-18	strategie	27	fluvial	-12	tourisme	66	industri+	-5
conteneur	15	action	-17	demarche	24	européen	-11	cultur+	54	trafic	-4
nord	13	environnemental	-17	vision	22	touristique	-10	contribuer	49	zone	-3
trafic	13	demarche	-15	espace	19	conteneur	-9	loisir	45	grace	-3
mondial	12	vision	-14	partenaire	19	nord	-8	promeneur	45	conteneur	-3
productif	12	amenager	-14	systeme	17	marche	-8	d_animation	45	cout	-2
cout	10	touristique	-14	publics	15	productif	-8	paris	39	mode	-2
pays	10	ecologi	-13	gouvern+	15	mondial	-7	capitale	38	nord	-2
premier	10	croisier	-13	concerte	15	croisier	-7	compagnie	36	pays	-2
capacite	10	_environnement	-13	interface	15	terminal	-7	passager	27	fort+	-2
français	10	_ensemble	-12	management	15	consommation	-7	referent	27	partie	-2
taille	9	mettre	-11	partie	14	cout	-6	voir	25	projet	-2
flux	8	contribuer	-11	projet	14	part	-6	seine	21	foncier	-2
mode	8	partenaire	-11	defi	13	pays	-6	attraction	21	mondial	-2
part	8	territorial	-11	c_est	13	taille	-6	fluvial	20	premier	-2
aliment+	8	loisir	-10	ecologi	13	trafic	-6	depart	19	qualite	-2
electri+	8	commune	-10	prenant	13	premier	-6	habitant	19	capacite	-2
terminal	8	publics	-10	document	13	produit	-6	clientele	19	demarche	-2
logistique	8	systeme	-10	travail+	13	capacite	-6	jour	17	européen	-2
multimodal	8	gouvern+	-10	prospectif	13	français	-6	profiter	17	français	-2
ferroviaire	8	tourisme	-10	_amenagement	13	flux	-5	lien	14	portuaire	-2
marche	7	concerte	-10	amenager	12	site	-5	offre	14	productif	-2
massifie	7	interface	-10	cadre	11	aliment+	-5	bateau	14	transport	-2
beneficier	7	management	-10	commun	11	electri+	-5	naturel	14	competitif	-2
concurrent	7	professionnel	-10	oeuvre	11	egalement	-5	territoire	14	concurrent	-2
consommation	7	defi	-8	interne	11	interieur	-5	rayonnement	14	constituer	-2
hub	6	c_est	-8	objectif	11	multimodal	-5	action	13	partenaire	-2

La classe 1, qui regroupe 57,62% des unités de contexte élémentaires, présente plusieurs types de termes identifiables dans les présences significatives. En premier lieu, nous observons la présence de termes géographiques tels que "nord", "mondial", "pays", "européen" et "français" qui donnent une connotation territoriale à cette classe. Plus particulièrement, ces termes ont une connotation comparative, notamment "français", "européen" et "mondial". Il s'agit d'allusions à des lieux permettant de donner des repères et de comparer HAROPA à d'autres corridors logistico-portuaires européens et mondiaux. Cette vision comparative est renforcée par la présence des termes "part" et "marche", qui font allusion au terme "part de marché", comme le montrent les unités de contexte élémentaires ci-dessous, qui figurent parmi les plus importantes d'après ALCESTE (figure 14).



Figure 14 : UCE significatives contenant "part de marché"

- ◆ dans le secteur du transport conteneurise, les 20 premiers armateurs mondiaux controlent d\_ores et deja environ 85 de la capacite de transport en evp, gagnant dix points de part de marche depuis l\_an 2000, et tendent a s\_allier entre eux,
- ◆ conserver la place de premier port europeen d\_export de cereales; accroitre la part de marche du multimodal de 16% a 20 pour le trafic inland de conteneurs;

Le terme « concurrent » et le terme « marché » font aussi allusion à une volonté du document de faire une analyse de la position concurrentielle du CLP face aux autres ports du range nord-européen. Les terme "taille" et "premier" renforcent cette idée. Toutefois, le terme taille est également utilisé pour évoquer le rôle de la taille de certaines installations, comme le prouvent les unités de contexte élémentaires les plus représentatives.

Figure 15: UCE représentatives

- ◆ conserver la place de premier port europeen d\_export de cereales; accroitre la part de marche du multimodal de 16% a 20 pour le trafic inland de conteneurs;
- ◆ un accroissement des echanges maritimes tires par les pays émergents quels impacts pour les ports a 2030? portés par le developpement des pays émergents, les niveaux de croissance du pib mondial, et corrélativement des echanges maritimes et des trafics portuaires, vont croître, sans toutefois retrouver les niveaux atteints lors-des decennies precedentes.
- ◆ pour le mode ferroviaire, un concept de terminal compact, generant de par sa taille limitée un volume de trafic routier réduit et a tres courte distance, ainsi qu'une gene sonore limitée, a été expérimenté avec le projet direct cargo axe seine.

D'autres termes tels que "transport", "maritime", "mode", "terminal", "logistique", "multimodal", "ferroviaire" font allusion au transport et aux modes de transport. Le terme "massifié" va avec le terme "modes" dans "modes massifiés", ce qui signifie que la classe 1 fait allusion aux perspectives de développement des transports et aux perspectives de massification de ces derniers qui se présentent à HAROPA. Le terme "électrique" fait référence à l'utilisation de véhicules électriques pour les dessertes terminales.

La combinaison de ces termes liés au transport et à la massification avec des termes à connotation comparative ne peut que nous inciter à considérer que nous sommes en présence d'une classe qui évoque l'analyse du contexte de HAROPA en termes de contexte commercial international et d'opportunité de développement du transport massifié et innovant. Ainsi, nous pouvons considérer cette première classe lexicale comme étant l'inventaire des opportunités contextuelles qui s'offrent à HAROPA d'agir par le transport innovant. Le terme coût indique un rôle important joué par les coûts dans l'inventaire des opportunités.

En ce qui concerne les absences significatives, l'absence significative de verbes d'action et de termes liés à la conduite d'actions tels que "action", "démarche", "aménager", "gouverner", "concerter" ou "management" confirme le côté statique de cette classe 1, ce qui ne peut que renforcer sa définition comme étant un inventaire d'opportunités de mise à profit du contexte logistique.

Figure 16 : UCE représentatives pour la classe 1

- ◆ le grand port maritime de rouen est le premier port europeen d'exportation de cereales. grace a ses liens commerciaux historiques avec les marches africains et les dom/tom, il est bien positionne sur les flux nord/ sud en conteneur notamment.
- ◆ operationnelle a-partir-de/ 2014, la plateforme multimodale du havre permettra d'ameliorer la part des/ modes massifies, fluvial et ferroviaire, dans le transport terrestre de/ conteneurs et de caisses mobiles.
- ◆ pour les trafics intra\_portuaires, des camions electriques charges par induction ont complete les vehicules a motorisation traditionnelle. pour les longues distances, les transporteurs routiers tirent profit des avantages du transport maritime en utilisant les autoroutes de la mer vers la peninsule iberique et la grande bretagne, au depart des-quais de radicate! notamment.
- ◆ ces grandes tendances vont continuer a structurer le trafic maritime autour de grands hubs au niveau mondial et europeen. en 2030, ces hubs auront vraisemblablement tisse des liens renforces avec les acteurs de leurs hinterlands, ports maritimes proches, ports interieurs ou terminaux ferroviaires.
- ◆ mais pour permettre a la marchandise de toujours avancer vers sa destination. des grands entrepots d'import/ export situes sur l'estuaire jusqu'aux centres de distribution urbaine, permettent de basculer des modes massifies vers les vehicules de livraison finale souvent de plus petite taille et de motorisation electrique.
- ◆ en sens inverse, les etats\_unis, le japon et les pays de l'ue perdront de leur importance dans l'economie mondiale. la france, notamment, ne figurera plus qu'au 10e rang mondial en 2030.
- ◆ dans le secteur du transport conteneurise, les 20 premiers armateurs mondiaux controlent d'ores et deja environ 85 de la capacite de transport en evp, gagnant dix points de part de marche depuis l'an 2000, et tendent a s'allier entre eux,
- ◆ conserver la place de premier port europeen d'export de cereales; accroitre la part de marche du multimodal de 16%a 20 pour le trafic inland de conteneurs;
- ◆ un accroissement des echanges maritimes tires par les pays emergents quels impacts pour les ports a 2030? portes par le developpement des pays emergents, les niveaux de croissance du pib mondial, et correlative de echanges maritimes et des trafics portuaires, vont croitre, sans toutefois retrouver les niveaux atteints lors-des decennies precedentes.
- ◆ pour le mode ferroviaire, un concept de terminal compact, generant de par sa taille limitee un volume de trafic routier reduit et a tres courte distance, ainsi qu'une gene sonore limitee, a ete experimente avec le projet direct cargo axe seine.
- ◆ par-ailleurs, les carrieres historiques du bassin parisien voient leur capacite de production s'eroser jusqu'en 2020. de nouvelles zones de production, acheres notamment, alimentent aujourd'hui l'ile\_de\_france, avec des chaines logistiques plus complexes, associant preache minement ferroviaire et transport fluvial en ile\_de\_france.

La classe 2 regroupe 32,3% des unités de contexte élémentaires. Cette classe contient des termes fortement focalisés sur l'action, et plus particulièrement sur la stratégie et sur la prospective. En effet, on trouve la présence significative de termes tels que "stratégie", "démarche", "vision", "projet", "défi" ou encore "prospectif". Il s'agit de termes fortement liés à la stratégie et à son implémentation, comme le confirment les unités de contexte élémentaires les plus significatives de la classe. Le terme "document" s'associe au terme "stratégie" dans le terme "document stratégique", qui est la référence aux futurs documents stratégiques des ports membres de HAROPA.

Figure 17 : UCE représentatives pour la classe 2 avec des termes stratégiques

- ◆ le partage de cette vision avec l'etat, les collectivites territoriales et les investisseurs prives facilitera les co\_investissements sur cette periode. a terme, et au\_dela de la vision commune haropa 2030, les salaries des trois ports seront mobilises autour d'un objectif commun, tres concret: l'adoption d'une charte d'engagements.
- ◆ c'est pour faciliter ce retour vers les ports que se developpent des port centers, espaces d'intermediation ouverts a tous. la vision haropa 2030 doit maintenant se concretiser, et chaque port va devoir la decliner dans son projet strategique.
- ◆ en complement des demarches de certification engagees. la question de la gouvernance est souvent posee: quel avenir pour l'ensemble des trois ports de la seine? haropa a ete concu et mene comme une demarche pragmatique, orientee vers l'amelioration des offres et la satisfaction des clients.
- ◆ cette reflexion s'inscrit dans le prolongement de la strategie nationale de relance portuaire arretee par l'etat en mai 2013, dont elle partage l'ambition de faire des ports des acteurs cles du developpement economique et de la reindustrialisation des territoires.
- ◆ mobiliser nos equipes et nos partenaires toute strategie de developpement, pour etre efficacement mise-en-oeuvre, doit s'appuyer sur une gestion dynamique et adaptee des ressources humaines.

D'autres termes présents dans la classe 2 tels que "gouverner" (et ses dérivés), "management", "travail", "aménager" et le terme "oeuvre" (mobilisé dans l'expression "mise en oeuvre") sont des termes qui ont une forte connotation de concrétisation des actions. Par

conséquent, leur association avec des termes liés à la stratégie oriente très clairement la classe vers l'aspect de l'implémentation de la stratégie, de sa traduction en action concrète.

Nous observons également la présence de termes tels que "partenaire", "publics", "concerter", "management", "partie prenante" ("partie" et "prenant") qui indiquent la volonté de donner un caractère collégial à l'implémentation de la stratégie, une volonté de co-effectuer les actions qui la concrétisent. Ce sont des termes liés à l'interfaçage et à la construction de relations inter-organisationnelles. Il s'agit clairement de l'expression d'un souhait d'associer à la concrétisation de la stratégie des entités autres que les autorités portuaires, comme le montrent les unités de contexte élémentaires les plus significatives (fig. 18), donc des entités ne faisant pas partie administrativement de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire.

Figure 18 : UCE représentatives pour la classe 2

Unités triées par ordre d'importance

### Unités textuelles de la classe 2

- ◆ le partage de cette vision avec l'état, les collectivités territoriales et les investisseurs privés facilitera les co-investissements sur cette période. a terme, et au-delà de la vision commune haropa 2030, les salariés des trois ports seront mobilisés autour d'un objectif commun, très concret: l'adoption d'une charte d'engagements.
- ◆ c'est pour faciliter ce retour vers les ports que se développent des port centers, espaces d'intermédiation ouverts à tous. la vision haropa 2030 doit maintenant se concrétiser, et chaque port va devoir la décliner dans son projet stratégique.
- ◆ car les ambitions que nous nourrissons pour l'ensemble portuaire haropa n'impliquent pas de bouleversement de sa gouvernance. cette réflexion n'aurait pu être menée à bien sans le concours de nos partenaires portuaires ou publics qui, à-travers leurs éclairages et leurs analyses, ont fortement enrichi la réflexion menée en interne.
- ◆ réduire l'empreinte environnementale des activités portuaires, renforcer l'acceptabilité sociétale des activités portuaires, co-construire de nouvelles interfaces ville-port, mettre en-place un système de management environnemental concerté à l'échelle de l'axe seine, mettre en oeuvre une écoute systématique des attentes des parties prenantes.
- ◆ nos ambitions sont tracées et nos objectifs sont clairs: il nous appartient à-présent de nous mobiliser au service de cette vision commune que, collectivement, vous avez su faire émerger.
- ◆ alexis rouque philippe deiss herve martel présentation du document les trois premières parties décrivent l'ensemble portuaire haropa aujourd'hui, les objectifs de la démarche haropa 2030 et les tendances qui se dessinent pour les années à venir.
- ◆ il appartient donc aux ports, dans le dialogue et la concertation avec toutes les parties prenantes, élus, riverains, places portuaires, services de l'état etc, de réunir les conditions d'un compromis entre, d'un côté,
- ◆ quatre défis se dessinent: mobiliser, développer, aménager et exploiter. chacun d'eux se décline en chantiers spécifiques, que les ports et leurs partenaires conduiront dans les vingt ans qui viennent.
- ◆ en complément des démarches de certification engagées. la question de la gouvernance est souvent posée: quel avenir pour l'ensemble des trois ports de la seine? haropa a été conçu et mené comme une démarche pragmatique, orientée vers l'amélioration des offres et la satisfaction des clients.
- ◆ cette réflexion s'inscrit dans le prolongement de la stratégie nationale de relance portuaire arrêtée par l'état en mai 2013, dont elle partage l'ambition de faire des ports des acteurs clés du développement économique et de la reindustrialisation des territoires.
- ◆ a permis aux trois ports de disposer d'outils et de méthodes travail communs. en 2030, l'attractivité économique d'un système portuaire passe également par l'excellence environnementale.
- ◆ en recherchant systématiquement des synergies, écologie industrielle, les ports ont su concilier préservation de l'environnement et développement portuaire. ces méthodes communes ont permis d'obtenir des certifications environnementales ou ecolabels, faisant ainsi reconnaître les bonnes pratiques auprès de toutes les parties intéressées:
- ◆ de s'alimenter et de se reproduire. citons quelques exemples: mise en-place de plans d'aménagement territoriaux régulièrement revus en concertation avec les différents acteurs concernés et sur la base d'états des lieux exhaustifs mis à jour. aménagement de corridors écologiques.

La classe 2 contient aussi des termes liés à l'écologie. En effet, on y trouve des termes tels que "environnement", "écologique", "espace" (lorsque le terme est appliqué aux espaces naturels), qui sont des termes se référant à l'écologie. La présence de ces termes dans la classe indique que l'implémentation de stratégie voulue comme participative concerne énormément la stratégie de protection de l'environnement. Nous noterons au passage que, d'après les unités de contexte élémentaires les plus significatives, le terme "système", présent dans la classe, est mobilisé dans le cadre du système de management environnemental de HAROPA, en pleine gestation lors de la

rédaction de ce document officiel. Les unités de contexte élémentaires nous indiquent aussi que cette classe ne considère pas seulement la protection de l'environnement, mais qu'elle considère aussi le terme "écologie" lorsqu'il est appliqué à l'écologie industrielle (inter-valorisation par les industries des déchets de leurs voisines sur un espace géographique).

Naturellement présent dans le document, le terme "portuaire" s'applique aussi bien à l'aspect environnemental (terrain portuaire) qu'à l'aspect de la gestion collaborative de l'implémentation de la stratégie HAROPA par les termes composés "unions portuaires" (faisant référence aux syndicats patronaux présents dans les ports membres de HAROPA) et à la notion de "système portuaire" par exemple.

Figure 19 : Exemples d'UCE significatives contenant le mot "portuaire"

- ◆ cette démarche prospective, qui s'inscrit dans le sillage de la stratégie nationale de relance portuaire, poursuit un quadruple objectif: identifier des aujourd'hui, dans un environnement économique mondialisé et en perpétuelle mutation, des ruptures technologiques, sociétales ou économiques qui impacteront l'activité portuaire d'ici 20 ans,
- ◆ si l'excellence environnementale est devenue une marque de fabrique d'haropa, c'est grâce à des actions fortes de protection de l'environnement mises en œuvre en coordination étroite avec les parties prenantes.
- ◆ par-ailleurs, en adéquation avec le schéma régional de cohérence écologique, l'aménagement des espaces portuaires intègre dorénavant l'existence de trames vertes et bleues, tvb, visant à reconstituer un réseau écologique structure à l'échelle des territoires pour permettre aux espèces animales et végétales de circuler,
- ◆ feuille de route du défi n 1 mobiliser. agir au service du bien-être des collaborateurs. mettre en place une gestion dynamique des carrières et des parcours professionnels.
- ◆ ces aménagements physiques s'accompagneront d'un renforcement de l'orientation clients des ports. de nombreux travaux collaboratifs, associant l'ensemble des acteurs portuaires, logistiques ou industriels, viseront à améliorer la compétitivité de l'offre globale de notre système portuaire.
- ◆ environnement. accroître l'intensité écologique des espaces naturels. mettre en œuvre un système de management environnemental unique. exploiter. au cours des prochaines années, l'exploitation portuaire continuera de se développer autour de quelques axes forts: dématérialisation, amélioration de l'efficacité énergétique, réduction de l'empreinte environnementale, sécurité et qualité de service.
- ◆ haropa, l'alliance portuaire de l'axe seine aux termes des réformes portuaires engagées en 2008, qui ont eu pour principaux enjeux la modernisation de la gouvernance des ports et la reorganisation de la manutention portuaire,

Enfin, dans les absences significatives de la classe 2, il est important de remarquer, curieusement, les termes "fluvial", "multimodal", "terminal" et "transport", ce qui laisse supposer que HAROPA ne considérerait pas le transport multimodal comme une éco-innovation majeure de sa stratégie environnementale.

La classe 3, qui représente 10,08% des unités de contexte élémentaires, semble nettement plus liée à l'humain que les deux autres. En effet, on y trouve des termes tels que "promeneur", "passager" et "habitant", qui sont des catégories de personnes amenées à fréquenter les ports. Des éléments de vocabulaire tels que "touristique", "croisière", "tourisme", "loisir" "profiter" ou encore "animation" montrent que cette classe est très fortement liée au tourisme et aux loisirs. Cela témoigne d'une volonté de HAROPA de s'impliquer dans des activités liées au tourisme et aux loisirs sur l'espace de la vallée de Seine.

La présence des termes "Paris" et "capitale" dans cette classe rappelle que Paris constitue une destination touristique majeure et par conséquent une opportunité pour les activités touristiques

de son port. Les termes "naturel" et "territoire" font allusion aux atouts du territoire de la vallée de la Seine pour le tourisme liés à son histoire, à son patrimoine et à son paysage.

Le terme "départ", quant à lui, fait allusion aux points de départ de différents types de croisières (fig. 20).

Figure 20 : UCE significatives de la classe 3

Unités triées par ordre d'importance	Unités textuelles de la classe 3 ▼
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ permettant de maximiser les retombées économiques pour les territoires traversés. L'activité d'animation/loisirs sur la seine et ses berges contribuent au rayonnement touristique au cœur de la capitale, la croisière promenade reste en 2030 un produit plébiscité par les touristes en visite à paris.</li> <li>◆ consommation de produits locaux, développement d'une offre touristique dédiée, jalonnement urbain vers les escales, etc. enfin, une organisation optimisée des plannings de croisières a été mise en place, en lien avec l'ensemble des acteurs, commerces, services, attractions touristiques locales,</li> <li>◆ conscients de cet atout, les acteurs du tourisme ont souhaité également mettre à profit cette nouvelle attractivité écologique. ils ont développé avec les gestionnaires d'espaces naturels une offre à destination des touristes, permettant par exemple l'observation des oiseaux de l'estuaire.</li> <li>◆ contribuant à faire de paris un port de référence pour le tourisme fluvial. au sein du grand paris, la croissance de la croisière fluviale pose la question de l'accueil des navires et de leurs passagers dans la capitale ou à ses portes.</li> <li>◆ les professionnels du secteur ont su faire preuve d'innovation en diversifiant l'offre à destination de nouvelles clientèles. la modernisation des infrastructures de réseaux et de communication en bord de seine a notamment permis aux compagnies de développer de nouveaux services à bord qui contribuent à améliorer l'expérience des passagers en croisière, wifi, geo-localisation.</li> <li>◆ l'attractivité de l'offre touristique de l'ensemble de la vallée de la seine a progressé. de nouvelles offres ont vu le jour, tirées par la demande d'une clientèle en recherche d'expériences complémentaires à la visite des sites phares de la capitale,</li> <li>◆ près de 10 millions de touristes par an profitent désormais des offres de croisières fluviales sur l'axe seine et dans la capitale qui demeure, plus que jamais, le premier port intérieur du monde pour le tourisme fluvial.</li> <li>◆ date, heure d'arrivée, heure de départ, nom du navire, catégorie du navire, nombre de passagers, etc. quelles implications pour haropa en 2030? contribuer à faire de la seine un territoire touristique attractif implique de:</li> <li>◆ et sont confrontés à des problèmes de saturation. les acteurs du tourisme ont mis en place des parcours diversifiés, favorisant l'essor de produits touristiques incitant à une découverte plus large de l'ensemble du territoire.</li> <li>◆ abritant une gare fluviale dédiée à l'accueil des grands paquebots fluviaux, ce port regrouperait aussi de nombreux services et activités d'animation/loisirs en lien avec le yachting:</li> <li>◆ et par la clientèle francilienne en recherche de nouveaux produits d'animation/loisirs locaux. ces offres ont été développées en lien étroit avec les communes, les comités régionaux et départementaux du tourisme ainsi que les professionnels du secteur.</li> <li>◆ diversifier les points d'escales et gérer les conflits d'usage en s'appuyant sur la complémentarité des ports de l'axe seine, faire émerger une gare croisières à paris regroupant des activités d'animation et loisirs sur le thème du yachting,</li> <li>◆ sur ce site de 90 hectares, où se côtoient habitants, salariés, usagers et touristes, le fleuve, le port et la ville se rejoignent. les aménagements du parc paysager fluvial sur la presqu'île rollet, la promenade du front de seine et les espaces propres aux usages culturels confèrent au quartier sa nouvelle identité.</li> <li>◆ halte de plaisance, base de départ pour de petits bateaux riva de luxe et des bateaux de croisière promenade de luxe, bar/restaurant, boutiques sur le thème du nautisme etc.</li> </ul>

Au travers de cette analyse de la troisième classe, nous pouvons observer que cette classe représente la stratégie de relation au public de HAROPA, basée sur la participation de HAROPA au développement des activités touristiques et de loisirs sur son territoire.

En termes d'absences significatives, il est tout à fait logique que la colonne des absences significatives soit remplie de termes à portée logistique, la classe 3 étant focalisée sur les ambitions de développement d'activités à caractère touristique et de loisir.

Les classes sont indiquées comme s'articulant de sorte que les classes 2 et 3 se lient ensemble avant de se raccorder à la classe 1.

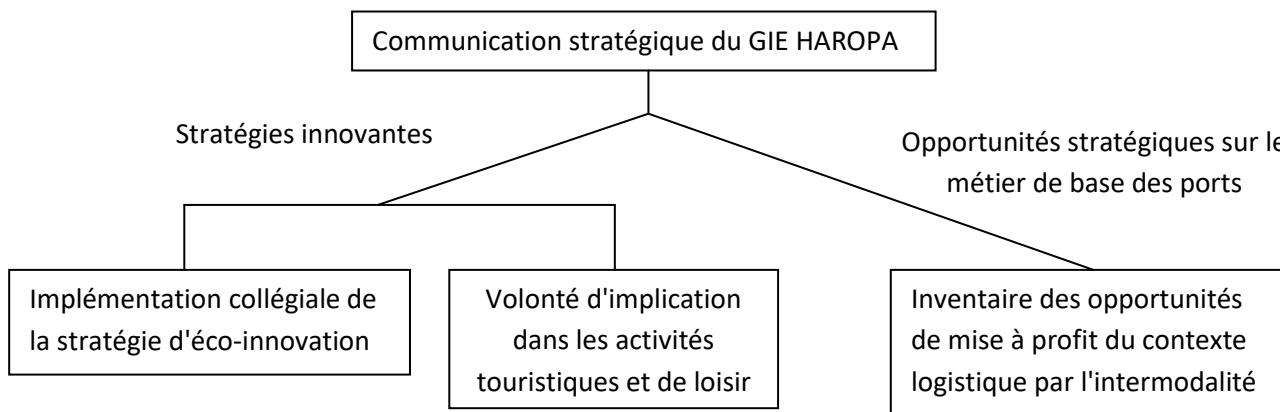


Figure 21 : Articulation des classes obtenue à l'issue de l'analyse lexicale du document stratégique HAROPA 2030

Ces résultats montrent que le groupement interportuaire HAROPA vise (ou, tout du moins, visait à l'origine) le développement d'une performance méta-organisationnelle diversifiée, à la fois technique et relationnelle, destinée à anticiper les évolutions de l'économie mondiale afin de développer une réponse adaptée non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi sur le plan sociétal et le plan de l'encadrement du management stratégique du tissu d'entreprises. Cette ambition de rendre le GIE performatif, autrement dit de faire du GIE HAROPA un médiateur (au sens de la théorie de l'acteur-réseau) dans les processus de développement innovatif et d'adaptation au contexte des activités du corridor, témoigne d'une volonté du groupement de s'imposer comme centre de son réseau, en allant bien au-delà de la simple création d'une image commune mais sans bouleversement de l'existant.

Si nous nous référons au cadre d'analyse de la théorie de l'acteur-réseau, qui propose un cadre de séquençage de la performance d'un réseau sociotechnique, l'analyse de ce document stratégique montre que le contenu de ce document s'appuie très fortement sur les phases d'identification des actants et sur le mécanisme d'intéressement. Au vu des caractéristiques des catégories et de la relative absence de vocabulaire d'action, il apparaît que les phases de mobilisation des actants et de pérennisation du réseau sont peu présentes dans ce document d'orientation générale.

Sur le plan de la théorie des méta-organisations, nous observons ici que ce document fondateur de la stratégie d'une méta-organisation contribue à la performance organisationnelle de cette dernière en montrant à la fois aux membres et aux extérieurs quelles opportunités contextuelles ils doivent préférentiellement saisir. Ainsi, la méta-organisation balise à ses membres un chemin d'innovation à suivre en réclamant la participation d'entités non membres administratifs de la méta-organisation mais complémentaires à cette innovation. La méta-organisation, dans ce

cas, se pose elle-même comme bien commun en raison de sa capacité à encadrer et à fournir une direction à la fois aux membres et aux non membres amenés à travailler avec elle. Au passage, cela nous montre que, contrairement aux écrits originels liés à la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008, Leys & Joffre, 2014, Berkowitz, 2016), la fermeture des méta-organisations sur l'extérieur n'est pas réellement une fermeture : la méta-organisation se construit volontairement des frontières dotées d'une certaine perméabilité lui permettant de manager ses membres tout en mobilisant des extérieurs dont elle juge l'intervention pertinente, auquel cas elle enclenche et stimule ce travail avec l'extérieur.

Dans la partie suivante, les documents stratégiques portuaires, postérieurs à ce document stratégique de groupement, nous apporteront un complément d'information concernant la perception de la création de la méta-organisation et des changements qu'elle apporte pour ses membres.

#### 5.2.1.2. Les documents stratégiques des ports membres de HAROPA

Les documents stratégiques sont des documents que les grands ports maritimes doivent produire obligatoirement sur une base quinquennale. Il s'agit de documents destinés à rendre lisible au monde extérieur leur stratégie pour les cinq ans à venir. Dans le cas spécifique de HAROPA, le Port Autonome de Paris réalise lui aussi un tel type de document, simultanément avec les autres ports du groupement dans un objectif d'alignement des stratégies. L'analyse que nous avons effectuée porte sur les documents stratégiques des trois ports fondateurs du GIE HAROPA (Grand Port Maritime du Havre, Grand Port Maritime de Rouen et Port Autonome de Paris) concernant la période 2014-2019, ce qui situe temporellement ces documents deux ans après le document stratégique du groupement, laissant ainsi le temps de lancer les processus de réalisation de nombreuses ambitions stratégiques du document HAROPA 2030.

Nous avons procédé à l'analyse des documents stratégiques 2014 - 2019 des trois ports de manière simultanée, autrement dit en regroupant les textes des trois documents stratégiques dans un même fichier support. Ce choix de type d'analyse est motivé par deux raisons. Premièrement, analyser ces documents ensemble permet de savoir s'il existe ou non une cohérence entre les documents stratégiques. En effet, nous ne pouvons obtenir des résultats exploitables et pertinents que si les documents sont structurellement cohérents les uns avec les autres. Deuxièmement, il apparaît que le volume des documents en question ne permettait pas de les analyser séparément, certains documents stratégiques ne comprenant pas le nombre minimum de caractères reconnu comme pertinent pour en permettre le traitement séparé sous ALCESTE.

Ce traitement nous a fourni un ensemble de 4 classes qui présentent à la fois des ressemblances et des différences avec les classes du document stratégique du groupement. Ces classes sont structurées en deux groupes de deux classes. La fiabilité de ce traitement, bien que moins élevée que dans le cas du document HAROPA 2030, atteint un bon niveau avec 77% des unités de contexte élémentaires classées dans ces 4 classes.

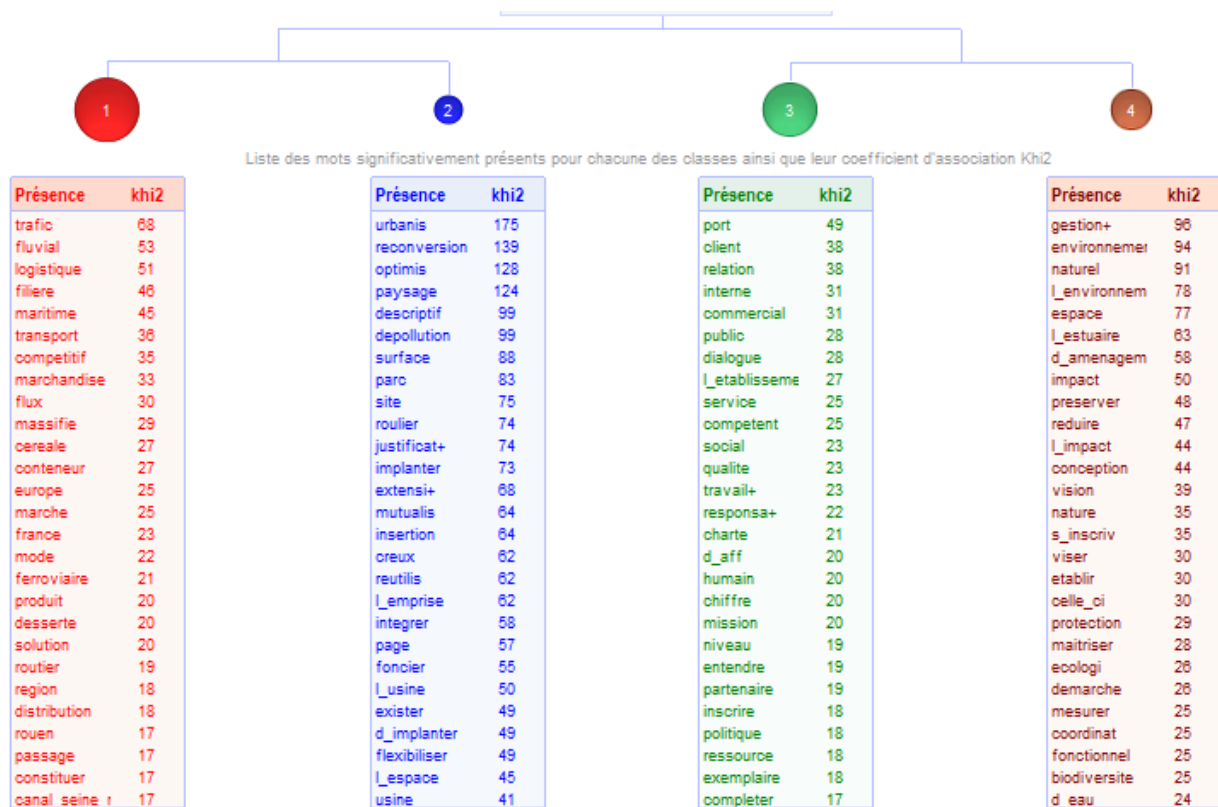


Figure 22 : Sortie ALCESTE du résultat général de l'analyse des documents stratégiques des ports fondateurs du GIE HAROPA

La première classe se rapporte très fortement aux différentes activités des ports ainsi qu'aux transports terrestres effectués dans l'arrière-pays. En effet, un nombre non négligeable de termes utilisés se rapporte aux transports, et à la logistique comme "logistique", "marchandise", "conteneur", "transport", "desserte", "distribution". De nombreux éléments de vocabulaire significativement présents dans la classe se focalisent sur les modes de transport, comme par exemple "fluvial", "maritime", "massifié", "mode" "ferroviaire" ou "routier". Ainsi, une importance majeure est placée sur le transport depuis et vers les ports. Un élément, le terme "canal Seine-Nord", fait allusion à une infrastructure majeure : le canal Seine-Nord, canal à grand gabarit entre l'Oise et Cambrai qui ouvrirait la vallée de la Seine sur le vaste réseau de canaux du Nord Pas-de-Calais, fortement connecté au réseau de canaux irriguant la Belgique et les Pays-Bas.



Des termes tels que "trafic", "marché", "compétitif", "flux" ajoutent de la précision à ces premiers éléments en faisant allusion à la mesure du transport. La classe 1 a donc un aspect d'évaluation des activités de transport et de mise en place d'objectifs. D'après les unités de contexte élémentaires les plus significatives (fig. 23), cet aspect d'évaluation est en fait mobilisé dans une optique de croissance de l'activité dans les ports considérés.

Nous observons également des éléments de vocabulaire concernant des types de marchandises transportées tels que "conteneur" "marchandise" et "céréale". Cela indique une approche de type "portefeuille de trafics".

Les termes "Europe" et "France", quant à eux, se rapportent à des lieux géographiques, ce qui encourage à dire que cette classe lexicale adopte une approche par la comparaison entre l'évaluation du niveau français dans certains domaines et le niveau européen.

Ainsi, il apparaît que cette première classe est constituée par le lien de cause à effet supposé par les ports entre leurs démarches de développement de leur portefeuille de transports massifiés et le classement européen des ports.

Figure 23 : UCE significatives de la classe 1

- ◆ les ports du havre et de rouen en constituent la tete de pont et l'entree maritime et offrent des capacites d'entrepotage importantes. ports de paris, avec son expertise fluviale, son implication ferroviaire et son offre logistique en constitue le vecteur du developpement au coeur de l'ile de france.
- ◆ une facade maritime de premier plan: premier port francais pour les conteneurs, premier port pour le commerce exterieur de la france premier port fluvial europeen pour le vrac, premier port europeen exportateur de cereales, premier port francais pour l'approvisionnement energetique, 1,
- ◆ L'amelioration de la desserte combinee est une condition sine qua non de l'augmentation du trafic de conteneurs a destination de l'hinterland eloigne. il s'agit a-la-fois du combine maritime et du combine continental, notamment pour ce dernier si de grands entrepots s'installent sur le domaine portuaire du havre ou de rouen.
- ◆ pour le fluvial, il s'agit en-effet d'un doublement du trafic sur le seul perimetre de rouen et de l'ile de france elargie. pour le ferroviaire, il s'agit d'un triplement de l'activite correspondant a des gains de part de marche sur des regions plus eloignees, en france et en europe, condition indispensable a la reussite de la strategie maritime du port du havre.
- ◆ une large palette de solutions de desserte de l'hinterland, ferroviaires, fluviales et routieres. L'enjeu pour la desserte ferroviaire est d'elargir notre hinterland jusqu'a l'Allemagne du sud, la suisse et l'italie du nord.
- ◆ dans le renforcement de la competitivite de ce gateway concurrent des principaux gateways du nord de l'europe, l'etendue et l'efficacite de l'offre multimodale, aussi-bien fluviale que ferroviaire, constitue une condition majeure.
- ◆ les actions en faveur du mode ferroviaire la part modale du fer est faible pour le port du havre et de rouen par-rapport aux grands ports europeens concurrents.
- ◆ approvisionnements et/ ou livraisons, par voie ferroviaire en trains massifs ou wagons isoles, transports de matieres dangereuses notamment. C'est aussi l'une des conditions de basculement de chaines logistiques specifiques a l'instar des flux automobiles.
- ◆ la question de la capacite disponible de/ vers le bassin parisien se pose de-manier e aigue a-la-fois pour les trafics de l'ile de france, trains conventionnels ou combine, mais aussi pour les trains desservant des regions d'echanges hors ile de france.
- ◆ seine\_sud accueille un grand nombre d'acteurs des secteurs commerce de gros, transport et logistique et en-particulier de messagers, notamment sur la zone de 70 ha rouen multimarchandises,
- ◆ filiere conteneurs. le trafic de conteneurs maritimes entrant et sortant de l'ile de france represente environ 1, 3 M d'EVP en 2013, les flux infraregionaux etant negligeables.
- ◆ desservir des entrepots de distribution metropolitaine embranches, ou a proximite immediate de chantiers combines compact en ile de france, transports massifies 45\_ pallet wide, et ainsi contribuer a-la-fois au basculement de chaines logistiques de la grande distribution et de la distribution specialisee et au transfert modal en faveur du fer et du fleuve.
- ◆ le port contribue naturellement a l'ouverture de la region parisienne vers sa facade maritime plus encore depuis 2012 et la creation du systeme portuaire HAROPA, constitue avec les grands ports maritimes, GPM, de rouen et du havre.

La classe 2 présente un fort lien à la gestion du foncier portuaire. En effet, nous observons dans cette classe une forte présence significative de vocabulaire lié au terrain, avec par exemple les termes "surface", "parc", "site", "extension", "emprise", "foncier" et "espace". En outre, des termes tels que "urbanisation", "paysage", "intégrer", "implanter", "usine" et "insertion" indiquent que cette classe lexicale est focalisée sur l'aménagement de l'espace foncier portuaire, ce que confirment les UCE les plus significatives (fig. 24). Cela n'est pas étonnant, l'aménagement du foncier portuaire étant la mission historique des autorités portuaires par excellence (Alix, 2014, Lévêque & Kerbirou, 2013).

Les termes "intégrer", "emprise", "justification", combinés aux termes "urbanisme" et "paysage" mettent l'accent sur la nécessité perçue d'intégrer les aménagements fonciers à leur contexte.

La présence des termes "reconversion", "réutilisation" et "dépollution" indiquent que les autorités portuaires insistent sur la réhabilitation de terrains déjà précédemment aménagés plutôt que sur l'aménagement de nouveaux espaces. Remarquons aussi que le verbe "mutualiser" est lié à l'accent mis sur la mutualisation des ressources foncières et infrastructurelles entre activités.

Figure 24 : UCE significatives de la classe 2

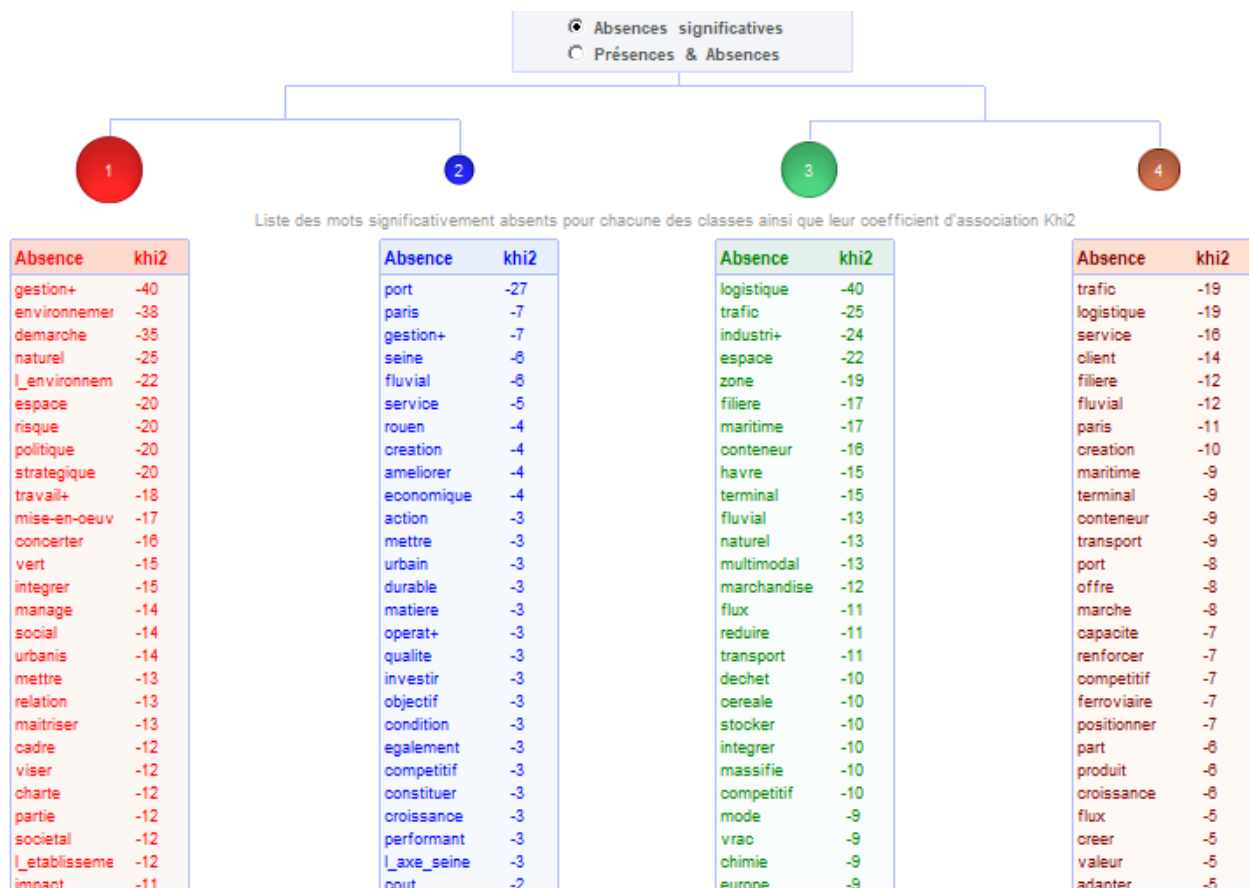
- ◆ urbanisation projet description justifications insertion dans l'espace portuaire logistique PLPN2 aménagement d'un parc logistique de 77ha, dont environ 50 pour l'implantation d'activités. demande de massification et de mutualisation de l'activité logistique dans des entrepôts de grande taille. tendance au repositionnement de la logistique dans les zones portuaires. impératif de fixation des trafics conteneurisés en se/
- ◆ extension de l'emprise de la SHMPP sur une surface de 11ha 9 parcelle au nord du nouveau stockage vracs liquides 20 urbanisation chimie reservation de foncier pour l'implantation d'activité en lien avec la chimie/ petrochimie.
- ◆ integration: depollution et remise en etat complete du site, image positive de la possibilite de renouveau industriel oxindus installation d'une usine de recyclage des poussieres le long du canal bossiere sur 1 ha utilisation d'une technologie innovante de separation des metaux dans les residus d'acieries,
- ◆ sur 24ha 15 sita 12 reconversion industrie depollution du site afin d'implanter des ecoindustries 16 ex-parc a charbon 29 reconversion industrie reconversion du site en-vue de l'implantation d'activités en lien avec le terminal multi vrac,
- ◆ integration: integration des infrastructures dans le paysage portuaire parcelle au nord du nouveau stockage de vracs liquides reservation de 20 ha de foncier pour l'implantation d'activité en lien avec la chimie/ petrochimie.
- ◆ volet 1, 13 oxindus 1 reconversion industrie installation d'une usine de recyclage des poussieres le long du canal bossiere. 14 extension ETARES 24 urbanisation industrie extension de la societe ETARES, traitement de dechets inertes,
- ◆ reconversion projet description justifications insertion dans l'espace portuaire usine millennium deconstruction de l'usine existante et depollution des sols afin de developper 30 ha d'offre fonciere industrielle a terme et reloger sur une/
- ◆ compatibilite avec l'environnement PPRT optimisation: densification progressive de la ZIP. integration: mesures de compensations adaptees pour pallier la destruction de certains milieux naturels, integration dans le paysage par la mutualisation des espaces verts des sites nouveau stockage de vracs liquides implantation d'un stockage de vracs liquides sur 31, 5ha le long du grand canal du havre,
- ◆ ex-parc a charbon reconversion du site de 29 ha en-vue de l'implantation d'activités en lien avec le terminal multi vrac et le pole dechets. developpement des activites liees au recyclage et au retraitement des dechets en lien avec le/
- ◆ et realisation des dossiers d'autorisation afin de renforcer la securite juridique des clients et de flexibiliser l'offre fonciere logistique. optimisation: resorption d'une zone creuse au sein de la ZIP, mutualisation des infrastructures de massification multimodales,
- ◆ et realisation des dossiers d'autorisation afin de renforcer la securite juridique des clients et de flexibiliser l'offre fonciere logistique. optimisation: resorption des zones creuses du PLPN1 afin de rationaliser l'occupation fonciere, mutualisation des infrastructures de massification multimodales integration:
- ◆ optimisation: reutilisation d'espaces urbanises. integration: mise en-place d'un programme de surveillance des differentes emissions produites. MTV3/ biosynergy depollution du site afin d'implanter des eco-industries sur 12 ha. developpement d'activités liees au retraitement des dechets. espace d' experimentation pour des industries innovantes.

Pour conclure sur cette classe, nous pouvons dire que la classe 2 s'articule sur l'aménagement responsable du foncier et sur la mise à profit des ressources foncières et infrastructurelles existantes. Nous pouvons alors considérer que cette classe évoque la rationalisation urbanistique et environnementale de l'aménagement du foncier portuaire.

Cette classe nous apparaît comme particulièrement intéressante d'un point de vue théorique car elle montre la conscience des autorités portuaires de leur rôle dans la gestion d'un bien commun majeur qu'est le foncier portuaire, qui constitue un bien commun au sens historique du terme (Ostrom, 2010). Ainsi, cette classe met en évidence le poids de ce commun dans la stratégie des ports HAROPA. Toutefois, il est surprenant que le terme "port" figure en tête des absences significatives de cette classe, ce qui contredit ce fait admis que le pilotage du foncier relève exclusivement de l'autorité portuaire. Cela nous permet de déterminer que les ports semblent vouloir associer les entreprises et administrations de leurs places portuaires à l'aménagement du foncier. Notons aussi que les absences significatives contiennent le terme gestion, ce qui nous indique une distinction faite entre l'aménagement et l'administration du foncier.

Ainsi, nous pouvons définir la classe 2 comme correspondant à la rationalisation collective de l'aménagement du foncier.

Figure 25 : Absences significatives



La classe 3, quant à elle, semble pouvoir être interprétée comme ayant une importante dimension humaine. En effet, des termes tels que "client", "relation", "humain", "dialogue", "public" ou "social" indiquent que cette classe est fortement liée aux relations humaines. Ceci est renforcé par des absences significatives de termes liés à des sujets matériels.

Il apparaît que cet aspect très humain de la classe 3 possède plusieurs volets. En effet, en premier lieu, nous pouvons observer la présence dans la classe de termes liés aux relations commerciales tels que "commercial", "service", "compétent", "qualité", "d'affaires", et "partenaire", qui évoquent fortement les relations commerciales du port et de ses entreprises vis-à-vis de leurs clients. En second lieu, au regard de la classe et des unités de contexte significatives, des termes liés à la responsabilité sociétale peuvent être observés tels que la combinaison des termes "dialogue" et "social" (fig.26) et "responsabilité". La présence de la notion de dialogue social, combinée au terme "interne" montre l'existence d'un aspect de gestion interne des relations sociales de la place portuaire.

Figure 26: UCE représentatives de la classe 3

- ◆ garantir auprès des partenaires territoriaux, riverains, élus, associations, une exploitation des ports respectueuse de leur environnement. les équipes du port sont présentes au quotidien sur les territoires, et cette présence est pérenne. le port peut ainsi assurer un suivi régulier des conditions d'exploitation des installations portuaires, et notamment des parties amodiées aux clients.
- ◆ L'exemplarité dans le fonctionnement interne du port. en tant qu'établissement public de l'état, le port se positionne comme un relais des politiques de l'état et à ce titre souhaite être exemplaire vis-à-vis des politiques portées par ses tutelles, en tant qu'employeur, qualité du dialogue social,
- ◆ mieux traduire sa vocation d'intérêt général et d'établissement public, mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes, mieux faire connaître et valoriser son rôle de créateur de valeur,
- ◆ au-delà de la certification ISO 14001 obtenue en 2013, le port s'attache à être exemplaire en matière de gestion des ressources humaines, formation, égalité hommes-femmes, prise en compte du handicap au travail, qualité du dialogue social etc,
- ◆ la valeur créée par le port lui permet d'assumer ses missions de service public et sa responsabilité sociétale. les ressources dégagées par l'activité du port lui permettent de répondre à des besoins collectifs que ne chercherait pas à satisfaire une gestion purement privée, en particulier à travers le soutien du report modal,
- ◆ moins contraignante que la certification, elle permettra de mesurer le degré d'intégration des principes de responsabilité sociétale au sein de l'organisation du port que ce soit dans ses pratiques internes de management que dans les actions engagées avec les parties prenantes externes.
- ◆ la responsabilité sociétale de HAROPA\_ports de paris. rechercher l'exemplarité dans sa gestion des ressources humaines. dans le cadre de sa politique de GRH, le port retient trois domaines dans lesquels il cherchera à développer une expertise particulière pour accompagner la mise en place du projet stratégique: L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ◆ une explication de son positionnement, sous l'angle fédérateur de la création de valeurs et de l'exemplarité dans tous les domaines, relation clients, aménagement et exploitation des ports, environnement, sécurité, concertation, éthique,
- ◆ les audits d'expert diligents dans le cadre de charte d'engagement volontaire, type sable en seine, de contrôle d'engagements de la certification ISO14001, ou de prescriptions spécifiques d'exploitation,
- ◆ matérialisée en particulier par le schéma de services portuaires, la contractualisation avec les territoires qui le souhaitent. une triple création de valeurs, conforme aux missions de service public du port établissement public de l'état investi d'une mission de service public, le port doit accentuer la légitimité de son action par le service qu'il rend à la collectivité,
- ◆ à enrichir le service rendu, numérique, sécurité, sûreté, sur le plan des ressources, à optimiser le rendement de son patrimoine et à rechercher des relais de croissance en lien avec son cœur de métier, énergie, immobilier, tourisme, conseil.
- ◆ clarifier ses décisions pour concilier la réponse aux attentes locales en matière associative, sportive, culturelle, sociale, caritative ou philanthropique, avec ses impératifs budgétaires. la rédaction d'une charte RSE et la création d'un comité RSE répondront à ce besoin. la responsabilité environnementale de HAROPA\_ports de paris.

Par ailleurs, une dimension politique apparaît avec les termes "mission" et "public", présents dans les verbatims significatifs sous forme de la notion de mission de service public de l'autorité portuaire. L'aspect politique de la classe 3 est également évoqué par les termes "charte", "politique" et "exemplaire", qui évoquent les relations entre l'autorité portuaire et son environnement politique.

Le verbe "inscrire" fait allusion à l'inscription de la stratégie portuaire dans l'univers politique qui l'entoure. Le terme "charte" fait essentiellement allusion à la charte de logistique urbaine conclue entre le Port Autonome de Paris et la Ville de Paris. Cette dernière représente un exemple clé de mise en place de pilotage de la logistique urbaine destinée à favoriser les actions collectives concertées, pilotage représentant une tendance de plus en plus générale de la logistique urbaine mise en évidence par Chanut & Paché (2015).

Enfin, le terme "exemplaire" souligne la volonté des ports de mettre en valeur leur capacité à gérer les relations avec les entités qui les entourent. La présence du mot "port" en tête des présences significatives de la classe, renforcée par les verbatims (fig. 26), indique que les autorités portuaires ont tendance à se placer en animateurs de relations.

Pour conclure sur cette troisième classe, nous pouvons dire que cette classe correspond à la valorisation par le port de sa capacité à animer les relations humaines de sa place tant en termes de dialogue social interne et de responsabilité sociétale et environnementale qu'en termes de dialogue politique. Notons que les verbatims révèlent un poids important du volet politique en termes de volume textuel (fig. 26).

La classe 4 est nettement plus matérielle. Plus spécifiquement, elle se concentre particulièrement sur les thématiques à caractère environnemental. En effet, elle regroupe de nombreux thèmes liés à l'environnement tels que "environnement", "naturel", "estuaire", "nature", "écologique" ou encore "biodiversité". Cette classe met fortement l'accent sur l'impact environnemental des aménagements si l'on se réfère à la présence des termes "aménagement", "impact" (liés dans certains verbatims significatifs), "préserver", "réduire" (parfois lié à "impact" en verbatim), "maîtriser" et "mesurer".

Figure 27 : UCE les plus significatives de la classe 4

- ◆ mise en-place d'un système de management environnemental, SME, permettant de prendre en compte, d'évaluer et de réduire l'impact environnemental des activités. celle-ci reposera sur la constitution d'un socle commun de pratiques: ecobilans, démarches d'écologie industrielle, intégration de clauses environnementales dans les cahiers des charges et les conventions avec les usagers des terrains portuaires.
- ◆ le plan d'action sera établi à partir du diagnostic environnemental de l'ensemble des activités du GPMH initié mi 2013. les actions les plus significatives liées aux activités courantes sont les suivantes: réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- ◆ développer les actions et les partenariats de gestion des espaces naturels; améliorer les fonctionnalités écologiques et la biodiversité dans la circonscription portuaire; participer aux actions de restauration écologique de l'estuaire. VI.
- ◆ préserver et restaurer les milieux naturels; être exemplaires, y compris dans nos activités administratives, en réduisant les consommations d'énergie, d'eau, les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant la gestion des déchets;
- ◆ celle-ci pourra prendre la forme de mesures compensatoires dont l'additionnalité par rapport au plan de gestion devra être admise conformément à la doctrine éviter réduire compenser.
- ◆ maîtriser l'impact des activités portuaires sur l'environnement améliorer les pratiques et de gestion des sédiments de dragage d'entretien; maîtriser les rejets, eau, GES, déchets, et la consommation des activités portuaires, gestion des déchets, réduction des GES, audit énergétique, plan déplacement, éclairage, électrification quais;
- ◆ il convient que les mesures compensatoires soient définies de manière cohérente avec les différentes actions et politiques environnementales mises en œuvre sur l'estuaire. pour assurer cette cohérence, des réflexions ont été menées principalement avec la DREAL et la DDTM.
- ◆ social et préservation du patrimoine naturel dans une vision spatialement globale et s'inscrivant dans la durée, schéma de développement du port de la nature pour le havre et plan de gestion des espaces naturels pour rouen.
- ◆ définir les principes des mesures d'évitement, de réduction et de compensation environnementale quand les impacts n'auront pu être évités. développer et partager la connaissance des différents enjeux.
- ◆ concevoir et conduire les projets d'aménagement en intégrant la concertation et l'environnement dès la conception; maîtriser l'impact des activités portuaires sur l'environnement; préserver, valoriser, restaurer et gérer au mieux les espaces et ressources naturels.
- ◆ la contribution active à la démarche prospective sur l'estuaire de la seine menée conjointement par la maison de l'estuaire et le GIP seine aval.
- ◆ grâce à des actions fortes de protection de l'environnement mises en œuvre en coordination étroite avec l'ensemble des parties prenantes: mise en-place d'un système de management environnemental, SME, permettant de prendre en compte, d'évaluer et de réduire l'impact environnemental des activités.
- ◆ le recours à une démarche participative et concertée pour les grands projets d'aménagement. pour ce qui concerne les incidences environnementales liées à l'exploitation portuaire les démarches partenariales suivantes se poursuivront pour: développer les actions de prévention des risques naturels et technologiques.
- ◆ A travers HAROPA\_2030, les 3 ports de l'axe seine affichent l'ambition de faire de l'excellence environnementale une véritable marque de fabrique, grâce à des actions fortes de protection de l'environnement mises en œuvre en coordination étroite avec l'ensemble des parties prenantes:

Une information supplémentaire est apportée par les termes "démarche", "coordination", "conception", "gestion" et "vision", qui orientent la signification de la classe vers les processus de maîtrise des impacts environnementaux des activités portuaires. Le terme "coordination" permet d'insister sur le fait que cette programmation des démarches de maîtrise des impacts environnementaux des activités portuaires n'est pas le seul fait de l'autorité portuaire mais qu'elle se fait de manière coordonnée. Ceci est confirmé par les verbatims significatifs (fortement liés à la classe) qui montrent ce caractère coordonné basé sur des outils tels que le système de management environnemental ou des schémas directeurs établis avec les municipalités et les associations de protection de l'environnement, à la fois en tant que coordination à l'échelle des places portuaires et en tant que coordination à l'échelle de HAROPA (fig.27)

Ainsi, nous pouvons dire que la classe 4 correspond à la programmation collégiale des démarches et aménagements de protection de l'environnement.

Concernant l'articulation des classes, nous constatons que les classes se regroupent en deux familles : la classe 1 est associée à la classe 2 et la classe 3 est associée à la classe 4. Il s'agit désormais de définir la notion à laquelle chacune de ces deux agglomérations de classes correspond. Il apparaît clairement que les classes 1 et 2 sont fortement liées à la notion de portefeuille. En effet,

la classe 1 correspond aux portefeuilles de transport et de trafics du port tandis que la classe 2 se réfère au pilotage du portefeuille foncier. Quant aux classes 3 et 4, elles ont en commun un aspect relationnel. En effet, la classe 4 peut être considérée comme liée à la gestion de la relation du port à l'environnement naturel tandis que la classe 3 est plutôt liée à la gestion des relations sociales et inter-organisationnelles que le port peut entretenir avec son entourage, autrement dit, son environnement humain et organisationnel. Par conséquent, l'union de ces deux classes renvoie aux déclinaisons de la gestion des relations entre autorités portuaires et leurs environnements. Ainsi, nous pouvons établir un modèle conceptuel grâce au schéma présenté en figure 28.

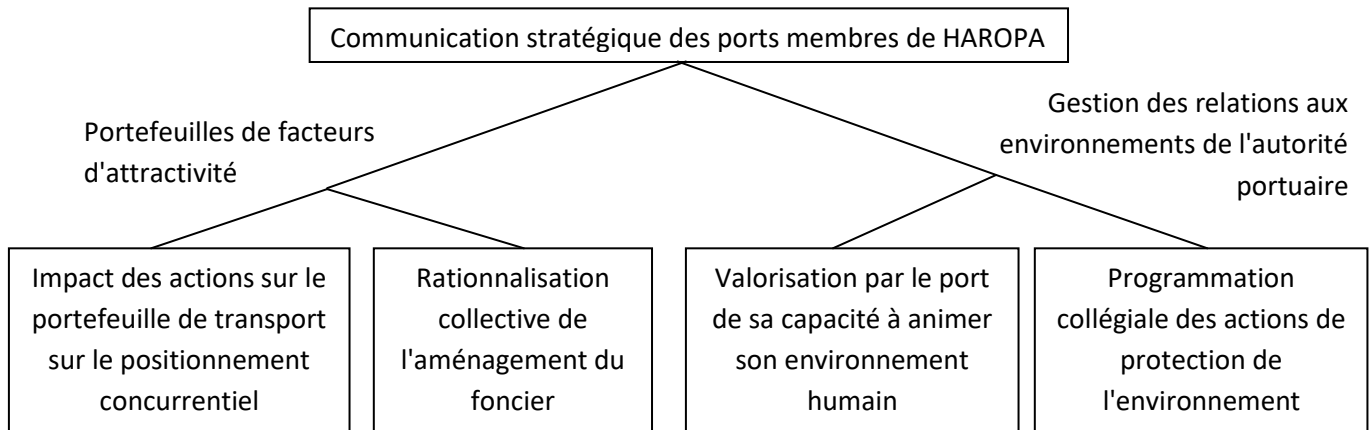


Figure 28 : Articulation des classes lexicales des documents stratégiques des ports HAROPA.

### 5.2.1.3. Mise en perspective des analyses des deux types de documents

En confrontant les résultats des analyses effectuées entre les deux types de documents officiels, nous constatons que ces derniers ont tous les deux un volet à caractère plutôt opérationnel et économique et un volet à caractère plutôt social et environnemental. Cette similitude observée tend à montrer l'existence d'une cohérence de forme entre la présentation de la stratégie du corridor logistico-portuaire et celles des stratégies de ses ports membres par une standardisation de la structure de la communication documentaire.

Toutefois, nous pouvons observer des différences entre ces deux représentations de la communication stratégique des entités considérées. En effet, il apparaît clairement que certaines thématiques sont plus spécifiques à la communication du groupement interportuaire (la méta-organisation) tandis que d'autres sont plutôt spécifiques aux autorités portuaires (membres de la méta-organisation), ce qui montre que, dans le cas de ce corridor logistico-portuaire type, souvent utilisé comme cas de référence par les travaux géographiques et économiques liés aux corridors logistico-portuaires, la construction du fait organisationnel implique une forme de répartition des

tâches et des compétences entre la méta-organisation et ses membres, répartition que nous constatons ainsi dans les faits.

Plus précisément, les classes 2 et 3 du document stratégique HAROPA sont extrêmement différentes des classes issues de l'analyse des documents stratégiques des ports membres. Tout particulièrement, la classe 3 du document HAROPA 2030, très axée tourisme, ne trouve réellement aucun équivalent dans l'analyse des documents stratégiques des ports tandis que la classe 2 issue de HAROPA 2030, focalisée sur l'éco-innovation, ne se retrouve que très partiellement sur les classes 2 et 4 de la documentation stratégique portuaire, qui se focalisent sur les thèmes d'aménagement de terrain et d'actions de protection environnementale qui peuvent être considérées comme des catégories d'éco-innovation. Nous constatons à cette occasion que la documentation stratégique portuaire a sur ces thèmes une vision nettement plus opérationnelle que la documentation stratégique du groupement.

Dans le cas de la communication du corridor logistico-portuaire, la classe 3 correspond aux relations que le corridor déploie et entretient avec le public, notamment sur le plan des loisirs et des activités de croisière. D'après notre analyse, ne trouvant pas son équivalent dans les documents portuaires, il s'agit là d'un secteur sur lequel la méta-organisation de corridor souhaite vouloir agir directement, à l'échelle géographique du corridor.

La classe 4 issue de l'analyse des documents stratégiques des autorités portuaires membres de HAROPA semble se focaliser sur les thématiques de relations entre le port et l'environnement, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental des activités portuaires. Ici aussi, nous observons une forme de répartition des tâches entre la méta-organisation et ses membres. Si le tissage du lien entre le corridor et le tourisme semble être du ressort de la méta-organisation du corridor, ce qui est compréhensible dans la mesure où la méta-organisation constitue un moyen de construire une image commune pour ses membres, la protection de l'environnement semble être un champ de compétence davantage partagé entre les différents ports membres, ce qui n'est pas étonnant dans la mesure où les milieux naturels et les écosystèmes peuvent changer d'un endroit à un autre le long d'un fleuve (Arthington & al., 2006) et nécessitent par conséquent une gestion spécifique et locale. Toutefois, l'étude des verbatims nous a montré dans ce cas que cette catégorie renfermait un fort esprit d'ouverture et des allusions non négligeables à la méta-organisation, ce qui indique que cette compétence est partagée, avec un net gain en précision à la case du port, donc du membre de la méta-organisation.

Ces différences notables de classes entre les documentations stratégiques des ports mettent en évidence l'existence d'une répartition des tâches et des compétences entre méta-organisation de



corridor logistico-portuaire et autorités portuaires membres, répartition qui constitue une manifestation du fait organisationnel réalisée par la mutualisation des compétences en termes de tourisme et de préparation des éco-innovations à l'échelle du corridor.

Or, la limite de la gouvernance des méta-organisations se trouve dans les domaines susceptibles d'impacter l'identité des membres (Ahrne & Brunsson, 2012, Berkowitz, 2016). Nous constaterons toutefois qu'en ce qui concerne le volet des relations au grand public, qui concernent fortement la notion d'identité du fait de la création d'une image vis-à-vis du public, la mutualisation par la méta-organisation se fait malgré le fait que son intervention sur cette thématique puisse impacter l'image des ports membres, ce qui met en discussion la menace de l'image des membres par la méta-organisation. Cela montre que l'intervention des méta-organisations n'exclue pas nécessairement les thématiques fortement liées à l'identité. Cela indique aussi que l'aspect des relations au grand public n'est pas vu par les ports membres comme un élément capital à conserver en propre hors projets d'aménagement du foncier, cas dans lesquels les classes 2 et 3 de l'analyse à l'échelle des autorités portuaires nous indiquent une action à l'échelle du port.

Toutefois, en examinant les documents stratégiques des autorités portuaires membres de HAROPA, nous pouvons observer un phénomène courant dans les méta-organisations et mis en évidence pour la première fois par Ahrne & Brunsson (2008) : la combinaison du nom de la méta-organisation et de celui du membre. En effet, à la lecture de ces documents, nous constatons que les noms de "Port du Havre", "Port de Rouen" et "Ports de Paris" sont très souvent accompagnés de "HAROPA". C'est ce que Ahrne & Brunsson (2008) appellent le prénom et le nom des organisations membres : le nom de la méta-organisation est couplé à celui du membre afin de développer l'identité commune tout en préservant l'essentiel de l'identité existante, autrement dit le nom de l'organisation membre. Ainsi, le plus souvent, le nom de la méta-organisation est ajouté devant ou derrière celui du membre. Nous constatons cela dans le cas de HAROPA, le port du Havre devenant "HAROPA - Port du Havre", le port de Rouen devenant "HAROPA - Port de Rouen" et le port de Paris devenant "HAROPA - Ports de Paris". Par exemple, les couvertures des documents stratégiques des ports membres de HAROPA, présentées en fig. 29, montrent l'adoption de cette double identité, de même que le processus de standardisation de la forme de ces documents.



Figure 29 : Premières de couverture des documents stratégiques des trois autorités portuaires membres de HAROPA

Ces éléments nous montrent une indication de la réalisation du fait organisationnel au sein des corridors logistico-portuaires par une répartition de certains domaines de compétences entre la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et ses ports membres. Toutefois, à l'issue de notre analyse lexicale, nous avons constaté que, si les classes 2 et 3 du document stratégique de corridor et les classes 2, 3 et 4 des documents stratégiques portuaires sont plutôt distinctes et montrent une répartition claire des tâches et compétences, il n'en est pas de même pour les catégories 1 des deux types de documents, qui montrent des ressemblances non négligeables, mettant ainsi en doute la clarté de la répartition des tâches entre le groupement interportuaire et ses ports membres. Or, les classes 1 sont les classes les plus importantes en termes de volume textuel classé dans les deux types de documents (57,62% des unités textuelles pour le document de corridor, 43,95% pour les documents stratégiques portuaires), ce qui nécessite de porter intérêt à ce fait.

En effet, il apparaît que la classe 1 issue de l'analyse du document stratégique du groupement d'autorités portuaires est liée à l'inventaire des opportunités de développement et à la réponse par des projets de développement de la multimodalité adaptés au contexte tandis que la classe 1 des documents stratégiques portuaires se rapporte à l'impact qu'ont les actions sur le portefeuille de transport et sur le positionnement concurrentiel du port. Ces deux notions se recoupent, ce qui indique que les autorités portuaires semblent se montrer comme étant autant impliquées que leur groupement dans la construction de la logistique d'hinterland, sur une base lexicale. Ainsi, vue de l'extérieur, cette ressemblance très importante entre les deux classes 1 indique l'existence d'un risque potentiel de conflit de responsabilité entre la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et ses ports membres concernant le développement de services logistiques pré et post-portuaires continentaux, notamment en ce qui concerne le développement de liaisons intermodales. Il semblerait donc que la responsabilité de ce type de tâche à caractère stratégique, essentielle dans le développement d'un corridor (Notteboom & al., 2018, Beziat & al., 2014), soit partagée entre port et corridor. Par conséquent, il apparaît que ce domaine est un domaine dans lequel il est nécessaire de s'assurer que les responsabilités stratégiques sont bien réparties entre le corridor logistico-portuaire et ses ports membres afin d'éviter l'apparition de conflits de responsabilité entre méta-organisation et membres ainsi que le risque de rejet de responsabilité plus ou moins explicite entre méta-organisation et membres susceptible d'engendrer un non-traitement des problématiques capitales que sont les différents aspects du développement de la desserte de l'hinterland du corridor logistico-portuaire. Le développement d'infrastructures de transport continental et la mise en place de services sur ces éléments impliquent de nombreuses parties prenantes telles que les gestionnaires d'infrastructures ou les transporteurs exploitant les liaisons entre ports et hinterland. Pour cette raison, une répartition des rôles clarifiée entre méta-organisation de corridor et ports membres est capitale afin que les autres parties prenantes sachent à quelle entité s'adresser dans le cadre de la gestion de leurs problématiques spécifiques de construction et de transport. Toutefois, nous avons constaté, notamment à la lecture des verbatims les plus significatifs de ces deux classes, qu'il apparaît que, en ce qui concerne le positionnement du développement du transport terrestre par rapport au contexte, le corridor logistico-portuaire semble raisonner à une échelle plus large et de manière plus processuelle (explication des tendances) que le port, qui semble plutôt raisonner par objectifs précis de moyen terme, ce qui peut constituer une forme partielle de partage des tâches entre méta-organisation et membres.

Le tableau 25 résume les thématiques apparues à l'occasion des analyses ALCESTE réalisées sur les documents stratégiques des ports et de leur groupement en montrant l'existence ou non d'un risque de conflit de responsabilité entre méta-organisation et organisations membres.

Tableau 25 : thématiques issues de l'analyse lexicale et risques de conflit de responsabilité entre groupement et autorités portuaires

Thématique	Intérêt du GIE	Intérêt des ports	Risque de conflit de responsabilité
Analyse du contexte économique	Fort	Faible	Faible
Logistique hinterland	Fort	Fort	Fort
Portefeuille d'activités	Fort	Fort	Faible
Tourisme et relations grand public	Fort	Faible	Faible
Animation des relations inter-organisationnelles	Fort	Moyen	Moyen
Dialogue social	Faible	Fort	Faible
Protection de l'environnement	Moyen	Fort	Moyen

Cette première analyse lexicale nous a permis de mettre en évidence les catégories conceptuelles symbolisant des points auxquels les autorités portuaires et leurs groupements portent une attention spécifique. Parmi ces thématiques, trois thématiques importantes, reconnues comme cruciales pour le bon développement d'un corridor par la littérature (Notteboom, 2012, Beziat & al., 2014) sont apparues comme étant sujettes à un risque de conflit de responsabilité entre méta-organisation et membres par suite d'une mauvaise définition de l'affectation des tâches concernant ces thématiques, l'une de ces thématiques semblant particulièrement sensible à ce risque, les deux autres beaucoup moins. Ces trois thématiques sont le management des relations inter-organisationnelles, la protection de l'environnement et le management du développement de la desserte multimodale continentale, cette dernière faisant l'objet d'un risque tout particulièrement élevé de manque de définition des responsabilités.

Ces éléments constatés doivent désormais être confrontés au cadre d'analyse processuel que nous avons présenté au chapitre 3. Ce cadre décompose le processus de performance d'un réseau sociotechnique en six phases : identification des actants humains et non humains, identification de leurs porte-paroles si porte-parole il y a, processus d'intéressement (déclencheur processuel de la constitution du réseau), simplification du réseau (par jeu de substitutions), enrôlement/mobilisation des actants et élargissement/pérennisation du réseau.

D'abord, rappelons que les documents stratégiques étudiés sont eux-mêmes constitutifs du processus de performance. Le document stratégique HAROPA 2030, qui présente la stratégie de HAROPA au moment de sa naissance est en lui-même un élément clé du processus d'intéressement. Les documents stratégiques des ports, bien plus tardifs mais à caractère stratégique et censés s'inscrire dans le cadre posé par le document HAROPA 2030, constituent a priori plutôt des éléments constitutifs de la mobilisation et des actants. Il est important de considérer ces éléments car, si involontairement que ce soit, les auteurs de ces documents stratégiques peuvent être amenés

à tenir compte du rôle de leur écrit dans le processus de performance du réseau, ce qui peut les amener à exprimer peu de choses sur la phase à laquelle contribue leur document.

Les classes lexicales obtenues lors des analyses lexicales se rapprochent chacune d'une ou de deux phases de la performance du réseau méta-organisationnel des corridors logistico-portuaires. Ces classes sont rappelées dans les tableaux ci-dessous, tableaux qui les lient à la phase de construction du réseau qui leur correspond le plus.

Tableau 26 : Classes lexicales du document stratégique HAROPA 2030

Libellé de la classe lexicale	Phase de performance organisationnelle
Implémentation collégiale d'éco-innovations	Enrôlement/mobilisation
Volonté d'implication croissante du GIE dans les activités touristiques et de loisir	Enrôlement/mobilisation
Inventaire des opportunités de mise à profit du contexte logistique par le développement de la multimodalité	Identification des actants

Tableau 27 : Classes lexicales des documents stratégiques des ports HAROPA

Libellé de la classe lexicale	Phase de performance organisationnelle
Impact des évolutions du portefeuille de transport sur le positionnement concurrentiel	Enrôlement/mobilisation
Rationalisation collective de l'aménagement du foncier	Enrôlement/mobilisation et intéressement
Valorisation par le port de sa capacité à animer son environnement humain	Pérennisation
Programmation collégiale des actions de protection de l'environnement	Intéressement et pérennisation

Au vu de cette classification des classes lexicales, nous pouvons observer que, contrairement à ce que nous avons proposé au paragraphe précédent, ce n'est pas parce qu'un document est censé agir lui-même sur une phase de la performance d'un réseau sociotechnique que la phase en question est particulièrement traitée ou ignorée. En effet, si, dans le cas du document stratégique du groupement, qui est au coeur de la procédure d'intéressement (qu'il documente), les classes lexicales se rapportent plus à l'enrôlement et à la mobilisation des acteurs, il apparaît que, dans le cas des documents stratégiques des ports, conçus pour agir sur l'enrôlement et la mobilisation des acteurs, deux classes lexicales évoquent fortement le processus d'intéressement et le processus de pérennisation du réseau.

Un détail intéressant est constitué par le fait que cette approche au regard de notre cadre d'analyse issu de la théorie de l'acteur-réseau nous permet d'apporter un éclaircissement majeur au

doute soulevé précédemment sur la mauvaise répartition des rôles entre méta-organisation et organisations membres concernant la thématique des transports depuis et vers les ports, qui fait l'objet de la classe lexicale la plus importante dans l'analyse des deux documents. En effet, il apparaît que, dans le cas du document stratégique de la méta-organisation de corridor, ce thème est abordé dans une optique d'identification et de caractérisation des actants concernés par le réseau, tandis que dans le cas des documents stratégiques portuaires, cette thématique est abordée dans une optique de mobilisation des actants, ce qui est très différent. Ainsi, le conflit de compétences entre méta-organisation et membres se retrouve très apaisé, ce qui nous permet de tempérer fortement nos propos précédents à ce sujet.

Nous remarquerons enfin que dans ces documents, si les phases d'identification des actants, intéressement, enrôlement et pérennisation sont concernées, il n'y a pas de classe lexicale correspondant aux phases de simplification du réseau et d'identification des porte-paroles. En ce qui concerne les porte-paroles, cela peut éventuellement s'expliquer si l'on suppose que les auteurs ont écrit ces documents stratégiques sans avoir de certitude quant au turnover des personnels (et donc des porte-paroles des actants ou des sous-réseaux). En ce qui concerne la simplification du réseau, son absence (ou sa présence trop faible pour pouvoir permettre la constitution d'une classe lexicale) peut s'expliquer par les caractéristiques mêmes de la définition de la méta-organisation : la méta-organisation n'est pas une fusion (causant une forte simplification du réseau), elle rassemble des organisations qui restent très largement indépendantes et se superpose à elles, ce qui fait que la simplification du réseau peut, a priori, être considérée comme limitée au sein d'une méta-organisation.

Ces éléments, qui constituent un premier aperçu de la construction du fait organisationnel et des traces de cette dernière dans les documents officiels, demandent encore à être étayés par des analyses ultérieures. Dans les sections suivantes, l'analyse d'autres documents officiels ainsi qu'une analyse thématique des documents que nous venons d'aborder permettront un apport d'informations supplémentaires.

### **5.2.2. Analyse thématique**

Comme précisé au chapitre 4, l'analyse thématique que nous effectuons ici est guidée par le cadre posé par la théorie de l'acteur-réseau, cadre destiné à nous permettre d'appréhender processuellement le phénomène de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire.

Cette analyse a été effectuée à l'aide du logiciel Nvivo 10 de l'éditeur QSR. Le principe de fonctionnement de ce logiciel est basé sur l'aide au chercheur dans la conduite de son analyse

manuelle, ce qui signifie que, contrairement à ALCESTE, Nvivo est basé sur la réflexion du chercheur. Le principe de base du logiciel consiste à sélectionner des portions de texte qui sont ensuite reliées à un thème saisi par le chercheur (appelé noeud dans Nvivo). La structure du logiciel permet de regrouper plusieurs thèmes sous une même étiquette afin de créer des sous-thèmes d'un thème donné. Cela permet au chercheur de retracer la structure des propos. Le logiciel permet aussi bien de créer un thème libre (non-rattaché à un fragment de texte et destiné à recevoir des thèmes qui, eux, sont rattachés à un fragment) que de créer des thèmes à partir de fragments de texte.

Pour mémoire, ce cadre décompose la performance d'un réseau sociotechnique en six phases: identification des actants, identification des porte-paroles, processus d'intéressement, simplification du réseau, enrôlement et mobilisation des actants et consolidation du réseau. Nous avons réalisé un codage de premier ordre binominal comportant, pour chaque code, un chiffre début de code correspondant à la phase de performance concernée et une description écrite avec des termes se rapprochant le plus possible de ceux du support textuel : nous mêlons ainsi un codage inductif à un cadrage théorique du codage. Lorsqu'un segment de texte n'est pas classable dans l'une des phases du cadre de la théorie de l'acteur-réseau, il ne comporte aucun chiffre avant sa désignation. Ces éléments inclassables seront analysés afin de savoir s'il est possible de faire évoluer ou de préciser le cadre processuel de la théorie de l'acteur-réseau.

Tableau 28: Phases de la performance selon la théorie de l'acteur-réseau

Code	Phase de référence
1	L'identification des acteurs humains et non-humains
2	L'identification des porte-paroles de chaque actant du réseau
3	Processus d'intéressement
4	La simplification du réseau
5	L'enrôlement et la mobilisation des acteurs
6	Consolidation et pérennisation du réseau

#### 5.2.2.1. Analyse thématique du document HAROPA 2030

Le document stratégique HAROPA 2030, qui marque la naissance de HAROPA, a fait l'objet d'une analyse thématique selon notre méthode décrite au chapitre 4. L'analyse se divise en deux phases principales : l'analyse de premier ordre, qui identifie des thèmes émergents du terrain et les agrège en évitant autant que possible les pertes d'information et l'analyse de second ordre, qui identifie à partir de ces thèmes des concepts théoriques qui sont ensuite agrégés dans la mesure du possible. A l'issue de cette étape de théorisation, nous ajouterons une phase de processualisation

dans laquelle nous retraçons théoriquement l'élément de performance organisationnelle correspondant aux propos tenus dans le document HAROPA 2030.

Préalablement, nous tenons à préciser que le document HAROPA 2030 est extrêmement prospectif car il s'agit d'une vision à l'horizon 2030 du GIE HAROPA créée à la naissance du groupement, ce qui signifie que ce document parle énormément de la performance future désirée. Dans cette optique, une vaste partie du document, pour ne pas dire l'essentiel de ce dernier, est consacrée à une fiction présentant HAROPA et son environnement organisationnel en 2030. La fiction effectue une rétrospective sur les processus ayant permis d'atteindre l'état d'organisation qu'elle présente.

A l'issue de la première étape de codage, nous avons obtenu sur ce document officiel un ensemble de 154 thèmes élémentaires. Afin de rendre ce nombre de thèmes plus gérable et de faire marcher les liens existant dans le texte entre les thèmes, nous avons procédé à un regroupement de thèmes en créant des thèmes libres ou en regroupant dans des thèmes existants des thèmes qui y sont connexes. Chaque thème est désigné soit par une phrase, soit par une phrase nominale. Ainsi, nous avons pu réduire le nombre de catégories à 9 macro-thèmes, représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 29 : Catégories thématiques du document HAROPA 2030

Phase de la performance concernée	Enoncé de la catégorie
1	Scénarisation des sources d'incertitude en facteurs de croissance, tailles de navires et raretés
1	Utilisation des ressources et compétences actuelles matérielles et humaines du territoire pour rendre le document crédible
3	Ambitions HAROPA sur portefeuille maritime et terrestre durable et taille critique
3	Cohérence du document HAROPA 2030 vs antérieur, parties prenantes et vitesse de développement de l'objet le plus lent qu'est l'infrastructure
3 et 5	Séparation de la gouvernance de HAROPA et des facteurs de développement
4	Mise à disposition d'une centaine de salariés par le GIE pour le commercial, le développement industriel, la stratégie, la communication et la desserte terrestre



5	Défis pour les ports HAROPA horizon 2030 - Mobiliser, développer, aménager, exploiter
5	Projection en 2030 sur trafics, diversification, desserte, concertation de projet, croisière, implantation, espace, services aux navires
6	Vocation hinterland de HAROPA sur extension et modes alternatifs

Chaque thème de départ ayant été regroupé dans un macro-thème sous Nvivo, nous avons pu garder une traçabilité des regroupements effectués. Cela nous permet, lorsqu'un macro-thème nous semble trop imprécis, d'examiner sa composition sur plusieurs niveaux de subdivision selon les besoins afin de le rendre plus exploitable. En particulier, nous avons éprouvé le besoin d'accéder à la composition d'un macro-thème. Cela se révèle particulièrement utile pour le macro-thème concernant la projection en 2030, qui est la fiction prospective contenue dans le document et qui apparaît comme étant un document dans les documents. Le tableau ci-dessous montre les macro-thèmes accompagnés de leur première subdivision.

Tableau 30 : Détail des catégories thématiques du document HAROPA 2030

Phase de la performance concernée	Enoncé de la catégorie
1	Scénarisation des sources d'incertitude de croissance, tailles de navires et raretés <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertitudes sur l'évolution de la taille des navires</li> <li>- Scénarii d'évolution macroéconomique de la France basé sur la croissance et le marché du travail (flexibilité et disponibilité)</li> <li>- Tendances portuaires mondiales sur hausse d'échanges et raretés</li> </ul>
1	- Utilisation des ressources et compétences actuelles matérielles et humaines du territoire pour rendre le document crédible <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atouts de HAROPA par les voies navigables, certifications, CCS performant, tonnages</li> <li>- Importance économique du territoire HAROPA: emploi, industrie, PIB et tourisme</li> <li>- Ressources et compétences de l'axe Seine = industrie, recherche-développement, bassin de consommation, terrain, accès ouest</li> </ul>
3	Ambitions HAROPA sur portefeuille maritime et terrestre durable et taille critique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs de HAROPA basés sur les trafics, la position en Europe, l'intermodalité et la disponibilité foncière permanente</li> <li>- Concurrence entre hubs sur la base de capacité à desservir l'Europe</li> <li>- HAROPA combine diversité d'activités et taille critique</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir une référence d'écologie et d'urbanisme portuaire</li> <li>- Implantation durable d'industries</li> <li>- Performance du système logistique</li> <li>- Tourisme</li> </ul>
3	<p>Cohérence du document HAROPA 2030 vs antérieur, parties prenantes et vitesse de développement de l'objet le plus lent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspect participatif de l'élaboration du document avec les entreprises et administrations</li> <li>- Document partagé avec les communautés portuaires</li> <li>- Importance de travailler à horizon 2030 car la vitesse d'évolution de l'infrastructure est lente</li> <li>- Inscription de HAROPA dans les colloques et rapports antérieurs</li> </ul>
3 et 5	<p>Séparation de la gouvernance de HAROPA et des facteurs de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évolution de la gouvernance n'est pas une priorité pour le succès des ports</li> <li>- Facteurs clé de développement HAROPA sur accès maritimes et terrestres, manutention et adaptabilité</li> <li>- Focalisation du document sur les enjeux car pas de volonté de changer la gouvernance</li> <li>- HAROPA 2030 comme ligne directrice des stratégies portuaires</li> </ul>
4	<p>Mise à disposition d'une centaine de salariés par le GIE pour le commercial, le développement industriel, la stratégie, la communication et la desserte terrestre</p>
5	<p>Défis pour les ports HAROPA horizon 2030 - Mobiliser, développer, aménager, exploiter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménager par accompagnement, schémas directeurs et système de management environnemental (SME)</li> <li>- Développer par accompagnement : infrastructure, implantations, et innovation</li> <li>- Exploiter par les systèmes d'information et l'écologie</li> <li>- Mobiliser en interne et en externe par chartes, partenariats et prospective</li> </ul>
5	<p>Projection en 2030 sur trafics, diversification, desserte, concertation de projet, croisière, implantation, espace, services aux navires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concertation systématisée pour les projets pour les rendre acceptables</li> <li>- Diversification du portefeuille de trafics par de nouveaux besoins et de nouvelles législations</li> <li>- Gestion durable de l'espace par des documents de planification</li> <li>- Implantations industrielles favorisées par les politiques françaises et européennes, les facilités administratives et techniques, le contrôle des émissions de CO<sub>2</sub>, les nouveaux secteurs et l'économie circulaire</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure desserte inland fluviale, ferroviaire et feeder en quantité, qualité et capacité par infrastructures et outils de gestion de l'information standardisants pilotés de l'extérieur par les entreprises</li> <li>- Meilleurs services aux navires en avitaillement et maintenance</li> <li>- Mise en lien de la croisière croissante et de l'écotourisme avec les navires propres, guichets uniques de gestion et bonnes infrastructures</li> <li>- Projection quantitative de hausse des trafics</li> <li>- Supply chain optimisée pour les grands, mutualisée pour les petits</li> <li>- Valorisation du monitoring et de la réduction des impacts écologiques par certifications et SME (Système de management environnemental)</li> </ul>
6	<p>Vocation hinterland de HAROPA sur extension et modes alternatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etendre l'hinterland</li> <li>- Proposer des modes alternatifs pour le routier existant</li> </ul>

Les neuf méta-thèmes obtenus fournissent un nombre non négligeable d'informations susceptibles de venir étayer la théorie des méta-organisations. Par conséquent, nous allons les confronter dans les paragraphes qui suivent tout à tour à la théorie des méta-organisations, à la théorie des biens communs et, dans une moindre mesure, à la théorie de l'acteur-réseau. C'est maintenant que le vocabulaire du chercheur va intervenir dans cette analyse.

La thématique de la scénarisation des incertitudes désigne la présentation par le document HAROPA 2030 de scénarii liés aux incertitudes portant sur certains domaines qui sont l'évolution de l'économie française d'ici 2030 (facteurs de croissance, et efficacité du marché du travail notamment), l'évolution des échanges internationaux à l'échelle mondiale, l'impact de ces derniers sur l'économie portuaire par la combinaison avec la gestion des raretés de terrain, matières premières et énergie et l'évolution de la taille des navires. Cette thématique correspond à une analyse du contexte dans lequel HAROPA est censé évoluer à l'horizon 2030. En particulier, le document table sur une poursuite de la tendance à la hausse des échanges internationaux combinée à des impératifs de gestion de la rareté des ressources foncières et énergétiques incitant au regroupement des ports en corridors logistico-portuaires. Pour présenter ces perspectives, HAROPA effectue une scénarisation en proposant des scénarii vers lesquels il est probable que les tendances économiques et portuaires se dirigent. Cette présentation sous forme de scénarii des différentes catégories d'incertitude nous renseigne sur le rôle de la méta-organisation en tant que facteur de création de certitude (Ahrne & Brunsson, 2008, Leys & Joffre, 2014, Berkowitz & Dumez, 2017). Dans la vision de Ahrne & Brunsson (2008), la méta-organisation crée de la certitude pour ses

membres en créant une fermeture de leur univers, transformant ce dernier en univers plus certain. Dans notre cas, nous avons pu constater que la méta-organisation peut aussi utiliser un autre moyen de diminuer l'incertitude qui est la scénarisation des différents domaines d'incertitude de ses membres. Au regard de la théorie de l'acteur-réseau, cette thématique concerne essentiellement la première phase de la performance du réseau, qui est la définition des actants humains et non humains. Dans ce cas, nous pouvons identifier plusieurs actants : la croissance des échanges commerciaux, les pays commerçant avec la France, les navires (par leurs caractéristiques de taille notamment), les caractéristiques de durabilité des industries, les surfaces foncières rares, les politiques de régulation des échanges de chaque Etat. Ces éléments sur lesquels planent des incertitudes sont susceptibles de contraindre autant l'action de la méta-organisation du corridor que ses membres et son environnement proche.

Un autre concept est la valorisation par le document des ressources et compétences actuelles du territoire de la vallée de Seine pour apporter de la crédibilité au document HAROPA 2030. En effet, étant lui-même actant de la performance du réseau, le document HAROPA 2030 met en valeur le recours aux atouts actuels de son territoire pour faciliter l'acceptation de la stratégie commune HAROPA. Par exemple, le document valorise énormément des atouts tels que les certifications, les cargo community systems des ports, les industries et les disponibilités de terrain. Ainsi, nous observons que la méta-organisation territorialisée favorise l'acceptabilité de sa stratégie par une mise en valeur des ressources et compétences de ses membres et de son territoire dans sa documentation de communication destinées aux membres et au public. Il s'agit d'un élément clé qui s'ajoute à l'exercice du pouvoir en soft power permettant de rendre la méta-organisation crédible. Vu par la théorie de l'acteur-réseau, cet élément met en valeur le rôle des documents de communication ainsi que le rôle des ressources et compétences du territoire existant avant la naissance de la méta-organisation comme actants participant au processus de performance organisationnelle.

La thématique concernant les ambitions de HAROPA est basée sur le portefeuille terrestre et maritime de transport ainsi que sur le respect de l'environnement. Nous observons ici que le document participe au processus d'intéressement déclenchant la coopération portuaire en se focalisant sur des aspects transversaux susceptibles de concerner chaque port. Toutefois, l'autre élément important indiqué dans les ambitions du groupement est la volonté de former un ensemble portuaire de taille critique dans une optique d'attrait des flux. Ces ambitions peuvent se résumer en un triptyque entre l'offre de services (diversifiée et efficace), la taille critique et l'insertion des activités dans l'environnement naturel et la société. Ainsi, nous constatons que la méta-organisation se place comme outil commun permettant aux ports membres de gagner une meilleure

reconnaissance par le monde extérieur par la taille et la capacité de développement durable. Ce sont ces éléments qui semblent figurer au centre de la phase d'intéressement de la performance du corridor logistico-portuaire.

La méta-organisation semble aussi avoir besoin de cohérence. En effet, une des macro-thématiques identifiées concerne la mise en lien du document stratégique HAROPA 2030 avec trois éléments différents. Le premier est constitué par les documents politiques relatifs à la structuration de l'Axe Seine qui l'ont précédé et dont le respect est gage de la crédibilité du document HAROPA 2030. Un autre élément est constitué par la cohérence avec les entités autres que les autorités portuaires directement membres de HAROPA que sont les entreprises, représentées par les communautés portuaires, associées à la création du document. Un troisième élément, plus matériel est constitué par la mise en cohérence du document en termes d'horizon de planification : cet horizon est déterminé par la vitesse de développement des projets et donc par celle des plus lents, qui sont les projets d'infrastructures. En théorie des méta-organisations, nous observons ici que la méta-organisation a besoin d'être en cohérence avec son entourage organisationnel, avec son entourage documentaire (les biens communs documentaires existant à sa naissance) et avec la vitesse d'évolution de son actant le plus lent. Cela vient compléter le raisonnement des fondateurs de la théorie des méta-organisations sur les conditions de robustesse de la méta-organisation, qui se sont penchés essentiellement sur l'identité des méta-organisations.

Un autre élément pertinent du processus d'intéressement observé dans le cas de HAROPA est constitué par la séparation voulue par la méta-organisation du corridor entre développement et gouvernance. En effet, dans le document HAROPA 2030, le groupement indique une focalisation des priorités sur le développement des réseaux de desserte, de la manutention et de la capacité d'adaptation en séparant volontairement ces notions de la gouvernance, qui est indiquée comme n'étant pas une priorité de succès et comme n'étant pas impactée par la stratégie HAROPA. D'un point de vue théorique, si de tels propos permettent à la méta-organisation de se montrer comme non menaçante de l'identité de ses membres et de leur capacité à gouverner, il est toutefois paradoxal pour une méta-organisation d'adopter un tel point de vue car une méta-organisation vient nécessairement impacter la gouvernance de ses membres (Ahrne & Brunsson, 2012, Berkowitz, 2016). Cela est également paradoxal si l'on considère que de nombreuses entités externes considèrent aujourd'hui la gouvernance comme une clé du développement portuaire (cf. analyse thématique des entretiens). Par exemple, le dernier rapport en date du CESER Normandie (Conseil Economique et Social Régional) sur les ports de la Vallée de Seine est intitulé "Ports de la Vallée de Seine, mettre la gouvernance au service de la performance". Par conséquent, il semblerait que cet élément soit plus une tentative de détournement du regard des membres de la gouvernance qu'une

invitation à adapter la gouvernance à la nouvelle échelle de la stratégie portuaire. En termes théoriques, nous assistons ici à une négation par la méta-organisation de ses capacités de gouvernance et à une orientation du regard des organisations de l'organisationnel vers le factuel. Il s'agit d'un élément incarnant l'implémentation par la méta-organisation d'un droit mou plutôt que d'un droit dur.

Outre la phase d'intéressement de la performance du réseau sociotechnique du corridor logistico-portuaire HAROPA, le document HAROPA 2030 présente un élément majeur de la phase de simplification du réseau qui consiste en la mise à disposition du GIE de salariés par les ports membres, l'ensemble des mises à disposition étant équivalente à une centaine d'équivalents temps plein. Ces salariés mis gratuitement à disposition du groupement sont focalisés sur le commercial, le développement industriel, la stratégie, la communication et le développement des réseaux de transport hinterland. Nous observons ici un archétype de l'échange de ressources entre méta-organisation et membres sans contrepartie financière tel que décrit par Gadille & al. (2013) comme étant une manière pour la méta-organisation d'interroger le néo-institutionnalisme.

La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants nous permet de mettre en évidence deux catégories d'outils que la méta-organisation mobilise à travers le bien commun qu'est le document HAROPA 2030, mettant en évidence une certaine ouverture de la méta-organisation au travail collaboratif avec les autres. Ces outils sont le credo stratégique et la fiction.

Le credo stratégique est la liste des défis de HAROPA, qui s'exprime de la manière suivante: mobiliser, développer, aménager, exploiter. Le terme mobiliser fait référence à une volonté d'impliquer des actants extérieurs à la méta-organisation tels que les municipalités ou les entreprises au travers de biens communs administratifs tels que les chartes ou des documents de prospective. Le terme développer fait référence à l'aide fournie aux entreprises pour s'implanter sur le foncier des ports HAROPA et à l'amélioration des systèmes d'information, facteurs d'avantage concurrentiel. Le terme "aménager" fait référence à l'accompagnement des entreprises dans leurs implantations et à des communs administratifs spécifiques qui sont les schémas directeurs (destinés à planifier les implantations) et le système de management environnemental que HAROPA souhaite développer avec en objectif la certification ISO 14001. Enfin, la dimension "exploiter" fait référence à la concrétisation des services tels que l'aide au passage de la marchandise par l'évolution des systèmes d'information, le partage de données et l'écologisation de l'offre par des démarches d'écologie industrielle. Nous pouvons observer dans ce credo la mise en jeu de plusieurs types de communs différents pour contribuer à la performance du corridor tels que les systèmes d'information, les systèmes de management environnementaux, les schémas directeurs, qui constituent les éléments mis en avant par le credo stratégique et qui permettent d'en appuyer la validité. Nous observons

également dans ce credo, et ce en particulier dans le volet "mobiliser" qu'il est question de mettre en action non seulement les autorités portuaires mais aussi les entreprises, administrations et autres entités externes à la méta-organisation. Cela témoigne d'une volonté d'ouverture qui vient contrer la logique de fermeture décrite par les initiateurs de la théorie des méta-organisations.

L'autre élément mobilisé par la méta-organisation du corridor logistico-portuaire dans le cadre de la phase souhaitée d'enrôlement et de mobilisation des actants est la fiction. Cette fiction est représentée par une projection à 2030. Il s'agit d'une vaste portion du document stratégique qui réalise un portrait de HAROPA en 2030 accompagné d'explications des traits de ce portrait. Cette projection possède de nombreux volets que nous allons analyser ci-après :

- Le recours systématique à la concertation dans la conduite des projets. Cet élément permet de rendre les projets acceptables en créant des espaces de discussion permettant d'éviter les conflits.
- La présence d'un portefeuille d'activités diversifié suite à l'évolution des besoins industriels (cas des besoins du grand Paris par exemple en secteur BTP) et des législations (dans le cas du recyclage par exemple, vu par le document comme très développé en vallée de Seine en 2030). Il s'agit d'une forme d'incitation de la méta-organisation à la diversification des activités de ses membres.
- La gestion de l'espace par les documents de planification. Ces documents constituent un ensemble de biens communs destinés à structurer l'utilisation du foncier portuaire en vallée de Seine.
- En lien avec cette gestion de l'espace, un grand nombre d'implantations industrielles. Ces implantations sont considérées comme liées à des politiques favorables, à des facilités administratives et techniques, à de nouveaux secteurs industriels, à l'économie circulaire et aux besoins de limiter les émissions de gaz à effet de serre (engendrant des relocalisations). Derrière cette prospective, c'est l'implémentation d'un grand nombre de biens communs documentaires et réglementaires qui est espérée par la méta-organisation pour lui permettre d'attirer des sources de revenus de ses membres.
- L'amélioration des dessertes fluviales, ferroviaires et maritimes à courte distance. Cette amélioration renfermerait de l'infrastructure, de la qualité de service et des outils de gestion de l'information standardisant les échanges et qui seraient pilotés par les supply chains et non par les ports ou le groupement de ports, comme c'est le cas avec les systèmes d'information existants, qui en dépendent en partie. Il s'agit de l'augmentation de l'activité globale de la méta-organisation effectuée grâce à des communs infrastructurels et à des communs de gestion. Remarquons qu'ici, la fiction peut aider à faire comprendre aux ports qu'il leur est possible de perdre partiellement la main

qu'ils ont sur la gestion de l'information. Cela permet aussi de montrer aux membres ce que doit être leur stratégie.

- L'amélioration des services aux navires, que ce soit l'avitaillement ou la maintenance navale. Autrement dit, il s'agit pour la méta-organisation de suggérer des idées pour séduire la principale clientèle de leurs membres : les armateurs

- Les prévisions de trafics réalisées à l'horizon 2030 accompagnent le processus de scénarisation vu précédemment. Il s'agit ici d'utiliser la fiction pour faire admettre aux membres que la méta-organisation leur assigne des niveaux d'activité à atteindre, mais sans sanctions en cas de non atteinte, ce qui est dans l'esprit du droit mou.

- Un élément spécifique est constitué par la mise en lien de l'écotourisme avec la croissance de l'activité croisière : il s'agit pour la méta-organisation de valoriser les atouts culturels et touristiques du territoire sur lequel elle se trouve (qui peuvent être considérés comme des biens communs) en tant que moyens d'augmenter les retombées d'une activité en expansion qui est l'activité de croisière.

- La fiction fait état d'une prévision de type managérial sur les supply chains, qui sont des réseaux dont les corridors logistico-portuaires sont des maillons. Cette prévision indique une évolution différente des chaînes logistiques selon que les prestataires logistiques soient grands ou petits, avec une mutualisation des flux et ressources pour les petites entreprises. Il s'agit pour la méta-organisation de faire comprendre à ses membres le fonctionnement futur de leurs clients.

- Un dernier aspect est constitué par le monitoring des impacts environnementaux par le système de management environnemental, qui est montré comme étant un outil permettant la valorisation du corridor logistico-portuaire HAROPA et de ses membres auprès de la clientèle et du public, destiné à le faire connaître.

Sur le plan de la pérennisation et de l'extension du réseau, peu de choses figurent dans ce document stratégique HAROPA 2030. Il s'agit de propos mettant en valeur la vocation de favoriser le développement du transport depuis et vers l'hinterland, avec un focus sur le développement des modes alternatifs à la route (rail et fleuve) et sur la volonté de d'extension de l'hinterland, reposant sur une capacité à toucher facilement des destinations situées plus loin à l'intérieur des terres.

Globalement, cette analyse du document stratégique HAROPA 2030 nous a permis de comprendre comment une méta-organisation se perçoit à sa naissance. Nous avons pu constater que chacune des phases du modèle de performance d'un réseau socio-technique fourni par la théorie de l'acteur-réseau a pu trouver des thématiques dans ce dossier, mis à part la catégorie 2, qui porte sur



l'identification des porte-paroles des actants. Ceci est logique, sachant que, à un horizon de planification placé à 2030, il est plutôt difficile d'avoir des certitudes sur le turnover des personnels.

Dans ce document, nous avons pu constater une très forte allusion à des communs infrastructurels, informationnels et institutionnels et à leur rôle clé dans la performance du corridor logistico-portuaire. Nous avons également constaté que ces communs agissent surtout dans la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants. Nous avons également pu constater que ces communs sont censés être mobilisés dans le cadre de gains de flux, de gains d'implantation, de valorisation d'image et de facilitation de l'acceptation des projets. La forte volonté de participation collégiale aux différents projets, toutes catégories confondues, est le signe que nous sommes en présence d'une méta-organisation faisant preuve d'ouverture vis-à-vis de son environnement proche qui lui est lié par une relation d'interdépendance d'activité des professions et non par un lien administratif. Nous avons pu mettre en évidence le rôle non négligeable du credo et de la fiction dans l'incitation à la mobilisation des actants. Enfin, nous avons pu remarquer que la principale forme de simplification voulue est une mise en commun de ressources humaines permettant de donner au groupement une structure permanente et en faire ainsi un référent pour ses membres.

Il convient de remarquer que ces éléments caractérisent un texte purement prospectif concernant le rôle de la méta-organisation. Il apparaît nécessaire de compléter cette analyse avec l'analyse de documents plus récents, fournissant un retour sur expérience et montrant si les ports membres ont intégré le message du document HAROPA 2030.

#### 5.2.2.2. Analyses thématiques des documents stratégiques des ports

Pour faire suite à l'analyse du document stratégique de naissance de la méta-organisation qu'est le GIE HAROPA et afin d'en mesurer l'impact sur les autorités portuaires membres, nous avons procédé à l'analyse thématique des documents stratégiques des ports membres du GIE HAROPA. Ainsi, les paragraphes qui suivent vont présenter cette analyse port par port. Après cela, nous ferons une synthèse générale des analyses conduites sur les trois ports afin d'identifier les points communs et les différences.

##### 5.2.2.2.1. Grand Port Maritime du Havre

Le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) est un port maritime situé en entrée d'estuaire et par conséquent facile d'accès pour les navires de taille importante. Ses activités principales sont le conteneur et les trafics de vracs pétroliers et pétrochimiques. Polyvalent, ce port possède aussi des terminaux permettant de traiter des flux de vracs solides, des flux rouliers (transport de véhicules) ainsi que des activités de croisière (actuellement en expansion). Comme tout grand port maritime, il a l'obligation légale de produire tous les cinq ans un document stratégique. Nous analysons le

document stratégique réalisé pour la période 2014-2019, qui a été publié en 2015. Ce document est donc postérieur de 2 ans au document stratégique HAROPA 2030, ce qui nous permet de savoir si les prescriptions, souhaits et ambitions de ce document ont été prises en compte dans la stratégie du Grand Port Maritime du Havre.

L'analyse thématique de premier ordre du document stratégique du Grand Port Maritime du Havre a révélé un ensemble de 126 thèmes de base que nous avons pu classer en 27 macro-thèmes selon les ressemblances des différents thèmes. D'emblée, nous remarquons qu'il s'est avéré plus difficile de condenser les thèmes que dans le cas du document HAROPA 2030 (9 thèmes, 19 en détaillant la fiction, à partir de 154 thèmes), ce qui témoigne d'un niveau de détail plus important. Les macro-thèmes identifiés sont les suivants, toujours présentés suite au classement effectué selon les étapes de la performance de tout réseau sociotechnique identifié par la théorie de l'acteur-réseau. Le tableau ci-dessous présente la liste des macro-thèmes identifiés.

Tableau 31 : Thèmes pour le document stratégique du grand port maritime du Havre

Phase de la performance concernée	Enoncé du macro-thème
1 et 3	Le GPMH a créé le Schéma Directeur du Port et de la Nature (SDPN) pour concilier aménagement, développement activités du port et préservation de l'environnement
1 et 3	Enjeux du GPMH
1	Cadrage de HAROPA dans le MIE et le RTE-T
1	Faiblesse des inquiétudes sur la législation fluviale
1	Fort rôle du ferroviaire dans la compétitivité de Rouen car les lots et coûts logistiques des céréales ont une compétitivité à l'euro près
1	Forte sensibilité des milieux naturels de l'estuaire de la Seine
1	Rappel des objectifs européens RTE-T et MIE
1	Statistiques de volumes ferroviaires et fluviaux LH
3 et 5	Actions infrastructurelles de HAROPA sur 2 corridors TEN-T
3 et 5	Actions prévues pour développer le fluvial au GPMH
5	Amélioration multimodal HAROPA par Serqueux-Gisors, Fret Ferroviaire Axe Seine, Direct Cargo Axe Seine et enquête entrepôts -> conditionné au changement d'approche des opérateurs
3	Association de HAROPA à la cohésion européenne par des programmes type

	Interreg ou FEDER
3 5	Conciliation de développement portuaire et de l'environnement par une approche processuelle en clubs métiers
3	Rappels ambitions HAROPA 2030, insistance sur excellence environnementale
3	Séquençage des aménagements sur 2 projets stratégiques selon priorité et durée
5	Actions GPMH en faveur du multimodal par cadeaux au fluvial, terminal trimodal, chatière
5	Volonté du GPMH de planifier la gestion du foncier d'interface de concert avec la ville et l'agglomération
5	Caractère environnementalement prudent de l'aménagement du GPMH légitimé par plans et partenariats
5	Convergence entre basculement des supply chains par implantation au Havre et massification
5	Implantations industrielles pour accompagner la mutation de la chimie, faire de l'éolien offshore et se lancer en éco-industries
5	Implémentation SME pour ISO 14001
5	Proposition de foncier pour les bioénergies, clients verts naturels
5	Transfert d'espaces interfaciels du port à la ville car port = richesse et ville = dynamisme
5	Promotion par le GPMH de l'économie circulaire avec la création de l'association Ecologie Industrielle Estuaire
6	Avec l'Environmental Shipping Index, récompense pour les navires les plus vertueux
6	Effet positif du port sur les ménages par les coûts logistiques
6	Mesures de réduction d'impact environnemental des activités propres du GPMH par schémas directeurs

D'emblée, nous pouvons constater une précision importante du document concernant la phase 1 du processus de performance, autrement dit l'identification des actants du réseau. En effet, cette catégorie est affectée par pas moins de 8 macro-thèmes qui identifient divers actants susceptibles d'intervenir dans la performance du corridor logistico-portuaire de HAROPA. Le thème lié à la création du Schéma Directeur du Port et de la Nature par le GPMH pour concilier protection de l'environnement et développement portuaire montre que le port compte agir sur la maîtrise de la contrainte de préservation des communs naturels à l'aide d'un commun institutionnel

dépendant de lui, ce qui se superpose localement au système de management environnemental élaboré à l'échelle de la méta-organisation. Ainsi, nous observons qu'un actant important est constitué par des outils de cadrage locaux des actions de la méta-organisation, qui permet à un commun institutionnel local d'agir sur une partie d'un commun existant à l'échelle de la méta-organisation. Nous pouvons ainsi remarquer que dans le cas des corridors logistico-portuaires, les biens communs existant à l'échelle de la méta-organisation cohabitent avec des biens communs locaux définis à l'échelle du réseau animé par chacun des membres et ce parfois sur les mêmes thématiques. Le rôle important des communs naturels en tant qu'actants contraignants est aussi signalé par l'allusion à la sensibilité des milieux écologiques de l'estuaire de la Seine.

L'annonce des enjeux du port se focalise sur l'impact du port sur l'emploi local, l'adaptation aux tendances d'évolution du trafic et sur la valeur ajoutée créée par le port sur le territoire local. Cet élément rappelle le rôle du territoire comme actant majeur et montre qu'il interagit avec les membres de la méta-organisation par le biais de l'emploi et de la fourniture d'activités.

Un élément important mettant en évidence des actants est constitué par le rappel de l'implication de HAROPA dans les réseaux transeuropéens de transport (RTE-T) et le mécanisme d'interconnexion pour l'Europe (MIE) : ce sont des mécanismes permettant de financer les infrastructures par de l'argent européen. C'est un élément que nous pouvons théoriser au travers de la théorie des biens communs par une action d'habilitation que posent des communs législatifs externes à la méta-organisation sur le plan du financement de communs matériels infrastructurels. En termes de théorie des méta-organisations, nous observons ici la reconnaissance du rôle de la méta-organisation en tant que médiateur permettant l'accès de l'ensemble des membres à des ressources. Il est également important d'observer que la possibilité d'accéder à des ressources est ici permise par des communs législatifs qui sont externes à la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et qui dépendent de sa reconnaissance par une autre méta-organisation qui lui est externe et qui est plus étendue. Sur le plan des communs législatifs, les faibles inquiétudes sur la législation fluviale contrastent avec cette importance donnée aux législations européennes. Dans la même optique, le document évoque la participation du GIE HAROPA à des programmes de type Interreg (programmes européens de coopération entre régions voisines de plusieurs pays européens). En outre, il convient d'ajouter à cet élément de reconnaissance de la méta-organisation le rappel explicite des ambitions de HAROPA, qui concerne principalement la phase d'intéressement.

Enfin, la présentation des statistiques locales de trafic ferroviaire et fluvial du GPMH indique une importance capitale portée au développement de ces modes de transport. Cela montre que les objets qui composent leurs activités constituent des actants à prendre en compte. Cela souligne également un rôle assumé du port dans leur développement.

Comme dans le rapport HAROPA 2030, nous observons ici une absence de thèmes liés à l'identification des porte-paroles des actants car, là aussi, ce document est réalisé dans des circonstances d'incertitude au sujet du turnover des personnels.

Sur le plan du processus d'intéressement, déclencheur processuel du réseau méta-organisationnel, le document stratégique du GPMH fait état de plusieurs éléments pertinents. Un premier élément non négligeable est constitué par le rappel des actions infrastructurelles conduites par HAROPA dans le cadre des RTE-T. Il s'agit d'un ensemble de projets d'infrastructures de transport telles que la ligne de chemin de fer Serqueux-Gisors, qui constitue un passage alternatif pour le fret ferroviaire vers Paris, de la ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN), projets conduits par SNCF Réseau, et de divers travaux de modernisation des infrastructures ferroviaires et fluviales existantes, combinés à des projets de type managérial liés aux transports ferroviaires et fluviaux, notamment les démarches Fret Ferroviaire Axe Seine et Fret Fluvial Axe Seine, qui sont des actions collaboratives d'optimisation de l'exploitation des infrastructures conduites respectivement avec les gestionnaires d'infrastructure SNCF Réseau et VNF. Cette thématique montre que la méta-organisation contribue à concrétiser ses ambitions en termes de développement des modes alternatifs par la combinaison d'un volet matériel et d'un volet managérial qui ne dépendent que très peu d'elle. En effet, il s'agit d'une valorisation par les écrits d'un membre de la méta-organisation de la construction de biens communs matériels et processuels qui dépendent à la fois d'organisations externes à la méta-organisation et de la méta-organisation elle-même. Il est toutefois précisé dans ces documents que ces améliorations du transport par modes massifiés sont conditionnées à un changement de paradigme des commissionnaires de transport et des importateurs et exportateurs, qui sont les entités susceptibles d'utiliser les modes de transport favorisés par ces éléments de programmation. Cela nous permet de constater que l'action matérielle de la méta-organisation ne lui suffit pas pour créer un changement qu'elle désire : certains membres de son entourage proche doivent coopérer avec elle pour lancer l'action tandis que d'autres doivent changer leurs pratiques afin de permettre le bon usage du résultat de l'action matérielle de la méta-organisation. Parallèlement à ces éléments, certains propos sont tenus au sujet de mesures de favorisation du fluvial propres au GPMH qui consistent en des emplacements de stationnement gratuit des navires fluviaux et des infrastructures portuaires spécifiques telles que l'accès direct à Port 2000 (principaux terminaux à conteneurs) ou le terminal trimodal du port du Havre, plateforme de transfert modal située en arrière-port. Ces éléments sont des apports complémentaires aux actions de la méta-organisation de corridor effectués par le membre qui sont visiblement perçus comme importants en raison de cette complémentarité car ils permettent un transport ferroviaire ou fluvial facilité et flexibilisé y compris au niveau du passage portuaire. Ainsi, nous constatons que la réalisation des ambitions d'une méta-organisation est tributaire de la réalisation de compléments clés par certains

membres à leur échelle. Il y a ici une répartition des rôles entre méta-organisation, membres et acteurs tiers.

Concernant à la fois la phase d'intéressement et la phase d'enrôlement et de mobilisation des acteurs, le document stratégique aurait fait la part belle à la relation entre développement portuaire et environnement. En effet, une insistance toute particulière est portée à la volonté de valoriser l'excellence environnementale, ce qui peut témoigner d'une tendance de la méta-organisation à construire l'image verte de ses membres et à s'en servir d'argument politico-commercial. Ainsi, les communs naturels sont indirectement utilisés pour valoriser la méta-organisation et lui donner du sens. Outre le SDPN (Schéma directeur du port et de la nature) du port, une insistance particulière est portée aux clubs métiers de HAROPA, qui sont des instances de discussion rassemblant des experts portuaires sur des domaines spécifiques afin d'échanger sur les bonnes pratiques. Un intérêt particulier est porté au club métier concertation et au club métier environnement, qui ont permis de créer une harmonisation procédurale sur la gestion des concertations lors des projets ainsi que sur les mesures de protection de l'environnement et le développement de l'écologie industrielle. Nous observons ici un phénomène typique de la méta-organisation souvent montré en littérature qui est l'incarnation du soft power par les standards, qui sont des biens communs processuels. Toutefois, nous ajouterons l'observation que les standards sont ici le résultat de l'action de biens communs administratifs.

Un dernier élément faisant allusion au processus d'intéressement est l'expression de la volonté du port de planifier la gestion du foncier de l'interface ville-port de concert avec la ville et l'agglomération, ce qui constitue une forme d'ouverture à l'environnement extérieur proche du port. Toutefois, cet élément, focalisé sur le local, ne met pas réellement en jeu la méta-organisation. Un élément de simplification du réseau peut être observé ici avec le transfert de certains éléments de foncier du port à la ville.

Quant à la volonté de séquençage des aménagements stratégiques sur deux durées différentes, exprimées selon les échéances des projets stratégiques, certaines actions sont indiquées comme faisables avant la fin de validité du document stratégique, d'autres plus tard. Cela indique que les ports réfléchissent au-delà de l'échéance de réflexion que l'Etat considère comme idéale pour eux.

Sur le plan de l'enrôlement et de la mobilisation des acteurs, nous avons déjà évoqué plus haut les mesures du port en faveur du fluvial et du ferroviaire, qui viennent appuyer les actions du groupement menées conjointement avec les gestionnaires d'infrastructures de transport mais tout en se montrant comme étant clairement distinctes, ce qui montre qu'en termes de connectivité fluviale

et ferroviaire, le port veut apparaître comme ayant une part de responsabilité et comme n'ayant pas complètement délégué la mission de la connexion hinterland à la méta-organisation. Cela contraste avec la mise à disposition de la méta-organisation de salariés portuaires dédiés à la connexion hinterland. Toutefois, nous observons ici une conformité avec notre analyse lexicale, qui a identifié du vocabulaire lié à cette thématique dans le document stratégique HAROPA 2030 et dans les documents stratégiques des ports.

Sur le plan de l'enrôlement et de la mobilisation des acteurs, il apparaît que, d'une manière générale, l'aménagement du port est montré comme étant "environnementalement prudent". Cette attention portée à la gestion environnementale du port insiste tout particulièrement sur la légitimation de cette préoccupation, qui est prise en compte par des plans et partenariats tels que le système de management environnemental ou les schémas directeurs évoqués au début de cette section de notre travail.

Un autre élément intéressant de l'enrôlement/mobilisation des actants est l'accompagnement de l'installation des filières industrielles innovantes. En particulier, une réservation de foncier dédié est évoquée pour le cas des bioénergies, ce qui constitue une forme de contrepartie non financière préalable à l'implantation de tels acteurs. Cela élargit la notion de contrepartie non financière exprimée par Gadille & al. (2013). Toutefois, ceci concerne plus le GPMH que le groupement, bien que ces thématiques aient été évoquées brièvement par HAROPA 2030. Sur le plan des énergies renouvelables et des échanges d'énergie, la proposition de la création d'une association d'écologie industrielle de l'estuaire de la Seine par le GPMH met en évidence la volonté de créer un lien avec le territoire qui semble ancrée de manière locale à l'échelle portuaire.

Notons aussi un autre élément lié à la méta-organisation et aux implantations : la notion de convergence entre basculement des supply chains par implantation d'entrepôts et industries au Havre et développement des flux massifiés. Cette notion de cause à effet supposée entre implantation et massification est reprise du document HAROPA 2030.

Au global, sur ce document, nous avons pu mettre en évidence l'existence de thématiques sur lesquelles le port membre conserve la main et agit fortement. Cette action viserait à la fois à montrer le maintien de la capacité d'action du port par rapport à la méta-organisation et à montrer une volonté de se positionner en complément des activités de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire. Toutefois, nous avons aussi pu constater que le port reconnaît la méta-organisation ainsi que ses capacités d'action. En effet, le port du Havre semble valoriser très significativement HAROPA et ses actions, que ce document stratégique rappelle avec précision afin de positionner l'action du port. Dans la plupart des rubriques du document, une référence à

HAROPA cadre les propos. Il arrive même que la référence à HAROPA soit plus longue que les propos strictement portuaires de la rubrique. L'action des biens communs est très présente et mobilise des biens communs de nombreuses catégories différentes. L'étude de ce document nous a permis de mettre en évidence la présence de communs à trois échelles et susceptibles d'interagir : des communs définis à l'échelle du corridor, des communs définis à une échelle plus grande que celle des corridors (échelle nationale ou européenne) et des communs définis à une échelle très locale dépendant des membres du corridor logistico-portuaire. Enfin, nous avons pu remarquer qu'un certain type de biens communs, ceux liés aux transports massifiés, s'insèrent dans une responsabilité partagée entre la méta-organisation et le port membre, constituant de ce fait un axe de conflit potentiel.

Maintenant, il va falloir comparer cette vision avec celles des autres ports du CLP HAROPA, que nous aborderons ci-après.

#### 5.2.2.2.2. Grand Port Maritime de Rouen (GPMR)

Le Grand Port Maritime de Rouen est un port de fond d'estuaire, situé approximativement à mi-trajet entre Paris et Le Havre et spécialiste des trafics céréaliers d'export. Il est à noter que l'autorité portuaire de Rouen regroupe plusieurs ports en dehors de la zone géographique strictement rouennaise : plusieurs ports entre Rouen et Le Havre dépendent du Grand Port Maritime de Rouen. C'est le cas du port de Port-Jérôme par exemple, qui a un fort trafic pétrolier en raison de la présence d'une grande raffinerie sur place, ou du port d'Honfleur. En tant que grand port maritime, tout comme celui du Havre, le GPMR a réalisé un projet stratégique 2014-2019 que nous allons aborder ici.

L'étude thématique de premier ordre du GPMR a révélé la présence de 136 thèmes de départ. Ces 136 thèmes ont ensuite pu être regroupés en 25 macro-thèmes.

Tableau 32 : Thèmes issus du codage du document stratégique du GPMR

Phase de la performance concernée	Enoncé du macro-thème
1	Atouts à valoriser = positionnement et industries
1	Présentation du portefeuille portuaire et analyse des faiblesses
3 5	Caractère inédit du programme d'investissement par valeur et origine des financements
3	Aspect nouveau du rôle de gestion des espaces



3	Elargissement de l'hinterland ferroviaire par accompagnement et Ecluse
3	En routier, fluidification et sécurisation comme priorités
3	HAROPA apporte en compétences et en personnel au GPMR mais besoin d'adapter le contrôle interne
3	Lien avec HAROPA 2030 - Apport de GPMR à la vallée de Seine par une compétitivité coût de bout en bout et par une meilleure connectivité
3	Priorités liées au fluvial
3	Rappel ambitions HAROPA 2030 et reconnaissance d'apport GPMR sur 3 des 4
5 6	Piloter l'impact des activités portuaires par la doctrine de HAROPA et les certifications
5	Aménagement à Petit-Couronne pour les vrac
5	Comprendre les business models pour pouvoir piloter (pas assez actuellement)
5	Dragage pour s'adapter à la taille des navires et baisser les coûts du transport maritime conditionné par la soutenabilité financière
5	Exploiter le statut de GPM réforme 2008 en devenant animateur de programmes collaboratifs pour ajouter de la valeur dans les chaînes logistiques
5	Fluidification et traçabilisation par systèmes d'information et guide du port
5	GPMR à promouvoir comme animateur du développement touristique et croisière
5	Gestion des ressources humaines par le port axée sur culture GPMR et dialogue
5	Pilotage des Projets infrastructurels par schémas à insérer dans les politiques
3	Projet d'approfondissement du chenal pour de meilleures liaisons moins onéreuses
6	Ambitions de montée des trafics
6	Conscience de la nécessité de dépasser l'orientation coût de la gestion actuelle
6	Diversification des activités portuaires
6	Optimisation des recettes
6	Prévisions de trafic 2019 basées sur l'actuel et de nouveaux trafics

Le document stratégique du Grand Port Maritime de Rouen présente à la fois des similarités et des différences avec celui du Havre.

Sur le plan de la phase d'identification des actants, cette phase apparaît sous divers aspects au sein du document stratégique du GPMR. Premièrement, elle apparaît sous l'aspect des atouts existants du port de Rouen à valoriser, atouts basés sur sa situation géographique de fond d'estuaire (qui minimise les transports terrestres), sur les grandes réserves de foncier disponible et sur la présence de nombreuses industries. Ainsi, le positionnement géographique apparaît comme un

actant potentiel, de même que les entreprises industrielles et le terrain. Deuxièmement, l'identification des actants apparaît au travers de la présentation du portefeuille, divisée selon le corps de métier et l'activité périphérique de groupage-dégroupage qui s'affaiblit.

La phase d'intéressement se manifeste de plusieurs manières. D'abord, il est possible d'identifier à cette phase (et, dans une moindre mesure, à la phase d'enrôlement et de mobilisation) la programmation des investissements. Ce programme des investissements porte sur les nouvelles infrastructures de quai et de transport, les modernisations et l'approfondissement du chenal d'accès. La réalisation concrète de cet approfondissement apparaît comme conditionnée par un impératif de soutenabilité financière pour l'autorité portuaire rouennaise. Aux yeux du port, le plan de financement apparaît inédit par sa taille et par la diversité de l'origine des moyens. Sachant que le précédent document stratégique date d'avant HAROPA, la présence de la méta-organisation a pu avoir un effet catalysant ayant permis la hausse et la diversification des subventionnements. Il convient également de remarquer que la construction du chenal nécessite de revoir l'accès aux terminaux portuaires et la technologie de manutention. Ainsi, nous observons qu'un commun de grande ampleur est à même d'entraîner de nombreuses mutations locales des configurations des biens communs infrastructurels et des biens superstructurels.

Une autre nouveauté est constituée par la gestion de l'espace naturel, qui, curieusement, apparaît au port de Rouen comme une compétence nouvelle. Nous observons donc ici une méta-organisation qui découvre la nécessité de gérer ce bien commun qu'est le terrain naturel.

Un autre élément du processus d'intéressement est constitué par la considération des actions envisageables pour le monde du transport. Dans le domaine ferroviaire, les études liées au développement du ferroviaire menées avec HAROPA et SNCF Réseau telles que Fret Ferroviaire Axe Seine ou l'étude d'accessibilité du réseau ferré portuaire rouennais forment des communs institutionnels sur lesquels le port de Rouen pourra s'appuyer pour mieux connaître le commun matériel qu'est le réseau ferré et investir. Dans le fluvial, des démarches analogues sont conduites avec VNF pour accompagner le passage au fluvial des filières industrielles, promouvoir le fluvial et développer les services associés. Enfin, sur le plan du transport routier, une simple orientation sur la fluidification des axes figure dans le document.

Toujours sur le plan des transports et de la gestion des flux, le GPMR valorise les démarches de fluidification de traçabilisation des flux effectuées par les communs informationnels que sont les systèmes d'information. Ces derniers ont besoin de mieux échanger leurs informations entre eux (notamment entre système d'information du port et CCS). Sans cette amélioration, la fluidité serait gênée. Ainsi, nous mettons en lumière la contribution de l'interfaçage entre communs

informationnels locaux à l'échelle du réseau d'un membre sur la performance du réseau sociotechnique de la méta-organisation.

La phase d'intéressement est également renseignée dans le cas rouennais sur le plan de la reconnaissance de HAROPA, comme dans le cas havrais. Ainsi, le rappel des ambitions de HAROPA 2030 est mentionné, de même que les possibilités de contribution du port de Rouen à ces dernières sur les plans du développement du hub séquanien (par les coûts et les connexions), du développement industriel et de l'attractivité touristique. Il s'agit d'une marque de respect de la méta-organisation. Le rôle des coûts, très présent d'une manière générale dans le document, apparaît ici d'une manière très nette comme étant un type d'actant. Toujours en lien avec HAROPA, le GPMR fait aussi l'inventaire des apports de HAROPA, qui sont des compétences et du personnel stratégique.

Sur le plan de l'enrôlement et de la mobilisation des actants, le GPMR procède une fois de plus à la reconnaissance de la direction donnée par la méta-organisation en termes de gestion des impacts environnementaux avec la citation de la doctrine HAROPA ("éviter", "réduire", "compenser"), qui incite à tenter dans un premier temps d'éviter les impacts néfastes, de les minimiser s'ils ne sont pas évitables et de les compenser s'ils sont insuffisamment minimisables. Il s'agit d'un commun processuel mis en place par la méta-organisation et à disposition des membres. Un autre commun est mis en valeur : la certification ISO 14001. Nous observons ici très clairement le recours à un standard, fait couramment observable dans les méta-organisations.

Un autre élément de la mobilisation des actants qui apparaît est le positionnement de l'autorité portuaire en tant qu'animateur de collaborations au sein des chaînes logistiques. Ces collaborations se manifestent par des projets tels que le projet Pegase sur les granulats (dont les sources de production changent de plus en plus) ou Real Grain sur la massification du transport terrestre de céréales, conduits avec les entreprises. L'aménagement de plateformes multimodales et logistiques est aussi cité en exemple. Toutefois, pour effectuer ce pilotage, il apparaît que le port doit comprendre comment fonctionnent les business models des entreprises. Autrement dit, il s'agit de la nécessité pour un membre de la méta-organisation de comprendre le fonctionnement des entreprises qui l'entourent pour devenir un animateur crédible susceptible d'être réellement un médiateur. Or, le port affirme ne pas connaître suffisamment les business models des entreprises mais sans donner plus de précision.

La thématique du pilotage est également abordée par le GPMR sur le plan de la mise en lien du tourisme et de la croisière, un aspect repris du document HAROPA 2030. Cette thématique apparaît également sous l'aspect du pilotage des projets infrastructurels par schémas directeurs, en

insistant sur la nécessité d'insérer ces derniers dans le contexte politique afin de les aligner sur les planifications territoriales. Il s'agit de la nécessité de faire en sorte que la construction de biens communs matériels par la méta-organisation et ses membres soit conforme à une contrainte posée par des communs législatifs qui sont externes à la méta-organisation.

Un dernier volet du pilotage se penche sur celui de la gestion des ressources humaines, élément peu abordé par HAROPA 2030 en dehors de la création d'un esprit HAROPA et de la mise à disposition de salariés pour le GIE. Un élément étonnant saute alors aux yeux : la volonté affirmée du GPMR de vouloir développer et entretenir une culture d'entreprise Grand Port Maritime de Rouen alors même que le document d'orientation HAROPA 2030 appelle à la création d'une culture d'entreprise HAROPA. Nous observons ici une forme de résistance d'un membre de la méta-organisation à l'uniformisation en privilégiant sa culture d'entreprise à celle de la méta-organisation. Le développement de cette culture serait basé sur des actions de communication interne. Au reste, le GIE HAROPA est considéré en termes de ressources humaines comme un ajout à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences du port et à la nouvelle convention collective.

Après l'enrôlement et la mobilisation, le document stratégique du GPMR présente deux grands axes de pérennisation. Le premier est la combinaison des ambitions de montée de trafic avec la diversification des trafics et des activités favorisant les implantations d'entreprises sur le foncier important dont le GPMR dispose. Le port espère voir les filières en expansion compenser celles en déclin. Le second axe est constitué par une prise de conscience du GPMR de l'orientation excessivement focalisée sur les coûts de sa gestion, qu'il s'agisse de projets de développement du transport hinterland ou de gestion économique courante des activités : c'est le besoin d'un tableau de bord (commun informationnel) qui est mis en avant pour pouvoir mieux maîtriser projets et activités. Théoriquement parlant, cela nous indique que dans un processus de performance organisationnelle, les perceptions ont une importance non négligeable, notamment en ce qui concerne les communs informationnels.

Au global, si l'analyse thématique du GPMR montre bien une prise en compte du fait méta-organisationnel, nous sommes ici face à un port qui communique peu d'informations sur son rôle dans la méta-organisation et qui semble très attaché à la préservation de son pouvoir d'action à domicile et à la préservation de son identité. Il s'agit également d'un port à la gestion fortement orientée sur les coûts, ce qui, si l'on se réfère au document HAROPA 2030, pourrait s'expliquer par le fait que son activité principale est l'export de céréales, qui est une filière dans laquelle on a coutume de "compter les centimes" car le coût d'une tonne de céréales détermine sa compétitivité sur le marché mondial. Toutefois, ce port analyse sa gestion et en tire des conclusions. Ici aussi,

nous avons pu observer un rôle complexe des biens communs dans la contribution du port à la performance du corridor logistico-portuaire, ainsi qu'un fort rôle des mécanismes de perception, qui semblent négligés par la théorie de l'acteur-réseau.

#### 5.2.2.2.3. Port Autonome de Paris

Contrairement aux deux autres ports du corridor, qui sont des ports maritimes, le Port Autonome de Paris (PAP) est un port fluvial. Il a le statut de port autonome, ce qui signifie qu'il s'agit d'un port fluvial dépendant de l'Etat.

Suite à la création du GIE HAROPA et par mesure de synchronisation des échéances et projets, le Port Autonome de Paris a élaboré un projet stratégique pour la période 2014-2019.

Le document stratégique du port de Paris est sensiblement plus long que les deux autres, ce qui implique que l'analyse de premier ordre a révélé davantage de catégories. Sur 195 catégories de premier ordre initiales, nous avons pu condenser l'information dans 40 macro-catégories. Ces macro-catégories sont présentées dans le tableau ci-après.

*Thèmes issus du codage du document stratégique du Port Autonome de Paris*

Phase de la performance concernée	Enoncé du macro-thème
1	Analyse et prévisions de trafics
1	Domaines de gestion Port Autonome de Paris focalisés sur achat, vente, maîtrise de patrimoine, maîtrise d'ouvrage, gestion des risques
1	Enjeux législatifs
1	Présentation des impacts du port et du portefeuille d'activités
3 et 5	Charte de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) et comité RSE pour concilier action d'intérêt général et budget sans soucis de la certification ISO
3 et 5	Optimisations tarifaires pour aligner les coûts et les revenus
3 et 5	Rôle d'animateur local du port par concertation, schémas de programmation et contractualisation avec le territoire
3 et 6	Bénéfice de HAROPA pour le PAP expertise visibilité et négociation financement
3	Avis partagé du PAP sur le canal Seine-Nord car choc de compétitivité mais participation possible dans des plateformes sur le canal
3	Bénéfice de HAROPA par les outils de gestion du fluvial et la collaboration
3	Clé de l'avantage céréales dans les projets d'amélioration logistique et les infrastructures
3	Port vu comme créateur de valeur de développement durable

3	Engagements infrastructurels par chartes et schémas directeurs régionaux
3	Problèmes posés par la logistique urbaine suite au décentrement des entrepôts
3	Rappel ambitions et notions de HAROPA 2030 pour conformité
3	Stratégie d'investissements immobiliers sur la Seine pour l'offre HAROPA et anticiper le canal Seine-Nord
4	Customer Relationship Management fondu dans HAROPA
4	Transfert des fonctions de réseau-desserte à HAROPA succès
5	Sources de la valeur citoyenne du port
5	Accélération de la filière croisières avec le canal Seine-Nord
1	Adaptation à la mutation de la filière granulats suite à l'épuisement des carrières
5	Alignement de l'échéance stratégique sur le GPMR et le GPMH
5	Amélioration du suivi des trafics pour le report modal par conventions et gestion des ressources humaines
5	Contraste entre la menace de la croissance du fluvial du fait de ressources insuffisantes et son importance en trafics et projets
5	Base de la stratégie sur l'amélioration de performance et la mobilisation des acteurs
5	Le conteneur peut aider la filière déchet car il a besoin de flux de retour
5	Démarche Fret ferroviaire axe Seine de HAROPA et SNCF Réseau
5	Difficulté dispersion géographique vs volonté de massification
5	Diversification d'activité de l'autorité portuaire avec SOGARIS, filiale de prestation d'entretien du bâti contre rémunération pour clé en main et contrôle du service
5	Facteurs de croissance du fluvial par valorisation HAROPA, canal Seine-Nord, aménagements et terminal trimodal du Havre
5	Mise à disposition d'outils de maîtrise d'impact environnemental par HAROPA et le Port Autonome de Paris
5	Opportunité d'élargir le système de management environnemental HAROPA à la RSE pour valoriser le port et dialoguer avec parisiens
5	Outils matériels de rapprochement ville-port
5	PAP vu comme bon élève du ferroviaire avec BTP presse et combiné
5	PAP et VNF lancent Croisière+ pour répondre aux soucis de faibles retombées et de capacité de la croisière
5	Rôle de syndic infrastructurel et immobilier du PAP
5	Vision semi-pessimiste du décalage investissement-prévision
6	Extension de l'offre par la densification, reconfiguration de sites, restauration de sites ou création de nouveaux sites
6	Les souhaits de développement futur par conseil et évènementiel
1	Soucis de précision de HAROPA 2030 = Gestion durable des espaces dans les ports peu explicite

Ce document stratégique du port de Paris est, lui aussi analysé en structurant l'analyse selon le cadre processuel de la théorie de l'acteur-réseau pour l'analyse de second ordre, qui effectue une théorisation.

En ce qui concerne l'identification des actants, les éléments qui en font part sont essentiellement des éléments que nous retrouvons dans les énoncés s'y rapportant lors de l'analyse des documents stratégiques des deux autres ports. Ainsi, il est mis l'accent sur l'analyse des trafics, les évolutions potentielles du cadre législatif et les impacts du portefeuille d'activités. En ce qui concerne l'actant clé qu'est le Port Autonome de Paris, il est présenté comme un port ayant essentiellement une fonction de gestion de foncier, bien qu'il prouve dans les éléments relatifs à d'autres parties du processus de performance organisationnel qu'il se pose aussi comme animateur de relations inter-organisationnelles. En effet, le PAP se place en animateur de la place portuaire grâce à des communs processuels que sont la concertation, les schémas directeurs programmant les investissements et les contractualisations faites avec les territoires. Cela est interprétable comme la volonté du membre de la méta-organisation d'agir sur des organisations extérieures à la méta-organisation tout en étant dans son champ d'action. Plus encore en tant qu'animateur relationnel, c'est en tant que "créateur de valeur de développement durable" que le port se perçoit par la combinaison d'infrastructures de services et de localisation (en n'allant toutefois pas plus loin que ces notions, peu exploitables par la théorie de l'acteur-réseau). Un autre type de domaine d'animation est constitué par les filières industrielles, qui sont utilisatrices du foncier portuaire et génératrices de flux réguliers.

Sur le plan du processus d'intéressement, nous observons dans le cas du Port Autonome de Paris comme dans les autres ports du corridor des éléments de reconnaissance de HAROPA. Comme le GPMR, le PAP considère que le GIE permet un apport. Toutefois, cet apport n'est pas vu de la même façon. En effet, il n'est pas simplement perçu comme un simple apport de personnel et de compétences et expertises. Il est aussi perçu comme apportant de la visibilité grâce à son échelle, considérée comme source de capacité de négociation dans les demandes de financement. Ce bénéfice se montre aussi par les divers outils de gestion que le GIE met à la disposition de ses membres (communs processuels). Il peut s'agir d'outils de gestion du fluvial tels que la collaboration HAROPA-VNF concernant les besoins des transporteurs fluviaux et le développement des outils numériques. Il peut s'agir aussi d'outils de développement durable tels que le système de management environnemental (SME) ou les démarches types concernant la maîtrise des risques, la prévention des nuisances et la prise en compte des besoins des utilisateurs des futures infrastructures.

Un autre élément d'intéressement est constitué par le souhait de développement d'une charte de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) et d'un comité de RSE. Dans les propos relatifs à la mobilisation des actants, le PAP envisage même d'élargir à la RSE le SME de HAROPA en l'enrichissant. Il s'agit d'une proposition de modification d'un commun processuel de la méta-organisation faite par un membre.

Toujours sur le plan de la reconnaissance de HAROPA, le document, comme ceux des autres ports HAROPA, rappelle les ambitions du document stratégique HAROPA 2030. A cette occasion, il est rappelé que service public et rentabilité doivent se servir mutuellement pour former un corridor efficace. Toutefois, un souci concernant le lien avec HAROPA est le contenu imprécis du document HAROPA 2030, pour lequel le PAP évoque une difficulté à interpréter la notion de gestion durable des espaces. Nous sommes ici en présence d'une directive trop générale de la méta-organisation qui rend l'action concrète difficile faute d'interprétation.

La reconnaissance de la méta-organisation HAROPA se remarque également dans la stratégie d'investissements immobiliers du PAP, qui affiche ouvertement sa vocation à servir l'offre HAROPA et à préparer l'arrivée du canal Seine-Nord.

La phase d'intéressement se remarque aussi au travers du rôle majeur des engagements infrastructurels pris par le PAP avec les régions dans le cadre de schémas directeurs et de contrats de plan Etat-Région. Il s'agit du volet local du développement infrastructurel destiné à faire de HAROPA un système de transport multimodal efficace de bout en bout. Par exemple, en termes d'opportunités, le canal Seine-Nord est vu comme un moyen de dynamiser les croisières fluviales.

Un dernier élément de l'intéressement est constitué par le point de vue porté par le PAP sur le canal Seine-Nord. Il s'agit d'un bien commun infrastructurel qui a la particularité de permettre une ouverture matérielle du système, ce qui, aux yeux du PAP, est vu à la fois comme une opportunité et une menace du fait du choc de compétitivité entre le Nord et la vallée de la Seine.

La phase de simplification du réseau, quant à elle, est soulignée dans ce document par l'unification des échéances à l'échelle de HAROPA et la gestion des relations client, qui sont mutualisées au sein de HAROPA, ce qui nécessite d'identifier les bonnes pratiques de gestion de la relation client entre les trois ports et de définir des outils communs de gestion de la relation client tels que les tableaux de bord de satisfaction. Ainsi, cette fusion fonctionnelle nécessite la création et l'implémentation de biens communs de type informationnel. L'autre principal élément transféré par les ports à HAROPA est la fonction de desserte et de construction des réseaux qui inclut les projets infrastructurels tels que la ligne Serqueux-Gisors ou les démarches Fret Ferroviaire Axe Seine et Fret Fluvial Axe Seine, que le port de Paris perçoit comme un succès.



La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants comporte dans ce document un nombre très important de thématiques. Un premier volet est constitué par le suivi des activités, permis par une évolution des ressources humaines gestionnaires de flux et la signature de conventions permettant des opérations de suivi sur le plan légal.

Un autre élément intéressant de mobilisation est constitué par le développement de la multimodalité. Sur cette thématique, le PAP valorise HAROPA ainsi que les infrastructures clés telles que le canal Seine-Nord ou la plateforme trimodale du Havre. Il valorise également la démarche Fret Ferroviaire Axe Seine conduite par HAROPA et SNCF Réseau qui permet la fiabilisation des services effectués par les transporteurs ferroviaires depuis et vers les ports sur l'infrastructure de SNCF Réseau. Une telle démarche, commun processuel, permet de dissiper des incertitudes liées au besoin de prévision du transport ferroviaire. Ceci est toutefois mis en parallèle avec le défi posé par la combinaison de deux faits que l'on pourrait considérer comme des actants : la volonté de massification des flux et la dispersion géographique des entreprises et des entrepôts. Cela montre la menace posée par les oppositions entre la méta-organisation et un fait entrepreneurial relevant d'entités qui ne lui sont pas liées administrativement. Un autre élément de contraste fourni est la confrontation constatée entre l'importance croissante du transport fluvial dans les projets et objectifs de trafic de HAROPA et la baisse des ressources publiques affectées au fluvial par l'Etat d'une manière générale. Il s'agit d'une incohérence entre les ports d'Etat et leur autorité de tutelle.

En ce qui concerne le rôle du PAP dans la mobilisation des actants, le PAP se voit principalement comme un syndic d'immobilier portuaire, ce que confirme la création de SOGARIS pour pouvoir effectuer des prestations supplémentaires à celles déjà effectuables par le port sur le foncier bâti (maintenance par exemple) afin de proposer aux entreprises une offre immobilière tout compris. Le PAP se voit également comme animateur de la relation ville-port, qui est un élément capital de la relation Méta-organisation-territoire-membre.

Au sein de HAROPA, le PAP se valorise comme bon élève du transport ferroviaire en expliquant le lien aux filières concernées (beaucoup de BTP, de presse et de transport combiné). Cela renforce le besoin de considérer les filières comme de véritables actants, même si elles sont composées car elles contraignent réellement les flux.

Enfin, la phase d'extension et de pérennisation se manifeste sous l'aspect de l'expansion de l'offre par densification et reconfiguration de sites, le foncier étant rare en région parisienne. Cette phase est également manifestée par le souhait de développer des activités de conseil et une incursion dans l'évènementiel.

Au global, il apparaît que le document Stratégique du Port Autonome de Paris montre un port qui valorise hautement la méta-organisation de corridor logistico-portuaire par les capacités de création et de gestion de biens communs dont elle dispose. Nous avons pu y observer l'existence de phénomènes sources d'incohérence entre corridor ou membres du corridor et administrations étatiques. Nous avons également pu observer l'importance du rôle attribué par cette autorité portuaire à de nombreux biens communs dans l'amélioration du fonctionnement du corridor logistico-portuaire. Il s'agit notamment de communs infrastructurels, processuels et informationnels.

#### 5.2.2.2.4 Synthèse de l'analyse thématique des documents officiels

Pour mémoire, nous cherchons à aborder le processus de performance du corridor logistico-portuaire, autrement dit le passage d'un ensemble de ports cohabitant et se faisant parfois concurrence le long d'un même axe fluvial à un ensemble de ports liés par un certain degré d'organisation.

Cette analyse thématique du document stratégique HAROPA 2030 et des trois ports HAROPA révèle de nombreux éléments importants de la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires. Il est apparu que, vis-à-vis de notre cadrage initial d'analyse par les phases de performance issues de la théorie de l'acteur-réseau, les phases les plus représentées dans ces documents sont de loin la phase d'intéressement, autrement dit la séquence d'évènements qui déclenchent la constitution du réseau, et la phase d' enrôlement et de mobilisation des actants, et ce tant dans le document stratégique de la méta-organisation que dans ceux des membres. Cela signifie que ces deux phases sont considérées comme les plus cruciales de la performance du corridor logistico-portuaire. Notons toutefois que la première phase est renseignée à l'occasion dans des portions de texte où ports et corridor parlent d'intéressement et d' enrôlement. En revanche, la phase de simplification du réseau apparaît comme minimalement abordée tant par le document de la méta-organisation de corridor que par ceux de ses membres. En effet, très peu de thématiques s'y rapportent à part la mise en commun de salariés des trois ports sur les missions spécifiques que sont l'interface commerciale, la communication, le développement industriel, la desserte et la stratégie. De plus, les documents en question restent particulièrement évasifs en ce qui concerne les éléments précis de domaines qui sont transférés au groupement. L'exemple le plus visible est celui de la stratégie : un transfert de la totalité de la stratégie au groupement rendrait logiquement inutiles les documents stratégiques des trois ports, qui existent pourtant et qui ne font pas que répéter la stratégie du groupement. Cette faible présence de la phase de simplification du réseau dans ces documents de type stratégique signifie que la simplification du réseau n'est pas une priorité d'un point de vue stratégique. Cela est confirmé par le fait que le document stratégique HAROPA 2030 dissocie évolution de la gouvernance (qui se rapporte plutôt à la phase de simplification du réseau)

et facteurs de développement. Nous observons ici une forme de preuve écrite de respect mutuel (d'apparence) entre la méta-organisation et les membres : la méta-organisation montre qu'elle ne souhaite pas s'immiscer énormément dans la gouvernance portuaire tandis que les autorités portuaires membres prennent acte des cadres d'action posés par la méta-organisation.

Nous avons pu constater l'absence d'opposition franche à l'action de la méta-organisation et le pouvoir performatif du document stratégique de corridor, chacun des trois ports faisant allusion à plusieurs endroits au document stratégique du corridor en rappelant les enjeux ainsi que le credo des enjeux, que chacun des ports applique. En effet, ces références montrent que le document stratégique de corridor n'est pas ignoré et que ses recommandations sont appliquées. Nous observons ici tout particulièrement le rôle performatif du credo dans le processus de performance de la méta-organisation. Le credo des enjeux (mobiliser, développer, aménager, exploiter), plutôt généraliste, est en effet repris par les différents ports. Toutefois, il apparaît que les ports donnent l'impression que leur stratégie est teintée à des degrés divers par la méta-organisation selon les cas. En effet, le Grand Port Maritime de Rouen semble faire moins allusion au document commun que les autres ports, focalisant davantage son document stratégique sur ses thématiques internes. Cela montre un fort degré de liberté laissé aux ports membres dans l'élaboration et la présentation de leur stratégie. Cela suggère que le sentiment d'implication dans la construction et l'application de la stratégie collective du corridor, qui constitue un élément clé du processus de performance organisationnelle du corridor, est plus important dans les ports se situant aux extrémités du corridor que pour le port se situant en milieu de corridor.

Notre problématique portant attention au rôle que les communs occupent dans le processus de performance organisationnelle, nous avons pu observer au travers de ces documents stratégiques la mobilisation de différents types de biens communs destinés à influencer le fonctionnement du réseau. Ainsi, deux grandes familles de biens communs sources de performance organisationnelle ont été identifiées. La première est constituée d'outils de gestion divers issus de la méta-organisation du corridor et ses membres tels que la fiction, les credos ou les schémas directeurs destinés à rendre la performance organisationnelle du réseau possible. Outre ces outils de gestion, nous avons également constaté que ces documents font allusion à des communs plus matériels, constitués par divers objets matériels qui contribuent à la performance du corridor logistico-portuaire en rendant l'action des membres et des entités qui travaillent avec eux possible ou plus facilement réalisable. Nous proposons de classer les communs identifiés lors de cette analyse thématique dans le tableau suivant.

Tableau 33 : Biens communs inventoriés dans les CLP à l'issue de l'analyse documentaire

Communs matériels et infrastructurels	Communs matériels et informationnels	Communs institutionnels documentaires	et Communs processuels
Infrastructures portuaires	Cargo community systems	Législations	Outils de gestion du fluvial comme Fret fluvial Axe Seine
Infrastructures de transport hinterland (Canal Seine-Nord, Ligne Serqueux- Gisors)	Systèmes d'information utilisés en manutention portuaire	Programmes européens MIE et RTE-T	Projet Fret Ferroviaire Axe Seine
Terminaux (leur équipement)		Schémas directeurs	Système de Management environnemental
Foncier portuaire		Documentation stratégique	Communication commune
Environnement (sol, eau, air)		Document de coordination interportuaire du CCIS	Programme Croisière+
		Certification Environmental Shipping Index	Scénarisation
		Chartes RSE	
		Doctrine d'aménagement HAROPA	
		Fiction	

A l'issue de cette analyse thématique, nous avons constaté que ces différentes catégories de communs agissent au coeur d'un ensemble d'actants caractérisé par une complexité élevée. Ils constituent des intermédiaires au sens de la théorie de l'acteur-réseau en cela qu'ils permettent, freinent ou empêchent les actions des autres actants du réseau sociotechnique qui est constitué par le corridor logistico-portuaire. Les autres actants concernés, identifiés à l'issue de cette analyse, sont les suivants :

Tableau 34 : Liste des actants entrant en jeu d'après l'analyse documentaire officielle

Actants organisationnels	Actants matériels
- Les autorités portuaires - Les gestionnaires d'infrastructure - Industriels ou autres importateurs et	- Business models - Caractéristiques des matériels - Paradigmes, perceptions

exportateurs - Armateurs - Transporteurs routiers, ferroviaires et fluviaux - Transitaires et prestataires logistiques - Unions portuaires - Sociétés de manutention - Les douanes - L'Etat et les collectivités régionales et locales - Les CCI	- Coûts et revenus
--	--------------------

Cette analyse thématique nous a permis de mettre clairement en valeur les actants intervenant dans le processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire, ce qui apporte des éléments de réponse à la première sous-question de recherche de notre problématique. Nous avons pu mettre en valeur la présence importante de biens communs dont l'action permet d'encadrer l'action des autres actants. Nous remarquerons toutefois que la présence de paradigmes et de perceptions dans la liste des actants nous incite à nous intéresser à ces éléments.

A partir des informations fournies par cette analyse, nous pouvons établir un premier modèle des concepts mis en jeu dans la performance stratégiquement voulue du corridor logistico-portuaire HAROPA sous forme de thèmes de second ordre.

Tableau 35 : Lien entre phases de performance et les thématiques obtenues

Phase de la performance	Contributions des biens communs correspondants
Identification des actants	Utilisation de communs processuels pour réduire les incertitudes sur la nature future de l'environnement économique, politique et logistique de la méta-organisation. Mise en évidence de la dépendance de la méta-organisation à des configurations de flux.  Valorisation des communs matériels existants pour crédibiliser la méta-organisation.  Valorisation des impacts du réseau sur son extérieur  Sensibilisation aux fragilités des communs matériels  Introduction des cadres posés par les communs législatifs à différentes échelles.  Présentation au fil de l'eau des actants lorsque leur intérêt est concerné.
Identification des porte-paroles	Eléments insuffisants

Intéressement	<p>Intérêts mitigés des membres sur les communs infrastructurels susceptibles de lier le territoire à un territoire concurrent.</p> <p>Reconnaissance mutuelle de non menace entre la méta-organisation et ses membres.</p> <p>Prise d'engagement sur la construction et la modernisation de communs infrastructurels par les communs processuels.</p> <p>Introduction et adoption de doctrines généralistes et factuelles en tant que communs institutionnels structurant les communs documentaires et processuels des membres.</p> <p>Adéquation des communs processuels mobilisés aux business models des chaînes logistiques dans lesquelles la méta-organisation s'introduit.</p> <p>Evaluation du gain en visibilité permis par la méta-organisation.</p> <p>Utilisation de la fiction pour introduire les nouveaux communs processuels, informationnels et institutionnels pour en montrer les avantages aux membres et aux entités non membres périphériques de la méta-organisation qui seront concernées pour cause de territoire et d'activité.</p>
Simplification	<p>Mise en commun de masses salariales sans contrepartie financière et transfert de fonctions relevant de problématiques communes à la méta-organisation.</p>
Enrôlement/mobilisation	<p>Développement de communs processuels de surveillance des flux pour améliorer la performance des membres et de leur environnement proche.</p> <p>Obstacles potentiels posés par la dépendance des projets de la méta-organisation aux moyens financiers publics rares.</p> <p>Démarches entre méta-organisation et gestionnaires d'infrastructures externes pour la mise en adéquation des business models. Compréhension mutuelle.</p> <p>Utilisation de communs processuels à des fins de diversification des activités des membres de la méta-organisation.</p> <p>Importance du dialogue et de la concertation dans l'implémentation de communs infrastructurels et matériels dans une optique de valorisation de la méta-organisation vis-à-vis de l'extérieur.</p> <p>Lien des projets de communs infrastructurels aux business models des membres et des entreprises de leurs territoires.</p> <p>Besoin de concertation entre méta-organisation et entités périphériques administratives pour l'aménagement des communs matériels de type environnemental et infrastructurel, avec application de la doctrine de la méta-organisation.</p> <p>Développement de communs informationnels, liens entre flux et</p>

	<p>méta-organisation.</p> <p>Création par les membres d'associations pour la gestion de communs matériels à l'échelle locale.</p> <p>La taille obtenue par la méta-organisation permet l'obtention de ressources publiques pour les projets.</p>
Extension et pérennisation	<p>Concrétisation de la diversification</p> <p>Monitoring des communs</p> <p>Prévisions des nouveaux flux.</p>

Cette analyse thématique nous a permis de réaliser un premier retraçage de la performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire en plongeant au coeur de sa mécanique. Nous observons que les communs sont globalement vus par le document comme sources d'opportunités plus que comme source de contrainte. A chaque phase du retraçage du fait méta-organisationnel que nous avons effectué, nous avons pu observer que les biens communs entraînent en action. Toutefois, il convient d'examiner cette analyse au regard des résultats de l'analyse lexicale.

### **5.2.3. Synthèse de l'analyse documentaire**

Dans cette synthèse, nous allons comparer les résultats issus de l'analyse thématique avec ceux issus de l'analyse lexicale. Nous pouvons observer que les deux types d'analyse ne tombent pas en désaccord, ce qui est plutôt positif. Pour mémoire, les concepts de l'analyse lexicale sont rappelés ci-dessous.

- Implémentation collégiale d'éco-innovations
- Volonté d'implication croissante du GIE dans les activités touristiques et de loisir
- Inventaire des opportunités de mise à profit du contexte logistique par le développement de la multimodalité
- Impact des évolutions du portefeuille de transport sur le positionnement concurrentiel
- Rationalisation collective de l'aménagement du foncier
- Valorisation par le port de sa capacité à animer son environnement humain
- Programmation collégiale des actions de protection de l'environnement

Nous observons que la plupart des thèmes issus de l'analyse lexicale peuvent se fondre avec des thèmes de l'analyse thématique. En effet, les notions pouvant se fondre avec les thèmes de l'analyse thématique sont l'impact des évolutions du portefeuille de transport (qui rejoint la notion de valorisation des impacts du réseau sur l'extérieur), de même que l'inventaire des opportunités de mise à profit du contexte logistique (même référence) et que la rationalisation collective de l'aménagement du foncier (qui rejoint la notion de besoin de concertation entre méta-organisation et entités périphériques administratives pour l'aménagement des communs matériels de type environnemental et infrastructurel). Idem pour la programmation collégiale des actions de protection de l'environnement. Les autres thématiques peuvent s'ajouter à l'analyse thématique.

A l'aide de cette analyse de documents officiels, nous avons pu établir des modèles conceptuels ainsi qu'un modèle global des actions se produisant dans la performance d'une méta-organisation de corridor logistico-portuaire.

Toutefois, nous tenons à signaler que cette analyse documentaire a révélé un modèle sommaire, incomplet sur le plan de l'identification des porte-paroles des actants et ne prenant en compte que la performance voulue, les documents analysés étant des incarnations de la stratégie. Il est donc indispensable de compléter ces informations avec du vécu, afin de mettre en contraste la performance désirée par la méta-organisation et ses membres avec le vécu de la performance plusieurs années plus tard par les organisations membres et non membres impliquées dans le processus de performance.

Dans cette optique, nous avons conduit une analyse basée sur des entretiens, plusieurs années après l'édition des documents précédemment étudiés. Cette analyse est présentée ci-après.

### **5.3. Les entretiens : un retour sur expérience de la performance des corridors**

#### **5.3.1. Le guide d'entretien**

Les 31 entretiens constituant le corpus de cette partie de notre travail sont des entretiens de type semi-directif conduits avec des top managers d'organisations liées aux corridors logistico-portuaires (autorités portuaires et leurs groupements, entreprises, syndicats professionnels, administrations telles que la douane) et ce sur quatre cas de corridors logistico-portuaires, entre février 2017 et février 2018. Parmi ces 31 entretiens, 7 entretiens ont été réalisés par téléphone tandis que les autres entretiens ont été conduits en face-à-face. La durée moyenne des entretiens s'élève à une heure et neuf minutes. A la différence de l'analyse des documents officiels, qui était focalisée sur notre cas d'étude principal (cas HAROPA), nous avons eu la possibilité de réaliser des



entretiens sur plusieurs cas de corridors logistico-portuaires afin de pouvoir élargir le champ de notre étude et comparer des cas extérieurs à notre cas d'étude principal. Ainsi, nous avons pu réaliser des entretiens sur les cas de Norlink Ports, Medlink Ports, Upper Rhine Ports et Anvers-Liège-Trilgiport en plus du cas HAROPA. Parmi les entretiens, 5 entretiens ont été conduits avec des responsables de structures d'envergure nationale nous ayant fait part d'un point de vue comparatif sur un ou plusieurs de ces cas périphériques en plus du cas de HAROPA. Ainsi, 6 entretiens ont été conduits avec des représentants d'entités impliqués dans ces autres corridors, auxquels nous devons rajouter les 5 entretiens évoquant ces cas périphériques en même temps que le cas HAROPA, ce qui nous permet d'obtenir des informations concernant les cas périphériques dans 11 entretiens.

Les top managers interviewés dans le cadre de cette analyse ont été interviewés sous garantie d'anonymat, c'est pourquoi leurs noms n'apparaîtront pas dans ce travail.

Pour réaliser ces entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien permettant d'orienter la conversation vers des sujets pertinents au regard de notre problématique, rappelée ci-après.

#### Question de recherche principale :

Quelles sont les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel dans le cas des corridors logistico-portuaires ? (CLP)

Cette question principale se divise en trois sous-questions de recherche :

Sous-question 1 : Quelles sont les catégories de biens communs mobilisés par les CLP ?

Sous-question 2 : Comment agissent-ils sur les dynamiques internes d'organisation des CLP ?

Sous-question 3 : Comment agissent-ils sur les dynamiques entre les CLP et leur environnement ?

Sachant que nos entretiens devaient être conduits avec des professionnels de secteurs extrêmement divers, nous avons réalisé une trame générale dont nous avons adapté la forme des questions (notamment le vocabulaire) aux différents types d'entités consultées afin que les questions posées aient du sens aux yeux des répondants. En effet, les activités de gestion administrative, de transport routier, de transport fluvial, de transport ferroviaire, de manutention, de commission de transport, de location de terrain ou encore de production industrielle sont extrêmement différentes et ont des spécificités particulières et un registre de vocabulaire qui leur est spécifique. De plus, certaines entités interviewées avaient une étendue géographique locale tandis que d'autres étaient d'envergure régionale ou nationale, ce qui a également influé sur la formulation des questions du chercheur. Toutefois, c'était la même structure générique de base qui était utilisée pour concevoir

les questions posées. Il va de soi que chaque entretien était précédé d'une courte présentation au répondant de notre travail de thèse et de ses objectifs. Nous allons présenter ci-dessous la trame générique de base qui a servi à la conduite des entretiens, trame dont nous avons adapté la formulation et l'ordre des questions aux différentes personnes interrogées lors de l'entretien. Les noms des organisations, notamment ceux des groupements interportuaires, sont adaptés aux cas.

La trame d'entretien a été conçue comme suit. Composée de 12 questions principales, elle est divisée en trois sections.

### Section A : détection des interactions et construction du mapping relationnel

#### Question 1 :

*Pourriez-vous présenter les principales activités de votre entreprise ainsi que sa structure ?*

L'objectif de cette première question est de permettre au répondant de présenter le contexte global de l'activité de son organisation ainsi que les fonctions qu'il occupe.

#### Question 2 :

*Voici une liste de différents types d'organisations amenées à travailler avec le GIE HAROPA (respectivement, Medlink Ports, Norlink Ports, Upper Rhine Ports, etc.) et, peut-être, avec vous (liste ci-dessous). A votre avis (et dans la limite de ce que vous pouvez observer):*

*Quels acteurs ont le plus de pouvoir de contrainte vis-à-vis de votre activité ?*

*Sur quelles relations entre ces acteurs observez-vous des points de blocage ?*

#### Liste des acteurs :

Les autorités portuaires et leurs groupements

L'Etat, les régions et les collectivités locales

Les Unions Portuaires (ex : Union Maritime et Portuaire du Havre, Union Portuaire rouennaise...)

Les transitaires / commissionnaires

Les transporteurs routiers, fluviaux et ferroviaires

Les opérateurs ferroviaires de proximité

Les armateurs maritimes

Les gestionnaires d'infrastructure (VNF, SNCF Réseau)

Les entreposeurs et prestataires logistiques

Les sociétés de manutention

Les "chargeurs" (exportateurs et importateurs, entreprises fournissant la marchandise)

Les industriels

Les Douanes

Les CCI

Cette question a pour objectif d'identifier la nature et l'intensité des relations inter-organisationnelles perçues par le répondant. La réponse à cette question permet d'alimenter essentiellement les sous-questions de recherche 2 et 3. Il s'agit ici de les qualifier, et la comparaison de différentes perceptions dans la réponse à cette question pourrait permettre de mettre en évidence des difficultés de perception. Théoriquement parlant, il s'agit aussi de mettre en évidence à cette occasion les artefacts communs situés aux interfaces inter-organisationnelles lorsqu'ils sont nommés et lorsque leur action est évoquée par les répondants. La réponse à cette question nous intéresse tout particulièrement aussi pour nous permettre de savoir ce que les différents types d'acteurs savent ou ignorent.

### Question 3 :

*Selon vous, pour quelles raisons le groupement HAROPA/Medlink/Norlink/Trilogiport s'est-il constitué au lieu de réaliser une fusion pure et simple des ports concernés ?*

Le rôle de cette question est d'orienter le répondant vers les observations qu'il a pu faire de la constitution des groupements d'autorités portuaires. Il s'agit d'acquérir ici des informations sur le processus de construction du groupement, ses raisons perçues et les évolutions envisagées. Nous nous sommes réservés la possibilité de relancer sur cette question par la question "Pourriez-vous nous dire de quelle manière le groupement s'est constitué ?". Nous souhaitons en particulier pouvoir découvrir les facteurs qui peuvent limiter la construction du fait organisationnel à l'échelle du corridor, et la réponse à cette question 3 y contribue. Une question de relance serait la suivante : « *Pourquoi penseriez-vous que le groupement facilite ou complique la collaboration entre ports ? Et pour la collaboration port-entreprises ?* »

### Sections B : Les communs matériels et immatériels des corridors logistico-portuaires

Une première partie du guide d'entretien est consacrée à l'étude et à l'inventaire des artefacts communs de type matériel et logiciel. Il s'agit de déterminer la nature des artefacts communs se trouvant à l'interface des relations inter-organisationnelles du corridor logistico-portuaire ainsi que de définir de quelle manière ils ont été mis en place.

#### Question 4 :

*Dans le cadre des activités impliquant HAROPA/Medlink/Norlink/etc. auxquelles vous prenez part, quels moyens d'échange d'information utilisez-vous ? Quelles tâches concernent-ils ? Pour partager quels types d'information ?*

Cette question a pour but d'obtenir de l'information sur les moyens d'échange d'information les plus utilisés par l'organisation étudiée

#### Question 5 :

*Concernant les systèmes d'information liés à la marchandise (CCS et PCS notamment), comment les utilisez-vous et de quelle manière avez-vous été impliqué dans leur mise en place ?*

Toujours en lien avec les communs de type logiciel, cette question se focalise en particulier sur les cargo community systems et autres outils logiciels servant à effectuer les opérations administratives liées à la marchandise. Dans la réponse à cette question, l'évolution de ces systèmes au fil de l'histoire du corridor ainsi que le futur de ces éléments informatiques nous intéresse également. Cette question peut, au besoin, être approfondie par la question de relance suivante : *En quoi les systèmes d'information communautaires (CCS, PCS, éco-calculateurs, éventuelles plateformes de projet) que vous utilisez influencent-ils les processus de votre administration ? Vous permettent-ils des échanges d'information impossibles ou difficiles auparavant ?*

#### Question 6 :

*Pourriez-vous citer un projet d'infrastructure existant sur l'axe Seine lié à [nom du corridor concerné] qui vous a particulièrement marqué ? (que ce soit positivement ou négativement) Même question pour un projet plus non-infrastructurel (mise en place de services de transport, innovation, mesure de performance...).*

Il s'agit d'une question visant à identifier le rôle des artefacts communs matériels infrastructurels et superstructurels perçu par les acteurs interrogés. Nous passons pour cela par le biais d'éléments symboliques centraux qui sont les projets. Nous souhaitons ici que le répondant nous parle de (ou, encore mieux, nous narre) un projet touchant aux infrastructures perçu comme important à ses yeux, puis un projet à caractère plus superstructurel, mettant en jeu d'autres types de communs matériels et logiciels. Sur le plan des communs matériel, nous avons prévu des questions de relance qui sont les suivantes : *« Si vous avez investi ou co-investi dans du matériel (infrastructurel ou superstructurel) dans le cadre d'un projet impliquant HAROPA, comment l'utilisation de ces biens est-elle gérée ? Quelles sont les contraintes posées par cette gestion ? Les*

*éventuels co-investissements dans des infrastructures effectués dans le cadre de HAROPA ont-ils modifié le fonctionnement ou la stratégie de votre administration/entreprise ? Observez-vous des freins aux projets que vous venez d'évoquer ? »*

Constituée par la question 7, la deuxième partie de cette section B du guide d'entretien concerne les structures institutionnelles du corridor logistico-portuaire.

Question 7 :

*Au sein de quels clubs métiers ou autres instances coordonnées par HAROPA votre administration est-elle représentée ? Par quels processus cette représentation est-elle exercée ? (Vote, consultation, documents...)*

Il s'agit de déterminer à l'aide de cette question quels sont les différents artefacts communs institutionnels présents au sein du corridor logistico-portuaire étudié. Nous entendons institutionnel ici au sens de structure institutionnelle, d'élément administratif. Il s'agit également de savoir quel est le lien de l'organisation étudiée aux différents communs institutionnels susceptibles d'exister au sein du corridor et de savoir si elle se sent bien représentée au sein de ces communs institutionnels. Des éléments de réponse à cette question peuvent avoir été fournis en question 2.

Section C : Résultat perçu de la tentative d'organiser un ensemble systémique multiportuaire

Dans cette section, c'est surtout la troisième et la deuxième question de recherche qui sont renseignées.

Question 8 :

*HAROPA/Medlink/[autre nom de groupement] tend à unifier de plus en plus sa communication, tant en direction du grand public qu'en direction des clients et des institutions publiques. Cette unification de la communication a-t-elle un impact sur la façon dont votre organisation/entreprise fonctionne ou sur sa stratégie ? Si oui, quels sont les changements ?*

Cette question vise à connaître l'impact des artefacts communs liés à la communication du corridor logistico-portuaire sur l'organisation interviewée. Il s'agit également de savoir si l'organisation au sein de laquelle travaille le répondant participe ou est invitée à participer à cette communication et de quelle manière. C'est pourquoi une question de relance est « *De quelle manière participez-vous à cette communication ?* ». Il s'agit aussi de connaître la nature des événements et autres artefacts de communication mobilisés. Notons aussi qu'une autre question de relance est constituée par la question « *Pourquoi pensez-vous que les structures de communication communes de HAROPA sont correctement ou insuffisamment développées et utilisées ?* ».

#### Question 9 :

Considérez-vous votre organisation/entreprise comme collaborant avec HAROPA/Medlink/Norlink/autres ou simplement comme un usager/client ? Avez-vous pu observer un "avant" et un "après" ?

Il s'agit ici de savoir si la méta-organisation du corridor logistico-portuaire, qui est elle-même de fait un artefact commun institutionnel, est capable de créer un effet identitaire au sein des organisations qui l'entourent. Cela est tout particulièrement important dans le cas de HAROPA, qui est le cas de coopération interportuaire formelle le plus avancé. Il s'agit ici de détecter un effet performatif des communs institutionnels sur l'identité des organisations. Au besoin, nous avons complété cette question par la question « *En quoi trouvez-vous que HAROPA a eu ou n'a pas eu d'effet sur la simplification des tâches coopératives de votre organisation ?* ».

#### Question 10 :

*Pourquoi les anciennes habitudes ou l'histoire de votre administration peuvent-elles avoir un impact significatif sur votre stratégie ou vos processus et en quoi l'impact se ressent-il dans les démarches de collaboration impliquant HAROPA/Medlink/Norlink/[autre nom de CLP] ?*

#### Question 11 :

*D'après vous, existe-t-il des organisations qui ont du mal à collaborer dans le cadre des structures de HAROPA du fait de leurs anciennes habitudes ? Si oui, lesquelles et pour quelles raisons ?*

Ces deux questions font référence aux habitudes et usages de l'organisation dans laquelle le répondant officie. La question 11 soulève le même type d'interrogation en ce qui concerne la perception que le répondant a de la persistance que d'anciennes habitudes peuvent avoir chez d'autres organisations présentes sur le territoire du corridor et amenées à travailler avec la sienne.

#### Question 12 :

*Outre l'unification de la gouvernance et de la communication, le développement du transport multimodal semble apparaître comme une priorité majeure pour les groupements tels que HAROPA. A quels blocages ces entités font-elles face pour donner au fluvial et au ferroviaire le "coup de démarreur" dont ils ont besoin ? Votre secteur d'activité a-t-il un rôle à jouer pour relever ces défis ?*

Il s'agit ici d'une question spécifiquement centrée sur l'aspect des coopérations liées à la multimodalité, aspect apparaissant comme majeur dans le développement des corridors logistico-

portuaires et susceptible de mettre en action divers artefacts communs permettant la coopération entre ports, administrations et entreprises de différentes catégories. Ici, nous apportons des éléments complémentaires à nos trois sous-questions de recherche à la fois. Toutefois, il était attendu que le sujet soit abordé plus tôt dans l'entretien : il s'agit donc ici davantage d'une question de complément en cas de non-évocation de la thématique considérée auparavant dans l'entretien.

Selon le cas, le guide d'entretien a été adapté aux différentes catégories d'acteurs en termes de vocabulaire, ne serait-ce qu'en ce qui concerne le nom du corridor logistico-portuaire dont l'entité de l'interviewé faisait partie ou sur le territoire duquel l'interviewé officiait. Nous avons choisi d'interroger au fil du cours des conversations une fois la conversation lancée, ce qui fait que les questions n'ont pas toujours été abordées dans le même ordre et que les réponses à certaines questions ont pu être abordées lors de la réponse à une autre question. De plus, la première question de chaque section du guide d'entretien est destinée à lancer le discours de l'interviewé, discours censé apporter des réponses aux autres questions de la section du guide. Nous avons choisi de ne pas interrompre le discours de nos interviewés. Dans les faits, le phénomène attendu s'est effectivement produit dans la plupart des cas : le discours de réponse aux premières questions de chaque section du guide d'entretien ont permis d'apporter la plupart des éléments de réponse que les autres questions appelaient, avec des variations dans l'ordre de traitement des sujets selon les interviewés.

Concernant les interviewés disposant d'une position leur donnant une visibilité sur plusieurs corridors logistico-portuaires, il leur a été demandé de réaliser, autant que faire se peut, des comparaisons entre les cas de corridors logistico-portuaires qu'ils connaissaient. Ce fut notamment le cas en ce qui concerne les répondants issus d'entités d'envergure nationale ou internationale. Ce guide a permis la réalisation d'un corpus de 31 entretiens qui ont été exploités à l'aide d'une analyse lexicale et d'une analyse thématique, analyses qui seront examinées dans les sections suivantes de ce chapitre.

### **5.3.2. Analyse lexicale**

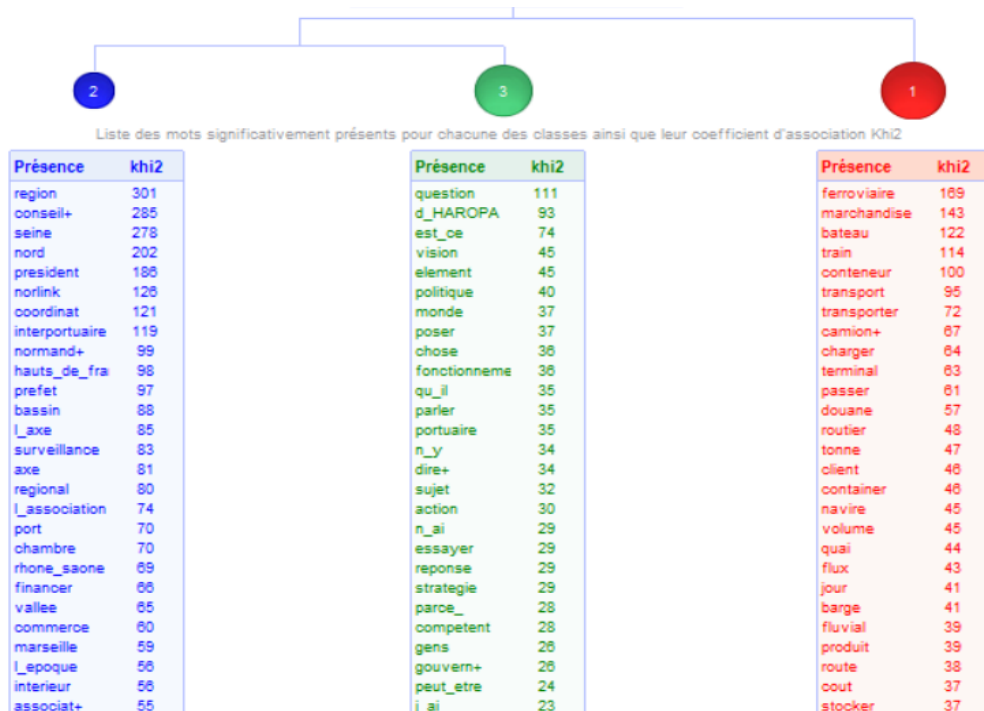
Le corpus constitué de 31 entretiens a fait l'objet d'une analyse lexicale réalisée, comme les autres analyses lexicales de ce travail, à l'aide du logiciel ALCESTE 2018. Dans le but d'identifier les concepts clés mobilisés par les acteurs ainsi que la transversalité de ces derniers, nous avons mené une analyse lexicale globale sur l'ensemble des entretiens, en signalant au logiciel où

démarrait chaque entretien et où il se terminait. Ainsi, aux yeux d'ALCESTE, chaque entretien constitue une unité de contexte initiale.

### 5.3.2.1. Analyse sur l'ensemble des entretiens

En première approche, nous avons effectué une analyse ALCESTE sur l'ensemble des entretiens afin de pouvoir observer si des catégories de thématiques spécifiques se montrent comme étant globalement communes à l'ensemble des acteurs interrogés : ces thématiques sont des thématiques transversales, largement partagées. Dans cette optique, nous avons réalisé une analyse sur l'ensemble des retranscriptions d'entretiens, chaque retranscription étant signalée à ALCESTE comme étant une unité de contexte initiale par une ligne de séparation comportant des symboles signalant cela au logiciel. L'analyse a fourni un résultat riche, constitué de 3 classes lexicales différentes, avec une fiabilité de traitement très élevée (81% des unités textuelles classées).

Figure 30 : Présences significatives de l'ensemble de l'analyse



La première classe semble plutôt orientée vers la gestion opérationnelle. En effet, elle contient dans ses présences significatives des verbes liés à la réalisation concrète des transports et de la logistique tels que "transporter", "passer", "charger", "stocker". Elle contient aussi de nombreux termes désignant des modes de transport et des vecteurs de transport tels que "ferroviaire", "bateau", "train", "camion", "navire", "barge", "fluvial" et "route". Cette dimension opérationnelle est également renforcée par les termes "container" et "marchandise", qui se réfèrent à la manutention et à la logistique. L'aspect opérationnel est renforcé par les absences significatives,



qui ne contiennent pas de termes liés à la gestion opérationnelle. Si nous repositionnons cette classe dans le contexte de la performance du corridor logistico-portuaire, avec l'aide des UCE les plus significatives, nous pouvons dire qu'elle correspond à la gestion des contraintes opérationnelles.

Figure 31 : Présences significatives de la classe 1

- ◆ vous pouvez envoyer ces marchandises d'une installation de stockage temporaire a une autre a-partir-du-moment ou c'est trace dans le cargo community system. donc la pas de souci non plus. 0: 15: 08 ah, par nimporte quel mode, que ce soit rail fer enfin rail, barge enfin rail, fluvial ou route.
- ◆ aujourd'hui ca coute 80 en gros de ramener le conteneur depuis TDF ou TN\_ TNMSC vers le terminal multimodal. 80 c'est deux jours de stationnement. vous voyez, donc a un moment et finalement pas de contrainte de rendez\_vous pour sortir le conteneur ici.
- ◆ dans le transport de conteneurs par-exemple, c'est le transitaire qui doit indiquer dans le systeme AP que le conteneur X ou Y va partir avec le train ou avec le fluvial, et bien avec tel ou tel prestataire sinon on ne charge pas le conteneur.
- ◆ A l'import, par-exemple pour des marchandises venant de chine débarquées au havre, on peut utiliser la procedure fluvio\_maritime pour les amener a rouen. pas besoin de titre de transit, le CCS AP est utilise pour assurer la tracabilite des marchandises entre le havre et rouen et d'assurer la securisation du flux jusqu\_a rouen.
- ◆ le camion arrive, on le receptionne et puis on avant de livrer un conteneur, on recoit les bons a sortir de la douane, de l'armateur, de tout ca arrive par la soget.
- ◆ si c'est plus rapide bah la voie ferree peut-etre plus rapide, apres il y a des-questions aussi de securite, c'est\_a\_dire qu'on imagine mal des produits/ des matieres dangereuses circuler sur une barge, on les voit plus sur un train.
- ◆ pour-que je puisse prendre mon rendez\_vous pour dire je vais sortir la boite. donc aujourd'hui en gros quand vous arrivez le lundi matin donc vous arrivez le lundi matin, coupure enregistrement.
- ◆ C'est\_a\_dire que nous, on recoit en peniche par-exemple, on recharge en container. le container va sur une plateforme de manut et la manutention elle recharge sur des soit sur des barges pour repartir en container soit sur des camions pour repartir au havre soit sur donc, l'intermodalite se pratique chez nous,

Les deux autres classes, qui sont liées, semblent nettement moins liées à l'opérationnel et semblent plutôt liées à la décision. La classe 2 réunit beaucoup de vocabulaire lié aux structures politiques et aux organes stratégiques des ports tels que "région", "régional", "conseil de coordination interportuaire" (trois termes liés dans les verbatims), "norlink", "Hauts-de-France", "conseil de surveillance" (deux termes liés dans les verbatims), "chambre de commerce" ou "association". La plupart des autres termes présents dans la classe sont des termes liés aux personnes chargées de prendre des décisions tels que "président" et "préfet". Enfin, des termes tels que "axe" ou "Seine-Nord" font référence à des échelles de politiques. Par conséquent, nous pouvons rattacher cette deuxième classe lexicale à la structure des organes de prise de décision mobilisés par la performance des corridors logistico-portuaires.

Figure 32 : UCE significatives pour la classe 2

- ◆ OK, puisqu'il y avait un document intéressant pour vous, toute une étude qui avait été faite par des experts pour l'europe, conseillant en europe d'organiser, enfin d'intervenir dans des dans des rapports entre les ports intérieurs et les ports maritimes. C'est donc une étude de 100 ou 200 pages qui peut vous être utile.
- ◆ donc dans les 11 membres fondateurs, tu as bien sur le port de dunkerque, tu as le port de calais boulogne qui est un port regional. tu as le port de valenciennes, donc c'est le syndicat mixte docks seine nord europe/ escaut. tu as donc ça en fait trois, et tu as l'ensemble des chambres de commerce, donc les chambres de commerce locales et territoriales et la CCI region.
- ◆ representes par leurs presidents et leur directeur general, on y retrouve aussi SNCF reseau, voies navigables de france, et recemment, ont egalement ete associes aux debats du conseil de coordination interportuaire les chambres de commerce d'ile\_de\_france et de normandie.
- ◆ je-pense que je t'ai ressorti aussi des communiquees de presse de l'epoque. et en janvier 2017, fin janvier 2017, sont signes les statuts de norlink ports, de l'association enfin de l'association ports des hauts\_de\_france puisque voila, dans le statut est pas mis la marque commerciale.
- ◆ et j'ai assiste au mois d'octobre, l'annee derniere a une reunion qui a ete faite au CESER, c'etait le 7 ou le 8 octobre de l'annee derniere, au CESER ile\_de\_france, sur les enjeux interregionaux du grand bassin parisien.
- ◆ mais ces contrats de plan, donc c'est etat region. et puis il-y-a deux exceptions, il-y-a un contrat de plan interregional, c'est vallee de la seine et vallee du rhone.
- ◆ en fait qui est axe donc sur le port de/ dunkerque donc 0: 34: 53/ et on a signe donc en juin dernier un accord de partenariat entre nous, SNCF/ logistics et le port.
- ◆ et la composition du conseil de coordination interportuaire est egalement definie par les textes, on y retrouve des representants des regions normandie et ile\_de\_france, on y retrouve naturellement les trois ports,
- ◆ et a ce colloque\_là il a ete decide donc il-y-a eu plus-de 400 acteurs reunis a la CCI de lille, il a ete decide de creer une association des ports des hauts\_de\_france finalement assez similaire a ce qu'a cree marseille sur les vallees du rhone avec medlink ports.

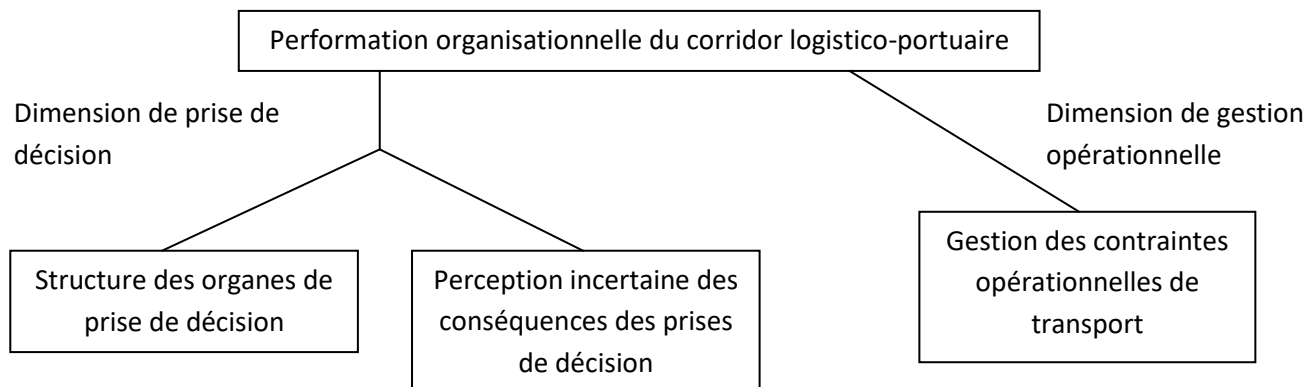
La troisième classe, quant à elle, est liée à la thématique de la décision d'une autre manière. En effet, on y trouve des termes liés aux conséquences des prises de décision tels que "vision", "élément", "politique", "fonctionnement", "action", "réponse", "stratégie" et "gouvernance". La connotation conséquentielle de ces documents est confirmée par les verbatims, qui mettent ces termes en lien avec le terme "HAROPA", qui est un nom de corridor logistico-portuaire. Cela nous inciterait à lier cette classe lexicale aux conséquences des prises de décision liées aux corridors logistico-portuaires. Toutefois, d'autres termes figurant dans les présences significatives viennent apporter des précisions supplémentaires, notamment lorsqu'ils sont confrontés aux verbatims. En effet, les termes tels que "question", "est-ce", "peut-être" sont employés comme indicateurs de doute et d'incertitude. Ainsi, nous pouvons rattacher cette troisième classe lexicale à l'incertitude de la perception des conséquences des décisions prises dans le cadre des corridors logistico-portuaires.

Figure 33 : UCE de la classe 3

- ◆ mon point de vue, moi, il est un peu un peu il est un peu special, donc c'est vrai que j'ai une vue d'HAROPA, mais encore une fois de plus que je defends ardemment, quoi, voila, vraiment.
- ◆ C'est clair. non, je ne peux pas vraiment. mais pas mais pas pour nous en tous cas. là, je n'ai pas ne connaissant pas vraiment le sujet, je ne peux pas repondre a cette question là.
- ◆ et moi je-crois aux vertus du public, mais sauf quand il travaille tout seul. HAROPA, ça fonctionne entre soi. vous voyez, par-exemple il-y-a une directrice de la communication, madame LONGPEEE, je peux la croiser en ville, rue du gros\_horloge, je risque pas d'ailleurs, on est a paris, mais je suis pas sur si elle est deja venue a rouen, j'exagere un peu.
- ◆ donc je me dis, que si a rotterdam et a zeebruges ils sont capables a faire, qu'est-ce qu'on attend? vous voyez? ca, pour nous, c'est un aspect extremement important.
- ◆ mais peut\_etre vous posez la meme question deux portes plus loin, on va vous dire? ah bah si parce-que? mais moi, je ne vois pas. 1: 25: 26 oui, mais est-ce qu'ils ont du mal a collaborer? C'est difficile a dire dans les faits, mais effectivement je constate les anciennes habitudes.
- ◆ alors vous savez, j'ai reflechi un peu la ce midi et je me suis dit aussi: parfois c'est facile de, soit de critiquer, soit d'avoir une vue d'un chouia trop loin, qui peuvent oui ou non influencer la reponse que je vous donne.
- ◆ donc voila, si je si j'essaye de m'arreter parce\_que je/ pense qu'il y a d'autres questions, mais c'est une maniere de structurer le/ territoire qui est radicalement differente.
- ◆ et donc donne fait envie a d'autres de faire la meme chose, clairement, c'est un peu un precurseur. vous parlez d'HAROPA et du CCIS? le CCIS, il est si je ne dis pas de betise, je ne crois dire de betise, mais le CCIS est anterieur a HAROPA.

Au global, cette première approche de la performance des corridors logistico-portuaires par analyse lexicale est interprétable par un schéma conceptuel simple présenté dans le schéma qui suit. Ce schéma fait reposer la performance du corridor logistico-portuaire sur deux grandes dimensions qui sont la prise de décision (dimension stratégique) et une dimension de gestion opérationnelle.

Figure 34 : Modèle conceptuel de la performance du CLP



Ce résultat d'analyse permet de fixer les grandes dimensions du processus de performance organisationnel du corridor logistico-portuaire. Cependant, il s'agit d'un point de vue très global et généraliste. C'est pourquoi nous proposons dans la suite de ce travail des analyses plus détaillées effectuées sur certaines catégories d'acteurs dans la mesure du possible, autrement dit, dans la mesure où ces analyses fournissent un classement ayant un taux de classement des unités de contexte élémentaires satisfaisant.

### 5.3.2.2. Analyse comparative selon les catégories d'acteurs

Avant d'entamer cette partie, nous tenons à préciser que nous ne présenterons de focalisations que sur certains types d'entités spécifiques : les autorités portuaires, les unions patronales portuaires, les gestionnaires d'infrastructure et les transporteurs, tous modes confondus. En effet, lorsque nous avons tenté de faire des analyses sur d'autres catégories d'entités auditées (manutentionnaires par exemple), ALCESTE a révélé une fiabilité de traitement insuffisante avec moins de 60% des unités de contexte élémentaires classées.

#### 5.3.2.2.1. Autorités portuaires et leurs groupements

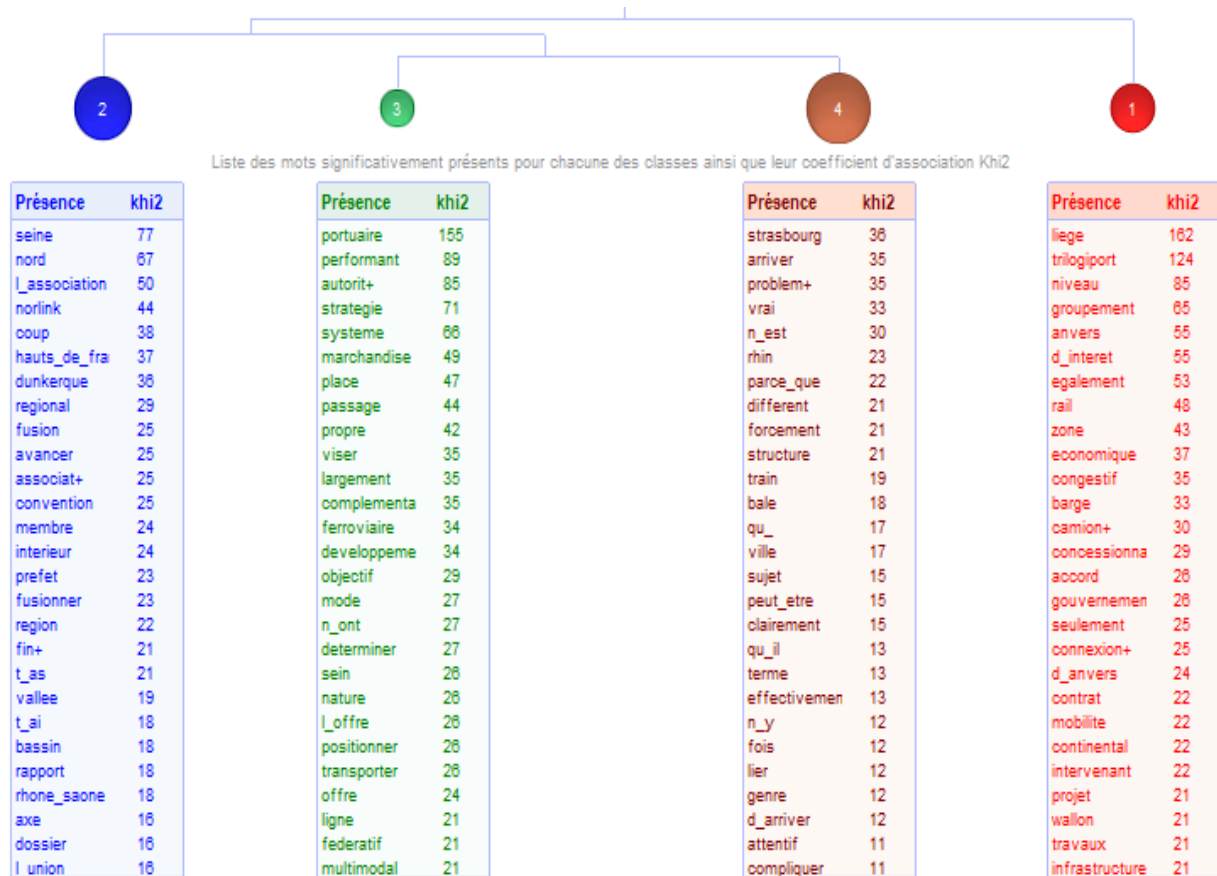
Nous proposons ici une analyse ALCESTE regroupant les entretiens de top managers des autorités portuaires et de leurs groupements. Il convient de remarquer que, dans tous nos cas étudiés, les top managers affectés aux groupements d'autorités portuaires (méta-organisation du corridor) sont aussi rattachés à une des autorités portuaires du corridor.

Cette classification ALCESTE a permis d'obtenir un ensemble de 4 classes lexicales représentées ci-dessous avec une fiabilité satisfaisante de 78% d'unités textuelles classées. En

première approche, nous pouvons observer que ces 4 classes nous semblent très fortement liées aux différents cas étudiés en raison des noms de lieux qui s'y trouvent : pour les classes 1 et 4, seuls des noms de lieux d'un seul corridor logistico-portuaire apparaissent. En effet, la classe 1 contient les termes "Liège", "Trilogiport", "Anvers" et "wallon", qui désignent le corridor de Liège-Trilogiport tandis que la classe 4 contient les termes "Strasbourg", "Rhin" et "Bâle", qui désignent le corridor Upper Rhine Ports. Cela témoigne de la très haute spécificité des deux corridors logistico-portuaires. En revanche, la classe 2 regroupe des noms de lieux relatifs à la fois à Norlink Ports et Medlink Ports, ce qui indique de plus fortes ressemblances entre ces CLP, qui sont tous franco-français et à statut associatif. La classe 3, quant à elle, présente des termes significatifs liés essentiellement à la performance et à la complémentarité des activités. Toutefois, les verbatims pertinents ainsi que le terme "sein" (version coupée du mot Seine) et des termes présents dans la classe mais avec des présences faiblement significatives ("Havre", "Rouen", "Paris") indiquent que la classe 3 peut clairement être rattachée au cas HAROPA. Ainsi, il apparaît qu'ALCESTE a associé les classes lexicales aux cas, ce qui montre un classement lié aux spécificités intrinsèques de chaque CLP : le registre de vocabulaire est très différent d'un cadre à l'autre, sauf pour Norlink Ports et Medlink Ports, qui semblent mobiliser des vocabulaires suffisamment proches pour qu'ALCESTE les réunisse dans une classe.

Ainsi, le schéma de liaison des classes montre les degrés de ressemblances et différences entre cas. Une similarité serait observée entre HAROPA et Upper Rhine Ports, qui seraient liés plus lointainement à Norlink Ports et Medlink Ports. Ce sous-ensemble serait lui-même liée à Anvers-Liège Trilogiport. Ainsi, le cas belge, qui ne comporte pas de port français, est nettement séparé des autres par la classification.

Figure 35 : Présences et absences significatives de l'analyse sur les autorités portuaires et leurs groupements



Sur le plan des thématiques qui font la spécificité de chacune des classes, nous pouvons constater des différences outre la zone géographique concernée. Pour la classe 1, liée à Anvers-Liège Trilogiport, le registre du vocabulaire utilisé semble fortement lié à la congestion, à la gestion de projet et aux mises en relation contractuelle des organisations.

Figure 36 : UCE de la classe 1

- ◆ L'avis concernant l'appel à projets et l'installation des comment des concessionnaires sur notre terrain, et tout étant que maintenant également, au-travers du groupement d'intérêt économique, on a un arrangement avec le port d'anvers, et on peut-être sur leur plateforme, à gauche, à droite d'arrangements pour promouvoir liege trilogiport s'il le faut quoi,
- ◆ 000 conteneurs, donc là, ce phénomène de mobilité, mais alors nous, on a voulu la dedans également, au niveau du port, ne pas avoir que la mobilité, donc on voulait également remplacer toute la siderurgie qui partait, puisque arcelormittal, la phase a chaud a quitté liege, a commencé à quitter liege depuis a peu près 2002 quoi.
- ◆ 0: 34: 29 donc le groupement d'intérêt économique avait été conçu, un, pour la mise en-place du projet, et également pour le commercialiser pour justement trouver les les bons intervenants au niveau de de comment des concessionnaires.
- ◆ puisque non seulement ça s'inscrit dans le développement durable, et puis également, les contraintes au niveau de la congestion, et surtout par-rapport par-rapport à ça, c'est de faire en sorte que tout ce potentiel de camions qui existe entre liege et anvers, entre anvers et liege, et également entre anvers et rotterdam, rotterdam et anvers,
- ◆ C'est assez grand a-la-fois pour les barges et les bateaux de mer, ainsi, c'est également important pour la fiabilité de nos connexions portuaires continentales puisqu'il n'y a plus d'engorgements.
- ◆ donc là, en fait ici on gère vraiment administrativement liege trilogiport, et également la recherche de nouveaux investisseurs, et pour le restant, ce sont nos concessionnaires qui doivent gérer ensemble la plateforme, mais moyennant les contrats, moyennant les phasages, moyennant les pénalités, moyennant les obligations que nous avons créées dans les contrats hein.
- ◆ et également le port d'anvers, donc la SPI était intéressante dans le groupement d'intérêt économique pour nous parce qu'elle avait l'habitude de grands projets, elle avait l'habitude 0: 08: 35 la SPI, c'est la société provinciale d'industrialisation.
- ◆ de et de rapports entre les deux pour faire en sorte qu'il y ait vraiment un effort commun pour répondre aux soucis des ports de mer, pourquoi? parce que maintenant, non seulement les ports de mer ont un problème de congestion avec les grands bateaux, et on voit également que à l'intérieur du port de mer, notamment anvers et rotterdam,
- ◆ L'objectif de liege trilogiport étant triple, premier objectif de liege trilogiport, c'est la mobilité, donc la mobilité par-rapport aux ports de mer, et dans la neutralité, donc on est aussi-bien ouvert sur anvers, on travaille avec eux depuis le groupement d'intérêt économique, mais également sur rotterdam.
- ◆ C'est par-exemple, la déjà, à ce moment-là, c'est mettre sur la plateforme de liege trilogiport qui est directement sur le canal albert et qui peut partir vers anvers directement, voire rotterdam par le canal albert.
- ◆ et puis alors maintenant, si trilogiport devait s'étendre ou quoi, là le groupement d'intérêt économique pourrait encore intervenir pour 0: 36: 23 les possibilités d'extension de trilogiport et de refaire un petit peu le même travail qu'auparavant quoi, l'aspect technique, juridique, et puis l'appel à projets,

La classe 2, liée à Medlink Ports et Norlink Ports, fait, quant à elle, allusion au montage de dossiers et de conventions, a fortiori en cadre européen si l'on se réfère aux verbatims, et au canal Seine-Nord.

Figure 37 : UCE de la classe 2

- ◆ OK, puisqu'il y avait un document intéressant pour vous, toute une étude qui avait été faite par des experts pour l'europe, conseillant en europe d'organiser, enfin d'intervenir dans des dans des rapports entre les ports intérieurs et les ports maritimes. C'est donc une étude de 100 ou 200 pages qui peut vous être utile.
- ◆ 0: 41: 56 euh sur, par-rapport à la conférence qui avait été faite fin septembre, les articles de presse, les dossiers de presse, je suis intervenue aussi avec stephane raison, le directeur du port de dunkerque, auprès de l'union des ports de france.
- ◆ et pour ton information aussi, donc on a signé une convention de/ partenariat avec VNF, je vais te la remettre, dans les hauts\_de\_france, moi/ j'ai affaire à deux directions territoriales de VNF.
- ◆ il cite medlink et puis seine nord. C'était le 4 décembre, 4/ 12, et puis t'as une mission qui va être confiée au préfet de region hauts\_de\_france, et là je suis en relation étroite avec le SGAR, parce-que c'est figure\_toi que c'est le SGAR qui écrit la lettre de mission que le premier ministre va adresser aux préfets de region.
- ◆ et en janvier 2017, fin janvier 2017, sont signés les statuts de norlink ports, de l'association enfin de l'association ports des hauts\_de\_france puisque voilà, dans le statut est pas mis la marque commerciale.
- ◆ cette envie qu'a eu le port de marseille a rencontré l'envie qu'avait aussi voies navigables de france de fédérer quelque-chose sur ce bassin rhone\_saone, et l'envie de ces ports intérieurs qui se disaient, moi petit port intérieur,
- ◆ qui s'appelle la création du comité des ports du bassin rhone\_saone, donc ça, ça a été créé en 2011, parallèlement, ça a été créé à l'initiative du préfet de bassin à l'époque, pour booster le développement du trafic fluvial.
- ◆ en son âme et conscience, en disant, bien, aller voir lui, aller voir les sans être, on dirait, maque inféodé à un port, donc, et puis alors cerise sur le gâteau, en fusionnant, qu'est-ce qui se passe, on récupère à MEDLINK le deuxième port du bassin rhone\_saone, la compagnie nationale du rhone.
- ◆ puisque moi j'avais appris l'idée de la/ création d'une association des ports de hauts\_de\_france par la presse, tu vois, en septembre septembre\_octobre 2016, tu retrouveras des choses dans l'antenne, etc.
- ◆ et en gros, le colloque il devait s'appeler, tu vois? ports des hauts\_de\_france: l'indispensable unité, et il était présidé et piloté par le préfet de region des hauts\_de\_france.
- ◆ et du coup, 2015, le partenariat MELINKPORTS et le comité des ports fusionnent pour former l'agence MEDLINKPORTS qui est une association de loi 1901, donc pour MEDLINK, qu'est-ce que ça change?
- ◆ donc dans les 11 membres fondateurs, tu as bien sur le port de dunkerque, tu as le port de calais boulogne qui est un port régional, tu as le port de valenciennes, donc c'est le syndicat mixte docks seine nord europe/ escaut, tu as donc ça en fait trois, et tu as l'ensemble des chambres de commerce, donc les chambres de commerce locales et territoriales et la CCI region.

La classe 3, qui concerne le cas HAROPA, semble davantage liée à la stratégie ("stratégie", "système", "viser", "objectif", "fédératif"...), à la multimodalité ("mode", "multimodal") et à l'écologie ("propre", "nature"), comme le confirment les verbatims.

Figure 38 : UCE de la classe 3

- ◆ les transitaires et les commissionnaires sont des acteurs très importants au sein de ces places portuaires et plus largement d'ailleurs, hein, puisque leur action dépasse les ports. les transporteurs routiers, fluviaux et ferroviaires sont un élément de l'offre parce-que la multimodalité, c'est déterminant.
- ◆ les places portuaires défendent l'intérêt d'entreprises en fait, qui n'ont, par nature, pas vocation à défendre l'intérêt général. en-tout-cas, ça ne peut pas être leur principal angle de développement, l'intérêt général. vise son propre développement.
- ◆ C'est ça. les autorités portuaires ne sont pas décisionnaires. bah ce-que je vous disais tout à l'heure, c'est que le projet important pour nous sur la terre, c'est le projet serqueux\_gisors, qui vise à offrir un itinéraire alternatif à l'axe ferroviaire historique entre le havre, rouen,
- ◆ avec des résultats. par-exemple, le club métier environnement a travaillé sur les questions de positionnement global de notre système portuaire sur les questions environnementales et donc a bien formalisé la chose, quels étaient nos objectifs, à cette échelle,
- ◆ on-dit toujours que la bataille des ports se gagne à terre. donc, la performance des transporteurs, la diversité de leur offre, sont absolument déterminants pour le système portuaire.
- ◆ les autorités portuaires, elles appartiennent à l'état, pour ce-qui nous concerne. les collectivités locales, les régions, c'est déterminant si elles n'ont pas la conviction et sa traduction en termes d'action que un système portuaire performant, c'est important pour leur propre développement, le développement des entreprises qui font leur dynamisme économique,
- ◆ par-rapport à son développement et à sa stratégie d'ensemble. les unions portuaires, ce sont des acteurs très importants. parce qu'elles, par la fédération des entreprises qu'elles rassemblent, elles représentent une partie très importante de la performance.
- ◆ l'informatique, le juridique, l'environnement, la concertation, la sûreté portuaire, la gestion domaniale, une dizaine de clubs métiers, mais ce ne sont pas des institutions. C'est un mode de travail collaboratif permet aux trois autorités portuaires, au-delà des sujets qu'elles ont formellement mis ensemble dans les GIE en mutualisant leurs moyens, de, également, travailler plus largement sur d'autres thématiques.
- ◆ VNF, SNCF réseau, aujourd'hui, ont un investissement particulier à faire sur le réseau ferroviaire, notamment le projet serqueux\_gisors. et on peut faire toute votre liste comme ça. les douanes sont également un acteur important de la facilitation du passage de la marchandise.

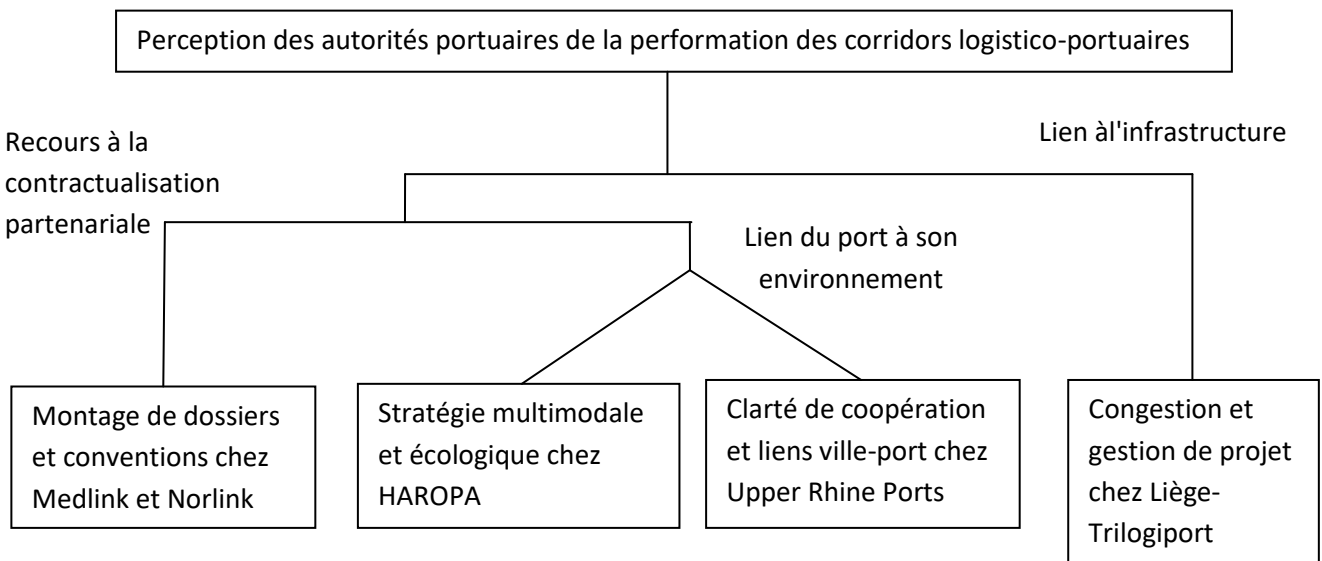
Enfin, la quatrième classe, qui concerne Upper Rhine Ports, si l'on s'appuie sur les termes "compliquer", "ville", "problème", "clairement" et les verbatims, semble mettre l'accent sur la clarté dans la coopération et le lien aux villes. Ceci la différencie nettement des autres, mais l'aspect de clarté de coopération la rapproche quelque peu du cas HAROPA, ce qui justifie la liaison créée par ALCESTE. Le lien de ces deux classes à la classe 2 peut se faire par le lien à la relation de contractualisation partenariale, qui est un aspect commun à ces catégories, même si elles le déclinent de différentes manières dans le détail des verbatims.

Figure 39 : UCE de la classe 4

- ◆ apres, clairement, on est vraiment sur des problematiques qui sont assez differentes selon les pays et que, comme je vous disais, en suisse, le port de bale a son role super important, en allemagne on sent bien-que selon les lander,
- ◆ qui est vraiment liee aujourd'hui a la problematique de creer des liaisons, alors surtout des liaisons, de preference en train conteneurs, mais pas forcément qu'eux, entre le entre le secteur le havre\_rouen, paris\_lyon aussi, et et le rhin superieur.
- ◆ il faut vraiment etre rester dans le rester dans le rester dans la course et regarder tout ca. C\_est\_a dire que la ou la ou j\_aurais une inquietude, c\_est de se dire attention, regardons quand-meme ce-qui est en train de se passer, essayons de comprendre ce-qui est en train de se passer,
- ◆ cette operation, ca ne sert strictement a rien. on aurait tue tous les deux, embetes tous les deux. sur les colis lourds, on a eu, alors c\_est du franco\_francais, meme sujet, a un moment donne, quand general electric dit les colis lourds sont en train de passer par strasbourg, ca m\_interesse plus parce\_que ca pose des problemes de de circulation,
- ◆ etc. ou ou chacun, chacun veut jouer un role mais ne sait pas vraiment quoi, c\_est pour dire les choses, il n\_y a pas forcément toujours la lucidite d\_ailleurs en-plus a l\_echelle, bon.
- ◆ on est sur une cooperation europeenne, on n\_est pas sur l\_une des difficultes majeures que l\_on a aujourd'hui, c\_est de faire en sorte que il n\_y ait pas d\_impression d\_un certain nombre de ports d\_etre phagocytes par les autres.
- ◆ en logistique, encore moins. bon, bien! une cooperation, c\_est quelque-chose qu'on est en train effectivement d\_etudier, elle devrait etre liee a une une charte de cooperation, enfin deja strasbourg, mais apres plus loin revionville,
- ◆ cela donne de la richesse a la comprehension de des choses. L\_autre element qui n\_est peu etre pas forcément simple, c\_est de comprendre, de bien comprendre la structure, la vraie structure des entreprises qu'on a en-face.
- ◆ clairement, et donc il peut y avoir toujours la peur d\_un certain nombre de ports, de se dire, on va se faire bouffer par nos voisins, quoi! et donc, c\_est d\_arriver a vraiment sortir sortir de la, en disant, nous, on n\_est pas c\_est pas ce n\_est pas, on n\_est pas en train, nous, de se faire bouffer les mains puis il y en a un autre qui nous bouffe les pieds,
- ◆ un port comme karlsruhe, karlsruhe, c\_est un port, des societes, qui est detenu par la ville de karlsruhe, avec les conditions de liaison avec la ville etc. un port comme mannheim, c\_est un port par-contre detenu par le land. ce n\_est pas complique, c\_est detenu par le land du bad\_wuerttemberg.

Ainsi, nous pouvons établir le schéma conceptuel suivant, qui présente la perception des autorités portuaires et de leurs groupements de la performance du corridor logistico-portuaire.

Figure 40 : Schéma conceptuel de la performance du CLP



Ce modèle conceptuel est un départ permettant de mieux connaître le point de vue des autorités portuaires de différents corridors en ce qui concerne le processus de performance du corridor logistico-portuaire. Toutefois, le fait que chaque classe corresponde à un cas précis montre clairement l'importance du contexte et les grandes différences entre les cas. Cela nous incite à réaliser une étude plus précise cas par cas. Nous proposons d'en conduire une lors de l'analyse thématique.



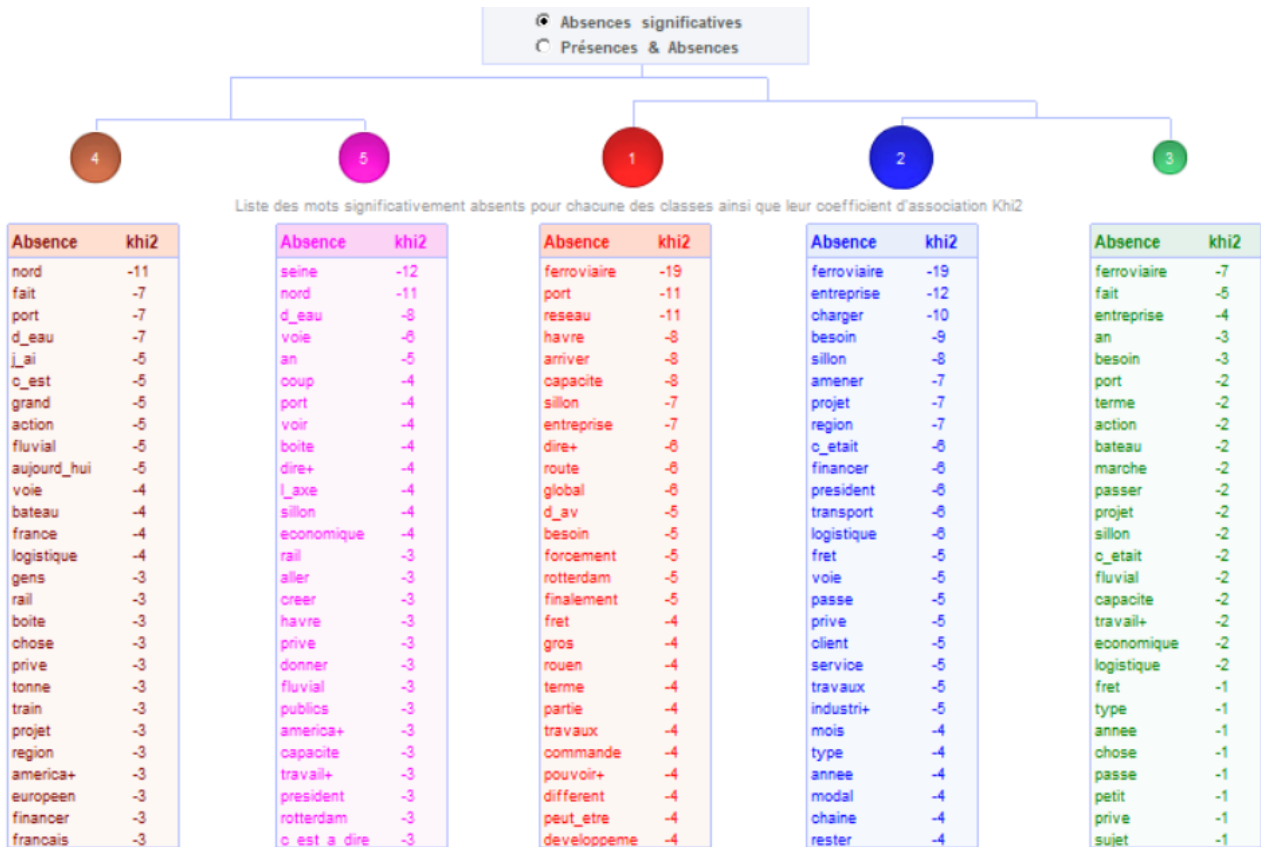
### 5.3.2.2.2. Gestionnaires d'infrastructure

Avant de commercer cette analyse, il convient de préciser ce que nous entendons par gestionnaire d'infrastructure. Les gestionnaires d'infrastructure sont des entités généralement publiques (c'est le cas en France) d'envergure nationale qui ont pour mission de développer, entretenir et rénover des infrastructures de transport d'un mode donné existant sur le territoire national ou, le cas échéant, sur un territoire régional. Pour des raisons pratiques, les gestionnaires d'infrastructure sont le plus souvent uniques à l'échelle d'un pays. C'est le cas en France avec SNCF Réseau, unique gestionnaire d'infrastructures ferroviaires commerciales en France et Voies Navigables de France pour les infrastructures fluviales (fleuves, canaux, écluses). Nous avons interviewé des top managers de gestionnaires d'infrastructures à la fois dans le domaine du fluvial et dans le domaine du ferroviaire. L'étude de ces entretiens a permis de fournir une analyse ALCESTE comprenant 5 classes lexicales avec une fiabilité élevée (71% des unités de texte classées). Le diagramme des présences significatives lie les classes 4 et 5, ainsi que les classes 2 et 3. La classe 1 est liée au sous-ensemble des classes 2 et 3.

Figure 41 : Présence significatives pour l'analyse des gestionnaires d'infrastructure



Figure 42 : Absences significatives de l'étude des questionnaires d'infrastructure



La classe 1 semble fortement liée à la thématique des financements des infrastructures. En effet, on y trouve des mots tels que "financer", "lancer", "aider", qui font fortement référence aux financements des projets infrastructurels. Ceci est renforcé par des termes tels que "privé", "publics" (qui se réfèrent dans les verbatims aux financement publics et privés), "région" et "interrégional", qui se réfèrent à des sources de financement public. Les termes "canal", "Seine" et "Nord", qui se réfèrent au canal Seine-Nord dans les verbatims, montrent le fort lien à l'infrastructure fluviale, tout comme le terme "fluvial". L'absence significative de plusieurs termes liés au ferroviaire confirme que cette catégorie a une connotation strictement fluviale. Le terme "quai" renforce la dimension infrastructurelle des propos. Enfin, les termes "président", "conseil" et "mécanisme" orientent la classe vers les personnes et processus à l'oeuvre dans le financement des infrastructures de transport fluvial. Ainsi, nous pouvons rattacher cette classe aux mécanismes de financement des infrastructures fluviales, ce que les verbatims permettent de confirmer dans l'essentiel des unités de texte caractéristiques.

Figure 43 : UCE de la classe 1

- ◆ et puis il me voit, et/ c\_était le rapporteur historique de seine nord a la region ile\_de\_france depuis/ dix ans. il me dit: mais qu'est-ce que tu fais la? je lui dis: si/ seine\_escout ce n'est pas un enjeu interregional du grand bassin parisien, je/ sais pas trop ce-que c'est.
- ◆ et elle est donc presidente de la commission fluviale de TLF, et elle est aussi au conseil d\_administration de VNF. elle represente les acteurs economiques au conseil d\_administration, donc elle a une vision assez interessante de ce point de vue la.
- ◆ vous etiez au courant de ca, non? 1: 29: 56/ et PPP quand on l\_avait lancee, on avait dit il faut 70 de financements/ publics et 30 de financements prives, parce qu'on saura creer les recettes/ pour financer 30 du prive, avec le peage, avec la valorisation du foncier, avec le tourisme,
- ◆ et il faut qu'on fasse avec les regions, et il faut qu'avec les regions il y ait un travail interregional. il faut que la normandie, l\_ile\_de\_france, le grand\_est, et les hauts\_de\_france, ces quatre regions travaillent ensemble.
- ◆ 1: 29: 47/ on avait cree les recettes futures de remboursement du PPP, puisqu'au debut/ seine nord, avant qu'on passe en maitrise d\_ouvrages publics, maintenant ca/ devait etre envisage en PPP.
- ◆ les regions et les acteurs economiques travaillent ensemble. il-y-a un peu ca a mon avis dans votre titre derriere? 1: 31: 12 en fait ca m interessait beaucoup donc 1: 31:
- ◆ ils lancaient un appel d\_offres dans lequel ils s\_engageaient a financer 80 du quai, les 20 etant finances par l\_operateur prive qui prenait l\_operation. et l\_operateur prive s\_engageait a louer les terrains 7 de la valeur venale, c\_était fixe, c\_était 7, donc selon les prix des terrains donc ca variait, mais c\_était une norme.
- ◆ donc au mois de mars, marc recoit ce coup de fil du secretaire d\_etat au transport en me disant: on va parler de seine nord. il ne m'en parle pas parce-que c\_était un moment ou bon voila, je vais pas mais bon et il m'en parle pas. ceci-dit, changement de gouvernement avec manuel valls fin avril debut mai.
- ◆ ramener du boulot et de la fiscalite qui s\_est un peu evadee, rire. voila, c\_était un peu long, mais je voulais vous faire-part de cette opportunité, qui a mon avis devrait, j\_espere, reconcilier la normandie avec seine nord, rire.
- ◆ ah? c'est vrai? je n\_y avais pas pense pof. donc/ il rajoute dans son ouverture seine\_escout, du coup laurent degroote qui etait/ le president du CESER hauts\_de\_france qui avait lui prevu son intervention de/ seine nord, pouf il a pu s\_appuyer dessus.
- ◆ il y avait eu la reunion de concertation lancee par le GPMH sur le lien fixe fluvial qui aurait du etre construit en-meme-temps pour 2000 et qui a pas ete construit.
- ◆ et j'ai assiste au mois d\_octobre, l\_annee derniere a une reunion qui a ete faite au CESER, c\_était le 7 ou le 8 octobre de l\_annee derniere, au CESER ile\_de\_france, sur les enjeux interregionaux du grand bassin parisien.
- ◆ parce-que lui je lui ai dit: travaillez sur cette dimension interregionale, seine\_escout c'est interregional, et ce n'est pas l\_etat qui va gerer ca, c'est vraiment les regions, et donc il faut trouver le groupe avec les regions.

La classe 2 a une connotation fortement maritime et portuaire. Cela est appuyé par la présence significative des termes "port", "bateau", "Havre", "Rotterdam" ou "Dunkerque", qui sont liées au portuaire ou à des noms de villes portuaires maritimes. La connotation portuaire est renforcée par la présence de termes liées au ferroviaire dans les absences significatives. Le terme "boîte" fait référence aux conteneurs. On observe aussi du vocabulaire lié aux embarcations maritimes et fluviales. Les termes "km", "fort", "large", "façon", "gros" indiquent une référence à des dimensions et des mesures. Ceci est confirmé par les verbatims les plus importants, qui renforcent cette idée de comparaison. Par conséquent, nous pouvons dire que cette deuxième classe se rapporte plutôt à l'intervention des gestionnaires d'infrastructure dans les mécanismes de comparaison et de sélection des ports.

Figure 44 : UCE de la classe 2

- ◆ 200? 000 boites on en a cinq en france, qui pese 1, 1 de BP, cinq L\_allemande en a combien? 21, qui pese 5, 5 millions? C\_est\_a\_dire que L\_hinterland de la france et des ports maritimes francais, c\_est 20 de L\_hinterland de L\_allemande.
- ◆ ca peut-etre interessant pour le port du havre comme tous les ports francais, ou les ports de taille, les grands premiers ports, c\_est de developper un systeme qui le systeme des porte\_barges,
- ◆ bah, on remplissait les bateaux au quart quoi sur le rhin en aval de strasbourg, parce-que les americains, depuis washington avec leurs petites jumelles, rire. voila, ils nous disent: vous avez signe le traite de versailles avec la france et L\_allemande, mais vous avez pas amene le rhin en avant de strasbourg, et nous doutons beaucoup que vous arriviez a le faire avec la pression ecologiste aujourd'hui.
- ◆ je leur ai dit? ecoutez, pourquoi vous cherchez votre/ porte\_d\_entree en europe? d\_ailleurs je cherchais a comprendre pourquoi ils/ cherchent leur porte\_d\_entree en europe, rire, il dit:
- ◆ donc c\_est plus gros que rotterdam, alors c\_est moins gros que tous les grands ports asiatiques singapour et tout ca, mais c\_est plus gros que rotterdam, suiez\_gibraltar. et du coup, il-y-a une petite fonction de hub qui se fait entre L\_europe et L\_amerique du nord, qui d\_ailleurs,
- ◆ anvers ou a rotterdam si vous voulez. donc, je-crois que L\_ecluse favorise une logique multistock, si vous voulez, a l\_interieur du port. en-plus, il coute un peu plus cher effectivement que la chatiere qui est de l\_ordre de 160 millions d\_euros, et la chatiere c\_est 100 millions d\_euros.
- ◆ et surtout, c\_est une facon de resister a cette pression qui a ete mise par les chinois et par L\_asie avec ses bateaux de 20? 000 boites, c\_est tres bien pour eux, ils ont des ports de 35 millions de BP, pour nous c\_est de la folie furieuse, on va detruire notre systeme portuaire, vous voyez?
- ◆ 000 boites et tout et ca, c\_est une inquietude tres forte qui a ete faite par L\_ensemble des ports francais, par marseille comme par le havre lors-de la reunion qui a eu lieu a rotterdam l\_annee derniere sur les TENT\_days \_ il va pas y avoir 36 ports et des 20?
- ◆ mais qui permet d\_avoir ce role commercialisateur plus large qu\_HAROPA vis\_a\_vis de L\_exterieur peut redonner une position a la france vis\_a\_vis d\_anvers et de rotterdam. et ca j\_en suis convaincu, a-cause de la position geographique, a-cause des critiques qu'on fait les americains, et franchement c\_est eux qui l\_ont revele, moi je savais pas avant qu'ils nous le disent.
- ◆ J\_en donne une qui est une activite urbaine, qui est encore peu developpee en france, bien-que la france ait a bourgoin\_jallieu dans les alpes le leader mondial, c\_est la recuperation des metaux rares.
- ◆ et depuis 10 ans, la premiere route maritime mondiale, bah c\_est plus simple, c\_est asie du sud\_est, le port de jebel ali, dubai, qui servent de hub pour le moyen\_orient, pour L\_afrique, L\_amerique du sud, L\_amerique du nord et L\_europe.
- ◆ la vague d\_etraite du bateau de devant en fait donne moins de consommation pour les bateaux derriere, on economise a peu pres 20 de la consommation, comme volent les oies ou comme volent les canards, etc.
- ◆ et y-compris meme les ports de L\_adriatique, ont une croissance si vous voulez, parce-que L\_italie est branchee tout-de-suite sur L\_europe centrale. donc c\_est pour ca que L\_italie, malgre sa situation economique, beneficie aujourd'hui d\_une situation dont on devrait beneficier dix fois en france.

La classe 3, quant à elle, se penche plutôt sur la fixation d'activités d'industries et de logistique d'entreposage par les ports. En effet, la présence significative de termes tels que "transformer", "produits", "l'agro-industrie" et "l'industrie" révèle une connotation industrielle. De plus, les termes "valeur" et "ajouter" se rapportent à l'expression "valeur ajoutée", ce qui confirme le lien aux activités à valeur ajoutée. Le terme "Nike" fait référence à une possibilité entrevue par un interviewé de permettre à cette marque de s'implanter sur un port fluvial français au bord du futur canal Seine-Nord. Les termes "voie" et "d'eau" se rapportent à l'expression "voie d'eau". Dans les verbatims, cette expression se rapporte aux bénéfices de la voie d'eau et de l'implantation bord à voie d'eau. Les termes "amener" et "compétitif" font référence à la capacité à amener de la valeur ajoutée sur un lieu. Par conséquent, cette classe lexicale peut être rattachée aux démarches menées par les gestionnaires d'infrastructures avec les ports pour fixer des activités génératrices de valeur ajoutée à la marchandise sur leur foncier en rendant leurs terrains bord à voie d'eau compétitifs.

Figure 45 : UCE de la classe 3

- ◆ mais ca, il faut le faire avec les chargeurs parce qu'on n'a pas des armateurs maritimes qui investissent sur les containers. donc je leur dis: un: des 45 pieds pallet wide, bah vous pourrez les amener puisque la loi vous permet d'aller sur la route si vous allez sur la voie d'eau ou sur le rail.
- ◆ du sable et tout. il faut que la voie d'eau serve aussi a transformer les produits du BTP. le jour ou les produits du BTP: les tuyaux, les voussoirs, les aimants de batiments, etc.
- ◆ le jour ou on a un centre de distribution de nike en france, bah on a des chances que ce centre de distribution de nike d'abord amene de la valeur ajotee la on ca sera implante en france, et puis apres distribuera en france, voila.
- ◆ donc tout ce-qui est lie a l'agro\_industrie. et les agriculteurs qui sont ici ils nous ont dit: mais moi je prefere aussi transformer bord a canal mes produits plutot que d'aller les transformer a anvers.
- ◆ en-plus, la voie d'eau/ elle aide a la competitivite puisqu'on va gagner a peu pres 6 la tonne de/ transport, mais aussi 6 la tonne sur les processus internes de l'industrie.
- ◆ 100 des produits qui arrivent la arrivent effectivement par anvers, sont transformes, mais le probleme de nike ici, parce qu'ils ont pas le reseau multimodal, dont on parlait dans l'etude, c'est que 100 repartent par la route jusqu'en grece.
- ◆ sont bords a voies d'eau. D'abord les terrains coutent moins cher, et ensuite avec la voie d'eau on rentre au coeur des villes. voila, mais pas uniquement amener du sable pour faire tourner une centrale a beton.
- ◆ tout le monde a oppose le camion a la voie d'eau en disant 0: 54: 32 camion, et je dis: mais vous etes fou de dire ca quoi, vous creez de la valeur non, vous detruisez de la valeur parce-que vous cognez les mecs qui ont leur boulot et qui sont en train de faire des trucs, et on leur dit vous allez remplacer leur boulot.
- ◆ 0: 52: 58 jusqu'en grece. 0: 53: 03 et avec des volumes des in out sans arret, parce-que nike si vous voulez, des-qu'un produit meme arrive par le train, alors je-pense a moscou, le jour ou je sais pas s'il y a une russe qui est encore en piste a rolland garos,
- ◆ parce qu'ils sont transformes dans les ports du nord, que les centres de distribution, tout ca, ils sont transformes? une fois qu'ils sont transformes, ils descendent pas par la voie d'eau, ils descendent par camion.
- ◆ ca vous dit quelque-chose les 45 pieds pallet wide? 0: 56: 13 et donc le jour ou au-lieu d'avoir 400? 000 45 pieds pallet wide sur la planete et 25 millions des 0: 56: 21, on en a deux ou trois millions.
- ◆ la valeur ajotee revient sur le territoire national. et a ce moment-la, meme s'il y a des containers qui viennent par la voie d'eau, et il y en aura peut-etre, je dis pas qu'il y a des containers qui viendront du havre et de rotterdam, mais ils seront transformes en france.
- ◆ donc l'importance d'abord de l'agriculture et de l'agro\_industrie. la deuxieme c'est sur le BTP. historiquement, la voie d'eau n'a servi qu'a transporter des granulats parce qu'on mettait ca dans une boite, etc.

La quatrième classe lexicale, quant à elle, fait clairement allusion au ferroviaire. En effet, les termes "ferroviaire", "entreprise", "sillon" ont une claire connotation ferroviaire. Dans le transport ferroviaire, un sillon est une fenêtre temporelle de circulation d'un train. La combinaison de "entreprise" et "ferroviaire" fait allusion à l'expression "entreprise ferroviaire", qui désigne une société publique ou privée exerçant une activité de transport ferroviaire. Les termes "commande", "capacité", "anticiper", "charger", "récurrent", "itinéraire" et "temps" font allusion à l'exploitation du transport ferroviaire et plus particulièrement au pilotage de cette dernière. Ainsi, cette quatrième classe lexicale peut être rattachée à la gestion des circulations ferroviaires. L'examen des verbatims révèle plus spécifiquement qu'il s'agit de l'anticipation de la gestion des circulations ferroviaires.

Figure 46 : UCE de la classe 4

- ◆ et qu'on puisse intégrer cela aussi-bien en amont que les euh on va dire, les trames de sillons voyageurs, qui sont très récurrentes et sur lesquelles on a une prévisibilité assez anticipée à trois ans ou quatre ans parfois, et puis les plages travaux,
- ◆ donc, il-y-a nécessité d'avoir la capacité. si on/ a un axe historique qui, lui, est électrifié, bah d'avoir un axe alternatif qui/ soit électrifié. on va pas dire à certains moments à l'entreprise ferroviaire?
- ◆ de pouvoir prévenir bien en amont les industriels, les chargeurs, les entreprises ferroviaires qui vont passer eux de leur côté, et indépendamment de SNCF réseaux, des contrats commerciaux de transport, qui sont généralement des contrats sur une année,
- ◆ dans des échelles de temps de commandes de sillons qui sont assez anticipées. disons, quand je vous disais que les entreprises ferroviaires ont tendance à avoir des contrats qui sont passés avec leurs chargeurs sur des durées de un an, parfois deux, trois ans, mais c'est assez rare,
- ◆ on s'en rend compte, on a cette démarche sur l'axe seine pour identifier, comme je disais, bah le socle de trafics, c'est-à-dire, indépendamment des revendications et des expressions de besoins des entreprises ferroviaires, l'idée,
- ◆ et puis, la logique de tout ça, c'est de se dire bah en 2020, on est prêt à embrayer directement sur le nouvel itinéraire alternatif qui pour le coup, lui est une réelle alternative à l'axe historique que sera le serqueux\_gisors.
- ◆ d'abord tout ce qui avait été anticipé ou commande en expression de besoins un an avant, bon bah ça, ça va rentrer directement dans les traces qu'on va qu'on va qu'on va réaliser et pour lequel on répondra logiquement sur le courant de l'été et puis on va prendre aussi toutes les demandes de sillons supplémentaires qui n'avaient pas/
- ◆ la capacité a avoir un trace régulier et reproductible quoi qu'il arrive en termes d'indisponibilité du réseau pour cause de maintenance ou de travaux. autrement-dit, c'est de dire tel créneau ferroviaire qui correspond ensuite lors-d'une émission de besoins à un sillon, qui sera trace par la SNCF réseaux, si vous le commandez vous,
- ◆ alors, on a convenu, dans le cadre de fret ferroviaire axe seine, que chaque début d'année, il-y-a un temps nécessaire d'échanges et avec les chargeurs et avec les entreprises ferroviaires pour s'assurer que ce qu'on avait identifié l'année précédente est toujours d'actualité,
- ◆ et de pouvoir leur donner une visibilité aussi sur les incapacités à passer à un moment donné sur le réseau. tout le sujet de maintenance, d'ordonnement de la maintenance, de prévisibilité de cette maintenance pour s'assurer qu'à tel ou tel moment donné, si on sent qu'on a un blocage ou qu'on a nécessité à un moment de bloquer une voie,
- ◆ d'échanger a-la-fois avec les chargeurs et a-la-fois avec les entreprises ferroviaires pour mieux comprendre, mieux cerner ce-que peut-être, comme je disais, le besoin\_socle de l'axe seine et pour s'assurer qu'on le préserve bien dans le temps et dans les échelles de temps que j'évoquais tout à l'heure puisqu'on est quand-même dans le ferroviaire,
- ◆ de matcher ça tous les mois ou tous les trimestres et d'avoir des indicateurs qui permettent de montrer la performance réelle de ce qu'on avait anticipé, imagine, trace en identifiant le créneau ferroviaire transformé en sillon à l'émission de besoins,

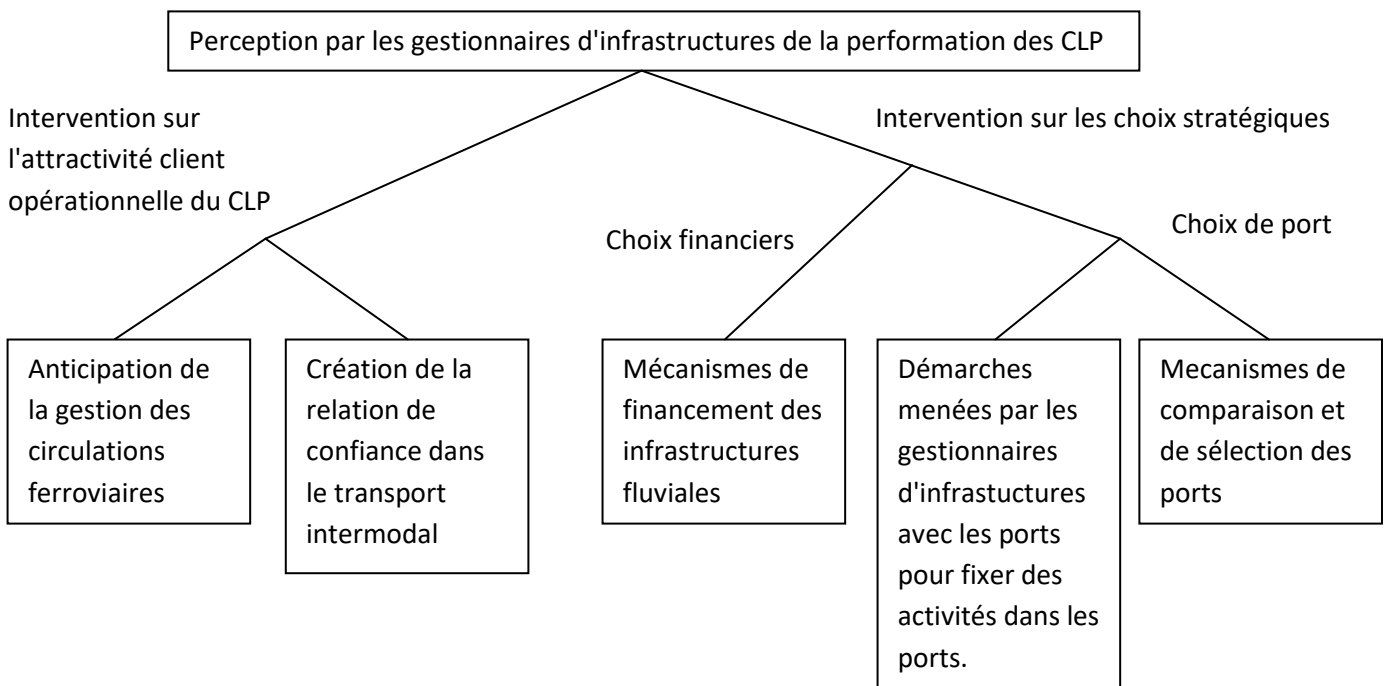
Enfin, la classe lexicale 5 se rapporte à la multimodalité. En effet, la présence significative de termes tels que "modal", "part" (les deux se rencontrent dans l'expression "part modale"), "combiné" font allusion au transport multimodal. Les termes "contact", "partie", "engagement", "client", "proposer" ou "penser" sont des termes fortement liés au commercial. Ainsi, cette classe lexicale se rattacherait à l'aspect commercial du transport multimodal et, d'une manière plus générale, à la relation tissée entre le gestionnaire d'infrastructure et le client du transporteur ferroviaire ou fluvial. Cet aspect relation client est confirmé par les verbatims les plus significatifs. La présence simultanée de termes "sécurité", "engagement", "régulier" et "projet" mettent en avant la notion de confiance entre parties prenantes, ce que certains verbatims significatifs peuvent tendre à confirmer. Par conséquent, cette cinquième classe se rapporte à la création d'une relation de confiance dans le transport multimodal.

Figure 47 : UCE de la classe 5

- ◆ la chaîne logistique, elle est globale et chacun prend des engagements par-rapport à l'autre, et donc, il faut que le ferroviaire arrive à trouver sa place la dedans, avec un niveau de confiance ou de parfois même de méconnaissance de la modalité ferroviaire chez les logisticiens eux-mêmes,
- ◆ mais voilà, il y a différents marchés qui utilisent le ferroviaire, pourquoi ils l'utilisent et comment on peut les amener à l'utiliser plus? il y a forcément un sujet de confiance. dans la logistique, on utilise ce qui fonctionne, parce qu'on a besoin d'être rassuré et on a besoin de respecter les engagements qu'on a pris soi-même pour quelqu'un d'autre.
- ◆ après, forcément, bah les transporteurs, mais je dirais plutôt les transports ferroviaires que les autres, mais on s'attache quand-même à avoir une vision globale de ce qu'est le marché du transport, c'est nécessaire d'avoir ce type de veille,
- ◆ euh bon voilà, après, les sociétés de manutention, les entreposeurs, enfin, quand vous dites intégrateurs de transport intermodal, enfin globalement euh? 0: 58: 27 D'accord, bah ça moi, je les eux, on les considère comme des entreprises ferroviaires ou en-tout-cas, comme organismes, pardon, opérateurs de transport combine, donc ça, ça fait partie de nos clients finalement, ce sont nos clients.
- ◆ mais pour autant, ça reste une modalité de transport massif qui est pas qui est pas à négliger dans une logistique globale, je pense. N'hésitez pas à me couper hein, si vous avez des questions.
- ◆ C'est un projet aussi qui, dans les faits et ça, ça revient à ce-que je vous disais tout à l'heure on est obligé de penser sûreté et sécurité euh sur ce projet, on supprime aussi pas-mal-de passages à niveau.
- ◆ après, les autres, voilà moi, j'ai pas forcément de contact, mais chargeurs industriels évidemment, entreprises ferroviaires et opérateurs de transport combine, oui euh ce sont nos clients, donc on a besoin on a nécessairement des contacts avec eux,
- ◆ elles ont pris comme engagements contractuels avec leurs chargeurs et leurs clients, bah plus le système ferroviaire est crédible. et plus on est crédible dans une chaîne logistique et plus on peut faire appel à la modalité. C'est plutôt vertueux.
- ◆ globalement, ça revient à refaire le même type d'itinéraire que de passer par Amiens en/ continue. et puis euh et puis finalement, c'est pas électrifié, donc bah le transport combine, c'est plutôt un transport qui utilise que de l'électricité/ et globalement on sait que bah en termes de fret, si les trains viennent de loin,
- ◆ je dis pas qu'il est gratuit hein, en-tout-cas, il est là. si on arrive à trouver la capacité à refaire un aller-retour entre le Havre et Valenton dans la journée, là on pense que quand-même, on peut avoir un levier pour pouvoir peut-être reprendre de la part de marche,
- ◆ donc nos clients et nos chargeurs, bah on les met au même niveau que que la relation qu'on doit avoir régulièrement avec avec les transporteurs ferroviaires, finalement, voilà.
- ◆ mais bon enfin moi j'ai tendance à penser que c'est plutôt les relations régulières et des réunions vraiment ponctuelles sur les différents projets, par-exemple, si je reprends le port de Rouen, il y a le sujet de la 1: 00:
- ◆ euh donc donc oui, on est, comme vous disiez, on a besoin d'être dans s'inclure dans des chaînes logistiques qui sont globales, qui sont, alors on peut se dire?

Ces classes s'articulent sous une forme qui tend à séparer les thématiques liées à l'intervention du gestionnaire d'infrastructure sur l'attractivité du CLP d'un point de vue opérationnel et l'intervention pour influencer sur les choix stratégiques des entreprises et des administrations, qu'il s'agisse de financement ou de sélection de port. Cette articulation est schématisée ci-après.

Figure 48 : Modèle conceptuel de la performance du CLP vue par les gestionnaires d'infrastructure



### 5.3.2.2.3. Les unions patronales portuaires

Les unions patronales portuaires sont des fédérations d'entreprises définies le plus souvent à l'échelle d'une place portuaire. Parfois, elles disposent d'une structure fédérative à l'échelle d'un corridor. Ces unions permettent aux professionnels d'une place portuaire de s'exprimer d'une seule voix à des fins de communication/médiation, de gestion de projets ou de lobbying. Elles peuvent concerner une profession portuaire donnée ou l'ensemble des professions d'un port. Ayant effectué des entretiens avec plusieurs représentants d'unions de ce type, nous avons pu mener une analyse ALCESTE sur les propos que ces derniers ont tenu au sujet de leurs corridors logistico-portuaires respectifs afin de connaître leur perception de la performance du corridor logistico-portuaire.

Cette analyse a été réalisée avec une fiabilité élevée puisque 75% des unités textuelles ont pu être classées par ALCESTE. Ainsi, 5 classes lexicales ont été obtenues.

Figure 49 : Présences significatives de l'analyse pour les unions patronales portuaires



La première classe lexicale mobilise fortement des mots liés aux personnes chargées de prendre des décisions tels que "président", "directeur" et "chef". Le terme "fonction" fait également allusion à ces fonctions de direction. Les termes "comprendre" et "rester" font allusion à la notion de médiation. A la lecture des verbatims, il est possible d'orienter cette classe vers l'administration portuaire et la médiation que les syndicats patronaux ont avec elle. Plus spécifiquement, nous



pourrons interpréter cette classe comme étant liée à la description des échanges entre la direction des ports et des différentes structures administratives des CLP (direction subie) et les syndicats patronaux.

Figure 50 : Verbatims significatifs pour la classe 1

- ◆ et le centralien **disant?** moi **j'ai** fait centrale, **rire**. 1: 36: 59 **et mon pere il disait?** cool? J'**en ai** rien a **foutre, rire**. **\_?** non non, mais? 1: 37: 11 allez\_y hein. 1: 37: 37 **alors** HAROPA **deja, ils changent** de **president** le **president** des HAROPA **tous les ans**.
- ◆ C'**est\_a dire** **que** les **gars que** vous avez **actuellement**, des gros bras, **meme pas** un CAP ni quoi **que** ce soit? votre **futur, je** vous le **dis clairement**, serais mort donc **je m'en fous**, mais pour vous qui avez 40 **ans ou 45 ans**, etc.
- ◆ quand **dans le meme** temps, on a HAROPA HAROPA HAROPA, **best** seaport of the world, de l'**univers**. les responsables de HAROPA **sont** tellement nuls, **alors qu'ils sont hauts fonctionnaires, sont meme pas** capables de resoudre cette difficulte\_la avec l'**administration** des **douanes ou la direction generale** des **douanes, ou** le ministere competent.
- ◆ **et un an, preparer** le **depart, n\_ assure pas** une perennite de strategie **dans l\_ensemble** de leur **fonction**. qui plus est, l'**etat** a connu des periodes **ou** la situation **economique etait** impecunieuse.
- ◆ S'**il prend** une initiative valeureuse, **il** se fait taper sur les doigts **et** sa carriere peut-etre bouleversee, on **peut le foutre dans** le placard, **ou la foutre dans** un placard.
- ◆ ca c'**est** du factuel. **je peux** le **je prendrais** la parole quelque part, **je me fais** fort de dire? bah la **monsieur, j'ai** les ecrits, **j'ai ceci, j'ai cela, j'ai** les **rapports** du **conseil, tous les conseils** du port **sont** la.
- ◆ une fois qu'**ils sont** bien **servis** a envers 1: 51: 18 **et** ca, le monde de la **haute fonction publique et** les **politiques**, quand **je** leur parle de ca, **ou ils** detournent le regard, **ou** des **amis** plus proches **me disent**:
- ◆ ecoutez, cher **ami**, les contingences **que** nous avons a subir du point de **vue economique et** na na na, m'**obligent** a vous dire **que** les temps de **travaux** impartis ne **sont pas** assez eleves pour?
- ◆ puis **alors?** bah oui bien sur **je suis** CGT, bah **je dis?** **attends, tu** as un grade du capitaine? **\_?** non, **je suis pas** officier. **je lui dis?** bah, **tu** es cadre donc **tu** es officier **hein, bon. alors il me dit**, mais **et puis il me dit?** **monsieur** le **yondre, j'avais** un malheureux 1: 58: 19. **j'ai** un malheureux CAP.
- ◆ **et** quand on fait une demarche **secteur prive\_secteur prive**, on se **pose pas** la question institutionnelle **et** on se gratte **pas** la tete pendant des **annees et des annees**, voila.
- ◆ voila, parce qu'**il peut** l'**integrer dans** sa prestation **et** marger dessus. donc **il** va le considerer comme un sous\_traitant. **je** vous **dis** ca, ca m'**a ete** confirme lors-d'**un conseil d\_administration ou j'ai** fait **quelques** remarques pour **demander** si **ils** contaient integrer a part **entiere** les federations de transport routier **dans** le bloc marchandises **et monsieur le yondre**,
- ◆ **et compte-tenu que je suis** enregistre, ca **me pose** aucun probleme. en **fin de compte, actuellement**, la veritable vision **qu'on** a est la suivante. le havre **et l\_axe\_seine** est un veritable tournant des **cinq et dix** prochaines **annees**. le havre fait 2? 800? 000 containers, car c'**est** un port **essentiellement** tourne vers le container.
- ◆ ca c'**est** une des faiblesses **parce-que** simplement la rotation des **directeurs generaux** de ports est beaucoup trop rapide. **et compte-tenu que** la duree de leur gouvernance se situe entre **quatre et cinq ans**, un **an d\_adaptation** pour **connaitre** les dossiers, deux **ans** pour **faire evoluer** les dossiers;
- ◆ faut-il donc **que maurin et valerie precresse deja** s'**entendent** bien, ce **sont** les deux **presidents** de **region**. donc la **difficulte** de l'**exercice** c'**est a-la-fois** trouver les deux grands **politiques** de l'**axe\_seine**, une harmonie entre eux **et** ensuite creer cette unicite de commandement, **et** de commandement absolu.

La classe 2, quant à elle, est liée au développement des implantations d'entreprises dans les ports du corridor logistico-portuaire. En effet, la présence significative de termes tels que "implanter", "gagner", "apporter", "entreprise" et "positif" se réfère énormément à l'implantation d'entreprises et aux gains qu'il est possible d'en tirer pour l'économie locale du territoire du CLP. Toutefois, les verbatims viennent nuancer cet aspect : il apparaît que cette classe se rapporterait plus spécifiquement à la mesure des bienfaits concrets de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire en termes de volumes d'activité et d'implantation d'entreprises et à la discussion de la liaison de ces variables à l'existence de cette structure. La discussion porte également sur les coûts, comme l'indique le terme "coût" dans les présences significatives de la classe. Ainsi, nous pouvons lier cette classe 2 à la comparaison des avantages et coûts de la constitution des structures de corridor logistico-portuaire.

Figure 51 : Verbatims significatifs pour la classe 2

- ◆ eh bah ce dont ont besoin les ports de l\_axe seine c\_est pas du long long terme, c\_est pas un jour, c\_est maintenant. J\_ajoute que les gens qui promeuvent l\_idee de la fusion, quand on leur dit? bon bah OK, c\_est bien, a quel endroit on ameliore la competitivite, quelles tonnes on gagne, quel navire on a en-plus, quelle implantation d\_entreprise on a en-plus?
- ◆ C\_est l\_etat l\_etat l\_etat, une fois de plus. que les choses soient claires, nous on est convaincu que raisonner axe seine est une bonne, que l\_axe seine est un beau concept, que l\_axe seine qui ouvre l\_ile\_de\_france sur la mer, l\_ile\_de\_france et sa capitale sur la mer est une bonne chose.
- ◆ vous fusionnez, tiens imaginons la haute et la basse\_normandie, c\_est efficace a-partir-de quand? ca veut pas dire que ca soit pas une bonne idee, mais c\_est du long long terme, un jour, un jour.
- ◆ C\_est vraiment des choses qui raisonnent aux oreilles des entreprises quand on leur dit ecoutez, vous etes en train d\_etudier l\_implantation de bacs de stockage, de je ne sais quoi, vous avez la possibilite de vous implanter,
- ◆ J\_insis une derniere fois, ca n\_a rien de contradictoire avec l\_affirmation que raisonner axe seine est une chose intelligente. du-reste, beaucoup d\_entreprises sont implantees a-la-fois au havre et a rouen, voire a paris, et si elles sont implantees dans ces differents endroits c\_est qu\_elles ont vocation dans ces differents endroits a gagner de l\_argent, etc.
- ◆ et j\_insis bien, ca n\_a strictement rien a voir avec la question de savoir si l\_axe seine a un sens, si la cooperation entre les ports a un sens, etc.

La classe 3 est une classe qui comporte à la fois des noms de villes portuaires tels que "Rouen", "Le Havre", "Bordeaux", "Nantes" ou "Rotterdam". On y trouve aussi des termes tels que "navire", "tirant d'eau", "port" ou "cour", qui sont des termes relatifs aux caractéristiques techniques des ports. Au vu des verbatims, il apparaît que cette classe est liée à la comparaison des caractéristiques des ports dans lesquels les unions interrogées sont implantées avec d'autres ports français et européens, notamment en termes de contraintes. D'ailleurs, les présences significatives de la classe contiennent des termes tels que "formalité", "grève", "problèmes", qui suggèrent une idée de contrainte. Remarquons aussi la présence de termes tels que "trouver", "moyen" ou "système", qui font allusion à la gestion de ces contraintes. Les verbatims suggèrent que les unions portuaires seraient plutôt face à une attente de gestion de ces contraintes. Ainsi, nous pouvons dire que cette classe se rapporte aux attentes des syndicats patronaux portuaires sur la gestion des contraintes techniques et organisationnelles des ports par les autorités portuaires et leurs groupements.

Figure 52 : Verbatims significatifs pour la classe 3

le probleme du havre, c'est pas le probleme de rouen, c'est pas le probleme de bordeaux, c'est le probleme de la gestion des ports francais et du desinteret de l\_etat, ou de l\_inefficacite de l\_etat.

- ◆ le havre a un systeme, rouen a un autre systeme, donc 1: 30: 45 non non non. non, AP c'est la marchandise. 1: 30: 50 je vous parle des systemes 1: 30: 52 lies au port navires.
- ◆ moi, je suis arrive sur le port de rouen en 1981. en 1981, les ports de marseille et du havre etaient les tout premiers ports europeens, voire mondiaux, bah aujourd'hui, vous vous amusez a avoir le classement des ports europeens et mondiaux, bah vous cherchez ou est le havre,
- ◆ de-plus-en-plus on programme des chargements de navires beaucoup plus importants que par le passe. et la il-y-a un certain bulk navires cerealiers et autre qui ne peuvent pas monter a rouen pour la totalite du chargement.
- ◆ bah tiens, vous etes plus au grand port maritime du havre ou au grand port maritime de rouen, ou au port autonome de paris, mais vous etes dans tel truc d\_HAROPA, meme s'il y avait du volontariat.
- ◆ un armateur qui touche a-la-fois le havre, rouen, dunkerque, bordeaux, marseille et autre, il aimerait bien avoir un seul systeme. bah non, il yen a sept, rire. 1: 31: 46 quand je vous ai dit une vitrine. mais derriere la vitrine hein, je vous l'ai dit hein, HAROPA c'est une vitrine.
- ◆ quand on amene les containers de bordeaux ou de la rochelle, de nantes ou de dunkerque, on fait pas de T1, mais quand on les amene de rouen il faut faire un T1.
- ◆ et donc l\_etat aupres duquel on denonce cette situation\_la, en disant? mais c'est d\_une absurdite totale? ah bah oui, mais c'est parce si vous allez de dunkerque au havre, de bordeaux au havre, de la rochelle au havre, de nantes au havre, vous passez de reseau international donc ca autorise a plus faire cette formalite\_la, ce-qui est assez intelligent.
- ◆ donc les rapports entre les etablissements publics, par-exemple du port autonome de rouen et du port autonome du havre, je parle pas, pardon, pas des etablissements publics, des dockers, il-y-a dix fois plus, dix fois, de dockers au havre qu\_a rouen.
- ◆ C'est de toute evidence on avait des parts de marche a reconquerir. C'est un enjeu, a nous de trouver les moyens de deshabiller anvers et rotterdam pour conforter le trafic de l\_axe\_seine.
- ◆ ca suppose de faire des 1: 41: 49 dans d'autres ports francais. qu'est-ce qui va se degager de votre etude? globalement parlant, les installations industrielles ou agroalimentaires, ou cimentieres, ou produits finis, ou autre, doivent etre de-plus-en-plus pres des ports et des ports a fort tirant d'eau.
- ◆ 1: 45: 29 alors effectivement rouen a ete attractif, pourquoi? parce-que la boos, tout le pays fortement agricole tourne autour de rouen quand-meme. donc paris il-y-a pas assez de tirants d'eau, il-y-a pas assez de ceci, c'est pas possible.
- ◆ le havre est tres tres bien place aussi, a sans-doute des defauts en matiere de desserte ferroviaire, etc. rouen a une organisation sociale, mais les contraintes d\_un port d\_interieur.

La quatrième classe est fortement liée au transport maritime et vers l'arrière-pays. En effet, elle comporte dans ses présences significatives des termes tels que "transporter", "routier", "terminal", "transport", "armateur" ainsi que des termes liés à la commission de transport tels que "transitaire", "commissionnaire". On y trouve également le terme "rupture de charge" (en deux mots) et le terme manutention, qui sont liés à la manutention des marchandises lorsqu'elles changent de mode de transport. Au vu de ces éléments et des verbatims les plus pertinents, cette classe lexicale semble correspondre à la capacité des unions patronales portuaires à réunir un maximum de professions portuaires différentes et complémentaires vue comme atout créateur de leur légitimité.

Figure 53: Verbatims significatifs pour la classe 4

- ◆ donc si vous voulez, **apres** au niveau **apres** enfin, je dirais les **associations professionnelles** qui **comptent** au niveau du **poids** plus, alors ca va etre: les **transitaires**, vous **avez** les **agents maritimes armateurs**, vous **avez** les **manutentionnaires**, donc les **operateurs** de **terminaux**, voila.
- ◆ et la clairement, on a **mis** autour de la **table** les **representants** de **chaque profession**, que ce soit les **operateurs de terminaux**, les **transitaires**, les **transporteurs routiers**, etc.
- ◆ des **chiffres** a retenir socialement. le monde du **transport maritimo\_portuaire** au havre, **salaries directement lies au-travers** de trois **grandes professions**: **agent maritime**, donc **armateur**, **armateur/ agent maritime**; **commissionnaire de transport**, appele vulgairement **transitaire**;
- ◆ ensuite il-y-a les **armateurs**, **entre eux**, leur **representant**, le GHAM: **groupement havrais des armateurs et agents maritimes**. donc je parlais des **commissionnaires de transport**, de la **manutention**, des **armateurs**, **L\_UMEP**: **L\_Union maritime et portuaire**;
- ◆ D\_accord, OK. C L A deux S? C L A S S E, comme une classe ah oui, c\_est pas comme les tracteurs allemands, d\_accord. **relations** inter? ah oui, dont on a eu une illustration au mois de mai l\_an dernier. **tout-a-fait** oui, nous **avons eu**, on a eu dans le **cadre** du **blocage** un cas de **risque** de **rupture**.
- ◆ attention, il n\_a pas ete **considere** parcequ'il n\_a pas ete clair non plus en termes de **communication** et **ne s\_est** pas fait **respecter**. les **transporteurs routiers** sur la zone **havraise**, **celui** qui est encore vivant, c\_est **celui** qui a un parc, qui peut **mettre** les **conteneurs** a terre, il a des engins de **manutention**, il est **specialiste** du **conteneur**, il sait **creer**, **gerer** la **rupture** de **charge**,
- ◆ ca c\_est le **coeur** de metier de **L\_UMF**, voila. **evidemment**, il pouvait y **avoir** des **points** de **blocages** **entre** les **compagnies maritimes** et les **transitaires**, **entre** les **transporteurs routiers** et les **operateurs de terminaux**, **entre** les **operateurs de terminaux** et le port, **entre** le port, etc.
- ◆ 500 **emplois**. vous **avez** **apres** vous **avez** les **armateurs**, alors qui sont et **agents maritimes** ou la vous **avez** le **poids**, parce-que vous **avez** CMA qui est qui a, je **ne** sais plus combien, 2? 000 **salaries** ici, donc c\_est vrai qu'ils **comptent** beaucoup.
- ◆ les **majors** c\_est les **commissionnaires** de **transport transitaires**, les **manutentionnaires**, les **armateurs**, **L\_UMEP** et le port. le port n\_ayant que 17. **J\_insiste** lourdement la-dessus. C\_est a dire qu'il est pas majoritaire, il a meme pas une minorite de **blocage**, il a rien du tout hein.
- ◆ donc l\_acces au site des **terminaux**, il-y-a des files d\_attente, etc. voila, il-y-a eu des **problemes** avec un **operateur** de **manutention**, qui a **creé** des **frustrations**, des **problemes**: les **transporteurs routiers**, les **transitaires** qui **ne** sont pas contents, les **transporteurs** attendaient **trop**, etc.
- ◆ qui est omnipresent au niveau de **L\_UMEP**. **eh** bien ce **grand duc** en fait, qui fait **partie** de ces rentiers omnipresents et **extremement** puissants sur la place **havraise**, m\_avait **repondu** que je **ne** devais pas oublier que les clients du **transporteur** **etaient** autour de la **table**,
- ◆ A lyon on a voila. on a aussi des **professions** des **courtiers d\_assurance**, des **assureurs maritimes** voila. donc si vous voulez, on a les **terminaux** bien sur, les **terminaux conteneurs**, les **terminaux croisieres**, **terminaux rouliers**, donc **operateurs** de **terminaux** de toutes sortes pour l\_ensemble des trafics.
- ◆ donc c\_est a-la-fois **avoir** des/ **hommes specialises** dans **certain** domaines, donc des **ingenieurs** hein. alors sur/ les **professions** du havre, vous m\_en parlez. la **commission** de **transport** au/ havre, appelee vulgairement **transitaire**, **au-travers** du **syndicat** du **transitaire/ havrais**, c\_est 180 entreprises, 6?

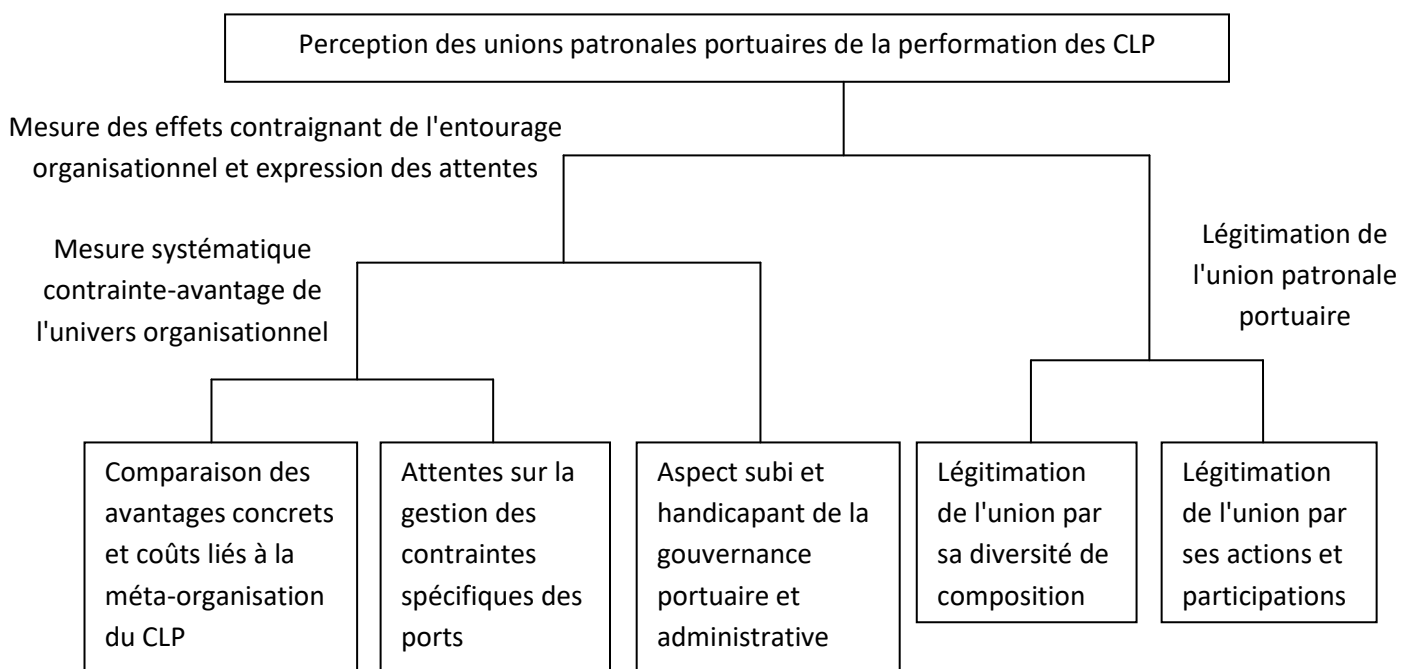
Enfin, la classe 5 est une classe lexicale qui semble plus particulièrement liée au cas Medlink Ports, puisque les termes "Marseille", "Medlink", "Sète" et "Rhône-Saône" figurent en bonne place dans les présences significatives. Les termes "outil", "action", "concret" et "procédure" mettent l'accent sur les actions de lobbying menées par l'union patronale portuaire concernée ainsi que sur les actions de gestion de projet et de promotion qu'elle mène. Les termes "vrai" et "concret" ainsi que les verbatims les plus significatifs nous indiquent que cette action est vue comme moyen pour l'union de construire sa légitimité vis-à-vis des administrations et des entreprises afin de pouvoir gagner en respect et en considération de sa parole. Ainsi, nous pouvons dire que cette quatrième classe lexicale désigne la légitimation de l'union patronale portuaire par ses actes et son implication dans des projets.

Figure 54: Verbatims significatifs pour la classe 5

- ◆ *voilà*, ça *c'est* plus classique. en gros, *puisque j'ai peut-être* oubliée, *je-crois* que j'ai fait le tour. *voilà, donc on est* en fait l'interlocuteur unique de la communauté\_ enfin, on représente les *intérêts* de la communauté portuaire, on *porte* des *projets concrets*, on *s'occupe* bien sur *aussi beaucoup* de fluidité du *passage portuaire*:
- ◆ et *donc c'est* vrai que la *notre* axe, *si vous voulez* de *développement, c'est* vraiment le *développement* de la *place portuaire* de marseille. *medlink est* un *outil* qui *regroupe* des *différentes* plateformes de transports combinées au *fluvial* sur l'axe 0: 09: 51 *aussi* le port de sete, *n'est-ce* pas?
- ◆ *sachant* qu'AP *c'est* une coproduction marseillo\_havrais, comme *vous* le *savez*. *donc on est* le principal actionnaire de MGI. L\_UMF *s'occupe* aussi de *promotion* du port, en liaison *avec c'est à dire* qu'on *est* un *membre actif* de l'association via *marseille\_fos* qui *est* dédiée à la *promotion* de la *place portuaire*, *donc on est* très *actif* dans *cette* structure.
- ◆ *qui peut-être* de *par* certains aspects, selon certains *trafics, concurrent* du port de *marseille*. 0: 10: 49 *par-contre*, il-y-a quand-même un *outil* qui *est* important et qui a été créé *recentment, c'est* le conseil de *coordination* interportuaire et *logistique*.
- ◆ *pour l'instant, l'objectif c'est* vraiment de la *coordination* d'essayer de trouver des solutions *pour améliorer* les conditions du *trafic* que *ce* soit au *niveau* technique ou au *niveau* des *procédures*.
- ◆ un jour *supplémentaire* de stationnement *sur si* possible *sur* le port, *pour* les *marchandises dangereuses* en signant une *convention*, etc. *voilà*, ça *c'était* quelque-chose de *concret* qui enfante l'attractivité du *fluvial* par *marseille\_fos*.
- ◆ 0: 35: 29 AP *est* un *enfin* oui, *c'est* passage oblige en-quelque-sortes *pour* tout ce-qui *est* après ça *depend* des *places portuaires*. *nous c'est* les *marchandises* diverses, *c'est* vrai que vrac *n'est* pas à AP, pas à *marseille*. A bordeaux ça *y est*, dunkerque je ne *sais* pas.
- ◆ L\_UMF *c'est* une fédération, fédération *locale* qui *regroupe* l'ensemble des professions qui exercent une *activité* en *lien* avec le port de *marseille\_fos*. *donc ce n'est* pas *uniquement* les professions *portuaires* stricto sensu, ça *peut-être* aussi des gestionnaires d'infrastructures, ça *peut-être* des *chargeurs*, ça *peut-être* des *acteurs* de *pre-post* stationnement, ça *peut-être* la réparation navale *voilà*,
- ◆ 0: 23: 41 on *n'est* pas là, on *n'en est* pas là du tout. *pour l'instant* si *vous voulez, c'est* un *outil* qui a été créé parce *qu'effectivement* il y avait *certainement* le besoin de faire parler les *différents* acteurs de l'axe *rhône-saône* *pour* notamment *essayer* de voir comment on pourrait *améliorer* les conditions du transport/
- ◆ vu qu'on a *amélioré* les *procédures* pour les *marchandises dangereuses* sur l'axe *sur cet* axe\_là, *c'est* de faire la *promotion* pour l'instant, *voilà*, *pour l'instant c'est* ça, *pour l'instant* il *n'y* a pas de besoin d'aller plus loin à *ce* niveau\_là.
- ◆ et *c'est* vrai que l'axe *rhône-saône* étant un axe déterminant *pour* le port de *marseille, c'est* vrai que *c'est* important *pour nous* aussi de pouvoir avoir des adhérents en-dehors du cercle purement *portuaire* de *marseille\_fos*.
- ◆ qui *s'engagent* à respecter une *procédure* pour les *marchandises dangereuses*. et en contrepartie, ils ont un jour de *décal* supplémentaire *sur* le port gratuit, *voilà*, en *vous savez* que *c'est* le règlement *portuaire* des *marchandises dangereuses* qui *est* en vigueur dans les ports français et *avec* des *délais* de stationnement très stricts.

A l'issue de ce travail d'interprétation, nous pouvons construire le modèle conceptuel de la perception qu'ont les unions patronales portuaires de leur rôle dans la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires. Ce modèle conceptuel est représenté sur le schéma suivant.

Figure 55 : Modèle conceptuel de la performance du CLP vue par les unions patronales portuaires



### 5.3.2.2.4 Transporteurs fluviaux

Les transporteurs fluviaux interviewés ont fourni un corpus textuel suffisamment important pour pouvoir permettre une analyse ALCESTE. Ainsi, nous avons procédé à une analyse ALCESTE qui a révélé un ensemble de trois classes lexicales stables. Le traitement a une fiabilité élevée puisque 75% des unités de contexte élémentaires ont été classées. Ainsi, nous avons pu obtenir la structure de classes suivante.

Figure 56 : Présences significatives pour l'analyse des transporteurs fluviaux



La première classe lexicale contient des termes directement liés au corridor logistico-portuaire tels que "Paris", "HAROPA", "port". On y trouve également des termes liés à la gestion des opérations de transport et de manutention tels que "conteneur", "terminal", "maritime", "poser", "fonctionnement". Le lecteur trouvera aussi dans cette classe des termes tels que "transitaire", "prestataire", "commercial", qui désignent des acteurs de la chaîne de transport fluvial. Enfin, remarquons la présence des verbes "constater" et "influencer", qui, d'après les verbatims, attestent du constat de l'influence du CLP sur les autorités portuaires et les acteurs les entourant, dont le fluvial. Ainsi, nous pouvons interpréter cette classe lexicale comme étant liée à l'impact habilitant des projets du corridor logistico-portuaire et de ses membres sur le fonctionnement opérationnel des transporteurs fluviaux.

Figure 57 : Verbatims significatifs pour la classe 1

- ◆ est-ce que cet élément commercial est vraiment une influence de l'existence même d'HAROPA? oui, peut-être oui. mais si on avait appelé le port du havre d'aujourd'hui port of paris, je le dis avec un clin d'œil.
- ◆ ils s'affichaient clairement étant un acteur actif sur l'ensemble du territoire de HAROPA. et donc, nous participons à ce genre d'initiative. est-ce que c'est institutionnalisé? oui et non. mais bon, ce n'est pas parce que ce n'est peut-être pas forcément institutionnalisé que ce n'est pas une bonne initiative, bien au contraire.
- ◆ et cette situation-là, c'est une situation qui est difficile qui n'est pas logique puisque finalement au havre, vous avez grosso modo quatre terminaux, vous avez quatre manutentionnaires.
- ◆ attention? ce n'est pas parce que moi je ne vois pas forcément. oui, je pense. tout cela dépend aussi de ce que vous appelez projet. je vous donne deux exemples: un premier exemple c'est la plateforme multimodale, où une initiative a été prise par, beaucoup plus le port du havre, enfin en-tout-cas l'élément havrais dont HAROPA a construit une plateforme multimodale.
- ◆ qui maîtrisent complètement le système. et cette situation n'existait pas dans d'autres ports. donc, ce n'est pas la volonté de contourner les systèmes, mais beaucoup plus que je constate c'est une volonté de surtout bien protéger la chaise sur laquelle on est assis, qui est très très bien chauffée.
- ◆ cela pourrait nous aider à considérablement augmenter nos volumes. et là je parle de conteneur par exemple. Y a-t-il d'autres exemples infrastructurels? peut-être un peu moins. non. enfin je réfléchis au côté infrastructurel, peut-être pas forcément.
- ◆ bon, avec la stratégie ou la politique réelle d'un membre d'HAROPA sur son territoire, l'ensemble, ça forcément, ça nous affecte, forcément. et ça, ça affecte tout le monde. mais ça n'a rien à avoir avec la décision. non. oui. finalement oui. on peut dire non à tout bien sûr.
- ◆ et cela n'est pas normal. D'accord? ça, c'est vraiment une vieille habitude. et on constate que, je ne peux que constater que cela n'avance pas forcément. C'est un chantier qui a énormément avancé à dunkerque en 2016. et là preuve, le port de dunkerque, les volumes on n'est pas du tout sur la même échelle.
- ◆ je dis plus port normand plutôt que port de paris, pour les simples raisons que dans une grande partie de nos business, ils sont liés à: soit une provenance, soit une destination qui est outre-mer.
- ◆ mais ça, c'est plus avec un point de vue sur le marché français européen. le risque d'une identification avec paris, c'est qu'aussi on regarde l'hinterland du port, donc l'arrière-pays du port du havre, qui est la porte d'entrée notamment du business du conteneur dont on ne souhaite pas que cet hinterland s'arrête à paris.
- ◆ oui, ça nous affecte. mais c'est très positif. je réponds à la question? non, pas forcément. en revanche, j'ai aussi une vue dans d'autres ports. ce n'est pas forcément un contournement.
- ◆ avec les abonnements, il y a un frein quand même à l'entrée de par son coût. il y a cette volonté des transitaires à ne surtout pas donner d'information aux chargeurs, quelque chose qui dans d'autres ports européens ne pose aucun souci.

La deuxième classe semble liée aux caractéristiques intrinsèques du métier de la batellerie. En effet, la présence significative de termes tels que "artisan", "métier", "batelier", "fils" font référence au métier de batelier en lui-même. Toutefois, d'autres termes tels que "gros", "tonne", "heure", "économique", "jour" évoquent la mesure de flux ou de performance. Au vu des verbatims, il semblerait qu'il s'agisse de la comparaison de la batellerie artisanale avec les autres modes de transport et avec les grands armements fluviaux et de la description des phénomènes économiques qui touchent l'activité de la batellerie. Ainsi, nous pouvons rattacher cette classe lexicale à l'analyse des phénomènes économiques touchant l'activité de la batellerie.

Figure 58 : Verbatims significatifs pour la classe 2

- ◆ et le transport fluvial, ça concernait 0: 55: 10 de leur cour enfin, une méconnaissance dans la chaîne logistique, mais aussi même en amont, dans les universités par exemple.
- ◆ alors qu'il y avait une réduction des transporteurs. donc on arrive à certaines aberrations. et effectivement, les intermédiaires ont acquis une position dans la chaîne logistique assez démesurée, qui se fait sur le dos des transporteurs.
- ◆ 1: 03: 00 en sachant que moi j'ai déjà eu des échos aussi de personnes là-bas, que les dockers ont enguirlandé les bateliers parce qu'ils se sont saisis sur le bateau.
- ◆ 0: 26: 34 mais la principale différence donc, c'est la gestion de l'équipage des grands armements qui change, donc du coup, c'est oui. 0: 26: 45 bah disons que comme nous, un artisan, on peut faire 14 heures par jour dans la loi européenne qu'eux, bon, ils peuvent faire de la navigation jour et nuit, mais bon, après voilà, ils sont obligés d'être plusieurs à bord pour gérer cette navigation.
- ◆ 0: 23: 56 oui. la différence aussi qu'il y a avec les armements et puis l'artisanat, c'est qu'une entreprise, un artisan, grand maximum, ils peuvent être deux à trois à bord, que CFT, ils sont obligés d'être un type 110m, 11, 40 de large, un bateau de 3000 tonnes,

- ◆ C\_est une methode. ce-qui demontre tout-de-suite l\_impertinence totale de cette mesure. zero controle, zero verification. oui, enfin il-y-a differentes methodes. vous avez des methodes qui dit: tel moyen de transport, il-y-a des moyennes de rejet de CO2 par tonne transportee, ou par kilometre parcouru, ou par heure de machine.
- ◆ bah lui, c\_est pas 35 heures qu'il va mettre, c\_est deux semaines pour emmener 3? 000 tonnes. et encore, je suis gentil, deux semaines. autrement aussi, donc apres transporteurs routiers, cette question de transporteurs routiers, fluviaux et ferroviaires?
- ◆ bon, ils ont beaucoup de soucis en ce moment parce qu'ils perdent les trains, ils ont retrouve des containers qui allaient a fos\_sur\_mer, ils les ont retrouves en italie hein.
- ◆ quand vous voyez anvers, vous prenez un fluvial, il arrive. on le prend et tout ca. moi j\_ai deja vu, a fos, attendre deux jours pour trois containers parce qu'ils prennent les navires, ils prennent et apres, on nous dit: depechez-vous, il faut rattraper le retard.
- ◆ ils ont leur vecu a eux, c\_est de pere en fils, enfin, ceci, cela aussi les forains, et c\_est la meme chose. donc c\_est vrai que l\_histoire, moi je suis fils de batelier, et ca date depuis mon arriere\_grand\_pere.
- ◆ C\_est\_a\_dire que c\_est eux qui s\_occupent du transport intermodal avec la route. ca, c\_est des choses qu'on peut retrouver aussi. on a tres peu de transporteurs independants qui arrivent a faire la logistique de bout en bout. ca demande beaucoup trop de demarches.
- ◆ donc les gens, oui meme j\_ai deja vu une fois quelqu'un d\_assez important: ah oui bah je connais votre metier, j\_ai vu l\_homme de la picardie. ah non non, c\_est plus du tout ca. voila. ah oui, voila, donc on est les entrepreneurs, c\_est plus du tout la meme chose.

La troisième classe, elle, semble avoir une dimension plutôt géographico-administrative. En effet, on y trouve de nombreux termes géographiques tels que "bassin", "corridor", "rhône", "mer", "nord", "europe" ainsi que des termes administratifs tels que "ministre", "réseau", "travail", "rencontrer", "député", qui sont liés aux personnes et structures constituant les administrations. A la lueur des verbatims, nous pouvons constater qu'il s'agit d'une classe lexicale qui fait fortement allusion à des contraintes législatives et administratives auxquelles les transporteurs fluviaux font face. Ainsi, nous pouvons rattacher cette classe aux besoins de maîtrise des contraintes administratives se posant à la profession du transport fluvial.

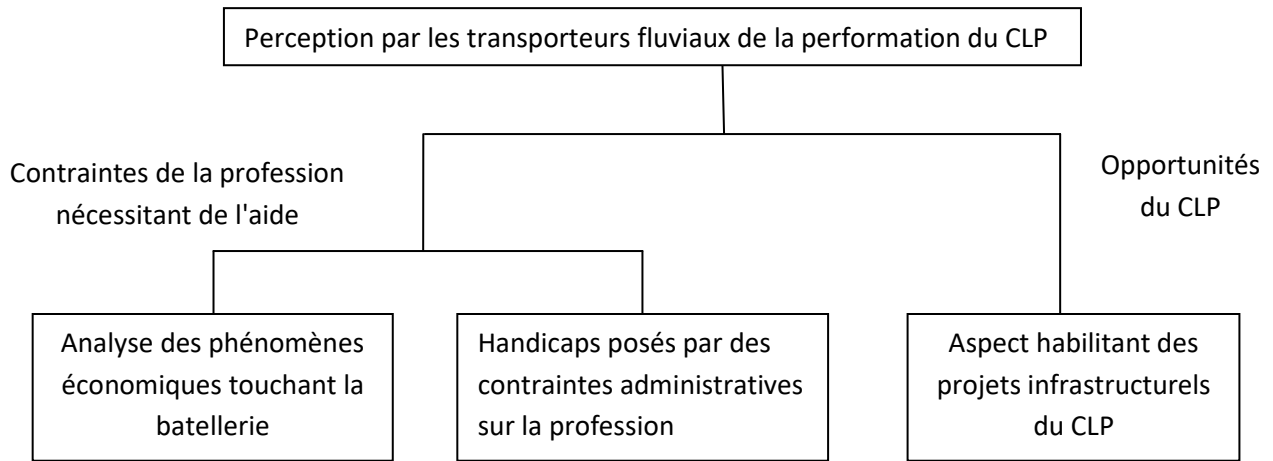
Figure 59 : Verbatims significatifs de la classe 3

- ◆ demain, il y en a peut\_etre d'autres, il faut juste repondre a certains criteres techniques. ce decret\_la, aujourd'hui, nous permet de sortir en mer et de revenir sur la seine.
- ◆ et tout ce-que les neerlandais peuvent aujourd'hui faire comme technologie. alors aujourd'hui, on parle, nous, de la france, on etait au debut, ils nous rencontraient pour les corridors.
- ◆ ca, c\_est quelque-chose qui etait demande, sauf qu'il n\_y a pas eu au niveau de l\_etat, de demande de faire une synthese de ces trois groupes de travail qui a ete demande en fin de compte par des deputes.
- ◆ maintenant, VNF travaille aussi avec les moyens qu'on lui donne. C\_est\_a\_dire que quand on regarde le budget qui est alloue au niveau de la route par-rapport au budget des voies navigables de l\_etat, on revient a dire,
- ◆ donc pour nous, c\_est quelque-chose d\_important. donc nous, ca, c\_est ce-qui nous interesse par-rapport au travail aujourd'hui que vous, vous allez faire, vous allez pouvoir sortir sur votre these.
- ◆ alors vous voyez, on a ici donc dans les missions qu'avait demande le premier ministre, c\_etait surtout ce corridor\_la, toute cette partie\_la, ce corridor au niveau du bassin rhodanien.
- ◆ C\_est\_a\_dire la seine qui passe devant honfleur, qui sort la mer. 1: 19: 19 exactement. et qui revient sur port 2000. ces bateaux\_la peuvent donc sortir et revenir selon un certain decret.
- ◆ or la bouee ou vous faites leu turn. le petit demi\_tour pour revenir sur la seine. je parle de principe de port 2000. je sors en mer jusqu\_a une bouee, et la je reviens ensuite sur la seine.
- ◆ a madame fourgeron au niveau des politiques, justement pour relayer ce-qui etait au niveau des differents bassins, c\_est\_a\_dire le bassin du nord, le bassin de la seine, le bassin du rhone.
- ◆ donc voies navigables de france, c\_est aussi un etablissement public, mais nous sommes les gestionnaires du reseau. donc on travaille avec eux, ca veut pas toujours dire qu'on est d\_accord avec tout ce qu'ils font, chacun son role.

Ce travail d'interprétation nous a conduit à construire un modèle conceptuel des transporteurs fluviaux concernant la performance des corridors logistico-portuaires. Ce modèle est représenté par le schéma ci-après.



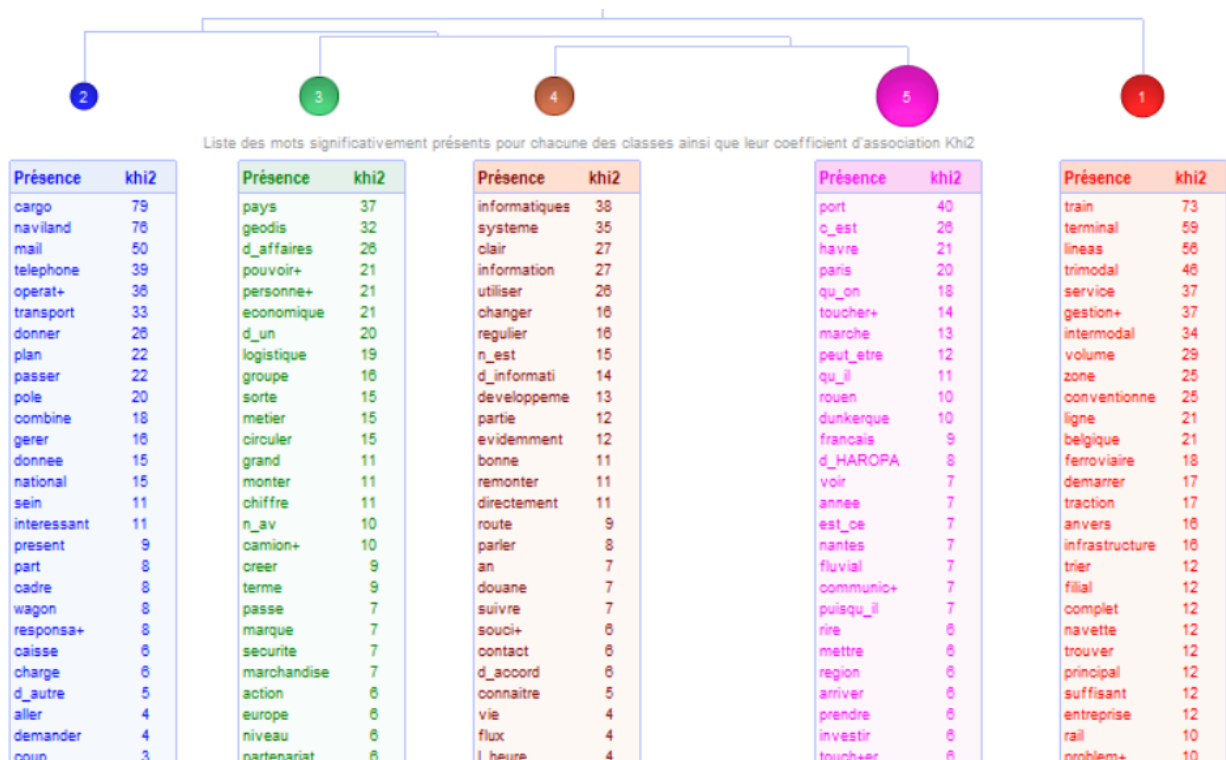
Figure 60 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les transporteurs fluviaux



### 5.3.2.2.5. Transporteurs ferroviaires

Ayant interviewé plusieurs représentants du secteur du transport ferroviaire, nous avons pu obtenir un corpus de taille suffisante pour réaliser une analyse lexicale à l'aide du logiciel ALCESTE. La fiabilité d'analyse est d'un niveau acceptable avec 68% des unités de contexte élémentaires classées. Cette analyse a fourni un ensemble de 5 classes lexicales représentées ci-après et triées sur plusieurs niveaux par le logiciel. Dans cette analyse, nous avons à la fois contacté des opérateurs historiques et des nouveaux entrants présents sur le marché après la libéralisation du fret ferroviaire de 2005.

Figure 61: Présences significatives pour l'analyse des transporteurs ferroviaires



La première classe de cette analyse contient des éléments fortement liés au matériel, tant sur le plan de l'infrastructure que sur le plan de la superstructure. En effet, des termes comme "train", "navette", "terminal" ou "traction" se réfèrent au matériel ferroviaire et à la manutention qui lui est liée. Les termes "infrastructure", "ligne", "rail" sont des termes liés à l'infrastructure ferroviaire. D'autres mots sont liés au portefeuille de services tels que "intermodal", qui désigne les trains porte-conteneurs ou porte-semi-remorques, "conventionnel", qui désigne les autres types de trains, "complet", qui s'allie avec le terme "train" pour les services en trains complets. Nous observons également la forte présence de termes liés à la gestion opérationnelle des activités ferroviaires tels que "service", "gestionnaire" (qui désigne le gestionnaire d'infrastructure), "démarrer", "trier", "trouver", "problème". Ces termes orientent la classe 1 vers la gestion des services et plus particulièrement vers la mise en place de ceux-ci. Un regard sur les verbatims les plus significatifs permet d'examiner la combinaison de ces différentes catégories de thèmes ce qui permet de constater que la classe 1 correspond aux conditions de création, simplification ou suppression de services ferroviaires depuis et vers les ports.

Figure 62: Verbatims significatifs de la classe 1

- ◆ outre les services de traction, lineas intermodal exploite également trois terminaux ferroviaires en belgique: le hub principal main hub, cirkeldijk, tous deux dans le port d anvers, et ETG a gand.
- ◆ a. lineas intermodal démarre le service de-toute-facon avec deux trains par-exemple ou meme un. b. lineas intermodal attend jusqu a ce qu un volume suffisant soit trouve, a nouveau l histoire de la poule et de l oeuf, 3, Si il-y-a du volume mais pas en quantite suffisante pour un train trois fois par semaine.
- ◆ C est toujours une societe appartenant a l etat et qui n est toujours pas tres orientee client. il-y-a tres peu de discussions entre les operateurs et le gestionnaire d infrastructure en ce-qui concerne la fermeture de connexions ferroviaires, de nouveaux rails, la gestion de sillons ferroviaires, etc.
- ◆ la capacite d\_absorbition des terminaux est egalement limitee par l\_etat et la configuration de leurs voies, qui necessitent de rouler a 6 km/ h au maximum. notons aussi des problemes d\_incapacite a charger et decharger les trains dans les temps, qui ont constitue un veritable grain de sable dans la mecanique de precision qu\_est le ferroviaire.
- ◆ L essentiel des affaires est constitue par des trains complets pour des societes comme arcelor mittal et volvo, mais on offre egalement des solutions de charge pour wagon individuel et en-meme-temps que lineas intermodal.
- ◆ lineas, qui est un fournisseur de traction, ne possede aucune infrastructure. les rails en belgique sont la propriete de infrabel, le gestionnaire d infrastructure, qui les entretient.
- ◆ retards cumules a-cause de trains permeables et de sillons ferroviaires perdus manque de conducteurs de trains manque de pistage et de tracage manque de gestionnaire d infrastructure avec une mentalite orientee client.
- ◆ en-effet, grace au systeme de navettes entre les terminaux et la plateforme trimodale, il n\_est plus necessaire de trier le train de ligne. or, le triage de la zone alluvionnaire etait en etat de saturation auparavant du fait de ses limites techniques, nombre de voies, aiguillages telecommandes necessitant de telephoner etc.
- ◆ le demarrage difficile du terminal trimodal est lie a plusieurs facteurs. premierement, le passage du tri ferroviaire au cadencement des navettes constitue un changement de pratique non negligeable.
- ◆ un gros probleme pose par le terminal trimodal est l\_harmonisation de son fonctionnement par navettes avec celui des terminaux: les terminaux sont limites en nombre de voies et en longueur de trains recevables.
- ◆ les clients viendront des-que le service existera couts de depart eleves. la liaison ferroviaire LORO entre la rive droite et la rive gauche: l idee avait trouve son origine dans les problemes de congestion autour d anvers et le demenagement de MSC de la rive droite a la rive gauche.
- ◆ la possibilite d un train mixte est recherchee, avec des charges conventionnelles et/ ou continentales, comme il a ete dit plus haut, lineas intermodal fait fonctionner trois terminaux intermodaux elle meme.

La classe 2 a aussi une dimension quelque peu opérationnelle, mais plutôt axée sur l'exploitation administrative des entreprises ferroviaires. En effet, on y trouve des termes tels que "transport", "passer", "pôle", "gérer", "national", "responsabilité", "présent", qui ont une forte connotation administrative. Nous observons également la présence de termes liés aux moyens de

communication tels que "téléphone", "mail", "donnée" au sein de cette classe lexicale, ce qui la connote à la gestion des données et à leur échange. Les termes "combiné" et "transport" nous orientent vers le transport combiné (conteneurs et caisses mobiles). Les termes "cargo" et Naviland sont liés au nom d'une entreprise ferroviaire. Au regard des verbatims et de ces termes, nous pouvons associer cette classe à la gestion administrative de la relation client et de la relation aux administrations. Plus généralement, il s'agit de la gestion des processus administratifs courants de l'entreprise ferroviaire.

Figure 63 : Verbatims significatifs de la classe 2

- ◆ tous nos clients passent les demande par telephone ou par mail. voila. qu'est-ce que je peux vous donner d'autre et donc, par-rapport aux agences que je vous ai donnees, on a un plan de transport, on part de toutes les agences que je vous ai donnees, et on a un plan de transport qui va qui va dans ce sens,
- ◆ D\_accord. donc voila. donc ici, au sein du CNO, je suis responsable adjointe pour le pole commande, donc je suis la responsable du pole commande. et donc, toutes les demandes et les commandes arrivent ici, soit par telephone soit par mail, nous gerons 3 typologies de clients, vous me dites si je vais trop vite, non, de-toute-facon vous enregistrez.
- ◆ vous etes ici au centre national des operations. D\_accord. NAVILAND CARGO a 11 agences en france. D\_accord. et le siege social est a paris. le centre national des operations de naviland cargo englobe 2 poles. le pole commande que je gere, et le pole fer, pole train, que gere une collegue stephanie ferrera.
- ◆ et en fait l\_aide a la pince c\_est une aide qui est versee aux operateurs de transport combine lorsque vous avez une rupture de charges. C\_est\_a\_dire que quand vous avez un conteneur ou une caisse mobile, pour la glisser sur un wagon il faut donner coup de pince, c\_est\_l\_aide a la pince.
- ◆ naviland cargo qui est present sur le port pouvait directement apporter ses caisses au bord a quai. ils avaient pas besoin d\_un outil specifique. et le fait de mettre la plateforme, bah elle naviland cargo/ a modifie ses plans de transport pour-que ses caisses passent bien par la/ plateforme et que ca soit mutualise avec d\_autres caisses qui vont sur un meme/ bateau.
- ◆ 0: 22: 08 voila et bah forcément j\_y suis allee deux demi\_journees et les ports etaient organises par alliance. HAROPA avait un stand magnifique, immense avec les trois ports, mais aussi ses operateurs donc naviland cargo qui est notre operateur de transport combine etait sur le stand d\_HAROPA.
- ◆ et c\_est sur invitation? ou vous pouvez m\_envoyer un mail? des horaires ou que vous me donniez parce\_que c\_est juste en-face, ca peut-etre cela peut-etre interessant, oui, ca peut-etre vous avez ma carte, je vous l'ai donnee.
- ◆ un petit peu naviland cargo, et puis je vais meme vous donner quelques chiffres, si vous le voulez, pour vous presenter un peu l'affaire, je ne fais pas tout moi, je suis responsable adjointe du centre national,
- ◆ ensuite, nous avons deux operateurs de transport combine. donc/ naviland cargo qui fait du transport combine de conteneurs maritime et qui est/ present ici. et VIA qui est notre marque des autoroutes ferroviaires qui ont/ ete 0: 06: 27. et nous avons une marque qui s\_appelle desormais forwardis qui est/ notre commissionnaire ferroviaire de transport.
- ◆ D\_accord. C\_est vraiment 1 objectif et je suis bien la pour l\_atteindre, en-tout-cas tendre vers cela. donc les clients passent donc leurs demandes soit par telephone, comme je vous le disais, soit par mail, meme chose, on a une boite mail unique, donc tous nos clients, on a plus, on a plus-de 200 clients pour information,
- ◆ D\_accord. donc c\_est bien structure, organise. donc les clients font ici donc on a un call center, donc un numero de telephone unique. les clients nous appellent sur ce numero de telephone unique. ils nous passent des reservations de containers de transport a l\_import ou a l\_export, en transport combine ou en transport route.

La classe 3, quant à elle, comporte différents termes de type économique. Cette classe comporte en effet des termes tels que "économique", "niveau", "chiffre d'affaires" (en deux mots dans le tableau de la classe), "métier", "groupe", qui sont liés au modèle économique des compagnies ferroviaires. Il est également possible d'observer du vocabulaire lié à la sécurité avec des termes tels que "sécurité" et le terme "monter" (employé dans le cas spécifique des risques liés aux migrants au niveau du tunnel sous la Manche), qui apportent un lien de la classe à la sécurité du transport. Les termes "pouvoir", "partenariat", "métier" et "logistique" indiquent un lien aux contacts entretenus par l'entreprise ferroviaire avec son environnement commercial et logistique. Notons qu'au regard des verbatims, le terme "pouvoir" est utilisé au sens de "habiliter".

Ces divers éléments liés aux modèles économiques, à la sécurité et aux réseaux de logistique nous conduisent à rattacher cette catégorie lexicale au regard que porte l'entreprise ferroviaire sur son portefeuille d'activités et sur les spécificités de coopération qu'elles peuvent avoir.

Figure 64 : Verbatims significatifs de la classe 3

- ◆ et les circonstances étaient telles au printemps 2016 qu'en termes de sécurité c'était pas tenable. il y avait on a eu des nos trains ont circulé de nuit et on a eu des nuits avec plus d'une centaine de personnes qui essayaient de monter dans le train pour monter en fait dans les camions, qui laceraient les baches.
- ◆ on réalise un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, ce qui représente un tiers du chiffre d'affaires du groupe SNCF. et on compte 52? 000 collaborateurs, avec des activités qui couvrent 120 pays. et dans le chiffre d'affaires, il y en a 55 en international.
- ◆ une sorte de gefco si 0: 07: 23/voilà, exactement. donc, voilà toutes nos activités, donc vraiment une offre/ généraliste parce-que on couvre tous les métiers du transport des marchandises/ et de la logistique,
- ◆ à mettre en avant tout ce qui est le côté E environnemental. geodis fait de RSE très social, très societal et on met avant toutes les économies d'énergie, le respect de l'environnement de l'ensemble de nos métiers.
- ◆ qui a commencé à circuler vraiment sur les voies en 2009 et qui est une entreprise ferroviaire à statut privé. captrain qui est notre marque ombrelle en europe, puisqu'en fait dans chaque pays, pour pouvoir circuler sur le réseau ferroviaire, il vous faut un certificat de licence de sécurité, une sorte de permis de conduire ferroviaire dans chaque pays.
- ◆ C'était à l'époque les plus grands contrats logistiques du monde, puisqu'il y avait un chiffre d'affaires à l'époque de 4 milliards. et IBM a totalement externalisé sa logistique, et donc on pilote plus-de 700 sous-traitants en fait pour IBM, partout dans le monde.
- ◆ on vient de signer par-exemple un partenariat avec 0: 18: 38 pour pouvoir installer des capteurs mobiles dans nos camions, puisqu'aujourd'hui 0: 18: 44 par-exemple nous n'avons que des capteurs fixes.
- ◆ il y aura compétitivité et il faut aussi que la desserte ferroviaire soit de qualité pour pouvoir faire en sorte que ça se passe bien. et concernant la desserte ferroviaire, moi je me vois d'un acteur du ferroviaire majoritairement.
- ◆ ouais, c'est pareil, c'est le transport, non non, c'est pas exactement la même chose. et puis notre portefeuille des métiers par chiffre d'affaires. nous, ou on voit que si on prend la supply chain, donc la logistique contractuelle et le freight forwarding ou en fait on s'occupe des marchandises de nos clients.
- ◆ lorsqu'on voit toutes les/ problématiques de santé publique liées aux émissions des particules, au-bout/ d'un moment il faut prendre ses responsabilités. donc la, en termes de en/ termes de partenariat donc voilà, on est présent par LHTE et on est présent par/ normandie rail service, donc l'opérateur ferroviaire de proximité sur le port/ et ça se passe très bien.
- ◆ et donc, il faut créer des entreprises dans chaque pays ou on veut circuler. donc on a le captrain deutschland, captrain italia, captrain belgium, etc. etc. qui nous permettent en fait d'avoir notre/ réseau ferroviaire européen, ce qui est important pour l'attractivité du/ ferroviaire.
- ◆ et on a eu cette nuit ou il y avait une centaine de personnes qui ont essayé de monter sur un train et la on a dit? non.

La quatrième classe lexicale se rapporte très clairement à la gestion de l'information. En effet, on y trouve des termes tels que "informatique", "système d'information" (en deux termes séparés), "utiliser", "clair", "bonne", "remonter", "connaître", "contact", qui sont fortement liés à l'information. Le terme "douane" fait référence à la douane, qui est une entité nécessitant par nature de la déclaration d'informations relatives aux flux traités. Les verbatims montrent que la gestion de l'information est considérée dans différents contextes tels que les systèmes d'information de maintenance des terminaux, les cargo community systems, les déclarations en douane, les systèmes informatiques ferroviaires ou encore l'interopérabilité des systèmes d'information. Ainsi, nous pouvons interpréter cette classe lexicale comme étant liée à la dépendance des entreprises ferroviaires vis-à-vis des biens communs informationnels (systèmes d'information, EDI, information elle-même).

Figure 65 : Verbatims significatifs de la classe 4

- ◆ mais la, comme je le disais tout a l\_heure, LHTE, le developpement de LHTE, HAROPA fait partie donc des acteurs LHTE ainsi que NAVILAND CARGO. sur le developpement de LHTE, les flux des informations via l\_OGC, je ne sais pas si vous en avez entendu parler, donc on utilise un systeme informatique qui s\_appelle l\_OGC,
- ◆ je n\_en ai jamais entendu parler. oui. pas du tout. non, non, non. rappelez moi quels quels outils? ah! oui! D\_accord. oui, c\_est clair. C\_est clair. et on souhaite meme le developper avec des flux informatiques via l\_EDl pour-que les informations de la SOGET AP PLUS remontent directement dans nos systemes informatiques et completent en direct les informations comme le nom du navire, le poids,
- ◆ le nombre de colis, la nature de marchandise, donc on souhaiterait un vrai developpement via l\_EDl pour-que les informations de la SOGET remontent directement dans nos systemes informatiques via l\_EDl.
- ◆ oui, oui, puis on se rencontre regulierement, avec les differentes parties, je vous dis, que ce soit HAROPA, SOGET ou les douanes, on se rencontre regulierement, la cette semaine on avait encore rendez\_vous avec la SOGET et HAROPA pour tout ce-qui etait LHTE et l\_evolution de LHTE.
- ◆ et donc, direction douanes, transport, route, direction des douanes donc c\_est un partenaire qui se modernise en-tout-cas qui peut nous accompagner et qui a-priori n\_est pas la pour boucler les choses, donc c\_est quand-meme une bonne nouvelle.
- ◆ compagnies ou des transitaires. voila. bien evidemment avec la SOGET, on travaille aussi avec leur systeme AP PLUS, on va encore l\_appeler AP PLUS parce\_que S ONE ce n\_est pas encore cela, il ya encore quelques couacs.
- ◆ ce n\_est pas la meme chose, d\_accord, voila. C\_est nous qui avons fait les tests. C\_est nous qui avons fait les tests puisque c\_etaient nous les premiers a utiliser LHTE.
- ◆ ecoutez, ce-qui est sorti essentiellement, en-effet, ce sont des problemes, essentiellement, si mes souvenirs sont bons, parce-que cela date d\_il y a plus-de presque deux ans maintenant, c\_était lie plus a des soucis plus informatiques qu\_autre chose.
- ◆ apparemment il-y-a quelques retards de developpement. voila. au quotidien? C\_est tres cordial. pour nous, c\_est plutot un travail de collaboration. C\_est pour cela que j\_ai utilise ce terme tout a l\_heure, nous, on est en parfaite collaboration. bien evidemment, il-y-a autorite chez nous, c\_est les douanes.
- ◆ C\_était plus-de l\_informatique qui ne suivait pas qui ne suivait pas le rythme necessaire sur au bon developpement, on va dire, du terminal. ah! non, non, non, non, non, puisque de-toute-facon, le havre est incontournable, et il est clair que cela a pu baisser il-y-a deux ans, mais le chiffre est remonte depuis, donc le havre est incontournable,
- ◆ c\_est clair que c\_est tres interessant de recevoir des propositions, bien pour, pour voir les developpements mais meme, la SOGET fait regulierement aussi des informations via des e\_mails pour nous donner l\_evolution d\_AP PLUS ou l\_evolution, bien,
- ◆ puis la pologne, etc. qu\_on soit pas obligé de changer de locomotive a chaque fois parce-que c\_était pas le bon systeme informatique. donc les plateformes d\_interop c\_est quelque-chose d\_important. et la surtout, ce-qui compte aussi pour nous c\_est que deja en termes de ferroviaire on peut avoir differents criteres de suivi, de tracking, de systeme d\_information.

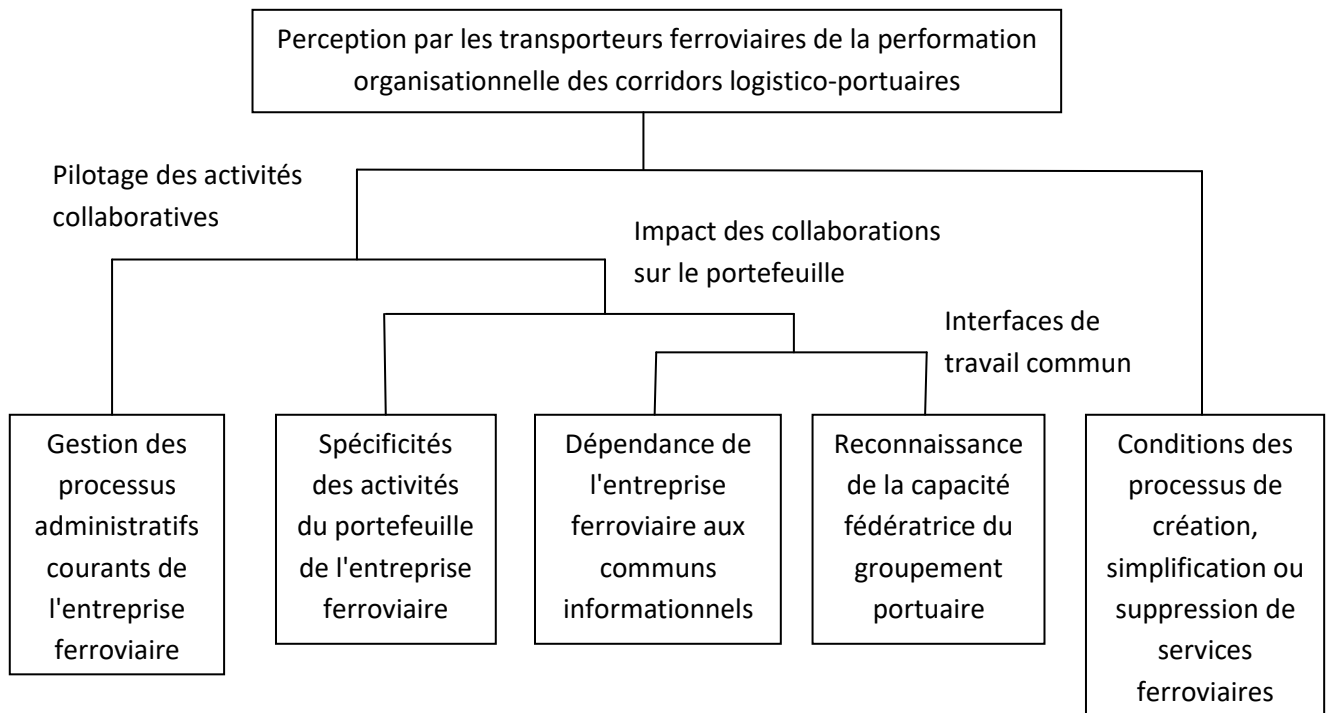
Enfin, la classe 5 semble être directement liée aux méta-organisations de corridors logistico-portuaires et de leurs membres, comme l'indique la présence significative du terme HAROPA ainsi que de nombreux noms de villes portuaires tels que "Havre", "Paris", "Rouen", "Dunkerque", "Nantes" et "port". La présence du verbe "toucher" fait référence à la possibilité de desservir des zones géographiques. La présence simultanée des termes "communication", "région", "investir" et "fluvial" indique une connotation aux influences exercées par des entités extérieures sur les activités des entreprises ferroviaires. Si l'on se réfère aux verbatims les plus importants proposés par ALCESTE, nous pouvons constater ici qu'il s'agit, tout particulièrement dans le cas de HAROPA, de la reconnaissance de la capacité de la méta-organisation de corridor à rassembler les entreprises et les administrations autour de travaux communs.

Figure 66 : Verbatims significatifs de la classe 5

- ◆ j'ai plus le nom en-tete, mais il-y-a des communes le long de la seine qui se sont associees et qui se revendiquent, elles sont surement interviewees d\_ailleurs dans le magazine d\_HAROPA pour sur le sujet.
  - ◆ cote chargeurs, cote clients qui decident quand/ meme s'ils veulent toucher au havre, a marseille ou a dunkerque, l'avantage/ d\_HAROPA c'est de montrer que ca soit rouen ou le havre, c'est que c'est/ le grand port de paris.
  - ◆ et ca, c'est un element qui peut plaire aux chargeurs, donc aux clients. et c'est sans et on peut tres bien imaginer que les chargeurs demandent a toucher le havre ou rouen pour ensuite arriver a paris parce-que c'est pertinent.
  - ◆ je-pense qu'il y avait encore des belles choses a faire. on pourrait enfin, apres on peut tout imaginer, mais c'est vrai qu'on pourrait imaginer d'avoir grace aux differents reseaux portuaires, d'avoir une demarche de l'etat, la fameuse? etat stratege?
  - ◆ C'est pas moi qui vais vous dire ou il faut toucher, etc. enfin quels sont les marches. mais c'est vrai que c'est un peu lorsqu'on prend a 1: 09:
  - ◆ C'est ca, c'est ca, donc on a cinq ans et tout le monde parle d\_HAROPA. on sait meme plus bon on parle du pape ou c'est 1: 15: 56 de paris? ah ou HAROPA. donc comme quoi ca marche bien et que c'est vrai quand il-y-a une structure qui marche bien, on a tendance a vouloir faire en sorte qu'elle evolue donc il faut le faire.
  - ◆ mais nous voila, nous on se pose vraiment on souhaite des win\_win avec les ports et avec HAROPA ca marche bien donc tout ce qu'on pourra faire en win\_win pour-que tout le monde.
  - ◆ repetez la question? non, non, non, franchement c'est tres fluide. comme je vous le disais des le debut, tous les partenaires du havre sont vraiment ont vraiment un travail de collaboration pour fluidifier, pour aller de l'avant, et pour developper le marche sur le havre.
- 
- ◆ et quant aux collectivites locales, donc l'echelon en dessous, c'est vrai qu'elles sont influencees puisqu'il y a des associations de communes le long de la seine qui se sont creees, enfin parce qu'il y a HAROPA et donc on cree des collectiv\_ enfin,
  - ◆ une vraie je-pense qu'ils ont depoussiere HAROPA, l'image qu'on pouvait se faire du port du havre dans le sens ou il-y-a beaucoup plus-de communication, que ce soit euh sur le terrain, parce qu'on le voit bien,
  - ◆ ca, c'est evident et puis vous avez le directeur commercial d\_HAROPA qui est au havre. vous avez le DG d\_HAROPA qui est sur paris, antoine berbain, donc c'est vrai qu'il y a quand-meme HAROPA c'est pas une institution ad hoc qui serait venue en-plus chapeauter les trois ports, c'est vraiment l'alliance des trois ports.
  - ◆ bah d'avoir une coordination encore plus forte. les regions, normandie et ile\_de\_france sont tres interessees par HAROPA puisqu'ils proposaient de pousser un petit peu plus et de rentrer peut\_etre dans la gouvernance du port, ce-qui est aussi nous avons des collectivites.
  - ◆ toucher le port du havre ca fait gagner 24 heures en bateau par-rapport aux branches du nord. donc c'est quand-meme c'est une competitivite si on arrive apres a partir en train vers paris et si on arrivait a pousser l'hinterland du port du havre et donc d\_HAROPA vers strasbourg ou voire au\_dela pour l'allemagne, tout le monde sera heureux.
  - ◆ mais en-tout-cas, nous ce qu'on souhaite mettre en avant, c'est que l'attractivite fluviale et l'attractivite ferroviaire, ca sera deux atouts majeurs pour HAROPA. et donc c'est pas il-y-a pas de enfin, c'est pas les memes marches en fait donc, j'irai pas dire j'ai pas de position sur la fameuse chatiere qu'on attend depuis des annees, mais qu'on ne voit pas arriver.
  - ◆ ou est-ce qu'on peut se dire que lorsqu'il y a des investissements publics, encore une fois que ce serait de l'argent public tout comme LHTE, de dire que LHTE c'est un outil pour faire des conteneurs donc on met le paquet pour-que ca marche bien et que le havre soit un port de conteneurs.
  - ◆ mais est-ce que c'est normal? parce-que ca, c'est de l'argent public, est-ce que c'est normal que le port de dunkerque developpe des structures pour faire des cereales, alors qu'on est a rouen?

A l'issue de ce travail d'analyse, nous pouvons élaborer le schéma conceptuel représentant la perception qu'ont les entreprises de transport ferroviaire de leur lien à la performance des corridors logistico-portuaires. Ce modèle conceptuel, basé sur les classes lexicales de l'analyse, est représenté ci-dessous. Il se base sur la construction de collaborations par des interfaces organisationnelles et informationnelles dont le fonctionnement impacte le portefeuille de l'entreprise ferroviaire. Ces collaborations sont ensuite concrétisées par leur insertion dans l'administratif usuel et la création concrète des services ferroviaires correspondants.

Figure 67 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les transporteurs ferroviaires



#### 5.3.2.2.6. Entreprises de transit, commission de transport et prestation logistique

Le dernier type d'organisations ayant fourni un corpus permettant une analyse d'une fiabilité suffisante est constitué par les entreprises de transit. Ces entreprises sont des donneuses d'ordres majeures. En effet, ce sont des commissionnaires de transport qui pilotent un transport effectué par plusieurs modes ou plusieurs entreprises différentes et choisissent par conséquent comment un transport sera effectué, par quel sous-traitant et par quel itinéraire. Ils effectuent souvent aussi des prestations telles que les commissions de douane ou l'entreposage.

Forte d'une fiabilité d'analyse élevée (77% des unités de contexte élémentaires classées), cette analyse a révélé 5 classes lexicales présentées ci-après.

Figure 68 : Présences significatives pour l'étude des commissionnaires de transport



La première classe présente des termes liés aux décideurs et aux entités centres de prises de décision tels que "président", "général", "homme", "ingénieur", "région", "d'Etat" et "Bruxelles" (qui fait référence à l'Union Européenne). Il est également possible d'observer des termes liés au fait d'administrer tels que "conseil", "diriger", "travaux", "politique", "préparer". En outre, on observe également une présence de mots liés à des contraintes techniques, notamment "tirant", "d'eau" (formant l'expression "tirant d'eau"), "fin" et "difficulté". Au regard de ces termes et des verbatims, nous pouvons dire que cette première classe correspond au besoin de gérer conjointement les contraintes humaines et matérielles.



Figure 69: Verbatims significatifs de la classe 1

- ♦ ils en ont fait, **globalement** parlant, le premier **port francais**. on a parle des **difficultes**, des tares que nous **avons**, donc: mauvaise **gestion** de **l\_etat**; la **CGT**; le cote **prive**, ce a quoi on assiste **actuellement**.
- ♦ **tres** bien argumente **et** qu'on **ait** la certitude de **sa** fiabilite reelle **et** non pas de **l\_illusoire** ou du fumeux. on y **fera** attention. si **c\_est** pas ca, on coulera. **C\_est** aussi **simple** que ca. or, les allemands eux **preparent tres tres** bien leurs **dossiers**. **et** au-travers de ca, ils obtiennent des subventions que nous **memes** **n\_avons** pas.
- ♦ on assiste a quoi **actuellement?** **et** vu **mon** age, **j\_en** **ai** rien a **fouter** de **ce-que** je dis, **et** **c\_est** enregistre. de **toute** **evidence**, **l\_ancien** **president** du **conseil** de **surveillance** du **port**, gilles fournier **et** moi **meme** prenions que ce soit le havre, **etat\_major**, chefs de file de **l\_axe\_seine**.
- ♦ faut **il** donc que **maurin** **et** **valerie** **peresse** **deja** s\_**entendent** bien, ce **sont** les deux **presidents** de **region**. donc la **difficulte** de **l\_exercice** **c\_est** **a-la-fois** trouver les deux grands **politiques** de **l\_axe\_seine**, une harmonie entre eux **et** ensuite creer cette unicite de commandement, **et** de commandement absolu.
- ♦ de ce fait **la**, le **dossier** avait un apport financier de 178 **millions** **d\_euros**. **et** la la SNCF a dit? avec 78 **millions** je pouvais pas **faire** les **travaux**, **maintenant** que **j\_ai** 178 **millions**, je peux **faire** les **travaux**.
- ♦ **alors** dans tout **ce-que** vous **apprenez**, dans tout **ce-que** vous avez **appris**, **etc**. faut **d\_une** **maniere** en **fin** de compte faut examiner les **fondamentaux** **economiques**, les **fondamentaux** **et** apres tout se decline au-travers de ca.
- ♦ il est **evident** que **j\_etais** pas le seul a **l\_entendre** **puisque** le vice\_**president** de la **region**, des **amis** a moi comme le **president** de **l\_UMEP** **et** **autre** **etait** a **mes** cotes pour **ecouter** cette dame **la**, donc **j\_ai** des temoins.
- ♦ 1: 02: 32 parce qu'**effectivement** **maurin** est un centriste, **valerie** **peresse** est republicaine, ils ont **deja** pas le meme versus tous les deux du monde **politique**. 1: 03: 03 la duree des mandats? 1: 03: 17 au-moins il a cinq **ans**, **deja** ca. 1: 03: 31 **d\_utopie**. le bouleversement qu'on vit **actuellement** vous **n\_etiez** pas ne, moi **j\_etais** jeune officier sous de gaulle, **etc**.
- ♦ une analyse en instant T amene a dire **ceci?** **l\_etat** **n\_a** plus **d\_argent**, **c\_est** reconnu, **d\_une** **maniere** **francaise**, **europenne** **et** **mondiale**. les ressources que nous **avons** reposent sur deux piliers **actuellement**: la **region** qui a **encore** de **l\_argent** **et** **bruxelles** qui a de **l\_argent**.
- ♦ **C\_est** soufflet qui **dirige**. avec une problematique que je vous **evoque**, parce-que vous **preparez** une **these**, **c\_est** un sujet de reflexion. les grandes installations cerealieres de rouen **sont** **privees**, mais on revient a **ce-que** je vous **ai** **evoque** au debut de notre conversation, a-savoir du **tirant** **d\_eau** de rouen.
- ♦ **ce-qui** dit en clair que la non\_**reactivite** de **l\_etat** ainsi que des **politiques**, **quels** qu'ils soient: droite, centre, gauche, peu **importe**; ont provoque une desherence du ferroviaire sur les **ports** en-general. le fluvial, il est **actuellement** subventionne, nous **avons** **connu** **recemment** une tentative de suppression des subventions 0: 17: 15 oui.

La classe 2, quant à elle, contient de nombreux mots relatifs à la structure d'entreprise tels que "groupe", "branche", "grand", "chaîne", "pôle". Nous observons également des noms de fonctions d'entreprise adaptés au cas des entreprises de commission de transport tels que "transport", "logistique", "maritime", "ferroviaire", "export". Nous trouvons aussi un grand nombre de marques d'entreprises emblématiques du secteur du transport et de la logistique dans cette classe. Ces éléments ne peuvent que nous inciter à désigner cette classe comme représentant la structure de l'entreprise et les activités qu'elle propose, ce que les verbatims tendent à confirmer.

Figure 70: Verbatims significatifs de la classe 2

- ♦ un **commissionnaire** de **transport complet**, **c\_est** a-la-fois un **departement** **export**, un **departement** **import**, un **departement** **douanier**, une **filiale** **logistique**, la vous etes dans la **filiale** **logistique** du **groupe** **tramar**.
- ♦ on realise un **chiffre** **d\_affaires** de 10 **milliards** **d\_euros**, ce-qui **represente** un tiers du **chiffre** **d\_affaires** du **groupe** **SNCF**. et on compte 52? 000 **collaborateurs**, avec des **activites** qui **couvrent** 120 **pays**. et dans le **chiffre** **d\_affaires**, il y en a 55 **en** **international**.
- ♦ **donc** on **couvre** a **peu** pres toute/ la **chaîne** des **metiers**. **comme** vous **l\_indiquez** **en** introduction, **donc** un **peu** plus/ de 52? 000 **collaborateurs** avec une moitie **en** **france**, **peu** de **collaborateurs** **en/** **afrique** et **moyen\_orient**.
- ♦ et puis, on depend **donc** du **groupe** **SNCF**. **donc**, sur la page qui **suit**, de-maniere rapide, je vous ai mis la **presentation** de **nos** **différents** **metiers**, de **nos** quatre **grands** **poles**, avec le **premier** **pole** alors ce sont les **chiffres** 2015, on est **en** **train** de refaire les **chiffres** 2016.
- ♦ et pour moi **c\_est** la plus **grande** **specialiste** **en** **droit** **douanier** **francais**. **donc** on est intime, oui, **parce** **qu\_on** **se** **freque**nte constamment. alors, allez\_y? 0: 46: 54 alors je vous expliquais un **petit** **peu** qu'**est\_**ce que moi **j\_entendais** pour un **transitaire** ou une **commissionnaire** de **transport**.
- ♦ on a le second **pole** ensuite qui est le **transport** **ferroviaire**, ce **qu\_on** appelle **transport** **ferroviaire** et multimodal de marchandises avec des **entreprises** **ferroviaires** **fret** **SNCF** qui est **l\_operateur** **historique**, **VFLI** qui a **ete** **creee** **en** **enfin**,
- ♦ avec **ses** **activites** **donc** de **distribution** **express** **donc** la livraison de **petits** **colis**, de palettes. autre **transport** 0: 02: 07 **exactement**, **calberson**. alors **geodis** mene depuis deux ans **en** **fait** une politique de marque **unique**, **donc** toutes **nos** **marques** **historiques** **calberson**, **bourgey** **montreuil** disparaissent progressivement, **donc** **bientot** **tous** **nos** **camions** **seront** **bleus** avec le logo **geodis**.
- ♦ il-y-a le **monde** **maritime** qui a aussi son dispositif de **suivi** **d\_information** qui peut-etre **different** et on voit apparaitre **donc** les objets **connectes**. alors **la\_dessus** on peut tres bien decider de mettre une **puce** sur sa **caisse** et qu'**il** **faudrait** aussi que tout le **monde** arrive a **retrouver** **ses** **petits**.
- ♦ parce-que **c\_est** une **grande** **maison**, **donc** **c\_est** **vrai** qu'**il** **faut** aussi faire le **lien** entre les **differentes** **activites** et au **sein** **donc** de **l\_equipe** de **branche** **SNCF** **logistics**.

La classe 3 semble nettement plus liée à l'opérationnel. En effet, elle dispose dans ses présences significatives de verbes liés aux opérations de transport et de logistique tels que "arriver", "charger", "toucher" (au sens de toucher un port d'après les verbatims), "décharger" ou "embarquer". A noter également la présence de noms liés à la logistique tels que "bateau", "importation", "exportation", "fluvial", "conteneur". Il s'agit, d'une manière générale, de l'expression du besoin de valorisation des ports du corridor logistico-portuaire par les aspects opérationnels, ce qui est confirmé par l'échantillon de verbatims suivant.

Figure 71 : Verbatims significatifs de la classe 3

- ◆ qu'est-ce tu vas aller exporter de bourgogne? comment tu as tout le trajet, qu'il soit ferroviaire, fluvial ou routier, ça rend ton produit non compétitif. tu peux plus t'aligner sur le prix de vente de celui qui est au havre ou a dunkerque, ou a nantes. 1: 45: 20 bah voilà.
- ◆ du lieu du passage des marchandises. S'ils sont satisfaits du havre, ils passent par le havre, s'ils sont pas satisfaits, ils passent par anvers. 00: 39: 40 ah le mot chargeur ca existe pas, exportateur, importateur, c'est eux les clients. le mot chargeur ca ne veut rien dire.
- ◆ et je decharge la marchandise au havre, mais je peux la decharger a fos et a marseille, je peux decharger a valence en espagne, je peux decharger a barcelone, a anvers, a hambourg, c'est voilà, je n'ai pas que du havre aujourd'hui dans mon quotidien.
- ◆ mais les clients ils s'essuient une greve terrible, leur/ camelote embarque pas ou decharge pas. D'une part, d'a la fois les/ importateurs, les exportateurs, une fois ils ont des coups phenomeneaux.
- ◆ une fois que vous etes un chargeur on va prendre si/ on prend des produits de grande consommation, si des vetements qui arrivent par/ bateau, si vous avez des boutiques a livrer en ile\_de\_france et qu'on dit, mais/ le port de paris c'est le havre,
- ◆ je ne parle pas de client transitaire, je parle du client final en fait, qui est importateur ou exportateur. et voilà et c'est peut\_etre la-dessus qu'il faut evoluer, avec le risque que demain si ca evolue trop, le client n'aura plus besoin de nous.
- ◆ et ca, c'est un element qui peut plaire aux chargeurs, donc aux clients. et c'est sans et on peut tres bien imaginer que les chargeurs demandent a toucher le havre ou rouen pour ensuite arriver a paris parce-que c'est pertinent.
- ◆ si le port de marseille se porte c'est se porte aussi-bien qu'il le devrait aujourd'hui, c'est qu'il a souffert des greves il-y-a encore quelques annees et que les armateurs touchent genes ou barcelone.
- ◆ un, HAROPA c'est port de paris, vous touchez/ paris; deux, on a de l'espace logistique sur place donc la rupture des charges/ est minimale et trois on peut vous faire de la valeur ajoutee sur vos produits.
- ◆ et un importateur, sitot que le bateau est a qua, il veut deja que la marchandise soit livree. 1: 49: 34 attendez, les greves de mai juin au havre de l'annee derniere, mai et juin, derniere.
- ◆ cote chargeurs, cote clients qui decident quand/ meme s'ils veulent toucher au havre, a marseille ou a dunkerque, l'avantage/ d'HAROPA c'est de montrer que ca soit rouen ou le havre, c'est que c'est/ le grand port de paris.
- ◆ tout ce-qui est rupture de charge, tout ce-qui est éloignement du site de production, pour l'export hein, mais pour l'import c'est pareil, vous grevez le cout de votre marchandise initiale de couts annexes qui vous rend non compétitif.

La quatrième classe, quant à elle, semble, elle aussi, liée au fonctionnement, mais d'une manière différente. En effet, nous trouvons des verbes tels que "sortir", "bloquer", "stationner", "venir", "commencer" et "passer" qui ont un lien à la notion d'accès à des installations. D'autres termes sont liés aux opérations logistiques, tels que "terminal", "conteneur" et "quai", ce qui rapproche la classe de l'accessibilité des terminaux. Toutefois, nous observons la présence du terme "rendez-vous", qui, dans les verbatims, fait référence au système de rendez-vous camion du port du Havre. Des termes liés aux ressources humaines tels que "docker" et "personnel" sont présents. Or, il apparaît que ces termes sont mobilisés par les interviewés en lien avec les blocages des entrées et sorties de personnels dus aux dockers grévistes. A la lueur de ces éléments, il apparaît que cette classe lexicale se rapporte aux entraves posées au fonctionnement des entreprises concernées, entraves pouvant être identifiées comme d'origine syndicale, organisationnelle ou matérielle.

Figure 72 : Verbatims significatifs de la classe 4

- ◆ on cherche des solutions pour vous voyez hein, des gens comme ST\_ comme TCX, qui est un gros prestataire docker. il commence a ils viennent de s\_installer de se reinstaller en-face de l\_enseigne de terminal de l\_europe avec un stock de 150 conteneurs.
- ◆ aujourd'hui ca coute 80 en gros de ramener le conteneur depuis TDF ou TN\_ TNMSC vers le terminal multimodal. 80 c'est deux jours de stationnement. vous voyez, donc a un moment et finalement pas de contrainte de rendez\_vous pour sortir le conteneur ici.
- ◆ un, deux, trois, c'est pas la peine, vous venez pas, vous tournez comme vous voulez, vous venez pas, c'est impossible. donc on venait a 4h du matin, les equipes, machin, on s'est trouve bloqué ici a une centaine une journee ou les gars commençaient a s\_exciter un peu, parce-que le probleme c'est qu\_au bout de trois jours, entre le ricard et puis les saucisses grillées,
- ◆ la demain, ca y est on va commencer a prendre chacun son outil, enfin, vous voyez s\_il y a un autre terminal 0: 28: 22, ca va être encore un autre outil, enfin, c'est on s\_en sort plus quoi, enfin je veux dire a un moment trop de specificite, différentes specificites c'est de la c'est du manque de reactivite pour les utilisateurs quoi finalement.
- ◆ C'est plus petit, mais c'est un bel outil quoi, c'est vraiment un bel outil. C'est le jour ou ca fonctionne, quand ca fonctionne correctement, c'est honnetement les armateurs ils preferent venir ici que de monter dans le 0: 25: 23.
- ◆ C'est pour facturer le stationnement en fait, clairement, voila. C'est qu'en gros, on donne la carte bancaire pour dire a GMP ou a ATM: bah c'est moi qui a pris ce conteneur\_la, donc s\_il y a cinq jours, bah tu me factures sous la reference tant.
- ◆ pour-que je puisse prendre mon rendez\_vous pour dire je vais sortir la boite. donc aujourd'hui en gros quand vous arrivez le lundi matin donc vous arrivez le lundi matin, coupure enregistrement.
- ◆ entre le manque de chauffeurs, les bouchons les bouchons sur les quais, les bouchons sur les rendez\_vous, les volumes qui commencent a être super importants en termes de chargement, je sais pas comment on va faire, ca va bloquer.
- ◆ bah ca commençait a monter un peu en temperature. et du coup, a 15h, on avait des personnels qui ont pris peur, parce qu'il a circule des bruits sur la place qu'ils allaient venir fermer avec des conteneurs il n\_y avait plus personne, c\_était vide, ici on était vide.
- ◆ aujourd'hui, pour un cout ce-que je vous disais tout a l\_heure, pour un cout de 70, vous pouvez gagner cinq jours, six jours de stationnement. si c'est bien fait, vous avez quatre jours a quai, donc vous ne pourrez pas utiliser les quatre jours, mais ca veut dire que vous pouvez passer de quatre jours a on va dire a huit jours en moyenne, huit neuf jours en moyenne, ce-qui est enorme,
- ◆ ou sinon par des syndicats des dockers, mais ca peut-etre les autres syndicats qu'on voit/ pas forcément, parce-que nous ici, le personnel n'est pas hyper syndique, clairement voila, il-y-a quelques etiquettes, il y quelques personnes qui sont au CE,
- ◆ sauf que ca ne liberait pas, donc les gens ont pris peur, on a eu une petite vague de 0: 23: 00 on avait une centaine de personnes dans les bureaux.
- ◆ et on a eu cette nuit ou il y avait une centaine de personnes qui ont essaye de monter sur un train et la on a dit? non.
- ◆ voila, en gros c'est ca. si on n\_a pas fait toutes ces manips\_la dans AP, on peut pas prendre rendez\_vous. sauf qu\_aujourd'hui, un BA et non, pardon, il vous manque le vu a quai.

Enfin, la cinquième classe lexicale a plutôt une connotation d'administration d'entreprise, comme l'indique le terme "patron". Elle comporte les termes "direction" et "régional", qui se regroupent dans le terme "direction régionale" employé par un des interviewés au sujet de la création d'une direction de son entreprise à l'échelle régionale. Les termes "réunion", "multitude" et "fusion" font allusion à des fusions d'entreprises. Le terme "aujourd'hui" fait allusion à l'existence d'une situation actuelle différente des situations antérieures : il indique l'existence d'un changement. En confrontant ces déductions aux verbatims présentés comme les plus importants par ALCESTE, nous pouvons dire que cette classe est liée à des fusions et mutualisations administratives au sein de certaines entreprises de commission de transport à l'échelle régionale (échelle confirmée par le terme "régional" dans la classe).

Figure 73 : Verbatims significatifs de la classe 4

◆ aujourd'hui on a/vraiment enfin, on le voit de-plus-en-plus et je vais vous parler de certaines/ choses apres, mais on a de-plus-en-plus le la reflexion autour de la vallee de/ seine.

◆ et aujourd'hui on mutualise de-plus-en-plus-de choses, le patron logistique, le directeur logistique il n'est plus havrais, il est regional et il chapeaute l'ensemble des moyens logistiques sur la vallee de seine.

◆ eh oui, je serais tente de dire: ca ne me regard\_\_ enfin, operationnellement parlant ca ne me regarde meme pas. C'est qu'aujourd'hui moi j'ai des types qui sont a la direction de tout ca et qui vont, pour des raisons ou pour une autre, pour des specificites de produits ou des typologies d'acteurs localement dans les entrepots, vont dire:

◆ on a des entrepots, comme je vous disais, qui sont des entrepots qui etaient avant rattaches aux agences, aujourd'hui qui sont sous une direction regionale. donc aujourd'hui, typiquement sur un besoin logistique par-rapport a un de mes clients, je ne suis pas sur que cette marchandise elle va etre travaillee au havre ou a rouen.

◆ mais dans la plupart du temps ca s'est plutot bien passe. 0: 21: 00 oui, apres c'était pas c'étaient des problemes ce sont devenus des problemes parce-que du coup enfin, il n'y avait pas une politique on dependait tous du meme groupe,

◆ et 0: 12: 38 s'est deplace expre pour le road show en fait. donc a l'époque il-y-a quelques annees de ca, l'ancien directeur dimitri bouget qui est a la reunion maintenant etait en inde en voyage avait participe aussi a une convention de HAROPA, soit il etait present a new delhi,

◆ ce n'est plus le cas aujourd'hui, c'est vraiment, on est une direction regionale donc de-toute-facon elle est garante de la repartition des activites sur les deux periodes.

◆ enfin c'est la douane n'est plus un frein aux operations aujourd'hui. enfin, on le voit comme ca. ca l'a ete par le passe, c'était complique. aujourd'hui c'est plutot la douane qui peut-etre moteur dans plein de sujets, ca c'est vachement interessant.

◆ donc voila, c'est des gens aujourd'hui la douane ca restait plus que enfin, on-dit souvent que la douane ce n'est plus ce-que c'était hier, aujourd'hui c'est des gens qui essaient de faire avancer les choses.

◆ mais toute cette reunion ou les equipes elles se promenaient, elles etaient venues au havre, laurent foloppe n'était pas dispo, j'y avais participe. voila, c'était du questionnement, c'était interessant. apres voila, moi c'est pas mon quotidien.

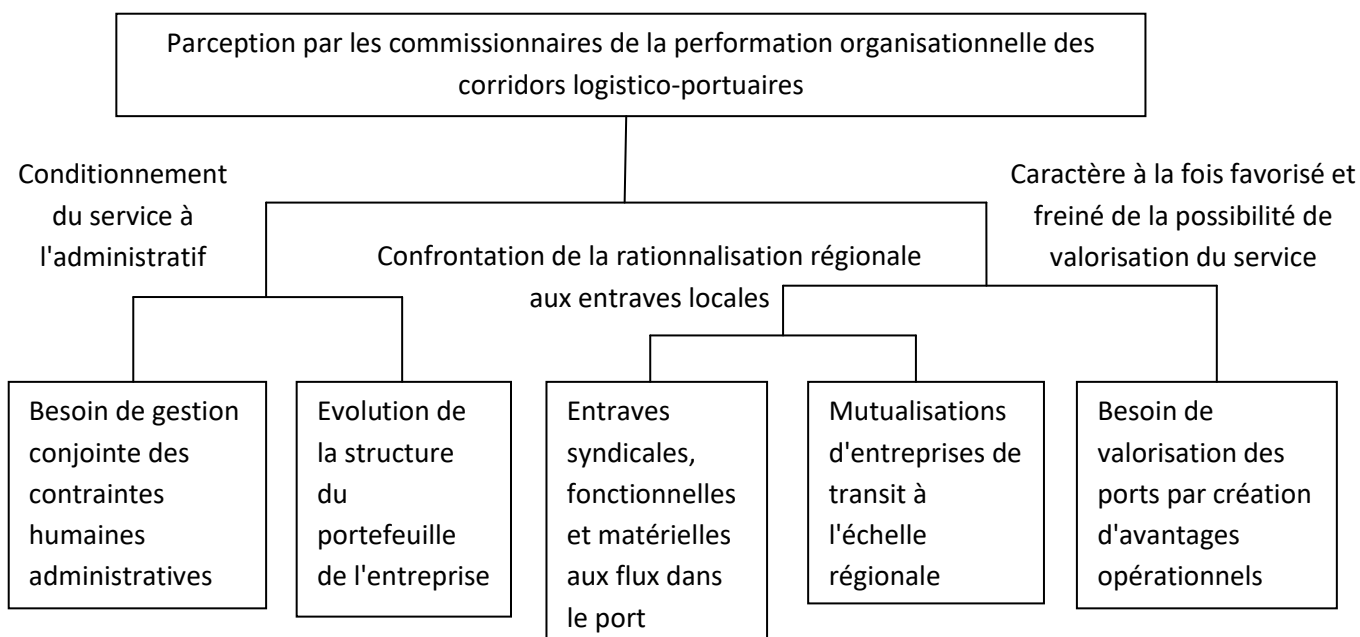
◆ et du coup, forcement que ca a pose probleme. alors apres, ce sont des choses qui sont finies aujourd'hui dans le sens ou bah, ou voila, maintenant les premieres fusions elles datent, donc clairement c'est plus un probleme aujourd'hui, mais c'était complique pendant quelque temps.

◆ maintenant c'est un outil web, mais du coup qui a ete qui a bien evolue, donc du coup on travaillait tous sur cet outil\_la, donc non. aujourd'hui on a fusionne avec SAGA l'annee derniere, on n'a aucun alors que c'est vraiment des bricoles d'habitudes operationnelles, mais sur le boulot en lui\_meme, non non, il n'y a aucune il n'y a eu aucune contrainte specifique,

◆ antoine girard ayant une direction regionale aussi, sur le havre on a ces deux tetes de pont en fait qui sont rattachees directement a laurent foloppe qui avant d'être regional etait havrais, donc qui a garde la casquette de directeur d'agence du havre,

A l'issue de cette analyse lexicale, nous pouvons présenter la structure conceptuelle de l'ensemble d'entretiens concernant les entreprises de transit/commission par le schéma conceptuel suivant.

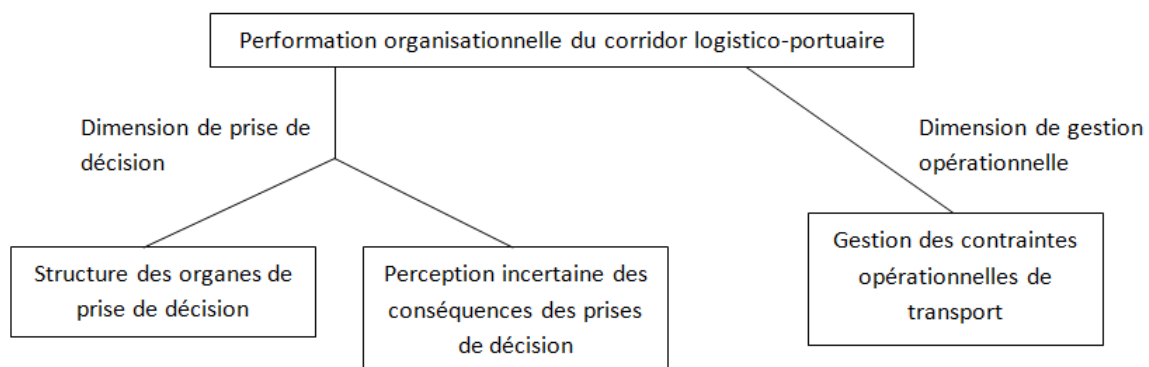
Figure 74 : Schéma conceptuel de la performance des CLP vue par les commissionnaires



### 5.3.2.3. Synthèse de l'analyse lexicale

Cette analyse lexicale nous a permis d'établir des schémas conceptuels à partir desquels un travail de théorisation plus avancé peut être réalisé. Ces schémas ont permis d'élaborer à différentes échelles une conceptualisation théorique de la performance du corridor logistico-portuaire. En particulier, nous avons pu constater l'existence d'un schéma conceptuel général montrant une vision collective du processus de performance du corridor logistico-portuaire, qui reste une vision simple et peu précise. Cette vision collective, rappelée ci-après, met en valeur des perceptions difficiles de la performance du corridor dues à une perception mauvaise des conséquences concrètes du processus.

Figure 75 : Schéma conceptuel de la performance du CLP à l'échelle de l'ensemble des acteurs



Ces différentes visions peuvent être reliées à des concepts théoriques concernant l'interaction entre la théorie des méta-organisations et la théorie des biens communs. En effet, nous pouvons observer ici que les organes de décision, susceptibles d'être considérés comme des biens communs institutionnels du corridor logistico-portuaire, sont des communs dont l'effet de performance est menacé par les incertitudes sur la visibilité des conséquences de l'effet performatif de ces organes. Nous observons ici une précision apportée à l'observation faite par les fondateurs de la théorie des méta-organisations de la faiblesse de leur pouvoir hiérarchique.

En outre, nous observons également que la gestion des contraintes opérationnelles de transport peut potentiellement donner lieu à la mobilisation de nombreuses catégories de biens communs différentes : communs infrastructurels et processuels notamment. Toutefois, nous pouvons constater que l'existence de deux dimensions différentes dans le modèle conceptuel ci-dessus indique l'existence d'une séparation entre les communs de type administratif et les autres types de communs.

L'étude par catégories d'acteurs nous a permis de montrer que chaque acteur voyait sa relation au processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire d'une

manière spécifique. En effet, il apparaît que les schémas conceptuels varient énormément d'une catégorie d'acteur à l'autre. Sur le plan de la théorie des méta-organisations, ce comparatif nous permet de contribuer à l'identification et la caractérisation d'une répartition des rôles au sein de la méta-organisation.

Les acteurs portuaires perçoivent leur contribution à ce processus d'une manière fortement ancrée à leur territoire. Ainsi, nous pouvons constater que la performance du corridor logistico-portuaire peut être perçue soit comme centrée sur la congestion, soit comme centrée sur de l'administratif (montage de dossiers en vue de financements publics européens, régionaux et nationaux, conventions fixant précisément les coopérations), soit centrée sur de la stratégie (plus particulièrement de la stratégie de développement du multimodal et de protection environnementale), soit centrée sur le développement de coopérations claires et fortement liées aux villes. Dans ces quatre cas, différents types de biens communs sont mis en lumière : des biens communs infrastructurels et informationnels dans le premier cas, des communs institutionnels dans le deuxième cas, des biens communs institutionnels, infrastructurels processuels et environnementaux dans le troisième cas et des communs processuels dans le quatrième cas.

En ce qui concerne les gestionnaires d'infrastructure, plusieurs dimensions conceptuelles les relient à la performance du corridor logistico-portuaire, avec une connotation focalisée sur l'anticipation et la participation à la stratégie. Ces dimensions mobilisent ou créent des biens communs de différentes catégories. La gestion des circulations mobilise des communs processuels, la création de la relation de confiance dans l'intermodal aussi. Ce sont des biens communs processuels basés sur l'anticipation. Les mécanismes de financement mobilisent des biens communs institutionnels pour créer des biens communs matériels infrastructurels. Idem pour la fixation d'activités.

Pour ce qui est des unions patronales portuaires, leur vision de la performance du corridor logistico-portuaire et de la contribution qu'elles peuvent y apporter est complexe et se base sur la perpétuelle tentative de réaliser une analyse coût-bénéfice du corridor logistico-portuaire et sur une perpétuelle légitimation de sa capacité à peser dans les prises de décision et à y participer potentiellement dans l'avenir. Une connotation négative est portée par les unions patronales portuaires sur le processus de performance du corridor logistico-portuaire en ce qui concerne la gouvernance des ports et du corridor, qui apparaît comme handicapante car subie. Autrement dit, ce sont à la fois les biens communs institutionnels du corridor et les personnes qui les dirigent qui sont perçues négativement par ces unions.

Les transporteurs fluviaux, quant à eux, observent également des handicaps administratifs, mais insistent en revanche sur les projets, et ce dans un schéma contraintes-opportunités. Ils semblent porter un regard important sur les communs infrastructurels, qui agissent directement sur leur performance. Ils mettent également l'accent sur des phénomènes qui engendrent certaines de leurs caractéristiques économiques : les contraintes de leur profession viendraient tout autant de biens communs institutionnels que de phénomènes économiques difficilement résistibles.

Les transporteurs ferroviaires, quant à eux, se montrent particulièrement ouverts aux démarches collaboratives et ne se sentent pas réellement gênés ou menacés à première vue par les communs institutionnels qui les concernent. De plus, leur forte volonté d'implication dans des activités collaboratives dans le cadre du corridor logistico-portuaire indique la forte mobilisation de communs institutionnels et processuels. En outre, les compagnies ferroviaires ont mis en évidence leur forte dépendance aux biens communs de type informationnel.

Enfin, les acteurs du milieu du transit présentent la particularité d'axer beaucoup plus leur vision de la performance du corridor sur les flux et sur l'humain que les autres. En cela, ils insistent beaucoup sur la capacité des personnes à perturber, voire même empêcher le processus de performance du corridor logistico-portuaire en gênant les flux. Ainsi, ils mettent en évidence la possibilité de considérer les flux comme un bien commun à entretenir et à préserver, nous fournissant ainsi l'occasion d'appliquer aux flux la définition du bien commun telle qu'elle est vue par Ostrom (2010). Les transitaires mettent également en évidence l'importance des communs processuels en évoquant les mutualisations, le besoin de valorisation des avantages opérationnels du corridor logistico-portuaire à l'extérieur et l'annonce de leur structure de services.

Ces aspects théoriques étant clarifiés nous pouvons désormais confronter les catégories conceptuelles obtenues à l'issue de l'analyse lexicale au modèle de la théorie de l'acteur-réseau afin de savoir quelles phases de la performance les différentes catégories d'acteurs perçoivent le plus. Cette confrontation est présentée dans les tableaux suivants.

*Tableau 36: Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau*

Analyse du processus de performance à l'échelle de l'ensemble des acteurs	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Structuration des organes de prise de décision	Intéressement
Perception incertaine des conséquences des prises de décision	Pérennisation
Gestion des contraintes opérationnelles de transport	Mobilisation des actants

Tableau 37 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les autorités portuaires

Analyse du processus de performance à l'échelle des autorités portuaires	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Montage de dossiers et de conventions	Mobilisation
Stratégie multimodale et écologique	Intéressement et mobilisation
Clarté de coopération	Mobilisation
Congestion et gestion de projet infrastructurel	Mobilisation

Tableau 38 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les gestionnaires d'infrastructure

Analyse du processus de performance à l'échelle des gestionnaires d'infrastructure	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Anticipation de la gestion des circulations ferroviaires	Mobilisation
Création de la relation de confiance dans le transport intermodal	Extension et pérennisation
Mécanismes de financement des infrastructures fluviales	Mobilisation
Démarches menées avec les ports pour fixer les activités	Mobilisation
Etude des mécanismes de comparaison et sélection des ports	Identification des actants

Tableau 39 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les unions patronales portuaires

Analyse du processus de performance à l'échelle des unions patronales portuaires	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Comparaison des avantages concrets et coûts liés à la méta-organisation	Pérennisation du réseau
Attentes sur la gestion des contraintes spécifiques des ports	Mobilisation
Aspect subi et handicapant de la gouvernance portuaire administrative	Mobilisation
Légitimation de l'union par sa diversité de composition	Mobilisation
Légitimation de l'union par ses actions et participations	Mobilisation



Tableau 40 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transporteurs fluviaux

Analyse du processus de performance à l'échelle des transporteurs fluviaux	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Analyse des phénomènes économiques touchant la batellerie	Identification des actants
Handicaps des contraintes administratives sur la profession	Identification des actants et intéressement
Aspect habilitant des projets infrastructurels	Mobilisation

Tableau 41 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transporteurs ferroviaires

Analyse du processus de performance à l'échelle des transporteurs ferroviaires	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Gestion des processus administratifs de l'entreprise	Mobilisation
Spécificités des activités du portefeuille de l'entreprise	Identification des actants
Dépendance aux communs informationnels	Mobilisation
Reconnaissance de la capacité fédératrice de la méta-organisation	Elargissement et pérennisation
Conditions des processus de création, simplification ou suppression des services	Mobilisation

Tableau 42 : Mise en lien de l'analyse thématique avec le cadre de la théorie de l'acteur-réseau pour les transitaires/commissionnaires

Analyse du processus de performance à l'échelle des transitaires	
Thématique	Etape du processus de performance correspondante
Besoin de gestion des contraintes humaines administratives	Mobilisation
Evolution de la structure du portefeuille	Pérennisation
Entraves syndicales, organisationnelles et matérielles aux flux de transport	Mobilisation
Mutualisation-fusion d'entreprises de transit à l'échelle régionale	Intéressement et mobilisation
Besoin de valorisation des ports par création d'avantages opérationnels	Pérennisation

A l'aide de ces résultats d'analyse, nous avons pu observer que l'étape du processus de performance la plus abordée est la phase d'enrôlement/mobilisation des actants, qui constitue la phase la plus active. Nous avons également pu observer les différences de préférences entre les phases de performance abordées par les personnes interrogées. Toutefois, il apparaît que ces résultats nécessitent un supplément de précision, notamment lorsque l'on parle de facteurs sociaux tels que le pouvoir ou la conscience (la théorie de l'acteur-réseau, qui nous sert de cadre), ce qui incite à plonger plus en profondeur dans les données pour expliquer ces éléments. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser une analyse thématique, qui examinera les entretiens plus en détail. En outre, le fait que toutes les catégories d'acteurs n'aient pas pu être examinées en analyse lexicale faute de pouvoir procurer une analyse ALCESTE fiable incite à réaliser une analyse qui puisse permettre d'aborder leurs points de vue.

### **5.3.3. Analyse thématique**

L'analyse lexicale nous a permis d'aborder les aspects les plus généraux du processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire. En particulier, nous avons pu mettre en valeur une attention portée à la structure des organes de prise de décision, aux perceptions des résultats de la performance et à la gestion des contraintes de transport. L'analyse lexicale portée à l'échelle de différentes catégories d'acteurs impliqués dans l'émergence des corridors logistico-portuaires nous a permis d'obtenir quelques premiers détails quant à la perception par certaines catégories organisationnelles de leurs contributions au processus de performance organisationnelle. Toutefois, l'analyse lexicale n'a permis de mettre en valeur qu'un ensemble très général de concepts, ce qui appelle à une analyse conduite plus en profondeur. De plus, l'analyse lexicale par catégories d'acteurs n'a pas permis d'examiner en détail chaque catégorie d'organisation interviewée en raison de l'impossibilité d'obtenir un traitement ALCESTE fiable. C'est pourquoi, comme pour l'analyse des documents officiels, nous procédons à une analyse thématique sur le support des entretiens.

Comme l'analyse thématique des documents officiels était conduite document par document, cette analyse thématique des entretiens sera conduite catégorie organisationnelle par catégorie organisationnelle. Des conclusions globales seront ensuite tirées de l'ensemble de ces analyses locales. Ainsi, nous allons analyser tour à tour chaque catégorie organisationnelle dans les rubriques qui suivent, et ce toujours en utilisant comme outil d'analyse la théorie de l'acteur-réseau. L'analyse reste séparée en une analyse de premier ordre aboutissant à des thématiques agrégées exprimées en vocabulaire de terrain et une analyse de second ordre permettant la théorisation des concepts obtenus. Les concepts obtenus lors de l'analyse de premier ordre originelle des entretiens sont extrêmement nombreux, de l'ordre de la centaine de concepts pour chaque entretien. Un travail de

regroupement des concepts selon leurs affinités et redondances à l'échelle de chaque entretien nous a permis de parvenir à un nombre de concepts par entretien situé le plus souvent entre 20 et 30, plus gérable. Lorsque les entretiens sont réunis pour analyse à l'échelle d'une catégorie d'acteurs, nous effectuons un nouveau regroupement de concepts afin d'éviter les redondances des concepts de terrain.

### 5.3.3.1. Les autorités portuaires

Afin d'obtenir la vision portuaire de la performance du corridor logistico-portuaire, nous avons interviewé des représentants d'autorités portuaires, qu'ils soient directement impliqués dans les groupements d'autorités portuaires ou non. Nous tenons à signaler ici que la plupart des personnes agissant dans le cadre des groupements d'autorités portuaires restent le plus souvent rattachés officiellement à l'autorité portuaire dont ils sont issus qui les met à disposition du groupement.

Nous avons pu interviewer des top managers d'autorités portuaires sur l'ensemble de nos cas d'étude (HAROPA, Norlink Ports, Medlink Ports, Triligiport et Upper Rhine Ports). Cela nous permettra de réaliser des comparaisons inter-cas au cours de cette analyse. Ces comparaisons seront effectuées au fil de l'eau, selon les opportunités qui se présentent.

A l'issue de l'analyse de premier ordre, nous avons pu obtenir une liste de concepts de terrain agrégés que nous allons présenter dans les tableaux ci-après. Par souci de synthèse et de non-redondance, nous allons présenter les concepts agrégés à l'échelle de l'ensemble des entretiens effectués auprès de représentants d'autorités portuaires. A l'issue de cette agrégation, nous avons effectué une conceptualisation théorique basée sur la traduction des concepts de terrain au regard de la théorie des méta-organisations et de la théorie des biens communs. En termes de structure d'analyse, nous nous baserons sur la structure du processus de performance des réseaux de la théorie de l'acteur-réseau afin de retracer le processus de performance du corridor logistico-portuaire tel qu'il est perçu par les interviewés des autorités portuaires.

- Identification des actants du réseau

*Tableau 43: Identification des actants perçus par les autorités portuaires*

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants et porte-paroles
- Les facteurs constitutifs de l'identité d'un port sont la taille, la tutelle, l'activité phare et les parts modales
- Mise en évidence du manque de liens entre les trois grands systèmes européens d'échange (Royaume-Uni, Benelux, France faible)
- Contexte économique et logistique Nord : saturation et reconversion industrielle et Brexit

- Différence entre la culture des ports du nord et la culture normande, moins orientée client
- Explication des pouvoirs perçus des autres entités par le statut légal, le volume brassé, la capacité à choisir le port et l'existence d'organes de représentation
- Morphologie géographique du corridor rhénan
- La composition hétérogène de Norlink permet une gouvernance en phase avec les acteurs de terrain et à leurs sujets notamment via les CCI mais peu claire sur la connaissance réciproque des acteurs entre eux.
- Raisons de l'importance de toutes les catégories d'acteurs par lien administratif ou volumes d'activité.
- Rôles des personnes importantes dans Norlink définis par les statuts et les discours prononcés.

La phase d'identification des actants et des porte-paroles vise à identifier l'ensemble des éléments humains et non humains considérés comme susceptibles d'agir dans le réseau performé, en l'occurrence le corridor logistico-portuaire. Dans ce processus, nous tenons à préciser que l'identification des actants n'est pas seulement limitée par des concepts qui lui sont directement liés, mais à chaque fois qu'un concept étudié aborde un nouvel actant. Ainsi, il nous est possible de déduire de l'ensemble de cette analyse une liste d'humains et d'objets impliqués dans le processus de performance du corridor logistico-portuaire. Nous listons ces actants ci-après :

- Les marchandises et leurs chiffres de trafic. Les top managers portuaires interviewés ont fortement fait référence aux chiffres de trafic et à leur évolution, ce qui confirme l'importance qui leur était accordée dans les documents officiels que nous avons analysés.

- Les autorités de tutelle des ports, qui, selon les cas, peuvent être l'Etat, les régions, les chambres de commerce ou les municipalités. Selon les différents cas de corridors logistico-portuaires, les autorités de tutelle peuvent être plus ou moins variées au sein du CLP. Par exemple, dans le cas de HAROPA, les ports membres fondateurs ont le statut de Grand Port Maritime ou de Port Autonome, ce qui indique que ces ports relèvent tous de la compétence de l'Etat. En revanche, dans les autres cas étudiés, les ports ont une diversité de statuts plus importante, la plus forte diversité de statuts étant celle de Upper Rhine Ports, qui comporte des ports dépendant de l'Etat tels que le Port Autonome de Strasbourg, des ports dépendant de CCI, des ports allemands dépendant d'un Land ou des ports relevant de la compétence municipale. Les interviewés ont souligné que selon la tutelle, le raisonnement des autorités portuaires était différent. Cet élément est intéressant en cela qu'il permet de mettre en valeur le rôle des statuts dans la performance organisationnelle, rôle habituellement nié par les théoriciens de l'acteur-réseau.

- L'argent public, le financement. Cet élément a été montré comme faisant partie des enjeux majeurs ayant conduit à la naissance de la méta-organisation de corridor logistico-portuaire en cela que cette dernière permet d'obtenir un effet de taille permettant par exemple de rendre un ensemble de projets

infrastructurels significatifs aux yeux d'un organe de financement européen tel que le système des réseaux transeuropéens de transport (RTE-T).

- Les modes de transport. Les interviewés ont identifié les modes de transport comme étant des entités intervenant dans le cadre d'un objectif ouvertement assumé du corridor logistico-portuaire d'obtenir du report modal vers les modes de transport massifiés tels que le fluvial.

- Les infrastructures de transport (ferroviaires, fluviales, routières) et infrastructures portuaires. L'infrastructure a été identifiée par les interviewés comme étant un actant majeur en cela qu'elle permet les transports. C'est pourquoi certains ont énormément fait référence à des projets infrastructurels tels que le canal Seine-Nord dans le cas Norlink, la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors dans le cas HAROPA ou la construction de terminaux dans le cas Trilogiport.

- Le contexte économique et industriel. Cet élément a toujours été rappelé afin de cadrer les propos car c'est en partie pour agir sur celui-ci que la performance du corridor logistico-portuaire a lieu.

- Les caractéristiques géographiques du territoire du CLP (longueur, surface, relief). En particulier, cet élément a été souligné par un interviewé afin d'expliquer les limites géographiques de son corridor logistico-portuaire.

- Les politiciens réputés auprès du secteur portuaire. De temps à autre, les interviewés ont fait référence à des personnalités politiques telles que le premier ministre, des présidents de conseils régionaux ou des parlementaires qui, par leurs paroles tenues sur certains corridors logistico-portuaires, se sont volontairement impliqués dans le processus de performance organisationnelle.

- Les autorités portuaires et leurs top managers, qui constituent les personnes interviewées ici n'ont évidemment pas négligé leur rôle. Tout particulièrement, les interviewés ont mis en évidence les différences entre avant le groupement en corridor-logistico-portuaire et après.

- Le groupement d'autorités portuaires (la méta-organisation elle-même)

- Les tarifs des prestations de service logistiques. Certains interviewés ont fait part de l'existence de dynamiques inter-organisationnelles basées sur les tarifs au sein des acteurs privés agissant dans le cadre de leur CLP notamment les dynamiques de concurrence, certaines de ces dynamiques étant considérées comme néfastes, d'autres comme profitables à la compétitivité du CLP.

- Les projets, tant infrastructurels que superstructurels, font l'objet de longues minutes de discussion des interviewés, ces derniers tendant à montrer le CLP comme étant un organisateur de projets. Dans le cas Trilogiport, c'est même la méta-organisation du CLP qui est construite autour d'un projet : la construction de nouveaux terminaux liégeois afin de désencombrer le port d'Anvers.

- Les groupes de travail (appelés clubs métiers chez HAROPA), indiqués comme constituant des entités de réflexion et de partage des bonnes pratiques.
- Les entreprises prestataires de services logistiques et leurs donneurs d'ordres. Il s'agit autant de transporteurs des différents modes que de transitaires, entreposeurs, manutentionnaires, importateurs et exportateurs.
- Les Rapports officiels institutionnels tels que les rapports ponctuellement rédigés par les parlementaires afin d'analyser les politiques portuaires.
- Les employés des ports et de leurs groupements, en particulier les conseillers dans le cas des corridors Norlink et Medlink, qui sont les seuls salariés de ces associations.
- Outils de communication interne et externe. Les outils de communication interne sont en particulier les documents officiels issus des autorités portuaires et de leurs groupements tels que HAROPA 2030 dans le cas de HAROPA. Les outils de communication externe sont des outils tels que l'interface commerciale HAROPA Solutions, qui permet de présenter de manière mutualisée l'offre commerciale des trois ports HAROPA sur le site internet du groupement, les magazines de communication tels que HAROPA-Mag ou les équipements permettant une communication commune sur les salons.
- Systèmes d'information, parmi lesquels les cargo community systems. Le cargo community system est un outil logiciel qui permet à l'échelle d'un ensemble d'entreprises et d'administrations opérant au sein d'un port d'échanger en temps réel l'information relative à la marchandise et à son état. Ainsi, il relie des entités telles que les transitaires, les douanes (il dématérialise ainsi le dédouanement), l'autorité portuaire, l'armateur maritime, les transporteurs des différents modes, les services phytosanitaires etc.
- L'information liée à la marchandise. Cette dernière est constituée par des données telles que la nature, la quantité, l'origine, la destination et l'état de traitement à un instant T.
- Le terrain, a fortiori le foncier portuaire
- Les unions patronales portuaires. Plus particulièrement, dans le cas de HAROPA, il a été fait référence à la très récente création d'un groupement d'unions patronales portuaires : la FCPAS (Fédération des Communautés Portuaires de l'Axe Seine).

Comme nous pouvons le constater, cette phase d'analyse nous a permis de mettre en évidence au travers du ressenti des autorités portuaires un large éventail d'actants à intéresser dans la performance organisationnelle d'un corridor logistico-portuaire. Certains de ces actants sont de

type humain (personnes, organisations), d'autres de type non humain (objets). Parmi ces actants identifiés, certains présentent la propriété d'être des biens communs, autrement dit des biens accessibles à plusieurs entités potentiellement susceptibles d'en tirer un avantage. Nous pouvons classer ces biens communs identifiés par les autorités portuaires comme suit.

Tableau 44 : Typologie des biens communs identifiés par les autorités portuaires

Communs matériels	Communs informationnels	Communs processuels	Communs institutionnels et documentaires
Terrain	Cargo community systems	Outils de communication interne	Groupement d'autorités portuaires
Les modes de transport et leur capacité	Autres systèmes d'information portuaires	Outils de communication externe.	Groupes de travail
Infrastructure de transport	Information liée à la marchandise	Projets	Rapports officiels
Infrastructure et équipement portuaires			Argent public (national et européen)
Caractéristiques géographiques du territoire			

Tout au long des phases suivantes, nous mettrons l'accent sur le rôle que ces communs occupent dans la performance du CLP. En effet, cette phase de problématisation du réseau a montré leur caractère crucial. Cette problématisation a mis en évidence le fait que les acteurs portuaires voient plutôt la problématique nécessitant la construction d'un CLP comme constituée des éléments suivants:

- Un besoin de changement d'échelle dans un souci de visibilité et d'attractivité
- Un besoin de développement des transports massifiés
- Un besoin de gain de parts de marché
- Le besoin pour les ports de réaliser des projets qu'ils ne peuvent faire seuls

- Phase de problématisation et d'intéressement

Tableau 45 : Concepts de la phase d'intéressement vue par les autorités portuaires

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Logiques inverses entre HAROPA, centré sur l'offre maritime mais avec peu d'actions sur l'hinterland, et Norlink basé sur le port intérieur de Lille et l'apport de valeur ajoutée</li><li>- Différence majeure entre HAROPA et Medlink sur diversité des membres et mode de fondation</li><li>- Les marchés du transport routier, fluvial et ferroviaire différents selon la distance et les régions touchées.</li><li>- Imbrications organisationnelles du CLP (conseil de coordination interportuaire pour planifier sans mutualiser, association des Ports de France, CCI, Logistique Seine Normandie, comité des ports pour Medlink)</li><li>- Raisons et récit de la constitution des structures de CLP : raisons liées aux ressources, à la taille critique et aux négociations. Réticence initiale du privé.</li><li>- Effet fondateur des documents stratégiques.</li><li>- Progressivité ou brutalité de la constitution de groupement selon la diversité des ports.</li><li>- Type de leadership du CLP (leadership d'initiation ou leadership permanent et discret)</li><li>- Difficulté à montrer l'inutilité de la compétition effrénée et les dépenses publiques inutiles qu'elle engendre</li><li>- Justification du choix du CLP par rapport à la fusion d'autorités portuaires par coût-bénéfice</li><li>- La naissance issue de la préoccupation terrain donne bonne presse à Medlink</li></ul>

Le processus d'intéressement est le déclencheur processuel de la performance du réseau. Il s'agit des actions par lesquelles, une entité (dans notre cas, la méta-organisation du corridor logistico-portuaire) va déclencher des combinaisons d'autres actants afin de lancer le processus de performance organisationnelle. Dans le cas de nos entretiens conduits avec les portuaires, nous avons pu effectuer un retraçage de ce processus d'intéressement grâce au récit qu'ils ont fait de la construction de leur corridor logistico-portuaire. Ces éléments ont montré la spécificité importante des différents cas.

Un premier élément constitutif de ce processus d'intéressement est posé par la réponse au degré de diversité de l'identité des actants à intéresser. Cette diversité repose à la fois sur la taille, le type de tutelle et l'activité phare du port. La diversité de tutelle engendre des différences majeures. Ainsi, un port fluvial dépendant d'une CCI sera directement lié aux mandants de cette même CCI tandis qu'un port étatique devra faire l'objet d'une politique d'Etat. Un port appartenant à une ville, comme c'est le cas de Karlsruhe sur le CLP Upper Rhine Ports, portera une attention exacerbée à l'interface ville-port. Cela influence notamment sur les personnes (les porte-paroles) à consulter en vue de l'intéressement. Le CLP doit par conséquent se doter d'une forme qui puisse gérer le degré de diversité dans lequel les différents ports se trouvent.



*"Quand on voit que on est face à une structure un peu différente. Un port comme Karlsruhe, Karlsruhe, c'est un port, des sociétés, qui est détenu par la ville de Karlsruhe, avec les conditions de liaison avec la ville etc."*

*"Donc on a vraiment cette... Strasbourg, vous savez, vous avez la structure qui est un peu... un peu particulière aussi avec cette espèce de machin, mi-ville... mi-ville, mi-état, un peu, un peu étonnant aussi... donc et là c'est franchement... ça fait que de temps en temps, les vraies difficultés de temps en temps à... par identifier les deux acteurs derrière les acteurs qu'on voit à convaincre, des fois c'est pas forcément le directeur de port que j'ai devant qui faut qu'on... que l'on arrive à convaincre, des fois c'est un peu... c'est un peu spécial, et il faut comprendre du coup quels sont les... les attentes réelles de ces acteurs-là, qui sont les... qui sont à la limite les vrais viseurs destinés à la fin."*

Il est apparu d'après les propos des acteurs portuaires que deux grandes familles de dispositifs d'intéressement existent en fonction de la diversité des ports membres du corridor logistico-portuaire. La première famille est constituée par des dispositifs rapides et a lieu dans le cas où le corridor logistico-portuaire présente une faible diversité, notamment en termes de tutelle. C'est le cas pour HAROPA, dont tous les ports ont une tutelle étatique : suite à la réforme portuaire de 2008, les trois ports fondateurs ont été rassemblés par la volonté de leur tutelle dans le Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine (décret 2009-556), organe de coordination des gouvernances qui a ensuite été approfondi par la création du GIE HAROPA par les ports afin de permettre des mutualisations de ressources entre les ports. Observons ici que le processus d'intéressement est subi par les autorités portuaires du fait de leur tutelle. Dans le cas où les tutelles portuaires sont très diverses, nous observons, au contraire, un intéressement très progressif avec des ports développant une coopération très simple matérialisée par une simple convention qui se formalisera de plus en plus au fil du temps selon l'observation des besoins. Ainsi, les différences de tutelles portuaires et d'imbrications organisationnelles ont un impact majeur sur le rythme et la portée du processus d'intéressement de la performance des corridors logistico-portuaires.

*"Voilà, c'est pour ça que le... HAROPA, moi, je... je le compare très peu à MEDLINK parce-que c'est un peu... voilà, c'est similaire et à la fois pas si similaire parce que qu'on se dit, tiens, c'est deux ports maritimes, un port intérieur au début qui ont fusionné quelque part. Donc là, il y a quelque chose qui se ressemble, il y a de l'hinterland, du maritime, et de la façade. Et après, c'est trois ports qui avaient le même statut juridique, et on leur a dit, eh ! bien maintenant, c'est gentil mais on va fusionner tous les trois. Et ils avaient le même statut juridique. MEDLINK, c'est un port maritime, un port d'état, avec Lyon Terminal qui est une société anonyme, avec des ports publics qui sont aussi beaucoup émanations de CCI, le port de Sète qui est un port de région, vous voyez, il y a des structures juridiques qui sont complètement différentes, et puis comme je l'ai dit, ça s'est fait réellement par... par tout petits bouts, la promo, juste par référents, et petit à petit, on a... on a créé du... du service, du service client, de la coopé, etc. "*

*"Donc ça a commencé par une simple convention, trois pages, c'était juste une convention de partenariat, où le port de Marseille avançait l'argent pour faire un programme promotionnel commun, deux trois salons, il y avait... en gros il y avait le SITL, le TOP TRANSPORT et le RIVER DATING, de mémoire, trois salons."*

Cette différence de diversité engendre aussi une différence dans les moyens dont dispose la méta-organisation du corridor logistico-portuaire : dans le cas de la faible diversité de tutelles, nous avons pu observer la mise en place d'un partage de moyens conséquents avec la mise en commun de nombreux salariés par les ports membres tandis que les CLP à tutelles plus diversifiées mettent en commun très peu de moyens dans le cadre de la méta-organisation, cette dernière ayant des objectifs plus ciblés sur une thématique particulière telle que la communication commune dans le cadre de Medlink.

Dans le cadre de la phase d'intéressement, un choix est effectué entre la constitution du corridor logistico-portuaire en méta-organisation et d'autres options possibles pour permettre aux ports d'un même espace de fonctionner ensemble. Les autres possibilités offertes sont la fusion et la prise de capital par un port dans les autres. Premièrement, il apparaît que la prise de capital par un port dans les autres semble ne pas suffire à générer une action collective satisfaisante. En effet, un interviewé nous a indiqué que dans le cas de son corridor logistico-portuaire, certains ports fluviaux avaient déjà une participation à leur capital du grand port maritime situé à l'extrémité maritime du corridor. Deuxièmement, tant dans le cas de la prise de capital que dans le cas de la fusion, il existe le risque de refus net de coopération d'un ou plusieurs ports du corridor car ce port risquerait de se voir absorbé par ses voisins de dimension plus importante et aurait alors la crainte de disparaître par mesure de rationalisation. Dans cette même optique, les ports peuvent voir dans la fusion un risque de perte d'identité. Ainsi, des corridors logistico-portuaires ont été formés exprès pour éviter la fusion de leurs ports membres, fusion non souhaitée. Il s'agit ici d'un aspect typique de la théorie des méta-organisations. Enfin, il apparaît que le recours à la méta-organisation de corridor logistico-portuaire est préféré à la fusion des ports dans une optique de subsidiarité car elle permet de mettre en commun des moyens avec simplicité sur des missions sur lesquelles la mise en commun des moyens est préférable.

*" on est sur une coopération européenne, on n'est pas sur... l'une des difficultés majeures que l'on a aujourd'hui, c'est de faire en sorte qu'il n'y ait pas d'impression d'un certain nombre de ports d'être phagocytés par les autres."*

*"Et HAROPA, il faut comprendre que c'est constitué aussi en réaction au rapport Rufenacht en fait, pour ne pas fusionner, puisque le rapport Rufenacht invitait les ports à fusionner en fait... pour proposer d'autres choses qui soient moins ultimes que la fusion, voilà."*

*"un groupement de moyens en fait, hein, mis en commun par les ports sur un certain nombre de missions. Des missions dont on a considéré qu'on pouvait les faire mieux à trois que seul."*

*"et puis vous avez un GIE HAROPA, qui est en fait une émanation des trois ports et qui matérialise les moyens mis en commun par ces trois ports et à l'initiative de ces trois ports pour donner corps au système portuaire HAROPA et le faire progresser."*

Ce type de choix effectué lors de la création d'une méta-organisation de corridor logistico-portuaire amène aussi à une réflexion sur le type de leadership mis en place au sein du CLP. En effet, il peut arriver qu'un leadership se mette en place au sein du CLP, et ce parfois très tôt : le CLP se forme parfois sous l'impulsion initiatrice d'un port donné qui va chercher à rallier les autres à lui dans le but d'accéder à des ressources ou des compétences qu'il lui manque pour réaliser un projet dont il n'a pas l'habitude par exemple (cas de Upper Rhine Ports et Medlink Ports, avec une impulsion venant respectivement de Strasbourg et de Marseille). Toutefois, le leadership ne doit pas être trop visible afin de ne pas réveiller le sentiment de risque de phagocytage chez un port du réseau. A l'inverse, il se peut que la constitution de la méta-organisation soit le résultat d'une volonté collégiale des différents ports, au point qu'une présidence tournante de la méta-organisation soit mise en place entre les différents ports (cas de HAROPA).

*"Pour dire que ça répondait à une attente, donc le port de Strasbourg a pris le leadership à l'époque de l'ensemble, on a mis trois semaines à monter un projet européen avec notre temps. Pendant trois semaines, j'avais l'accord des neuf, enfin des huit, de mes huit collègues, les... les délibérations des différentes instances qui vont bien, etc. "*

Outre le lien à la diversité des membres et le leadership, la phase d'intéressement est également le moment où la méta-organisation du CLP définit ses orientations générales, qui sont les problématiques principales auxquelles le CLP répondra (projets de reconversion, multimodalité, stratégie commerciale, systèmes d'information...). L'établissement de documents officiels permet cette structuration de la coopération. Ces biens communs documentaires peuvent être aussi bien un simple accord de deux pages qu'un document stratégique complet d'une centaine de pages. Les analyses que nous avons faites sur les documents officiels de la naissance de HAROPA donnent un aperçu des ambitions que de tels documents peuvent avoir. A titre d'exemple, dans le cas HAROPA, la naissance du GIE a été précédée de peu par la constitution du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, qui se réunit à l'initiative du délégué interministériel au développement de la vallée de la Seine. Ce conseil, constitué de représentants des ports et des gestionnaires d'infrastructures (les syndicats patronaux et les CCI sont invités mais non votants), valide un document de coordination quinquennal qui fixe les grandes orientations du CLP mais qui n'était pas disponible pour nous. Toutefois, le document HAROPA 2030, élaboré par les trois ports dans la foulée de ce document de coordination simultanément à la naissance du GIE HAROPA, nous était accessible. Ces documents stratégiques sont jugés comme fondateurs par les répondants, ce qui souligne une forte contribution à la performance du CLP par les documents officiels. Il en est de même pour les rapports réalisés en 2016 par des parlementaires sur les axes Seine, Rhône-Saône et Nord, en particulier dans le cas de l'axe Nord.

"Après, dans les grandes étapes, te dire aussi que bah il y a eu, tu sais, les rapports des parlementaires en 2016 sur les trois, puis on a intégré la façade atlantique, donc quatre grands axes portuaires. Ouais. Alors ça c'est très très... c'est vraiment très important et c'est aussi fondateur en fait. "

- La phase de simplification du réseau

Tableau 46 : Concepts de la phase de simplification vue par les autorités portuaires

Concepts clés liés à la phase de simplification du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices de la fusion du comité des ports et de Medlink en agence loi 1901 Medlink Ports par élimination du doublon institutionnel du Comité des Ports.</li> <li>- Doutes sur l'efficacité d'une fusion de Medlink et du conseil de coordination interportuaire de la Méditerranée car Medlink est en avance sur la créativité, même si elle a moins de budget.</li> <li>- Mutualisation des THC (terminal handling charges) interprétée comme prise en charge de ces dernières par la compagnie maritime</li> <li>- Mutualisations de ressources humaines et matérielles dans un souci de subsidiarité</li> <li>- Suite au rapport du CESER, Hervé Morin lance son étude de fusion et régionalisation des ports et matérialise ça par son discours chez Dufour. Rencontre de l'opposition d'Edouard Philippe aux Assises de l'Economie de la Mer.</li> </ul>

Au sein d'un corridor logistico-portuaire, une phase de simplification du réseau est observable quasi-simultanément au processus d'intéressement. Cette simplification se manifeste par des recombinaisons d'actants. Cette simplification du corridor logistico-portuaire consiste en deux aspects principaux : la mise en commun de ressources et l'élimination des structures institutionnelles susceptibles de constituer des doublons inutiles.

Un exemple typique de mutualisation de ressources est la mise en commun de salariés par les ports du groupement : les ports et parfois aussi les gestionnaires d'infrastructures de transport (cas de VNF chez Norlink Ports) mettent gratuitement à disposition du groupement des salariés. D'autres types de mises en commun de ressources sont aussi effectués tels que la contribution au budget de la méta-organisation du corridor lorsqu'elle est une association disposant d'un budget propre. Une autre forme de mutualisation des ressources est la mutualisation tarifaire des terminal handling charges (THC) en transport fluvial sur le corridor de sorte que le surcoût des manutentions fluviales de conteneurs ne soit plus supporté par le transporteur fluvial mais inclus dans le forfait de manutention payé par l'armateur maritime au débarquement ou à l'embarquement des conteneurs.

Un exemple de simplification du réseau par suppression de doublons institutionnels peut-être observé dans le cas de Medlink Ports. En effet, parallèlement avant la constitution de Medlink Ports en association en 2015, alors que Medlink Ports préexistait sous forme d'accords et de la marque Medlink, une structure parallèle plus formelle et institutionnelle nommée Comité des Ports coexistait avec des fonctions de coordination similaires. A l'issue de ce constat, Medlink et le Comité des Ports ont été fusionnés sous forme de l'agence Medlink Ports à statut associatif, constituant ainsi le CLP en une entité unique.

- La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants

Tableau 47 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation vue par les autorités portuaires

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création du statut d'adhérent partenaire Medlink (membres non représentés au conseil d'administration) pour que l'association ne soit pas trop strictement institutionnelle.</li> <li>- Le CCS permet le monitoring statistique, la dématérialisation et le suivi de passage portuaire</li> <li>- Conduite des projets infrastructurels chaotique</li> <li>- Modalités d'implémentation et gouvernance du CCS</li> <li>- Modes de travail usuel du CLP combinant le formel par salariés mis à disposition et l'informel par les groupes de travail.</li> <li>- Outils et modalités de l'unification de communication</li> <li>- Besoin de prendre en compte le phénomène riverain dès le départ car omniprésent</li> <li>- Confrontation aux barrières de langues et de cultures enrichissant au final pour la compréhension mutuelle entre ports.</li> <li>- Difficulté pour Upper Rhine Ports à faire décoller les ports de leur contexte de couleur politique.</li> <li>- Dédiabolisation du canal Seine-Nord par les accès qu'il permet et les activités à y installer par les ports français, qui peuvent le tourner à leur avantage.</li> <li>- Importance de réaliser le contexte économique pour cibler les cultures d'entreprise</li> <li>- Lien des déficits infrastructurels aux politiques d'économie.</li> <li>- Problèmes liés à la méconnaissance du fonctionnement des ports par les autres parties prenantes</li> <li>- La société du canal Seine-Nord est bloquée car l'Etat peine à nommer le 3eme membre du directoire</li> <li>- Soucis de coopération liés aux aspects structurels des ports (cloisonnement)</li> <li>- Besoin pour Medlink et son conseiller de ne pas passer la frontière du secret commercial, Informer le client sans être commercial.</li> <li>- Caractéristiques organisationnelles de Serqueux-Gisors centrées sur la capacité supplémentaire pour Le Havre-Paris, pas de mutation des pratiques.</li> </ul>

- Avantages de la neutralité des portuaires pour pouvoir gérer les données et donc les systèmes d'information.

L'enrôlement et la mobilisation des actants du corridor logistico-portuaire sont perçus par les acteurs portuaires interviewés sous plusieurs aspects. Il s'agit, avec l'intéressement, de la phase la plus renseignée par les répondants. Selon eux, cette phase recouvre de multiples aspects.

Un premier aspect concerne l'évolution des statuts et notamment le développement de la participation d'entités qui ne sont pas des autorités portuaires ou des gestionnaires d'infrastructure à cette phase du processus de performance. Dans ce but, Medlink Ports a créé le statut d'adhérent partenaire, autrement dit d'adhérent présent à l'assemblée générale de l'association et aux groupes de travail mais pas au conseil d'administration de l'association. Il s'agit d'une sorte de labellisation approfondie.

Un autre élément important concerne le croisement des cultures, et dans ce domaine, les personnes interrogées dans le cas international Upper Rhine Ports nous ont indiqué une difficulté à permettre aux ports de dépasser leur contexte local pour cause de tutelle. Il s'agirait d'un contexte à mieux connaître pour cibler les "cultures d'entreprise" des ports. Il en va de même en termes de connaissance des contextes locaux en ce qui concerne les entreprises privées amenées à travailler avec les corridors logistico-portuaires.

Un autre volet important est constitué par la contribution à la gestion de projets infrastructurels, notamment des projets d'infrastructures fluviales ou ferroviaires ou des projets de plateformes de transfert modal. Ces projets ont pour but d'améliorer la fluidité de circulation des marchandises, de permettre la massification des flux et de permettre l'extension des dessertes géographiques du CLP. Par exemple, les projets infrastructurels intéressant HAROPA sont la modernisation de la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors (pilotée par SNCF Réseau), la réfection des écluses (pilotée par VNF), ou encore la plateforme trimodale du Havre ou l'accès fluvial aux terminaux havrais de Port 2000 (nommé "chatière" en raison de l'option technique choisie). Plusieurs caractéristiques importantes marquent cette gestion de projets. La première est le besoin d'une bonne préparation du projet avant sa concrétisation afin d'éviter les dysfonctionnements à l'inauguration. La deuxième est l'obtention de l'acceptabilité sociale et environnementale des projets, les riverains étant susceptibles de retarder ces projets. Il convient toutefois de noter que certains projets, notamment ceux qui connectent deux corridors logistico-portuaires ensemble, tels que le canal Seine-Nord (qui intéresse aussi HAROPA-Ports de Paris et Norlink Ports) est un projet qui est vu par les portuaires comme un défi et une source d'opportunités plus que comme une

menace. C'est pourquoi certains représentants portuaires interrogés ont dédramatisé ce projet de canal Seine-Nord en mettant en évidence la possibilité pour HAROPA d'investir dans des plateformes le long du canal afin que les ports normands puissent le tourner à leur avantage. Enfin, un dernier défi concernant les projets infrastructurels est constitué par les faibles ressources étatiques.

Un autre élément clé de la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants est le pilotage du fonctionnement usuel de la structure de la méta-organisation du CLP. A la lumière des dires des répondants, nous avons pu constater que deux types de pilotage peuvent coexister au sein d'un même corridor logistico-portuaire : un pilotage formel, effectué par les personnels dédiés à la structure du CLP, qui élaborent stratégies et actions commerciales communes, et un pilotage informel constitué par les groupes de travail (appelés clubs métiers chez HAROPA), qui sont des structures qui accueillent des personnes de chacune des places portuaires du CLP spécialistes d'une thématique spécifique afin d'échanger les bonnes pratiques et de partager les compétences. Cela contribue entre autres à réduire la mauvaise connaissance que les entreprises ont du fonctionnement des ports. Cela permet au CLP de ne pas être excessivement focalisé sur le public, d'après certains répondants. En ce qui concerne les personnels mutualisés, un souci majeur des CLP consiste à s'assurer que les conseillers du CLP restent capables de fournir des informations précises aux importateurs, exportateurs et logisticiens mais sans passer la frontière du secret commercial.

La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants possède aussi un volet dédié à l'information, notamment au management des systèmes d'information et des cargo community systems. Ces systèmes jouent un triple rôle de monitoring des statistiques de flux, de facilitation du dédouanement, de dématérialisation et de suivi du passage portuaire. Trois paradigmes existent dans ce cas : la gestion des données 100% privée, la gestion des systèmes d'information par l'autorité portuaire et la gestion mixte portuaire-privé par une société spécifiquement dédiée. Si la gestion des données 100% privée, qui a cours en Belgique avec un contrôle lointain des autorités wallonnes et flamandes, génère un manque de communication entre entreprises du privé, le cas du système d'information à pilotage portuaire est perçu comme un gage de garantie de neutralité dans le traitement de l'information pour toutes les entreprises.

- Extension et pérennisation du réseau

Tableau 48 : Concepts de la phase d'extension du réseau vue par les autorités portuaires

Concepts clés liés à la phase d'extension et pérennisation du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin éventuel de refaire un document de coordination interportuaire aujourd'hui car les acteurs ne sont pas toujours alignés.</li> <li>- Elargissement compéteciel de Medlink par bilan annuel des besoins puis rallonge de la convention en conséquence,</li> <li>- Elargissements par entrée de nouveaux membres dans le CLP ou création d'accords avec des ports extérieurs par une logique logistique ou territoriale.</li> <li>- Existence d'une réserve de terrain pour appels à projet d'entreprises tierces à Depaeuw et Jost</li> <li>- Mesure des avantages du CLP par le report modal, la visibilité par l'UE et les clients</li> <li>- Souhait d'une meilleure cohésion entre les exploitants des deux terminaux pour mieux répondre aux besoins des ports maritimes</li> <li>- Validation de l'approche du CLP par mimétisme soumis à l'adéquation géographique</li> <li>- Vision de la complexification de la logistique comme opportunité d'activité</li> <li>- L'insuffisance de communication entre privés même d'un même groupe sur un axe fluvial inquiète l'autorité portuaire à Liège</li> </ul>

La phase d'extension et de pérennisation du réseau est constituée par plusieurs constats résumés par l'encadré ci-dessus. Un premier élément est la mise à jour de la coordination par l'élaboration régulière de nouveaux documents de coordination. Un autre est constitué par les deux facettes de l'extension du corridor logistico-portuaire. La première facette est l'extension géographique, qui s'effectue par l'ajout de nouveaux membres au CLP situés dans la même région géographique. La deuxième facette de l'extension est constituée par l'élargissement compéteciel : la méta-organisation de CLP se voit confier au fil des succès de plus en plus de missions différentes à l'issue de bilans réguliers sur les besoins des ports. Si un nouveau besoin peut être mieux traité par le CLP que par un port, alors les accords officiels donnant son statut au CLP seront rallongés, comme c'est annuellement le cas chez Medlink.

Un autre volet de l'extension du CLP relaté par les top managers d'autorités portuaires interrogés est la mesure des avantages permis par le CLP. Difficilement concrétisable, cette mesure devrait pouvoir être approchée par les notions de report modal et de visibilité par les clients.

Enfin, le dernier volet majeur est constitué par la validation de l'approche adoptée par le CLP lui-même, validation effectuée par mimétisme : soit des autorités portuaires localisées ailleurs



créent un CLP analogue, soit des unions patronales ou d'autres catégories d'acteurs adoptent une approche similaire sur le même territoire.

Enfin, la consolidation du corridor logistico-portuaire ne se ferait pas sans une gestion de la complexité. Alors que la complexité croissante des chaînes logistiques semble vue comme une opportunité réelle, la complexité de communication entre les entreprises localisées sur le territoire du CLP (et surtout le manque de cette communication) met l'efficacité du CLP en doute en termes de fluidité des marchandises.

### 5.3.3.2. Gestionnaires d'infrastructures

Les gestionnaires d'infrastructure sont des entités le plus souvent étatiques et uniques à l'échelle d'un Etat et qui ont la charge de développer et entretenir le réseau d'infrastructures de transport concernant un mode de transport donné. De telles entités existent plus spécifiquement dans le transport fluvial et le transport ferroviaire, le routier étant souvent géré directement par les Etats, les Régions ou les Départements. Nous nous sommes penchés sur deux grands gestionnaires d'infrastructures français : un sur le mode fluvial et un sur le mode ferroviaire. Nous présentons ci-après à l'aide de tableaux conceptuels et de verbatims notre analyse thématique de leur perception de la performance méta-organisationnelle du corridor.

- Identification des actants

*Tableau 49 : Concepts liés à la phase d'identification des actants vue par les gestionnaires d'infrastructures*

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie havraise tournée vers la partie est du corridor atlantique TEN-T</li> <li>- Présentation de l'identification des industries à valoriser avec le canal Seine-Nord par documents recoupés</li> <li>- Ordre d'importance des acteurs - Etat, régions, autorités portuaires, unions patronales portuaires, transporteurs ferroviaires- Généralités administratives de l'infrastructure ferroviaire en Normandie (redevances...)</li> <li>- Double-rôle du gestionnaire d'infrastructure : proposer l'infrastructure et la rendre visible.</li> <li>- Contributeurs au système communautaire des droits de douane Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas</li> <li>- Contradiction posée par le développement de plateformes multimodales dans les décrets l'attribution des ministres mais les ministères évitent le sujet.</li> <li>- Caractéristiques du mode ferroviaire orientées vers la planification</li> <li>- Utiliser plus le réseau permettra une meilleure pérennité et des gains</li> <li>- Besoin pour le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire de comprendre les attentes des chargeurs</li> </ul>

embranchés y compris portuaires

- Souhait d'un raisonnement à échelle Seine-Escaut suite aux choix des américains de sélection de porte d'entrée en Europe
- Mauvaise connaissance reconnue des CCS
- Silos prêts à payer le train plus cher que la route car plus de tranquillité

La phase d'identification des actants se caractérise par plusieurs éléments. En particulier, les gestionnaires d'infrastructures insistent sur la combinaison de leur capacité à entretenir et développer une infrastructure avec leur capacité à la rendre visible à la fois sur le plan commercial et sur le plan temporel (en termes de planification). Dans cette optique, les gestionnaires d'infrastructures ont identifié les actants concernant leur contribution à la performance des corridors logistico-portuaires comme suit :

- Les industries et les entreposeurs-logisticiens. Ce type d'actant est particulièrement regardé sous l'angle des industries susceptibles de s'installer bord à canal ou bord à voie ferrée. En particulier, la compréhension des attentes de ces entreprises embranchées est perçue comme vitale. En outre, dans le cadre d'infrastructures futures telles que le canal Seine-Nord, un travail d'identification d'entreprises embranchées potentielles est mené par recoupement de documents géographiques.
- L'Union Européenne. Cette dernière leur apparaît principalement sous l'aspect de la politique RTE-T et des financements d'infrastructures qu'elle permet.
- L'Etat apparaît aux gestionnaires d'infrastructures comme l'actant le plus important car il est leur autorité de tutelle. Les régions apparaissent ensuite en tant que financeur, suivies par les autorités portuaires et les unions patronales. Les transporteurs n'arrivent curieusement qu'après ces actants car ils interviennent sur l'exploitation de l'infrastructure et non sur sa construction et sa planification. Il est à noter que l'Etat est montré comme étant un actant présentant de multiples contradictions entre ambitions et faits. En effet, à titre d'exemple, nous pouvons citer la contradiction entre la présence de la responsabilité du développement d'un réseau national de plateformes multimodales dans le décret d'attribution du ministère en charge des transports et la tendance du ministère en question à éviter le sujet dans les communications et négociations.

*"Bon, la bonne nouvelle c'est que j'ai vu quand même que dans les décrets d'attribution des ministres il y avait le développement d'un réseau de plateformes multimodales en France, donc ça c'est quand même important, c'est la première fois que j'ai vu ça. Donc ça, c'est déjà très important, nous c'est le cœur du sujet ici. Et le foncier qui a le culot... je veux dire, le ministre d'État vraiment a en main des choses importantes, et lui étant plus un tiers de confiance, ils évitent ces sujets-là en plus."*

- Il va de soi que la phase d'identification des actants par les gestionnaires d'infrastructures identifie l'infrastructure elle-même comme étant un actant. Notamment en raison de sa rentabilisation par les flux.

- Enfin, le gestionnaire d'infrastructure fluviale a présenté le gouvernement des Etats-Unis comme un actant majeur de la performance car ce dernier l'a contacté dans le cadre de sa sélection de portes d'entrées commerciales en Europe.

Au sein de ces actants, plusieurs biens communs peuvent être identifiés.

Tableau 50 : Biens communs identifiés par l'analyse sur la perception des gestionnaires d'infrastructures

Communs matériels	Communs institutionnels	Communs processuels
Infrastructures de transport	Argent public européen	Documents géographiques
Plateformes multimodales	Argent public régional	Projets
Systèmes hydrauliques	Business France	

Nous pouvons ici constater que les communs informationnels sont très peu perçus en tant qu'actants par les gestionnaires d'infrastructure, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information et les cargo community systems.

- Phase d'intéressement

Tableau 51 : Concepts de la phase d'intéressement vue par les gestionnaires d'infrastructure

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'enseignement fluvial et ferroviaire aux logisticiens en France</li> <li>- Axe Seine plus visible à l'international s'il est inclus dans l'espace Seine-Escaut, y compris en termes de financement.</li> <li>- Besoin de coopération de toutes les régions concernées par Seine-Nord et des américains</li> <li>- Besoin de gouvernances d'axe public-privé mais avec des gouvernants privés plus en fonction pour être neutre</li> <li>- Changement de paradigme du développement infrastructurel au travail à infrastructure constante en tant que déclencheur de service</li> <li>- Discussion du gestionnaire d'infrastructure avec une politicienne sur l'intérêt de Seine-Nord en valeur ajoutée a entraîné le lancement par le président Hollande du dialogue sur le Canal Seine Nord</li> <li>- Vision de HAROPA comme créant un effet de taille qui fait passer l'axe Seine dans la première</li> </ul>

division des ports et le rend visible.

- Ne pas opposer camion et fluvial car perte de travail et routiers demandent à travailler autour du canal Seine-Nord avec de 45 pieds pallet wide.

- Rôles du GEIE Seine-Escaut de peser plus lourd et avoir la maturité de projet pour les dossiers TEN-T.

- La cession des installations terminales embranchées portuaires aux ports a coupé le lien SNCF Réseau-chargeurs.

- Déroulement de Fret ferroviaire Axe Seine basé sur l'élaboration de sillons socles garantis reproductibles pour passer du vicieux au fiable par la consultation.

- Serqueux-Gisors, déroulement en deux phases et freins posés par les riverains

- Plateforme Axe Seine englobe voyageurs, régénération infrastructure et fret

Sur le plan du processus d'intéressement, des différences majeures peuvent être observées entre les gestionnaires d'infrastructure et les autorités portuaires. Un élément majeur est l'échelle géographique de raisonnement. En effet, si le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire semble raisonner effectivement à l'échelle du corridor logistico-portuaire, le gestionnaire d'infrastructure fluviale s'est focalisé sur un travail à l'échelle de deux corridors logistico-portuaires : il s'agit de l'échelle Seine-Escaut, échelle couvrant à la fois l'échelle géographique de Norlink et de HAROPA. A ses yeux, ce raisonnement à une échelle plus grande permettrait une meilleure visibilité commerciale et européenne des ports français dans le but de capter les financements européens. Il convient toutefois de remarquer que le travail à cette échelle renferme un projet d'infrastructure majeur qu'est le canal Seine-Nord, dont la conception de la réalisation a engendré la constitution du GEIE Seine-Escaut. Cette insistance est fortement liée à l'intérêt prononcé fourni par le gouvernement américain pour le choix de l'espace Seine-Escaut (incluant le canal Seine-Nord) en tant que porte d'entrée des produits américains en Europe à cause de sa localisation, de sa congestion loin d'être inquiétante et de la stabilité de son système hydraulique (comparativement, le système hydraulique rhénan est menacé par le réchauffement climatique).

Un autre élément majeur constituant la phase d'intéressement est la définition de projets de management infrastructurels majeurs par type d'infrastructure de transport. Par exemple, dans le cas de HAROPA, outre le canal Seine-Nord (qui intéresse plus le port de Paris que ceux de Rouen et du Havre), la phase d'intéressement se caractérise par le lancement de deux projets ferroviaires que sont la modernisation de la ligne Serqueux-Gisors, prévue en deux phases (rénovation, puis travaux d'aiguillages, protections phoniques et électrification), et le projet Fret Ferroviaire Axe Seine, qui est un projet à infrastructure constante basé sur la définition de sillons (créneaux de circulation de

trains) garantis pour le fret ferroviaire, conçu avec les entreprises ferroviaires, HAROPA et les industriels, qui disposeront alors d'un socle de sillons sur l'infrastructure historique. Ce socle évitera les perturbations par les travaux de rénovation de cette infrastructure, qui auront lieu sur d'autres périodes. Fret Ferroviaire Axe Seine s'inscrit dans l'optique plus large de la plateforme Axe Seine présidée par le délégué interministériel et qui traite plus généralement de toutes les activités ferroviaires.

Ainsi, deux grandes catégories de biens communs processuels agissent sur le processus de performance du corridor logistico-portuaire : les projets à infrastructure constante et les projets de nouvelles infrastructures, fonctionnant à plus long terme. Au coeur de ces projets se trouve le concept de compréhension des processus de fonctionnement des autres actants, auquel le gestionnaire d'infrastructure porte une attention capitale. Cette compréhension va jusqu'à celle des modes de transport que l'on pourrait juger concurrents de la route et du fluvial, avec une reconnaissance affirmée de la complémentarité et des modes et de leurs marchés respectifs.

- Phase d'enrôlement et de mobilisation des actants

*Tableau 52 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation vue par les gestionnaires d'infrastructure*

Concepts clés liés à la phase de problématisation et identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suite à la valorisation du canal Seine-Nord par F. Hollande, travail avec Business France et autres pour trouver des sites d'implantation sur le canal Seine-Nord par documents recoupés.</li> <li>- Si on n'a pas le même discours que les acteurs économiques, on ne les comprend pas et on se fait exclure.</li> <li>- Sentiment d'être partenaire HAROPA car point de massification et démarches en commun.</li> <li>- Plus de valeur accordée par le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire aux relations régulières et réunions de projet qu'à la représentation institutionnelle.</li> <li>- Port 2000 - préférence du gestionnaire d'infrastructure fluviale de l'écluse à la chatière car l'écluse est en fond de port alors que la chatière bloque l'extension et complique la navigation.</li> <li>- L'Ile de France cofinance le canal Seine Nord car elle est consciente des bénéfices.</li> <li>- Dissipation des peurs du CSNE car la marchandise transitant via Anvers y est transformée et sort donc par camions, ponts trop bas pour les convois de conteneurs et possibilité de développement de filières le long du canal.</li> <li>- Déplore que chacun ait travaillé sur son mode et ait fait ses sites de manutention en doublon.</li> <li>- La mesure des cofinancements par indicateurs opérationnels est la clé de l'obtention de parts modales importantes.</li> <li>- Besoin d'optimiser les interventions du gestionnaire d'infrastructure ferroviaire pour payer sa</li> </ul>

dette par des plages de travaux plus productives.

- Préférence des entreprises d'anticiper plutôt que subir, mais elles ont un comportement attentiste
- Beaucoup de secret des entreprises ferroviaires sur leurs tarifs car avantageux en marché peu atomisé.
- Erreur financière d'externaliser la logistique car la logistique c'est stratégique, exemple des pépites françaises perdues.

L'enrôlement et la mobilisation des actants s'opèrent différemment selon le mode. En effet, dans le cas du ferroviaire, les projets à infrastructure constante sont conçus pour permettre une circulation optimale combinée à une optimisation des chantiers infrastructurels dans une optique de rentabilité. Cette rentabilité est fortement liée au besoin de désendettement des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires. Cet enjeu est combiné à un enjeu de fiabilisation du fret ferroviaire. Il est à noter ici que le gestionnaire infrastructurel ferroviaire porte plus d'intérêt à ces démarches à caractère hautement technique et opérationnel qu'à sa représentation au sein de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire ou de ses membres.

Sur le plan du fluvial, la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants se caractérise par la définition de financements infrastructurels, a fortiori dans le cas du canal Seine-Nord. En particulier, nous observons ici une volonté affirmée d'évolution du gestionnaire d'infrastructure qui, en animant un ensemble de concertations, passe de la simple mise à disposition tarifée de l'infrastructure à un statut de déclencheur de services et d'implantations industrielles. En particulier, ce rôle d'animateur se voit dans un travail de dédramatisation du canal Seine-Nord, invitant les ports normands à investir dans des plateformes sur ce dernier afin de s'y créer des marchés.

Dans les cas des deux modes de transport, nous observons dans la phase d'enrôlement et de mobilisation une tendance des gestionnaires d'infrastructures à stimuler auprès des entreprises la prévision et l'anticipation afin de les faire sortir d'un comportement perçu comme attentiste.

Remarquons aussi dans cette phase l'insistance sur le manque de formation des logisticiens aux modes de transport massifiés, qui génère une méconnaissance du fluvial et du ferroviaire que les gestionnaires d'infrastructure essaient de combler.

- Phase de pérennisation et extension du réseau

Tableau 53 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation vue par les gestionnaires d'infrastructure

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude des baco-liners pour contrecarrer les navires de 20 000 boîtes avec baisse de manutention.</li> <li>- Faire tourner davantage le matériel ferroviaire et les plateformes de jour permettrait de reprendre des parts de marché.</li> <li>- Le Canal Seine-Nord a déclenché la mise au gabarit MAGEO de la seine en aval et en amont de Paris et de l'Oise</li> <li>- Inquiétude des entreprises ferroviaires sur les tarifs infrastructurels, non répercutables et sur l'équilibre financier du gestionnaire d'infrastructure.</li> </ul>

D'après les rubriques précédentes, nous pouvons clairement constater que les différences d'échelles de raisonnement entre gestionnaires d'infrastructures et corridors logistico-portuaires sont susceptibles d'orienter les corridors logistico-portuaires vers une phase d'extension géographique, élément particulièrement visible avec la vision Seine-Escaut par exemple. L'extension se voit alors aussi par l'infrastructure elle-même.

En termes de pérennisation du réseau, les gestionnaires d'infrastructures peuvent être une source d'inquiétude en raison de leurs tarifs, dont d'éventuelles hausses ne sont que très difficilement répercutables par l'exploitant de l'infrastructure à son client. Un autre élément concernant la stabilisation du mécanisme de performance et intéressant les gestionnaires d'infrastructures est l'évolution probable des pratiques de navigation maritime et de manutention portuaire. En particulier, l'exemple de l'éventuel recours à des navires porte-barges a été indiqué par le gestionnaire d'infrastructure fluvial comme susceptible de remettre en question les corridors logistico-portuaires du fait des possibilités d'économies de manutention et de préparation des flux fluviaux.

Pour conclure sur cette partie, nous pouvons dire que les gestionnaires d'infrastructures perçoivent leur rôle dans le processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire non seulement sur le plan des changements infrastructurels, mais aussi sur le plan de la fiabilisation des flux et de l'animation de la création de flux dans un esprit d'anticipation.

### 5.3.3.3. Syndicats patronaux

#### - Identification des actants

Les unions patronales portuaires sont des structures ayant à la fois un rôle de médiation entre les entreprises d'une place portuaire, un rôle de lobbying et, dans certains cas, un rôle de formation. Nous allons aborder les principaux concepts concernant le rôle de ces unions dans les paragraphes suivants.

Tableau 54 : Concepts de la phase d'identification des actants par les syndicats patronaux

Concepts clés liés à la phase de problématisation et identification des actants
- Recette du port qui fonctionne bien par manutention efficace, paix sociale, attentes réduites et enseignement adapté.
- Domination des transitaires dans les unions patronales en nombre mais pas en importance.
- Rôle des unions patronales par expression d'une voix, dialogue de dysfonctionnement et lobbying
- Capacité de déblocage de la proximité humaine par l'adéquation du discours.
- Rouen vu comme arrière port du havre car tirant d'eau faible.
- Fautifs du faible développement des ports français : Etat sans volonté, CGT et histoire de la France à caractère rural.
- Actions entre unions portuaires et information forte par actionnariat des éditeurs de CCS.
- Différence CLP-unions portuaires par compétences, imbrication et étendue.

Les unions patronales portuaires tiennent à se distinguer des méta-organisations de CLP en raison de leur étendue (plutôt locale), de leurs compétences (focalisation sur les sujets transversaux tels que les formations ou la résolution de conflits entre entreprises) et de leur caractère privé (la méta-organisation de CLP est généralement publique).

Les unions patronales portuaires ont, selon les cas, présenté différents points de vue vis-à-vis de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire. Ces points de vue vont de la cordialité à la défiance totale. Cette catégorie organisationnelle identifie les catégories d'actants suivantes dans la performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire :

- Les manutentionnaires
- Les syndicats de salariés
- L'enseignement
- Les configurations infrastructurelles et naturelles



- L'Etat
- L'histoire politique de la France
- Les CCS, dans lesquels les unions portuaires ont souvent de l'actionnariat
- Les conseils de coordination interportuaires
- Les corps de métiers qu'elles agencent
- La communication

En termes d'actants constitués par des biens communs, les unions patronales portuaires en ont évoqué moins que les catégories précédentes. Ces biens communs sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 55 : Biens communs identifiés par les syndicats patronaux

Communs matériels	Communs informationnels	Communs institutionnels	Communs processuels
Infrastructures	CCS	CLP	Projets
		Financements publics	Outils de communication

- Intéressement

Tableau 56 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les syndicats patronaux

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action pour étendre le corridor RTE-T Mer du Nord-Méditerranée vers la Suisse avec succès car sillons définis</li> <li>- Aspect artificiel de HAROPA car maintien des autorités portuaires, nombreuses organisations d'axe autour, pas de leader et présidence tournante carriériste</li> <li>- C'est plus le travail concret que la gouvernance qui fait évoluer le système</li> <li>- Aucune différence perçue entre Medlink informel et Medlink associatif</li> <li>- Besoin de bien préparer les dossiers de subvention UE avec l'aide des académiques pour avoir l'argent</li> <li>- Le conseil de coordination interportuaire de la Méditerranée permettrait d'éviter la stérilité de la concurrence entre Toulon, Sète et Marseille pour focaliser les financements mais sans usine à gaz</li> <li>- Corps de métiers très soudés dans les communautés portuaires car les hommes se connaissent et ont le souci du développement portuaire</li> </ul>

- La difficulté pour les hauts fonctionnaires de HAROPA de dénoncer d'autres administrations engendre une communication basée sur la croissance non relative.
- Suite à l'avance technique de la SOGET, Rouen a fermé son système et a simplement acheté la prestation à SOGET, plus efficace qu'un GIE ou une fusion.

La phase d'intéressement est naturellement marquée par la mise en place de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire. Toutefois, il apparaît que les unions portuaires ne perçoivent pas ces éléments comme réellement sources de performance organisationnelle. En effet, elles leur confèrent un caractère artificiel en cela que ces méta-organisations se superposent aux autorités portuaires existantes sans les remplacer, engendrant un maintien du pouvoir dans les autorités portuaires. Dans le cas de la vallée de Seine, l'accent a été mis sur l'atomisation des structures fédératives entre le groupement d'autorités portuaires et d'autres éléments tels que les groupements de CCI à l'échelle du corridor : ces parallélismes structurels ne facilitent pas la lecture du corridor pour une personne externe. De plus, la séparation du lobbying européen entre les ports des corridors logistico-portuaires ne permet pas de gagner en lisibilité. Quant à la présidence tournante des corridors logistico-portuaires (pour des cas tels que HAROPA), elle est perçue comme un gage d'instabilité de gouvernance du corridor logistico-portuaire. Pour les unions portuaires, la gouvernance ne permet pas réellement d'organiser le réseau : ce serait plutôt le travail concret au sein de projets définis. Dans le cadre de ces projets, les financements publics sont perçus comme des biens communs particulièrement importants et dont l'attribution et la répartition nécessite un travail en profondeur sur les dossiers. En cela, le caractère soudé des unions portuaires a été mis en évidence par les représentants interrogés.

- Simplification

*Tableau 57 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les syndicats patronaux*

#### Concepts clés liés à la phase de simplification du réseau

- Aucun élément de mesure de l'unification de la communication de Medlink
- Aucune fusion de Medlink n'est envisagée ni souhaitable car pas besoin pour Medlink de dépasser la promotion.
- Besoin d'intégrer la région dans la gouvernance portuaire sans perdre l'expertise étatique car l'Etat est sans argent contrairement à la Région et à l'Union Européenne.
- Désir d'avoir un système d'information navire unique en France pour les armateurs touchant plusieurs ports.
- Transition de AP+ vers CI5 plus intégrable et interopérable sur Medlink
- Gouvernance du CCS orientée vers l'interopérabilité
- Apport négatif d'une fusion Le Havre-Rouen car les mauvaises pratiques des dockers havrais, plus nombreux, prendrait l'ascendant sur l'action à trop long terme

La phase de simplification du réseau a notamment été abordée sous l'aspect de la fusion des ports. Dans ce domaine, les fusions de ports ne sont pas vues positivement car il s'agit de fusions entre entités publiques, considérées comme produisant des résultats à trop long termes alors que les unions portuaires expriment des besoins plutôt orientés sur le court terme (remontée des trafics). Ainsi, ce n'est pas parce que les CLP sont vus comme des coquilles vides que l'évolution des communs institutionnels vers l'unification est vue comme souhaitable. En revanche, des souhaits sont exprimés en termes de communs informationnels dans le but d'obtenir à l'échelle nationale des systèmes d'information plus interopérables. Ainsi, les communs organisationnels agissent en tant que facteurs d'ouverture ou de fermeture du réseau de corridor logistico-portuaire.

- Enrôlement et mobilisation

Tableau 58 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les syndicats patronaux

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision mitigée de la fluidification douanière</li> <li>- Le syndicat patronal effectue des formations dont une sur la synergie portuaire pour que les professions se connaissent</li> <li>- Medlink s'est adressé aux syndicats patronaux pour toucher les PME</li> <li>- Le captage de fonds européens avec HAROPA aurait bien pu se passer sans HAROPA mais ça a marché.</li> <li>- Il a fallu l'initiative de privés havrais pour déverrouiller le projet de ligne ferroviaire Serqueux-Gisors et bousculer les tabous même si Serqueux-Gisors n'est pas vu comme de l'Axe Seine</li> <li>- HAROPA n'a rien à voir avec Serqueux-Gisors mais le réclame</li> <li>- Chaque secteur industriel a ses spécificités logistiques</li> <li>- Critiques de HAROPA par inefficacité (ignorances réciproques HAROPA-privés, effet additif, awards sans valeur, pas de trafics gagnés)</li> <li>- Comparaison sur les grands projets entre l'époque De Gaulle et aujourd'hui : La concertation ralentit</li> <li>- C'est le port qui s'occupe des systèmes d'information de gestion des flux de navires</li> <li>- Besoin de stratégie et de moyens, au-delà des analyses et statistiques</li> <li>- Arrêt par l'UE du Canal Seine-Nord et du Lyon-Turin qui représentaient 90% des subventions obtenables car nécessité discutable</li> <li>- Non-connaissance effective des personnes travaillant au sein de la structure de HAROPA</li> <li>- Accompagnement des autorités portuaires aux salons</li> <li>- Intérêt à travailler plus avec Medlink, exemple de l'attractivité fluviale pour motiver les commissionnaires à passer au fluvial.</li> </ul>

En termes d'enrôlement et de mobilisation, les unions patronales portuaires perçoivent cette phase essentiellement comme étant constituée par la conduite de projets et la mesure des résultats obtenus par la méta-organisation du CLP. A ce sujet, ils font une distinction claire entre la méta-organisation du CLP et les projets infrastructurels ferroviaires ou fluviaux car ces derniers sont considérés comme se réclamant partie prenante de projets infrastructurels qui dépendent essentiellement des gestionnaires d'infrastructures à des fins de communication.

L'aspect gestion de projets est caractérisé par un jugement porté sur l'utilité des projets infrastructurels. Dans ce domaine, les projets de connexion ferroviaire ou fluviale des ports maritimes à l'arrière-pays sont jugés positivement au point que les unions patronales portuaires interrogées sont intervenues dans l'obtention des financements liés à ces projets tandis que les projets tels que le canal Seine-Nord, qui lie deux corridors logistico-portuaires ensemble, sont indiqués comme perdant de l'intérêt aux yeux de l'Union Européenne car trop consommateurs de subventions et discutables sur le plan de leur pertinence.

Un autre volet de la phase d'enrôlement et de mobilisation perçue est la critique du corridor logistico-portuaire, accusé de ne pas produire de résultats concrets en termes de trafics et de parts de marché. En cela, c'est une vision très factuelle des apports de la méta-organisation et de ses communs institutionnels qui est portée. La critique porte également sur un jeu d'ignorance réciproque entre la méta-organisation du corridor logistico-portuaire et les unions patronales portuaires, ce qui témoigne d'une absence de mise en contact et par conséquent, d'un manque d'effet performatif des communs institutionnels mobilisés par le corridor logistico-portuaire. L'effet d'addition des tailles des ports procurée par le CLP, quant à lui, censé permettre de peser dans les subventionnements, n'est pas perçue comme important. Ainsi, le rôle de la méta-organisation du CLP dans les captations de subventions n'est pas flagrant.

Dans cette vision critique du corridor logistico-portuaire par les syndicats patronaux, nous avons aussi pu observer l'existence d'une vision critique relativement pessimiste des autorités portuaires (notamment dans le cas HAROPA) qui constituent le corridor. Cela témoigne d'une relative absence de confiance ex ante dans l'innovation managériale qu'est le corridor logistico-portuaire. Or, divers travaux effectués dans d'autres domaines tels que ceux de Grandval et Nimtrakool (2016), montrent que la confiance ex ante est une condition d'adoption de l'innovation managériale car elle en constitue le socle.

Nous avons aussi pu observer de la part de certains syndicats patronaux une méconnaissance des personnes travaillant au sein de la structure de la méta-organisation. Il s'agit d'une absence de relation de proximité malgré l'existence d'une relative proximité géographique. Cela ne peut que

nous inciter à replacer le CLP dans une définition de la proximité telle que, par exemple, celle fournie par Aissaoui, Grandval et Bueno Merino (2017) sur un autre type de terrain : la proximité nécessite d'être abordée sous les angles géographique, relationnel (existence d'échanges dans un lieu), identitaire (développement de valeurs) et processuel, concernant la connaissance mutuelle des manières de travailler.

Enfin, les unions patronales portuaires perçoivent dans la mobilisation des actants du corridor logistico-portuaire une tendance à la construction d'analyses et de statistiques menant à un amoncellement de rapports qu'il est nécessaire de dépasser par des actions concrètes, c'est l'expression d'un besoin de proximité processuelle et relationnelle à la fois.

- Pérennisation et extension du réseau

*Tableau 59 : Concepts liés à la phase d'extension et pérennisation perçue par les syndicats patronaux*

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
- La critique de HAROPA n'est pas une critique de l'axe Seine car les enjeux sont visibles
- La durée des dossiers implantation est un indicateur précis meilleur qu'un award pour montrer qu'on est meilleur que les autres
- Les infrastructures type chatière et autres ne permettront pas de revenir dans la cour des grands car le retour est impossible

Concernant la phase de pérennisation et d'extension du réseau, il apparaît que les unions patronales portuaires indiquent le besoin de performance d'un corridor logistico-portuaire, mais pas dans la forme d'une méta-organisation complètement publique. Sur ce plan, il apparaît que le CLP Medlink a réussi à mieux intégrer la participation des privés que le GIE HAROPA grâce au statut de membre associé.

Un autre volet est posé par la critique des indicateurs de réussite de la méta-organisation dans le cas de HAROPA : alors que cette dernière valorise énormément ses obtentions de prix et récompenses dans sa communication, des indicateurs tels que la part de marché ou la durée des dossiers d'implantation d'entreprise, plus opérationnels, sont perçus comme plus adaptés par les unions portuaires.

Enfin, les unions patronales ont mis en valeur les limites de l'effet performatif des communs infrastructurels : ces derniers sont loin de suffire à faire venir la clientèle et à croître car la taille comparée d'un port avec les autres est devenue un élément de choix.

#### 5.3.3.4. L'Etat

L'Etat, indiqué comme étant un acteur important aux yeux des entités précédemment étudiées, a été contacté dans le cadre de notre travail. Ainsi, nous avons eu la possibilité de consulter des représentants de l'Etat afin d'identifier la perception étatique du processus de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire. Ces éléments et le rôle des biens communs sont présentés ci-après.

- Identification des actants

Tableau 60 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par l'Etat

Concepts clés liés à la phase de problématisation et identification des actants
<ul style="list-style-type: none"><li>- La douane s'implique énormément dans la définition et le suivi des CCS pour les rendre pertinents</li><li>- Ce qui fait l'identité d'un port par taille, activité phare et parts modales</li><li>- L'Etat assure la tutelle dans le respect de l'autonomie</li><li>- Rôle de la sélection du port et du transport par le transitaire comme grande contrainte</li><li>- Réussite du délégué interministériel au développement de la vallée de la Seine sur la démarche Fret Ferroviaire Axe Seine et l'écluse de Méricourt</li></ul>

L'identification des actants met en valeur différentes catégories d'actants dans la performance du corridor logistico-portuaire aux yeux de l'Etat. Ainsi, la liste suivante peut être établie :

- La douane, qui permet de fluidifier les flux et de veiller à la pertinence des CCS
- Les CCS et autres systèmes d'information liés à la marchandise (communs informationnels)
- Les conseils de coordination interportuaires (communs institutionnels)
- Les caractéristiques d'identité d'un port
- Les transitaires. Il faut observer que les transitaires sont ici vus comme ceux qui sélectionnent le port tandis que d'autres entités considèrent que c'est l'armateur maritime qui choisit le port.
- Le Délégué Interministériel au Développement de la Vallée de la Seine
- Les autorités portuaires et le CLP

- Phase d'intéressement

Tableau 61 : Concepts liés à la phase d'intéressement aux yeux des représentants de l'Etat

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveau de l'intervention cohérente des acteurs politiques et de l'Etat grâce au CCIS</li><li>- Apports des CLP pour l'Etat : discours unique et financements rapides</li><li>- Besoins menant au CLP et même au supra-CLP - complémentarités, communications et conquête du transitaire</li><li>- Démarche de la chaudière suite à l'abandon du projet éclusé non viable et contraignant</li><li>- La dépendance des rapports officiels et de la politique portuaire en général à l'ingénierie ministérielle dirigiste génère de l'incompétence de réponse aux besoins</li><li>- Mauvaise mesure des changements apportés par la conteneurisation</li><li>- Possibilités offertes par la loi sur l'économie bleue</li></ul>

La phase d'intéressement est caractérisée par la mise en place de communs institutionnels. En particulier, le conseil de coordination interportuaire de la Seine est mentionné en tant qu'entité permettant de coordonner instances politiques et autorités portuaires, tandis que la méta-organisation de corridor logistico-portuaire permet d'unifier les discours et d'obtenir des financements par l'effet de taille. La complémentarité d'activités et les possibilités d'unification de la communication sont vues comme les principaux facteurs de lancement de cet intéressement des corridors logistico-portuaires.

Un autre type de bien commun institutionnel est constitué par la loi sur l'économie bleue, qui offre des possibilités de recombinaisons ainsi que celle de réaliser des conseils de coordination interportuaire entre ports étatiques et ports décentralisés. Elle permet à certains corridors d'effectuer un mimétisme institutionnel sur le corridor de la Seine.

Un autre élément capital de cette phase d'intéressement est constitué par l'ingénierie ministérielle, qui est en réalité l'élément se trouvant à la fois au coeur de l'évaluation des corridors logistico-portuaires et au coeur de leur conception. C'est ici une très forte dépendance au Ministère des transports et du développement durable et au Ministère de l'économie qui est mis en valeur. En particulier, il s'agit de la mise en valeur d'un très fort dirigisme ministériel sur les ports de tutelle étatique, dirigisme constaté dans les faits au niveau parlementaire mais nié par les ministères.

*"Il y a une délégation alors que ce sont des ports d'État, ce qui n'existe pas en France encore. C'est encore les services du ministère qui dirigent. Même s'ils s'en défendent, n'empêche que c'est comme ça. Et donc demain, c'est pour ça que dans les propositions que nous avons faites et que j'ai faites moi-même, ça peut*

*rester des ports d'État, il faut pas... Mais il faut qu'il y ait une délégation et que la gouvernance soit autonome, qui plus est lorsqu'il y a pas de financement d'État. "*

- Simplification du réseau

*Tableau 62 : Concepts liés à la phase de simplification du réseau vue par l'Etat*

Concepts clés liés à la phase de simplification du réseau
<ul style="list-style-type: none"><li>- Besoin de portuarisation des systèmes de rendez-vous camions pour éviter le favoritisme</li><li>- Attribution de la concurrence aux ports étrangers, pas aux autres ports français.</li><li>- Partages de moyens techniques entre ports HAROPA</li><li>- Souhait d'un CCS commun à l'ensemble des ports et géré par les autorités portuaires car économies d'échelle et préférences éliminées</li><li>- Souhait que HAROPA aille vers une gouvernance unique avec gestion opérationnelle en portuaire local pour l'identité mais ces modalités de gouvernance encore inconnues</li></ul>

La simplification du réseau est abordée sous plusieurs aspects. Comme précisé par les autorités portuaires, les partages de moyens techniques et humains entre les ports sont mis en avant comme éléments clés de simplification du réseau. Toutefois, d'autres éléments sont signalés par les représentants de l'Etat. Certains systèmes d'information, dépendant d'entités autonomes, sont indiqués comme devant entrer dans le giron de l'autorité portuaire afin d'éviter les comportements opportunistes tels que les favoritismes de prise de rendez-vous pour les camions.

Un autre élément de simplification apparaît à l'échelle nationale avec le souhait d'un cargo community system national.

Enfin, un dernier élément est constitué par un paradoxe entre une volonté exprimée de créer à l'échelle du corridor logistico-portuaire une véritable gouvernance totalement unifiée et l'absence totale de connaissances des modalités exactes de cette gouvernance unique.

- Enrôlement et mobilisation

*Tableau 63: Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation telle que perçue par l'Etat*

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants
<ul style="list-style-type: none"><li>- Action de HAROPA par démarches d'unification des relations public-privé sur l'interopérabilité</li><li>- Contraste entre la vision favorable portuairement partagée et administrativement validée de la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors et les soucis de financement</li><li>- Dédiabolisation du canal Seine-Nord car bon pour Rouen, les conteneurs resteront sur la route et à cause de la focalisation vrac du canal</li></ul>



- Les difficultés de fonctionnement du terminal trimodal havrais plombent la rentabilité du projet
- Dynamisme de HAROPA pour faire venir des logisticiens (ex : Parc Logistique du Pont de Normandie) et des industries par accompagnement, salué par l'Etat et régions mais compliqué à mesurer
- HAROPA et la Fédération des Communautés Portuaires de l'Axe Seine sont vus comme structures d'échange et commerciales. Les clubs métier servent à se connaître et se battre sur du vrai.
- Intégration politique claire, mais besoin de s'adresser plus unitairement aux industriels
- Très forte synergie sur Norlink car prise de conscience par Lille des mauvaises relations avec le littoral et des inconvénients d'Anvers

Dans la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants, les actions des corridors logistico-portuaires effectuées par l'intermédiaire de leurs biens communs institutionnels tels que les groupes de travail sont indiquées comme étant portées sur la connaissance réciproque des entreprises et la construction d'actions commerciales, permettant l'action sur des terrains concrets. Concernant le volet de la communication, l'Etat a constaté la nécessité d'individualiser davantage les relations des ports avec les industriels en raison de leurs spécificités techniques. En revanche, les résultats concrets du fonctionnement des communs institutionnels et de communication apparaissent à l'Etat comme étant difficiles à mesurer.

Concernant la gestion de projets infrastructurels, nous avons pu observer comme dans le cas des gestionnaires d'infrastructure une dédramatisation du canal Seine-Nord par sa focalisation sur les trafics de vrac en raison de la faible hauteur des ponts. Concernant la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors, elle a servi d'illustration du constat d'une forte incohérence actuelle entre unanimité des entités agissant sur le corridor en faveur du projet et ses difficultés à trouver un financement. Ainsi, nous observons ici l'effet d'une cascade de biens communs institutionnels et processuels dans le freinage de la performance organisationnelle des CLP.

- Extension et pérennisation du réseau

*Tableau 64 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation du réseau vue par l'Etat*

Concepts clés liés à la phase d'extension et de pérennisation du réseau
- Anvers et Rotterdam s'agrandissent car en container, la masse critique est de plus en plus grosse, donc on obtient de grosses escales
- De plus en plus de relations port-régions, la région s'impose en développeur économique
- Existence de coûts perçus comme anormaux mais pas liés à de l'opportunisme
- Fusion compliquée et peu productive par rapport au GIE

- Port fluvial du Havre non finalisé malgré un financement du Conseil Général
- Spirale vertueuse, le trafic appelle le trafic, plus on passe par un port, plus il attire

En termes d'extension et de pérennisation du réseau, l'extension est vue à la fois comme une extension géographique, une extension de trafic et une extension de compétences du CLP. Sur le plan de l'extension géographique et de l'extension de flux, celles-ci sont vues comme nécessaires du fait de la hausse de la taille des escales, dans une hypothèse (à démontrer) selon laquelle plus un port est gros plus il attire les trafics. Ce type d'extension, incluant le financement de communs matériels tels que le port fluvial du Havre, se heurte à des difficultés de réalisation qui ne sont pas nécessairement financières.

#### 5.3.3.5. Collectivités locales et régionales

Dans le cadre de notre travail, nous avons pu contacter des représentants d'une collectivité régionale et d'une municipalité, dont l'étude est présentée ci-après.

- Identification des actants

*Tableau 65 : Concepts liés à la phase d'identification des actants vue par les collectivités locales et régionales*

#### Concepts clés liés à la phase de problématisation et d'identification des actants

- Vision comme partenaire de HAROPA même si HAROPA ne change rien car thèmes communs parisiens-centrés.
- Classement d'importance des entités : région en dessous de l'Etat (tutelle) mais financeur clé, armateurs en n°1.
- Peu d'impact de la couleur politique municipale sur le travail avec PAP car la logistique urbaine intéresse tout le monde.
- Rôle de l'Etat incontestable par rapport aux régions pour la régulation des trafics, la sécurité, la douane ou les réseaux de transport hinterland.

Au cours de cette phase, différentes catégories d'actants sont indiquées par les collectivités interrogées. Cette analyse n'a pu être réalisée que sur un seul cas de corridor logistico-portuaire : notre cas principal, celui de HAROPA. Les actants identifiés sont listés ci-après :

- HAROPA - Ports de Paris
- Mairie de Paris
- Région

- Etat
- Armateurs
- Charte de logistique urbaine parisienne (commun institutionnel)
- Syndicats patronaux
- Argent public (commun institutionnel)
- Foncier portuaire (commun matériel)
- Contrats de plan Etat-Région (commun institutionnel)
- Phase d'intéressement

Tableau 66 : Concepts liés à la phase d'intéressement vue par les collectivités locales et régionales

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature PAP et mairie de Paris d'une charte de logistique urbaine, 2006 et 2013 pour avoir un engagement en transport urbain durable sans être un règlement.</li> <li>- Non-connaissance des clubs métiers.</li> <li>- Intérêt principal de HAROPA de montrer que Paris a un port qui marche car le canal Seine-Nord peut rendre les ports du nord plus accessibles</li> <li>- HAROPA est un step 1 de changement par le rapprochement et l'ouverture compréhensive aux autres places portuaires</li> <li>- Expression par la FCPAS de la volonté des privés de coopérer sur l'axe</li> <li>- Distinction entre HAROPA et Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine : la région connaît mais la ville ne connaît pas</li> <li>- Cofinancements avec l'Etat prévus dans contrats de plan Etat-régions modifiables</li> <li>- Besoin d'aller plus loin que HAROPA pour mutualiser et éviter le saupoudrage d'argent étatique avec hausse du pouvoir des régions et étude de fusion</li> <li>- Non-connaissance de AP+ et de son utilisation à Paris</li> </ul>

La phase d'intéressement de HAROPA est perçue par les collectivités comme une première phase d'un processus plus profond de rapprochement des autorités portuaires, processus susceptible d'être marqué par une régionalisation avec la hausse du pouvoir de la région au sein des administrations portuaires. Un besoin d'approfondir l'approche est perçu dans une optique de

concentration des ressources publiques. En outre, le rôle mutualisateur de HAROPA par rapport au Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine est rappelé.

Un commun institutionnel important a été souligné au niveau municipal : il s'agit de la charte de logistique urbaine impliquant la Mairie de Paris et le Port Autonome de Paris. Il s'agit d'un élément très centré sur Paris mais qui est susceptible de rentrer dans l'arrière-plan des combinaisons d'actants mobilisées dans le cadre de HAROPA.

En termes de communs institutionnels mis en jeu, nous avons pu constater que certains communs institutionnels tels que les clubs métiers HAROPA sont mal connus par les collectivités, alors même qu'elles pourraient y jouer un rôle.

Concernant la thématique des cargo community systems, cette thématique apparaît comme inconnue au niveau municipal car les municipalités n'ont aucune information à échanger via ce moyen.

- Phase de simplification du réseau

*Tableau 67 : Concepts liés à la simplification du réseau vue par les collectivités locales et régionales*

Concepts clés liés à la phase de simplification du réseau.
HAROPA a permis de mutualiser la promotion, la communication et commercialisation logistique et la commercialisation du foncier

La phase de simplification du réseau est perçue très simplement par les collectivités par la mutualisation de services de promotion et du marché du foncier portuaire au sein du corridor. Peu d'éléments de simplification sont observés par les collectivités en dehors de cela.

- Phase d'enrôlement et de mobilisation des actants

*Tableau 68 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants vus par les collectivités locales et régionales*

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants
- Travaux opérationnels communs entre Mairie de Paris et Port de Paris à cause des aménagements en bord de Seine à la charge du port et de l'inscription dans le Plan Local d'Urbanisme
- Travail avec la DRIE car besoin de connaître l'impact des activités portuaires sur l'écoulement d'eau de la Seine.
- Rôle clé du choix des implantations logistiques car elles rendent les flux captifs

- Région cofinanceur des travaux d'infrastructures de HAROPA.
- Propos sur le CCS perçus et non vécus : CCS apprécié, bonnes relations Editeur de CCS-Douane, aide de la région par la loi NOTRE.
- Projet de logistique urbaine entre Ports de Paris et la chaîne de distribution Franprix.
- Modernisation du système d'information de navigation de la Seine par le CRITT
- LNPN au stade de déclaration d'utilité publique et aura besoin de beaucoup plus que Serqueux-Gisors.
- Investissement infrastructurel routier type contournement est Rouen pas bouclé
- Information surtout échangée en réunions et compte-rendus.
- Le groupe de travail sur la voie d'eau agit par réseautage et présentation d'expériences.
- Dans réinventer la Seine, fonctionnement du jury d'expertise par pré-selection puis projet par projet.
- Exemples de projets stations GNL et hydrogène pour navires et tourisme par le STIF (syndicat des transports d'Ile-de-France).
- Coopération entre douane et logisticiens et gestionnaires d'infrastructure comme clé de la compétitivité.
- Consensus difficile pour Serqueux-Gisors car les villes traversées ne voyaient pas ça positivement. Controverse.
- Effet d'apprentissage sur les aménagements.
- La mauvaise connaissance des enjeux de chaque place portuaire par les autres engendre une mécompréhension des projets comme la plateforme trimodale du Havre ou la chatière.

Contrairement à la phase de simplification, la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants a été fortement documentée par les répondants des collectivités. Elle se manifeste par des projets très divers et des travaux opérationnels. Les projets sont soit des projets d'infrastructures, tels que celui de la ligne Serqueux-Gisors, mal vu par certaines communes qu'il traverse, la ligne nouvelle Paris-Normandie, des implantations d'entreprises agissant sur le foncier portuaire, les modernisations des systèmes d'information liés à la navigation par exemple. Des projets à caractère écologique voient également le jour tels que l'implantation de distribution de carburants alternatifs pour navires à Paris, effectués communément entre HAROPA et la Ville de Paris. Un cas de projet fortement valorisé fut le projet de logistique urbaine effectué entre la mairie de Paris, Franprix et HAROPA avec une distribution par hub fluvial près de la tour Eiffel. Les projets infrastructurels mettent en jeu un cofinancement par les collectivités régionales tandis que les projets d'aménagement peuvent faire l'objet d'éventuels co-investissements municipaux.

Sur le plan des projets, au niveau des collectivités régionales, la non-compréhension réciproque des enjeux de chaque place portuaire par les autres a été indiquée comme source de défaut de dialogue risquant de maintenir des résidus d'esprit de concurrence entre autorités portuaires.

Des travaux opérationnels communs entre collectivités et autorités portuaires sont effectués notamment dans des cas d'aménagement touristiques et dans le cas de l'étude de l'écoulement de l'eau pour prévenir les inondations.

Tableau 69 : Concepts liés à la pérennisation et à l'extension du réseau vues par les collectivités locales et régionales

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision de la rivalité politique Rouen-Le Havre dans les places portuaires, avec défiance résiduelle</li> <li>- Pas de certitude que les ports normands soient un système au départ</li> <li>- Ne se prononce pas sur la fusion des ports HAROPA</li> <li>- Entre les 2 chartes 2006 et 2013, la hausse du nombre de signataires de la charte prouve l'intérêt</li> <li>- Effet d'apprentissage sur les aménagements</li> </ul>

Dans le cas des collectivités régionales et municipales, la phase de pérennisation observée se caractérise par un besoin de faire disparaître les derniers résidus de la rivalité passée entre les ports de Rouen et du Havre. Pour autant, la fusion ne semble pas être vue comme une option meilleure qu'une autre au niveau régional, bien que l'ouverture des Assises de l'Economie de la Mer, auxquelles nous avons participé, par le président de la Région Normandie ait appelé à une fusion à l'échelle régionale. Ainsi, il semblerait que la méta-organisation n'apparaisse pas nécessairement comme une étape vers la fusion de ses membres.

#### 5.3.3.6. Les commissionnaires/transitaires

Nos entretiens nous ont permis de contacter des entreprises exerçant dans le domaine de la commission de transport. Les entreprises rencontrées effectuaient aussi, en plus de la commission de transport, une activité d'entreposage et une activité de transport routier dans une moindre mesure. Le commissionnaire est indiqué comme ayant besoin d'une efficacité d'un bout à l'autre de la chaîne de transport, ce qui lui procure un regard fortement transversal.

Rappelons que les commissionnaires de transport tendent, a fortiori pour les plus grands d'entre eux, à devenir des architectes de solutions logistiques clés en mains (assurant transport, entreposage, conditionnement, planification et autres services logistiques) permettant à leurs

donneurs d'ordres, notamment les distributeurs et les industriels, de ne plus prendre en charge ces tâches par eux-mêmes, ce qui renforce l'intérêt de leur étude (Chanut & Paché, 2013).

- Identification des actants

Tableau 70 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par les transitaires

Concepts clés liés à la phase de problématisation et identification des actants
<ul style="list-style-type: none"><li>- Distinction entre concurrent et confrère : confrère pour l'avancée des sujets comme les rendez-vous camion ou dans les réunions à l'UMEP ou UPR ou TLF (syndicats patronaux).</li><li>- Besoin d'adaptation permanente des commissionnaires conséquence de la non possession d'actifs majeurs</li><li>- Sur Medlink il y a des choses à faire en fluvial</li><li>- Rôle majeur du gestionnaire d'infrastructure dans Serqueux-Gisors car le lancement des travaux n'était pas voulu par lui avant que des représentants patronaux havrais aient demandé du financement régional</li><li>- Fautifs du faible développement des ports français : CGT car déni de modernisation ET Etat car loi 1945 et non-réactivité de l'Etat aux bouleversements de 2008.</li><li>- Capacité de déblocage de la proximité humaine par adéquation du discours</li><li>- Besoin d'efficacité sur toute la chaîne logistique</li></ul>

L'identification des actants a permis de réaliser une liste que nous présentons ci-après. Les actants mentionnés sont ceux qui suivent :

- Les unions patronales portuaires, dans lesquelles les commissionnaires sont fortement représentés
- Les gestionnaires d'infrastructures
- L'Etat
- Les syndicats
- Le registre de discours du dialogue social
- Les CLP
- Les éditeurs de cargo community systems
- Les dirigeants de ports

- L'intéressement

Tableau 71 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transitaires/commissionnaires

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Artificialité de HAROPA</li><li>- Fonctionnement de l'éditeur de CCS lent et tiraillé entre marché domestique et marchés export</li><li>- Besoin de bien préparer les dossiers de subvention européens avec l'aide des académiques pour avoir l'argent car il y a beaucoup de demandes</li><li>- Corps de métiers très soudés dans les communautés portuaires car les hommes se connaissent et ont le souci du développement portuaire</li><li>- Faible développement des ports français dû à la nature rurale de la France et à sa forte richesse d'où peu de migration</li><li>- Le transit ne se sent pas concerné par les mutations organisationnelles de HAROPA</li><li>- Pas encore d'accord aussi formel avec HAROPA qu'avec Dunkerque mais une filiale a investi dans le terminal trimodal du Havre</li><li>- La proximité à la CCI et à HAROPA développée par l'entreprise crée un côté reconnaissance et un côté valorisation par la direction normande mais la fin de la sensibilité géographique de la proximité client.</li><li>- Valorisation du développement du passage de la douane de frein à moteur des échanges</li></ul>

Comme pour les unions patronales portuaires (qui comportent de nombreux commissionnaires parmi leurs adhérents), les commissionnaires de transport éprouvent une certaine distance vis-à-vis du groupement d'autorités portuaires bien qu'ils aient le souci du développement portuaire, qui influe sur leur mécanisme. Ainsi, les mutations organisationnelles anciennes ou futures du corridor logistico-portuaire ne les influencent que très peu. Toutefois, certains commissionnaires se sentent plus proches de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire, notamment lorsqu'ils ont co-investi dans une société de manutention ou un opérateur ferroviaire portuaire par exemple. En outre, une proximité forte peut être tissée lorsque le commissionnaire de transport a une dimension lui permettant de structurer sa direction à l'échelle de l'axe du corridor. Ainsi, la dimension importante du commissionnaire lui confère une importance au regard du monde politique et des autorités portuaires engendrant des invitations du CLP aux événements qu'il organise et ainsi de suite.



- Phase de simplification du réseau

Tableau 72 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transitaires/commissionnaires

Concepts clés liés à la phase de simplification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si HAROPA évolue, besoin de répartition préalable et précise des rôles et compétences</li> <li>- Besoin d'intégrer la région dans la gouvernance portuaire sans perdre l'expertise étatique car l'Etat est sans argent contrairement à la Région et à l'Union Européenne</li> <li>- Désir d'avoir un système d'information navire unique en France pour les armateurs touchant plusieurs ports</li> <li>- Rouen vu comme arrière-port du Havre mais à garder</li> </ul>

La simplification du réseau est ici perçue sous plusieurs aspects. Le premier est l'éventuelle mutation vers une forme plus intégrée du groupement interportuaire. Cette forme plus intégrée est vue comme pouvant s'accompagner d'un transfert de compétence à la région motivé par le fait que les régions ont des moyens financiers alors que l'Etat est aux abois. La condition d'une telle régionalisation de tel ou tel corridor logistico-portuaire serait de faire une forme hybride entre la compétence régionale et la compétence nationale afin de ne pas perdre l'expérience dont dispose l'Etat dans le domaine portuaire.

Une autre forme de simplification perçue par les commissionnaires est constituée par les systèmes d'information portuaires, qui, à leurs yeux, mériteraient une uniformisation nationale.

- Enrôlement et mobilisation

Tableau 73 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les transitaires/commissionnaires

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté ressentie à extraire de la donnée AP+ pour le client final car complexité d'AP+</li> <li>- Habitude de l'armateur de se demander s'il s'arrête au Havre pour 500 boîtes alors que ça a des avantages pour toucher Paris</li> <li>- Accompagner les ports seulement dans les périodes de gouvernance calme</li> <li>- Arrêt par l'Union Européenne du Canal Seine-Nord et du Lyon-Turin qui représentaient 90% des subventions obtenables car nécessité discutable</li> <li>- Besoin de stratégie et de moyens, au-delà des analyses</li> <li>- Causes et conséquences organisationnelles des défauts du système de rendez-vous camion</li> <li>- Douane comme outil de modernisation car elle accompagne et se spécialise par marchés</li> <li>- En céréale ou ciment, besoin de proximité entre usine et navire pour assurer la compétitivité de</li> </ul>

l'export sur le marché mondial

- Enjeu majeur de l'interopérabilité surtout pour le tracking et l'objet connecté (1 système au lieu de 12) mais limitée par les éditeurs
- Plateforme trimodale vue soit comme erreur de priorité soit comme non-erreur car fonctionnelle
- Il a fallu l'initiative de privés havrais pour déverrouiller Serqueux-Gisors et bousculer les tabous même si Serqueux-Gisors n'est pas vu comme faisant partie de l'Axe Seine
- Lien des difficultés de gouvernance portuaire aux compétences des dirigeants de ports et à leur carriérisme
- Pas très concerné par les thématiques d'infrastructure même si réunions style Seine-Nord
- Reconnaissance de l'intérêt de la communication commune HAROPA
- Révolution numérique ferroviaire sur les systèmes d'information conditionnée par l'interopérabilité car développements nationaux, historiquement parlant
- Rôle majeur de l'attractivité fluviale et ferroviaire pour HAROPA car fluvial et ferroviaire correspondent à des marchés différents
- L'utilisation du stationnement de conteneur comme source de revenus de manutention au Havre entraîne une tendance à faire attendre
- Contraintes posées par les syndicats lors des blocages, jusqu'à la peur du personnel et l'évacuation discrète

Sur le plan de l'enrôlement et de la mobilisation, les commissionnaires de transport les perçoivent sous de multiples aspects, comme le montrent les thématiques identifiées ci-dessus. Les commissionnaires ne se sentent pas extrêmement impliqués dans les projets d'infrastructures malgré un certain attentisme quant au résultat, notamment sur le plan de leur financement, qui est la condition de leur concrétisation. Toutefois, l'exemple donné de la plateforme trimodale du Havre, dont tous les interviewés commissionnaires ont parlé, montre qu'il ne suffit pas de financer un projet pour qu'il soit un succès : il doit fonctionner, ce qui n'était pas le cas pour la plateforme trimodale en raison d'un outil logiciel d'exploitation inadapté. Ceci engendre un phénomène de mauvaise presse susceptible de faire perdre sa crédibilité au projet. Un commissionnaire interviewé a même parlé "d'erreur" en parlant de ce terminal. Sur le plan des systèmes d'information, l'exemple du système de rendez-vous camions du port du Havre, causant un phénomène d'overbooking en début de semaine, va céder la place à des systèmes distincts pour chaque terminal portuaire. Les commissionnaires de transport se sentent fortement impliqués dans le développement des systèmes d'information, notamment dans le cas HAROPA, de nombreux transitaires havrais étant au capital de la société qui pilote l'éditeur du CCS en utilisation sur l'ensemble du corridor et l'exporte.

Concernant la gouvernance du corridor logistico-portuaire, certains interviewés ont accusé les dirigeants portuaires de manquer de soutien à leur établissement et de ne pas s'impliquer suffisamment par carriérisme ministériel.

Un point d'orgue particulier a été mis sur les actions des syndicats, notamment par retour concernant les grèves liées à la loi "travail", qui ont engendré de nombreuses perturbations d'activités. Cet élément est d'ailleurs perçu comme une menace pour la pérennité du corridor logistico-portuaire (cf. ci-après).

- Phase de pérennisation et extension du réseau

Tableau 74 : Concepts de la phase d'extension et pérennisation perçue par les transitaires/commissionnaires

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension
- Intérêt croissant des collectivités locales et de la région pour HAROPA
- Mimétisme du modèle HAROPA
- Possibilité d'associer de la mini-industrie à la logistique portuaire pour créer de la valeur car HAROPA a plus de surfaces libres que Anvers et Rotterdam
- Besoin de paix sociale
- Transitaire de l'avenir, c'est la mobilité et un volet d'adaptation culturelle

L'intérêt des corridors logistico-portuaires pour la région est particulièrement souligné. La reproduction de structures semblables à celles des CLP par d'autres CLP (effet de mimétisme) a aussi fortement été évoquée, de même que le besoin de construire une paix sociale durable évitant le risque de blocage susceptible de faire fuir la clientèle vers des ports étrangers où elle peut être susceptible de rester si elle est satisfaite du service.

#### 5.3.3.7. Transporteurs fluviaux

Nous avons eu l'occasion d'interviewer des entreprises de transport fluviales, autant des armements fluviaux que des entreprises plus artisanales.

- Phase d'identification des actants

Tableau 75 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les transporteurs fluviaux

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différences armement vs batellerie artisanale dans statut entreprise et personnel de bord et entretien navire</li> <li>- Faible utilisation actuelle du fluvial malgré son importance pour le développement durable</li> <li>- Allusion à la lettre de M.Valls à V.Fourneyron et ses homologues de bassin</li> <li>- Baisse du nombre d'armements fluviaux basés en France</li> <li>- Descriptifs des entreprises, les petites ne dissocient pas en bassins</li> <li>- Non-connaissance d'outils structurels HAROPA</li> <li>- Travail de la batellerie artisanale sur le réseau petit gabarit</li> <li>- Incertitude de l'Influence des Unions Portuaires</li> <li>- Comparaison avec Strasbourg sur l'importance de la configuration géographique</li> </ul>

Les entreprises de transports fluvial ont mis en évidence l'existence d'un grand nombre d'actants intervenant dans le cadre des CLP, cadre perçu comme pouvant leur permettre de relancer le fluvial en France et de lutter contre la baisse du nombre d'armements fluviaux. Les actants identifiés peuvent être listés comme suit :

- L'Etat et le premier ministre
- Les rapports parlementaires réalisés sur les différents bassins français (Seine, Rhône-Saône, Nord)
- Les industriels
- Les commissionnaires
- Les gestionnaires de terminaux
- Les autorités portuaires
- L'Union Européenne
- Les configurations géographiques des ports

- Phase d'intéressement

Tableau 76 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transporteurs fluviaux

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- France peu concernée par RTE-T</li><li>- Co-investissement entre un port, un armateur fluvial et un manutentionnaire</li><li>- Contraste de la politique fluviale baisse et abandon en France et hausse et bon entretien aux Pays-Bas</li><li>- Difficulté de savoir si le CLP est un vrai partenaire même s'il existe des consultations obligatoires ou un ancrage territorial car l'Etat ne répond pas</li><li>- Manque de visibilité du management de l'infrastructure sur l'accès aux terminaux et l'inter-bassin (études refusées et vision seulement ferroviaire par les CLP)</li><li>- Existence de différents modes de pensée selon les CLP, visible dans le vocabulaire</li><li>- Nature confuse du projet RTE-T</li><li>- Volonté visible du port de Dunkerque d'associer la batellerie à ses projets d'aménagements bien vue</li><li>- Participation régulières aux concertations de membres HAROPA</li></ul>

La phase d'intéressement est vue sous plusieurs angles par les acteurs du fluvial. Il a été noté une incertitude sur la proximité organisationnelle par rapport aux corridors logistico-portuaires car ces derniers entretiennent peu de relation avec les transporteurs fluviaux, à l'exception notable de Norlink Ports, qui associe les transporteurs fluviaux à ses projets d'aménagement portuaires. Un facteur de lien est le co-investissement avec des autorités portuaires et des manutentionnaires dans des sociétés communes permettant la réalisation des transports fluviaux. Ainsi, une participation aux démarches de concertation des ports peut avoir lieu.

Concernant l'insertion des CLP français dans la politique européenne des transports, il est remarqué que la France est peu concernée par cette politique et que cette politique des RTE-T paraissait confuse aux personnes interrogées, notamment en ce qui concerne les petites entreprises. En particulier, les petites entreprises, qui travaillent davantage sur les canaux à petit gabarit que les grandes, se sont étonnées de la rigidité de la structuration de la politique des transports en bassins (et donc de la performance des corridors logistico-portuaires), les petites entreprises de batellerie n'employant pas cette notion et considérant le réseau fluvial français comme un seul ensemble. La principale structure représentant la batellerie artisanale en France a suggéré au gouvernement de lancer une étude sur les voies navigables inter-bassins.

- Phase de simplification

Tableau 77 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transporteurs fluviaux

Concepts clés liés à la phase de simplification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triche du port de Paris sur ses trafics par addition de trafics de la couronne</li> <li>- Bénéfice supposé de la fusion pour Medlink et pour HAROPA pour les grands chantiers</li> <li>- Identification de HAROPA avec Paris = motif de non-fusion mais outil de valorisation</li> </ul>

La simplification du réseau a essentiellement été abordée sous l'angle de la possibilité de fusion future des ports des grands corridors logistico-portuaires, fusion vue comme positive pour simplifier les projets infrastructurels par la baisse du nombre d'unités de gestion à coordonner mais contredite dans le cas de HAROPA par l'identification du terme HAROPA à Paris (HARbours Of PARIS), justifiant le maintien du groupement et de sa marque.

- Phase d'enrôlement et de mobilisation des actants

Tableau 78 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les transporteurs fluviaux

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impression de concurrence déloyale bloquante du routier malgré les avantages du fluvial</li> <li>- Impact positif des intégrateurs type Greenmodal sur le fluvial mais en gros gabarit</li> <li>- Distribution urbaine Paris-Ile-de-France car distribution excentrée mais contrainte par l'écluse</li> <li>- Double vision de AP+ selon que le transporteur soit armateur et artisan (facilitateur ou ignoré)</li> <li>- Processus de facturation opportuniste de la manutention au Havre</li> <li>- Soucis de plateforme multimodale techniques et de prix abusifs et non réels du brouettage</li> <li>- L'accès fluvial à Port 2000 est empêché par la réglementation alors qu'on prend des bras de mer à Rotterdam</li> <li>- Accompagnement des autorités portuaires sur les salons, influence positivement le business mais la communication HAROPA reste superficielle</li> <li>- Comparaisons fluvial-autres modes sur l'infrastructure, les moyens de pression faibles et les erreurs de gestion</li> <li>- Comparaison VNF par rapport aux pays voisins : réseau trop cher et pas entretenu</li> <li>- Co-travail via la représentation par les représentants de la batellerie, Medlink et les manutentionnaires pour baisser les coûts de manutention des vracs par des aides</li> <li>- Mise à profit par les CCI de leur monopole pour facturer cher la manutention et menacer la compétitivité du mode fluvial sur les ports fluviaux à tutelle CCI</li> <li>- Mauvais impact des transitaires (quasi-inévitables) sur la profession fluviale par pression sur les</li> </ul>

prix (non-rentabilité acceptée)

- Problèmes de comportement opportunistes de grève des dockers génèrent des retards
- Projets bridés par proactivité trop faible HAROPA
- Risque de regret de l'abandon des infra actuelles, ex canal du Midi
- Soutien de VNF et de l'Europe centré sur le gros gabarit au détriment de l'interbassin petit gabarit, plus entretenu
- Manque de formation à la gestion du fluvial des logisticiens, pas toujours au courant des avantages

La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants perçue par les entreprises fluviales est constituée de plusieurs dimensions. La première est constituée par la concurrence jugée déloyale de la route (ceci contraste avec la vision des commissionnaires et des gestionnaires d'infrastructures qui affirment que la concurrence de la route n'existe pas vraiment et que chaque mode a ses marchés naturels). Sur ce plan, une forte responsabilité est attribuée non seulement au fait que la route ne paye pas une partie de son infrastructure mais aussi aux réflexes des logisticiens, qui sont indiqués comme n'étant pas suffisamment formés au fluvial. Dans ce volet de la concurrence routière, il est aussi mis l'accent sur le fait que le transport fluvial ne dispose pas de moyens d'action directs de blocage du pays, contrairement aux lobbys routiers.

Un autre volet est infrastructurel. Nous en revenons ici à l'attention portée par la petite batellerie aux canaux à petit gabarit, abandonnés en termes d'entretien par le gestionnaire d'infrastructure (dont les moyens sont limités) au profit du seul réseau à grand gabarit, qui représente peu de kilomètres. Il en va de même pour les financements infrastructurels européens. En général, l'infrastructure fluviale française est jugée mal entretenue pour le prix qu'elle coûte par rapport aux pays voisins en raison d'une relative absence de maintenance préventive (tendance à laisser l'installation devenir vétuste avant d'agir). Il s'agit de négligence de nombreux communs matériels engendrant une perte d'activité.

Des comportements jugés comme opportunistes ont également été mis en valeur par les transporteurs fluviaux, notamment en termes de tarifs de manutention (non seulement sur le niveau des tarifs mais aussi sur le besoin de payer la mise en cale fluviale d'un conteneur en France lorsque l'on part d'un port maritime, ce qui n'est pas le cas ailleurs). Un autre élément de comportement opportuniste est constitué par les transitaires, qui sont jugés par les transporteurs fluviaux comme exerçant une pression sur les prix jusqu'à la non-rentabilité. Enfin, le problème des grèves est ici aussi souligné.

- Pérennisation et extension du réseau

Tableau 79 : Concepts liés à la phase d'extension et pérennisation perçue par les transporteurs fluviaux

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doutes sur l'évolution de la politique infrastructurelle fluviale française</li> <li>- Manque de recul sur la simplification des tâches par le groupement mais avis positif</li> <li>- Espoir mitigé du nouveau ministre de l'environnement car avis politiques partagés sur les grands projets, surtout les verts</li> <li>- Volonté de Medlink de faire monter Marseille 5e port européen mais difficile de dire si c'est pérenne</li> </ul>

La pérennité des corridors logistico-portuaires français est indiquée par les transporteurs fluviaux comme axée sur l'évolution de la politique française d'infrastructures fluviales, seule capable de relancer ce mode de transport et sur l'incertitude sur l'existence d'une réelle simplification des tâches permise par les corridors logistico-portuaires.

#### 5.3.3.8. Transporteurs ferroviaires

Comme pour le transport fluvial, nous avons conduit des entretiens auprès de transporteurs ferroviaires, déjà présentés au cours de l'analyse lexicale. Une analyse thématique a été portée sur le même corpus, et ce avec les résultats suivants.

- Identification des actants

Tableau 80 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les transporteurs ferroviaires

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs clés industriels, commissionnaires, armateurs, gestionnaires d'infrastructures, douane</li> <li>- Structure administrative et commerciale d'entreprise : plus le portefeuille est large, plus il faut de compétences et d'implantations pour accompagner le client</li> <li>- représentation institutionnelle des compagnies soit chez les transitaires soit chez les manutentionnaires quand la compagnie a des plateformes mais pas de représentation en tant que ferroviaire</li> <li>- Non connaissance des clubs métier HAROPA</li> </ul>

Pour les compagnies ferroviaires, l'enjeu de la performance de corridor logistico-portuaire est de réussir à regagner des parts de marché sur la route et, d'une manière générale, à augmenter



leurs volumes de trafic. Dans cette optique, elles perçoivent les actants suivants comme impliqués dans ce qu'elles voient du processus de performance du corridor logistico-portuaire :

- Industriels
- Gestionnaires d'infrastructure
- Armateurs
- Douanes
- Autorités portuaires
- Commissionnaires
- Intéressement

Tableau 81 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les transporteurs ferroviaires

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Accords Entreprises ferroviaires-CLP soit par accords écrits soit par prise de participation de l'entreprise ferroviaire dans des terminaux.</li><li>- Déboires de la plateforme multimodale du Havre en la matière car système d'information non conforme et non couverture par le CCS.</li><li>- Conditions de lancement d'un service = rapport volume-fréquence, gouvernance apaisée et gabarits des lieux où va le train</li><li>- Sentiment de partenaire HAROPA car opportunités de gains de CA à saisir mais relation non administrative</li></ul>

Le processus d'intéressement du CLP peut toucher de plusieurs façons différentes les entreprises ferroviaires. En effet, il peut exister des accords écrits entre CLP, gestionnaires d'infrastructure et entreprises ferroviaires débouchant sur des démarches telles que Fret Ferroviaire Axe Seine par exemple. Ceci dit, il peut aussi exister un lien formel entre CLP et entreprise ferroviaire par participation d'une entreprise ferroviaire dans un terminal de report modal. C'est le cas à Anvers et au Havre.

En dehors de ces éléments, des relations non administratives telles que l'accompagnement du CLP dans les salons peuvent également avoir lieu et constituer le début du lien de l'entreprise ferroviaire au CLP.

- Simplification

Tableau 82 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les transporteurs ferroviaires

Concepts clés liés à la phase de simplification
- Si HAROPA évolue, besoin de préparation préalable et précise des rôles et compétences

Dans la phase de simplification, les entreprises ferroviaires mettent en condition de toute intégration supplémentaire de HAROPA une répartition des rôles, ce qui indique une non clarté actuelle de répartition des rôles confirmée par notre analyse lexicale effectuée sur des documents officiels.

- Enrôlement et mobilisation

Tableau 83 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les transporteurs ferroviaires

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
- Eloges du CLP par l'entreprise ferroviaire car fiabilité ou communication commune (sauf cas de dysfonctionnement d'un projet de plateforme)
- Facteurs rendant l'entreprise ferroviaire plus qu'usager du port
- Reconnaissance ou ignorance du CCS et de l'EDI selon que l'entreprise soit compagnie de ligne ou opérateur ferroviaire de proximité, mais information limitée sur l'évolution des CCS
- Problème de la seule interface par téléphone et mail pour commande et suivi, le client doit venir aux renseignements
- Différences de marché entre fluvial et ferroviaire
- Besoin de prévision pour le ferroviaire
- Enjeu majeur de l'interopérabilité surtout pour le tracking et l'objet connecté (1 système au lieu de 12) mais limite par les éditeurs
- Les navettes permettent de ne plus trier le train de ligne, libérant le faisceau alluvionnaire encombré
- Manque d'échanges entre entreprise ferroviaire et Infrabel (gestionnaire d'infrastructure ferroviaire de Belgique) pour la gestion, le développement et le maintien de l'infra
- Révolution numérique ferroviaire sur les SI conditionnée par l'interopérabilité car développements nationaux, historiquement

En ce qui concerne la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants, il apparaît que les entreprises ferroviaires se voient généralement comme étant plus que de simples usagers des ports,

notamment du fait d'une nette tendance à communiquer en commun avec les CLP. Toutefois, lorsqu'un projet fonctionne mal, il peut arriver que la compagnie ferroviaire soit mise "en sourdine" par le CLP dans les événements de communication par cessation des invitations jusqu'à la résolution du souci.

En termes d'échange d'information, les entreprises ferroviaires sont le plus souvent hautement impliquées dans l'usage des cargo community systems, même si les commandes de service se font par téléphone et par mail (ce qui nécessite pour le client d'aller aux renseignements afin de savoir où est son conteneur). Toutefois, il apparaît que les opérateurs ferroviaires de proximité semblent moins concernés par les cargo community systems en raison de leur simple activité de brouettage. Cependant, ils se considèrent comme partenaires du CLP car ils contribuent à fluidifier le passage de la marchandise en minimisant les triages.

Enfin, les entreprises ferroviaires ont insisté sur le fait que le ferroviaire est un transport qui a des spécificités susceptibles de venir teinter la phase de mobilisation des actants dans les corridors logistico-portuaires : c'est un transport qui nécessite beaucoup de prévision et qui doit encore devenir de plus en plus interopérable.

- Pérennisation et extension du réseau

*Tableau 84 : Concepts liés à la phase de pérennisation et extension perçue par les transporteurs ferroviaires*

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attention portée à la permanence du service et à sa reconnaissance</li> <li>- Deux visions de la libéralisation : succès de la privatisation belge par rapport à la libéralisation simple sans nouveaux marchés en France</li> <li>- Douane comme outil de modernisation car accompagnement spécialisé par marchés</li> <li>- Explications de l'absence d'effet de l'ouverture à la concurrence sur la taille du marché ferroviaire par ignorance et limites techniques du mode ferroviaire en chargement</li> <li>- Forte fluidité de collaboration sur Le Havre liée à la fierté générale des havrais</li> <li>- Imitation de certains CLP par d'autres</li> <li>- Importance des certifications matières dangereuses et autres</li> <li>- Intérêt croissant des collectivités locales et de la région pour HAROPA</li> <li>- Multitude des systèmes d'information utilisés pour gérer les trains mais aucun pour le portuaire</li> <li>- Tout report modal réalisé est vu comme un succès</li> <li>- Pas de différence notable entre avant et après HAROPA</li> </ul>

Pour les entreprises du secteur ferroviaire, la pérennisation et l'extension des corridors logistico-portuaires est perçue sur le plan de la limite posée par l'infrastructure, qui est limitée au niveau des terminaux. Les soucis d'infrastructures empêchent alors la libéralisation ferroviaire de fonctionner, le marché global ne croissant pas du fait des limites techniques. Cette non-croissance sectorielle est également expliquée par les ignorances des logisticiens, qui ne connaissent pas les avantages du ferroviaire ou ne savent pas comment le gérer. Nous retrouvons ici un aspect existant dans le monde du fluvial, qui couvre d'autres marchés que le ferroviaire (le ferroviaire est valable sur une forte distance alors que le fluvial l'est sur des distances plus courtes).

Enfin, du point de vue du secteur ferroviaire, il semblerait que tout report modal réussi soit un indicateur de réussite associable au CLP.

#### 5.3.3.9. Douanes

Les douanes apparaissent comme des acteurs centraux, d'autant plus que de nombreuses catégories organisationnelles précédemment abordées indiquent que les douanes ont un effet facilitateur de flux et ne sont plus un frein à flux comme autrefois.

- Phase d'identification des actants

*Tableau 85 : Concepts liés à la phase d'identification des actants perçue par les douanes de places portuaires*

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission économique d'accompagnement des entreprises</li> <li>- Allusion rapport Revet Fourneyron comme référentiel de la politique d'axe</li> <li>- Beaucoup de marchandises soumises à rien mais beaucoup d'autres soumises à des mesures de contrôle</li> <li>- caractère strictement national (et européen via le Code des Douanes de l'Union qui ne change pas grand chose) des régimes douaniers</li> <li>- Projet ACE (all car export) sur l'export de véhicules d'occasion</li> <li>- Intérêt de la Douane, vérifier que la marchandise s'acquitte des droits et taxes et soit autorisée à l'import</li> <li>- Influence du flux tendu sur vitesse de dédouanement</li> <li>- Le fluvial est lent mais il permet de stocker sans payer le coût du stockage sur terminal</li> <li>- Séparation du système d'information de contrôle et de celui du port du CCS</li> </ul>

Dans le cadre de l'activité d'un CLP, la douane a pour objectif de permettre une circulation fluide et sécurisée des marchandises et d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'import

et d'export. La douane doit aussi collecter les droits de port, reversés à l'autorité portuaire. Ainsi, en termes d'identification des actants, dans le cas des douanes, cette dernière se limite aux catégories suivantes :

- Les gestionnaires de terminaux
  - Les entreposeurs
  - Le CCS
  - Les transporteurs
  - Toute entreprise souhaitant exporter ou importer
  - Le code des douanes de l'Union
- Intéressement

*Tableau 86 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par les douanes de places portuaires*

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Besoin de faire connaître les mesures méconnues pour montrer la compétitivité de la France</li><li>- Besoin de retour du dédouanement en France suite au code des douanes de l'Union</li><li>- Valorisation de la bonne entente de la communauté portuaire sur Le Havre</li><li>- Mise en question de la compétence des douanes pour collecter les droits de port pour la réforme des droits de port</li><li>- Autonomie des ports dans l'élaboration des tarifs à cause de leurs caractéristiques d'activité</li><li>- Représentation de la douane dans la gouvernance de HAROPA ni utile ni souhaitable</li></ul>

Sur le plan du processus d'intéressement, la douane ne participe pas à la gouvernance des corridors logistico-portuaires car elle doit garder une neutralité. De plus, la présence de la douane dans la structure d'un CLP ne serait pas très utile en cela que la douane et ses caractéristiques ne changent pas à l'intérieur d'un même pays. Ainsi, au sein des CLP, la douane s'attachera à faire connaître les mesures législatives en vigueur, notamment celles qui sont issues de la récente Loi sur l'Economie Bleue (autoliquidation de la TVA) et du Code des douanes de l'Union.

- Simplification du réseau

Tableau 87 : Concepts liés à la phase de simplification perçue par les douanes de places portuaires

Concepts clés liés à la phase de simplification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de sensibilité au changement de CCS</li> <li>- Fusion serait peu productive mais GIE doit impulser plus l'arrière-pensée avec le gouvernement</li> <li>- Importance de la communication directe mail et téléphone en questions et réponses</li> <li>- Présentation des rubriques d'une déclaration en douane</li> <li>- Rôle de la communication aux représentants en douane dans le développement de l'autoliquidation pour valoriser le CLP</li> <li>- Valorisation du caractère mutualisant du CCS par baisse du nombre des formations</li> </ul>

En termes de simplification du réseau, la douane intervient essentiellement sur le plan du cargo community system, qui permet la dématérialisation des échanges.

La vision de la simplification future par fusion des ports du CLP n'est pas vue comme valable en termes de résultats. Par contre, communiquer en commun avec le CLP sur les nouveautés douanières est un axe majeur d'action sur la simplification du réseau.

- Enrôlement et mobilisation des actants

Tableau 88 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation perçue par les douanes de places portuaires

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation du stockage sous douane illimité dans les entrepôts douaniers aux marchandises-valeurs boursières</li> <li>- Besoin de localisation de la marchandise pendant le délai de dédouanement</li> <li>- Changement d'habitudes pour le passage par SOne car première fois que SOne arrive dans un endroit où il y avait quelque chose avant, contrairement au marché africain</li> <li>- Concurrence entre douanes via le dédouanement centralisé européen</li> <li>- Contact essentiellement avec représentants en douane, plus qu'avec import et export</li> <li>- Critique de la faiblesse de l'écho du bon démarrage de LHTE par rapport aux ratés du départ</li> <li>- Fonctionnement du titre de transit</li> <li>- Impact du Code des Douanes de l'Union par dissociation de flux physiques et douaniers sur les procédures et activités des douanes</li> <li>- Impossibilité du contournement AP+ dès que le conteneur est renseigné dans AP+</li> <li>- Mauvaise presse du trimodal</li> <li>- Rôle de la clarté de dialogue dans la disparition des résistances</li> </ul>

Concernant la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants, il apparaît que les actants organisateurs de flux peuvent choisir entre différents types de procédures. Le nouveau Code des Douanes de l'Union, défini à l'échelle européenne, qui permet de dissocier le flux physique et le flux d'information et permet de dédouaner où l'on souhaite dans l'Union Européenne peut générer un effet de concurrence entre bureaux de douanes.

Une autre dynamique de mobilisation actuellement à l'oeuvre sur la vallée de Seine est le changement de CCS, avec le passage de AP+ à SOne, qui nécessite une formation de l'ensemble des employés traitant avec la douane dans les entreprises du corridor.

Tableau 89 : Concepts liés à la phase de pérennisation et extension perçue par les douanes de places portuaires

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension
- Incertitude sur les conséquences du Brexit en termes douaniers

En ce qui concerne la pérennisation du CLP, la douane n'a pas évoqué énormément de thématiques à part le Brexit, dont les conséquences douanières demeurent encore inconnues.

#### 5.3.3.10. Transport routier

- Identification des actants

Tableau 90 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par le transport routier

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
- Pouvoir du transitaire par sa possibilité de faire appel ou non au transporteur routier
- Mauvaise communication comme cause du manque de considération du transport routier
- Prépondérance budgétaire et managériale des transitaires

Le représentant du transport routier interviewé a identifié un nombre réduit d'actants dans l'examen de son rôle dans la performance du corridor logistico-portuaire. Ainsi, ce sont les actants suivants qui sont à l'oeuvre :

- Les syndicats patronaux
- Les transitaires/commissionnaires
- Les systèmes d'information (notamment les systèmes de rendez-vous camion)

- Intéressement

Tableau 91 : Concepts liés à l'intéressement perçu par le transport routier

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
- Respect mutuel des parties et équilibre de pouvoir vu comme conditions de coopération

Une insistance particulière a été portée sur le manque de considération des transporteurs routiers par le syndicat professionnel portuaire local. Ce manque de considération est dû à une place prépondérante des commissionnaires dans ce syndicat, commissionnaires qui sont les donneurs d'ordres des transporteurs routiers. Ainsi, la coopération des syndicats routiers est conditionnée à un minimum de considération de la part des autres professions, sachant que le transport routier est souvent la variable d'ajustement d'une chaîne logistique.

- Enrôlement et mobilisation

Tableau 92 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçus par le transport routier

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
- Critique de la basicité du système havrais de rendez-vous camion et proposition d'amélioration
- Non-volonté des transporteurs routiers de payer pour améliorer le système d'information portuaire car sous-traitants des transitaires
- Un transporteur routier vit par sa capacité à faire le tampon entre activités portuaires

En termes de mobilisation des actants, le représentant du transport routier audité a effectué des remontrances concernant un système de rendez-vous pour camions implémenté au sein d'un grand port maritime, système en lien avec le CCS mais ayant une fonctionnalité très basique et inflexible. La situation se bloque lorsqu'il s'agit de payer l'amélioration du système car ni les transitaires (qui sont donneurs d'ordres) ni les transporteurs ne veulent payer.

- Pérennisation et extension

Tableau 93 : Concepts de pérennisation et extension perçus par le transport routier

Concepts clés liés à la phase de pérennisation
- Vulnérabilité de la supply chain par blocages en mai avec grèves + inondations sur l'intermodal

Sur le plan de la pérennisation du réseau, il a simplement été évoqué deux grandes sources de vulnérabilité que sont les blocages dus aux grèves et aux intempéries.



### 5.3.3.11. Editeur de systèmes d'information portuaires

Les cargo community systems et autres systèmes d'information portuaires apparaissant comme des actants majeurs dans les propos de nombreuses personnes consultées et les documents officiels, nous avons consulté un éditeur de systèmes d'information portuaires.

- Identification des actants

Tableau 94 : Concepts d'identification des actants perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire

Concepts clés liés à la phase de problématisation et identification des actants
- Importance des hommes qui portent leur projet jusqu'au bout
- Définition d'un CLP comme un changement d'échelle

Sachant que leurs systèmes sont susceptibles d'être utilisés par l'ensemble des entreprises impliquées dans le passage portuaire, les éditeurs de systèmes d'information sont concernés par un très large panel d'actants organisationnels : armateurs, transporteurs, commissionnaires, douanes, autorités portuaires, manutentionnaires, éventuellement importateurs et exportateurs. Toutefois, l'expert audité a attribué une importance capitale aux actants humains que sont les directeurs de port lorsqu'ils développent une capacité à porter et défendre leurs projets devant les administrations.

- Intéressement

Tableau 95 : Concepts liés à l'intéressement perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
- Souhait de créer un CCS unique dématérialisé sur l'axe Seine afin de simplifier les procédures, souhait troublé avec le développement des ventes export
- Haropa n'a pas la légitimité pour demander de l'argent public et engager le privé à en mettre X fois plus car pas de pilote
- Gros armements et gros logisticiens considèrent un corridor, pas un port
- Enjeu majeur du développement du corridor, c'est l'accord entre public et privé
- En France, les ports sont autonomes mais n'ont pas d'autonomie d'investissement car bénéfice 100% Etat
- Besoin de plateformes logistiques géantes partout car les armateurs parient sur plusieurs corridors par sécurité
- Aujourd'hui, les planificateurs d'Etat n'ont ni les moyens de faire des stratégies de long terme ni la capacité, inverse de DATAR
- Au Canada, ils ont commencé par un tour d'horizon pour savoir ce qu'il manquait aux ports

canadiens pour faire la gouvernance collective

- Le public est le plus important mais son action est trop faible dans le corridor car GIE pas abouti et non-pouvoir du préfet

Le point de vue donné de la phase d'intéressement illustre fort bien le principal paradoxe de la méta-organisation identifié dans les travaux fondateurs : l'existence d'un manque de pouvoir hiérarchique de la méta-organisation. En effet, dans le cas de HAROPA, l'éditeur interrogé met en évidence le caractère non abouti du groupement d'intérêt économique, ce dernier étant dépourvu de pouvoir décisionnaire. Nous constatons ici l'absence d'un bien commun institutionnel que serait un statut conférant au groupement une capacité à ordonner des actions et une capacité à investir dans son arrière-pays sur des plateformes constituant des communs matériels. La capacité à investir est limitée dans le cas des CLP français par la non-autonomie de gestion budgétaire des autorités portuaires étatiques, qui reversent la totalité de leurs bénéfices à l'Etat et ne peuvent donc pas en disposer librement.

La présence d'un pilotage stable et non-tournant est également vue comme empêchant les méta-organisations de corridors logistico-portuaires de lever des fonds publics et d'inciter le secteur privé à co-investir en amont. La faiblesse se note aussi au niveau de l'Etat, avec par exemple une délégation interministérielle non habilitée légalement à effectuer autre chose que de la concertation et de la médiation. Une comparaison est effectuée avec des CLP canadiens, pilotés par un véritable ministre, pour montrer le principe du financement public entraînant le financement privé dans son sillage.

*"Pourquoi je dis ça, c'est que le patron du corridor de l'ouest, c'était un monsieur d'une stature ministérielle, il s'appelle Headfast, en plus, il avait un nom prédestiné, et le gars, là, il a porté son dossier, quoi, mais il l'a porté... c'était son bébé, quoi. Et son bébé, et bien ça a fait qu'un port comme Prince Rupert au nord de Vancouver, il est parti de quasiment rien et il a fait 500 000 boîtes en quelques... en quelques années, avec une capacité d'attractivité, de croissance, hors du commun, parce que tout cela était une vision pensée."*

Un autre élément clé lié à la phase d'intéressement est constitué par les attitudes des armateurs, qui cherchent à disposer de plusieurs corridors pour desservir une zone géographique donnée, ce qui devrait inciter à un comportement d'ouverture à l'interconnexion de la part des ports.

- Simplification du réseau

Tableau 96 : Concepts liés à la simplification du réseau perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire

Concepts clés liés à la phase de simplification du réseau
Le GIE est peut-être étape vers la fusion, mais une étape entre les 2 serait le GIE avec des moyens d'investir et de faire une stratégie

La phase de simplification du réseau est ici perçue avec un peu de différence par rapport à d'autres acteurs percevant le GIE HAROPA soit comme une étape vers une fusion soit comme une fin en soi, soit comme une étape vers une forme de groupement plus intégrée. Ici, la principale forme de simplification du réseau perçue est la dotation du groupement de véritables moyens d'investissement. Autrement dit, il s'agit d'un transfert de responsabilité d'un actant à un autre (de l'Etat au CLP).

- Phase d'enrôlement et mobilisation

Tableau 97 : Concepts liés à la phase d'enrôlement et mobilisation perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un port peut difficilement migrer, bouger, alors qu'une compagnie logistique peut tout basculer en 3 mois</li> <li>- Sur HAROPA, ce n'est pas le manque d'investissement qui pose problème, c'est le manque de légitimité et de respect, qui engendre l'obéissance au chef. Besoin d'un ministre.</li> <li>- Pas de contournement du CCS sur Haropa car chacun sait que c'est utile à tous mais en Afrique, existence de contournement car économie informelle</li> <li>- Les plus grands effets de HAROPA se mesurent à l'extérieur du territoire mais il faut dépasser la communication en l'accompagnant avec du commercial</li> <li>- Le marché se réforme plus vite que l'administration française, c'est lui qui décide</li> <li>- Le canal Seine-Nord va venir vraiment car Norlink a tout fait pour ça</li> <li>- Intérêt de Medlink pour le sillon Lyon-Haut Rhin par accompagnement utilisateurs</li> <li>- Haropa n'est pas perçu par les opérateurs comme légitime pour changer leurs pratiques, Bolloré a déjà fait son petit Haropa et a les mêmes soucis</li> <li>- Tendance de la douane à travailler en silo mais le douanier doit devenir logisticien et collaboratif</li> <li>- S-G et chatière en débat mais rien n'a été tranché par HAROPA car pas de décideurs visionnaires à long terme</li> <li>- HAROPA et FCPAS vus comme en complémentarité parfaite</li> <li>- Forte implication de la région mais l'éditeur ne peut pas croître qu'avec Le Havre et la Normandie</li> </ul>

Concernant l'enrôlement et la mobilisation des actants, plusieurs volets apparaissent. Le premier volet concerne la capacité de la méta-organisation du corridor à obtenir le respect de ses membres et des entreprises dans l'action qu'elle mène, mesurable par la longueur des débats dans les projets infrastructurels lorsque la méta-organisation n'inspire pas le respect. Ici aussi, c'est l'absence de communs institutionnels qui est en la cause. Ainsi, par exemple, le canal Seine-Nord serait davantage le fait des actions de Norlink que celui des actions de HAROPA.

Un autre élément majeur de la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants est posé par la désynchronisation des horizons de fonctionnement entre le marché et l'administration, qui peut être comblée par l'accompagnement administratif des entreprises. Sans cela, privé et public font leur intégration régionale séparément, ce qui contribue à alimenter le découplage entre les deux.

- Pérennisation et extension du réseau

*Tableau 98 : Concepts liés à la pérennisation et à l'extension du réseau perçus par l'éditeur de systèmes d'information portuaire*

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et d'extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de l'intégration stratégique par gestion de l'information dématérialisée accessible à toutes organisations de la supply chain et connectée à leurs systèmes d'information</li> <li>- Le corridor ferroviaire a besoin de dynamisme concurrentiel au niveau des tractionnaires</li> <li>- Contraste entre solutions genre SOne et les personnes qui ne croient pas à Haropa malgré les explications car ils veulent préserver leur confort</li> <li>- Besoin de quantifier les effets positifs des actions de HAROPA en termes de valeur ajoutée, flux, tonnages mais sans usine à gaz</li> </ul>

En termes de pérennisation du réseau, le représentant de l'éditeur de systèmes d'information interrogé met en avant la nécessité de pouvoir mesurer les effets positifs concrets, factuels et quantitatifs des actions menées par la méta-organisation du corridor logistico-portuaire. Or, il lui apparaît que la mesure de ces effets est extrêmement complexe car il est très compliqué de relier une valeur de flux ou d'implantation sur un terrain à une action précise plutôt qu'à une autre. Cela explique pourquoi les tentatives de mesures déjà effectuées à l'heure actuelle donnent des résultats compliqués et difficilement compréhensibles. Un système aux résultats simples pérenniserait davantage le CLP.

Un autre volet de pérennisation est constitué par la concurrence combinée à la dématérialisation plus complète de l'information : c'est l'élargissement compétenciel du système d'information et son ouverture aux acteurs extérieurs au territoire qui est ici en jeu.

Enfin un dernier volet de pérennisation est constitué par le blocage des volontés rétives issues de personnes ne croyant obstinément pas au CLP.

### 5.3.3.12. Le milieu de la manutention

Dans le but de ne pas nous isoler dans un paradigme spécifique, nous avons choisi d'interroger des top managers du milieu de la manutention dans deux catégories différentes représentant les spécialités des deux grands ports maritimes de notre cas d'étude principal. Ainsi, nous avons interrogé un manutentionnaire de conteneurs et un manutentionnaire céréalier.

- Identification des actants

*Tableau 99 : Concepts liés à l'identification des actants perçue par le secteur de la manutention*

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les relations opérationnelles habituelles n'ont pas changé avec HAROPA</li> <li>- Relations avec HAROPA seulement sur la direction générale et Conseil de Développement du Port de Rouen et présence GPMR dans le capital</li> <li>- Rouen 1er port céréalier d'Europe de l'ouest mais au maximum</li> <li>- Ne pas parler d'autorité portuaire sans toutes les administrations qui sont derrière, surtout la douane, qui doivent être en accord</li> <li>- Localisation Senalia à Rouen pour minimiser le transport inland coûteux sur le grain</li> <li>- Pouvoir centré sur le directoire</li> <li>- Chargement et déchargement comme base du métier</li> <li>- Polyvalence de modes de transport de l'acteur (implication dans plusieurs modes pour contrôler la chaîne)</li> <li>- Trafics de Dunkerque essentiellement régionaux</li> <li>- Facturation de la manutention à l'armateur négociée</li> <li>- Equilibre entre l'export et les activités de diversification comme le sucre</li> </ul>

La manutention portuaire a pour objectif d'offrir des services de chargement et déchargement performants permettant de minimiser les temps d'escales et d'évacuer les

marchandises. Le milieu de la manutention portuaire perçoit différentes catégories d'actants dans ce qu'il peut observer de la performance des corridors logistico-portuaires. Ces actants sont :

- Les autorités portuaires et leurs directeurs
- Les transporteurs ferroviaires, fluviaux et routiers
- Les armateurs
- Les commissionnaires
- Les importateurs et exportateurs
- La réforme portuaire de 2008
- L'infrastructure
- Les coûts
  - Intéressement

*Tableau 100 : Concepts liés à la phase d'intéressement perçue par le secteur de la manutention*

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du trimodal au lieu de l'accès fluvial Port 2000 alors que le trimodal est pertinent seulement si Port 2000 sature</li> <li>- Bataille des compagnies de manutention pour avoir un accès ferroviaire à Port 2000</li> <li>- Lien places portuaires = capitainerie, entretien des quais, échanges d'informations, chargements</li> <li>- Longueur d'attente de la mise en application de la loi économie bleue avec sa timide commission des investissements car critiquée par les autorités portuaires</li> <li>- La répartition des affaires portuaires entre plusieurs ministères ralentit la politique portuaire</li> <li>- Rien à ajouter aux rapports sur forces et faiblesses de l'axe Seine</li> <li>- Absence de pouvoir d'action sur la gouvernance portuaire malgré la représentation au Conseil de Développement</li> <li>- Besoin de lois pour faire évoluer les ports mais risques de blocages à chaque loi</li> <li>- Besoin de traiter les ports dans une stratégie d'axe pour éviter le maillon faible, or, c'est le contraire qui se passe</li> <li>- Impatience sur les besoins d'investissement ferroviaire</li> <li>- Investissement Port 2000 égal entre autorité portuaire et manutentionnaires</li> <li>- L'internalisation de la manutention par internalisation des dockers et des équipements lors des réformes de 92 et 2008 fait de l'autorité portuaire un aménageur</li> </ul>

- Investissement en 94 dans une société commune avec un transporteur fluvial et une autorité portuaire fluviale pour une stratégie de massification avec succès à la clé, histoire qui s'est coupée avec Port 2000 et son non-fluvial
- La fédération portuaire a mis trop longtemps à parler d'axe
- Lien supposé entre politique d'axe et corridors TEN-T
- Non-saturation de l'axe Seine par rapport à la saturation de l'axe nord
- Ouverture du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine aux présidents des CCIR Normandie et Ile-de-France et à la FCPAS
- Présence de l'accès fluvial dans la maquette à la signature du protocole préliminaire à la convention P2000
- Rapport sur façade atlantique à la demande des ports atlantiques
- Projet avec HAROPA et facilité par HAROPA d'approfondissement du chenal pour gros navires
- Problème avec les gestionnaires d'infrastructure sur l'infrastructure capillaire ferroviaire et fluviale sur laquelle on économise jusqu'à l'abandon
- Impression de démarrage de la stratégie d'axe avec les rapports parlementaires

Du point de vue du secteur manutentionnaire, les politiques de corridors logistico-portuaires sont perçues à la fois sous un angle administratif et sous un angle infrastructurel. La vision administrative met en valeur le lien entre le CLP et la réforme portuaire de 2008, qui a modifié la manière dont fonctionnent les compagnies de manutention. En termes de réformes, l'application de la loi sur l'Economie Bleue, qui crée au sein des autorités portuaires une commission des investissements donnant davantage de pouvoir au privé, est perçue comme lente à venir en raison des risques de blocages syndicaux susceptibles d'apparaître à chaque nouvelle législation portuaire, ce qui nécessite une mise en application prudente des lois. Les stratégies de corridors logistico-portuaires lancées depuis la réforme de 2008 semblent ne pas avoir été ressenties par le secteur de la manutention avant les rapports parlementaires de 2016, qui ont été perçus comme manifestant l'intérêt du monde politique français pour le monde portuaire. Un autre élément perçu est, dans le cas de HAROPA, l'ouverture du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine aux régions et aux privés.

Une attention particulière est accordée à la possibilité pour les manutentionnaires, avec ou sans autorité de CLP, de co-investir avec des transporteurs ferroviaires ou fluviaux dans des installations leur permettant de faire pénétrer la marchandise à l'intérieur des terres.

Enfin, un volet d'incohérence infrastructurelle est mis en évidence : il s'agit de l'incohérence entre absence d'infrastructures de transport massifié à la création des terminaux et volonté de

développer la massification dans le cadre du CLP. Parallèlement à cela, surtout dans le secteur céréalier, il est mis en évidence le même genre de contraste entre volonté par les CLP de développer la massification des flux et l'abandon des infrastructures ferroviaires et fluviales capillaires qui permettent aux modes massifiés d'accéder à la marchandise.

- Simplification du réseau

Tableau 101 : Concepts liés à la simplification du réseau perçue par le secteur de la manutention

Concepts clés liés à la phase de simplification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'étranger, nom port de Rouen ou de HAROPA plus porteur de réputation et know-how que l'entreprise seule</li> <li>- Non-utilisation de AP+, seulement outils systèmes d'information internes dans le domaine céréalier</li> <li>- Partage des difficultés avec tous les privés de la chaîne</li> <li>- Besoin d'accompagnement de HAROPA pour rassurer les partenaires du manutentionnaire</li> </ul>

La simplification du réseau est essentiellement perçue sous l'aspect commercial, avec la mutualisation des marques et la capacité de l'entreprise à profiter de la marque du CLP pour se valoriser auprès de sa clientèle.

- Enrôlement et mobilisation des actants

Tableau 102 : Concepts liés à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçus par le secteur de la manutention

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation des actants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'appréhension de SOne malgré la méconnaissance de ce genre de systèmes</li> <li>- Autorité portuaire plutôt à l'écoute pour l'aménagement du quai Grand Couronne car nouveaux portiques</li> <li>- Augmentation des volumes difficiles à cause du manque de massification car le camion plafonne à ce taux</li> <li>- Utilisation du bon lancement de la plateforme multimodale comme motif de refus de la chatière par l'autorité portuaire et l'Etat</li> <li>- Vision du manutentionnaire comme un simple usager du GPMH car lien limité à la promotion et pas de monitoring mais pas gênant</li> <li>- Surcoût des opérations supplémentaires liées au multimodal du Havre car pas au coût réel</li> <li>- Sous-exploitation de l'étude Weastflows</li> <li>- Rôle du manutentionnaire dans AP+ limité à la déclaration d'opération faite</li> </ul>



- Recours à l'union patronale portuaire locale comme remonte-doléances
- Prise de mesure relatée du mur public - privé par le président d'une union patronale portuaire car mécontente à cause structurelle avec concurrences internes et peu de concurrence extérieure
- Manœuvres ferroviaires effectuées par HAROPA par quelqu'un du Havre causent des problèmes d'horaire et de souplesse
- Louange des démarches telles que Medlink et Norlink mais mal connues
- Inutilité des améliorations techniques et managériales si grèves longues à répétition
- Forte contrainte des droits de port car secteur où un sou est un sou
- Feeling d'usager car il y a un manque de communication avec HAROPA qui écoute plus les industriels
- Facilité de faire partir une entreprise avec les règles françaises de domanialité, précarité
- Contact en bras de fer avec l'agglomération sur le conflit entre gêne de l'activité et vie de la ville
- Comptes à rendre sur l'application des directives européennes de sûreté
- Caractère de plus en plus attractif du Havre pour l'implantation d'entrepôts mais plus rapide sur l'investissement fluvial et ferroviaire nécessaire
- Besoin d'anticiper le développement pour agrandir Port 2000 mais prise de décision lente de 5 ans

La phase d'enrôlement et de mobilisation des actants se caractérise par plusieurs facettes. La première est celle des bras de fer dans lesquels le manutentionnaire peut être impliqué. Il existe le bras de fer infrastructurel, comme par exemple celui de l'accès ferroviaire à Port 2000 au Havre, pour l'obtention duquel les compagnies de manutention de la place havraise ont dû lutter contre l'autorité portuaire. Idem pour l'accès fluvial, qui, lui aussi, était initialement prévu dans le projet avant de ne plus y figurer suite à une différence entre coûts prévus et coûts réels. Dans ce cas, un bras de fer existe suite à la construction de la plateforme trimodale du Havre, utilisée comme prétexte pour ne pas construire d'accès fluvial direct. Dans ces cas, les unions patronales portuaires sont fréquemment utilisées pour transmettre les doléances au sein des structures de gouvernance.

Un aspect du vécu de la mobilisation des actants du CLP par les manutentionnaires est le constat des limites de leurs rôles : il leur semble difficile de dépasser la simple communication commune avec le CLP et le rôle de déclaration dans les systèmes d'information. En outre, le vécu de certaines opérations effectuées par le groupement du CLP est perçu comme étant handicapant, notamment le pilotage de certaines opérations comme la desserte ferroviaire des terminaux par une équipe à distance.

Enfin, la mobilisation des actants (ou plutôt leur manque de mobilisation) se caractérise par la sous-exploitation des résultats de travaux d'ingénierie réalisés dans le cadre du développement du CLP ou de travaux de recherche menés à son sujet, ce qui résulte dans des soucis techniques et managériaux susceptibles d'être évités.

- Pérennisation et extension du réseau

*Tableau 103 : Concepts liés à l'extension et à la pérennisation du réseau perçues par le secteur de la manutention*

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
- Espoir que la politique d'axe élimine le refus de l'accès fluvial
- Pas de changement constaté avant et après HAROPA

Si, globalement, les politiques de corridors logistico-portuaires n'ont pratiquement pas changé le travail de la manutention, ce milieu perçoit toutefois dans ces programmes la possibilité d'améliorer son fonctionnement par la concrétisation de chantiers infrastructurels nécessaires à l'extension de son activité.

### 5.3.3.13. Industrie

Les industriels ont tendance à s'installer au sein des ports car ce type d'emplacement leur permet un meilleur approvisionnement en matière première ou une place de choix pour diminuer leurs coûts d'exportation. Ainsi, les industriels sont nombreux au sein des corridors logistico-portuaires. C'est pourquoi nous avons contacté ce milieu afin de percevoir sa vision de la performance des corridors logistico-portuaires. Ainsi, nous avons obtenu le point de vue d'un représentant d'une entreprise de l'industrie chimique présente sur les trois places portuaires du CLP HAROPA et traitant à la fois des flux conteneurisés et des flux de vrac.

- Phase d'identification des actants

*Tableau 104 : Concepts liés à l'identification des actants par le milieu industriel*

Concepts clés liés à la phase d'identification des actants
- Pouvoir centré sur l'Etat malgré conseils de surveillance et de développement
- Les présidents des conseils de surveillance ne siègent pas à HAROPA mais siègent au conseil de coordination interportuaire
- Donner une identité à l'Axe Seine attire les investisseurs

Pour les industriels, un corridor logistico-portuaire est un endroit d'implantation et aussi un endroit où ils trouvent des services industriels et logistiques complémentaires de leurs activités. Dans une telle optique, une méta-organisation de CLP permet d'identifier le territoire pour les industriels susceptibles d'y investir. Ces derniers développent alors la perception des actants suivants :

- Autorités portuaires et leurs groupements
- Directeurs de ports
- Spécificités matérielles techniques des ports
- Transporteurs routiers et ferroviaires
- Document stratégique HAROPA 2030
- Intéressement

*Tableau 105 : Concepts liés à la phase d'intéressement vue par le milieu industriel*

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt de HAROPA pour faire une stratégie de long terme inconnue des ports en utilisant HAROPA 2030</li> <li>- Partenaire HAROPA car implantation aux mêmes endroits et même stratégie</li> <li>- HAROPA facteur de visibilité et poids d'expression à faible coût</li> <li>- CCIS (Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine) permet d'orienter HAROPA par 3 réunions annuelles sur éléments de route rail etc</li> <li>- Apports de particularités et d'ambitions des trois directeurs à HAROPA</li> <li>- Présidence tournante de HAROPA, vision neutre</li> </ul>

Au cours de la phase d'intéressement, il a été observé que l'industrie semblait plus liée aux CLP que les professions logistiques de base, le nom du CLP revenant bien plus souvent dans ce cas. Les grands industriels se voient comme partenaires du CLP du fait de leur implantation et parce que le CLP leur apporte de la visibilité de communication à très faible coût (par exemple, le personnel du groupement valorisant le tissu économique du territoire est mis à disposition par les ports, ce qui ne génère aucun coût). Quant au conseil de coordination interportuaire, il est perçu comme fixant une direction au CLP mais en lui laissant le soin du détail de l'action.

Sur le plan de la création d'un groupement à présidence tournante dans le cas de HAROPA, cette dernière a été justifiée par le fait qu'elle permet d'apporter au groupement une vision neutre

tenant compte des ambitions de tous les directeurs de ports, ce qui va à l'encontre de nombreuses perceptions vues précédemment, qui indiquent plutôt un caractère handicapant de la présidence tournante, vue comme un défaut de stabilité.

- Simplification, enrôlement et mobilisation

Tableau 106 : Concepts liés à la simplification du réseau ainsi qu'à l'enrôlement et à la mobilisation des actants perçus par le milieu industriel

Concepts clés liés à la phase de simplification
- HAROPA facteur de visibilité et poids d'expression à faible coût
Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants
- Les détracteurs de HAROPA comme risque à gérer basé sur rivalité Rouen-Le Havre, peur d'un phagocytage ou effet neutre perçu comme échec
- Coordination de HAROPA pas si facile avec les spécificités des ports, besoin de sortir du matériel
- Effet fortement positif pour l'entreprise de l'implantation d'entreprises en axe Seine
- Essentiels échanges d'info par téléphone et mail
- Nos flux portuaires sont surtout via Le Havre donc peu de liens sur le CCS
- Incarnation de HAROPA par offre commerciale groupée, communication groupée et HAROPA en nom de famille des ports
- Initiatives de clubs métier moins possibles avant HAROPA qu'après
- Perception positive de HAROPA car flexibilité organisationnelle même si les retombées HAROPA sont peu mesurables
- Volonté de ne pas rejeter la faute du non-recours à la Seine et au fer sur les autres car camion concurrentiel sur le transport flexible et rapide

Le représentant du domaine industriel que nous avons audité n'a pas réellement évoqué d'éléments relatifs à la simplification du réseau, si ce n'est la mutualisation des salariés des autorités portuaires membres qui est sans conséquences de coûts supplémentaires pour les membres.

Le vécu de la coordination permise par HAROPA met en évidence la difficulté à extraire les directions de ports de leur contexte local et du strictement technique et matériel (qui est nécessairement local) pour développer une réflexion d'ensemble. Au sein des autorités portuaires interrogées, un phénomène semblable a été observé sur le cas de Upper Rhine Ports en ce qui concerne l'extraction du contexte politique local des ports.

Sur le plan de l'échange d'informations, le CCS semble moins concerner les industriels, qui passent essentiellement par téléphone ou mail pour échanger leurs données. Ce sont plutôt les logisticiens qu'ils mandatent dans les places portuaires par lesquelles ils importent et exportent qui ont recours à ces systèmes d'information portuaires spécifiques.

Comme beaucoup d'autres acteurs, l'industrie reconnaît la difficulté de mesure des apports quantitatifs en termes de flux procuré par la méta-organisation du corridor. En revanche, des apports sont reconnus sur le plan managérial avec notamment les biens communs institutionnels (ou plutôt semi-institutionnels) que sont les groupes de travail, nommés "clubs métier" dans le cas HAROPA, et les projets de filières innovantes, qui auraient difficilement pu être réalisés sans le groupement et qui sont considérés comme des facteurs importants d'amélioration de la performance logistique.

Enfin, les détracteurs de la méta-organisation sont perçus comme étant des personnes craignant de voir leur port se faire phagocyter et par conséquent de voir leur place disparaître.

- Pérennisation et extension du réseau

*Tableau 107 : Concepts liés à l'extension et à la pérennisation du réseau vus par le milieu industriel*

Concepts clés liés à la phase de pérennisation et extension du réseau
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de discuter la fusion selon la contribution qu'elle apporterait à l'objectif de HAROPA</li> <li>- Déception des gens qui ne voient pas que HAROPA est dédié aux résultats à long terme</li> <li>- Jeunesse de HAROPA donc besoin de fonctionner plus avant de fusionner</li> <li>- Résultats de 5 ans de HAROPA par visibilité et awards</li> </ul>

En termes de pérennisation, comme pour d'autres catégories organisationnelles abordées, l'éventualité de la fusion des ports a été abordée. A cette occasion, le besoin d'établir un bilan coût-bénéfice précis de la fusion a été souligné car la structure de groupement d'intérêt économique de HAROPA a l'avantage de bénéficier d'une flexibilité de forme et de modes d'action plus importante que la fusion pure et simple. Or, cette flexibilité est considérée comme un avantage pour le ciblage des tâches.

Un deuxième élément de pérennisation est constitué par les awards obtenus par HAROPA à l'issue de 5 ans de fonctionnement (Best Green Port, Best Seaport In Europe), qui se cumulent au gain en visibilité et qui mettent en évidence l'avantage du groupement. Par contre, sur le plan des mesures de résultats plus opérationnelles, l'industriel audité a reconnu ne pas être capable de mesurer les conséquences économiques du CLP sur son activité.

Enfin, un dernier aspect lié à la pérennisation est constitué par une réaction sur le sentiment de déception que certaines entreprises peuvent évoquer à l'égard du CLP. Cette déception est perçue comme étant liée à une vision trop court-termiste, HAROPA étant destiné à fournir des résultats de long terme.

*"HAROPA pour moi, ce n'est pas un projet de court terme, c'est un projet de long terme, donc il ne faut pas s'attendre à des résultats un an ou deux ans après avoir démarré HAROPA, certainement pas, ceux qui pensent ça et qui sont déçus parce qu'il n'y a pas de « résultats » hyper flagrants, eh ! bien, ils se font du mal pour rien, parce que c'est ça, voilà, c'est pas la peine de croire que ça va se passer comme ça."*

#### 5.3.3.14. Armateurs maritimes

Les armateurs maritimes constituent une catégorie d'organisations non négligeable interagissant avec les corridors logistico-portuaires. D'après de nombreuses personnes interviewées précédemment, les armateurs maritimes sont même considérés comme des acteurs centraux du développement des CLP car ils sélectionnent les ports maritimes dans lesquels ils font escale leurs navires. Les commissionnaires de transport sont tributaires de leurs lignes régulières, notamment en conteneur. Par conséquent, ils choisissent le corridor logistico-portuaire à utiliser pour desservir une région donnée. Cela nécessite de comprendre comment les armateurs perçoivent le processus de performance organisationnelle d'un CLP. Ainsi, nous avons invité cordialement des armateurs maritimes à participer à notre campagne d'entretiens. Toutefois, nous n'avons pas pu réaliser dans ce domaine autant d'entretiens que nous espérons. En effet, après avoir contacté plusieurs armateurs maritimes, la quasi-totalité d'entre eux ont refusé de participer à notre étude malgré une garantie d'anonymat : seul un d'entre eux a accepté de nous recevoir, ce qui peut biaiser le point de vue que nous évoquerons ci-après.

#### - Phase d'identification des actants

Tableau 108 : Concepts de la phase d'identification des actants par les armateurs maritimes

Concepts clés liés à la phase de problématisation/identification des actants.
- Besoin de booster le logisticien pour empoter (remplir) les conteneurs à cause du respect de la berthing window
- Le fort lien historique entre l'entreprise et un grand port maritime entraîne des efforts pour maintenir les escales en France en toutes circonstances
- Explication du système de berthing window : réservation de la manutention à l'avance comme gage de confiance sur la ponctualité du navire

- Pas de liens avec le secteur politique
- Rôle de coordination des unions patronales portuaires
- Pas de relation avec les industriels en conteneur
- Besoin de synchronisation des transporteurs avec le navire

La phase de l'identification des actants du réseau se manifeste essentiellement par le besoin de l'armateur de respecter son engagement pris avec le manutentionnaire en termes de "berthing window" : il s'agit du respect de la fenêtre temporelle pendant laquelle le navire peut être traité à quai, réservée à l'avance afin de lisser la charge de travail des compagnies de manutention et de leur permettre de dimensionner la main-d'oeuvre. Les transporteurs sont par conséquent aussi tributaires de cela. Ainsi, la perception de la compagnie maritime identifie un nombre limité d'actants :

- Les manutentionnaires
- Les transporteurs
- Les unions patronales portuaires
- Les systèmes d'information et l'information (communs informationnels), dont le système interne et le CCS, liés par un échange de données informatisé

- Intéressement

Tableau 109 : Phase d'intéressement perçue par les armateurs maritimes

Concepts clés liés à la phase d'intéressement
- Double perception à l'égard de la structure de HAROPA : sur le plan stratégique, nous sommes partenaires pour les projets de navires propres et d'électrification des quais mais nous nous sentons client sur le travail usuel.

En ce qui concerne la phase d'intéressement, une certaine neutralité apparaît vis-à-vis de la méta-organisation du CLP, qui n'a aucun effet sur les tâches habituelles mais un effet considérable en termes d'organisation de projets. Ce lien par les projets explique peut-être notre difficulté à auditionner des compagnies maritimes, les projets ayant toujours une part de secret.

- Simplification

Tableau 110 : Concepts de la phase de simplification perçue par les armateurs maritimes

Concepts clés liés à la phase de simplification
- Doute sur l'efficacité d'une fusion car l'échange d'informations et les relations vont très bien aujourd'hui

Concernant la phase de simplification du réseau, peu de propos de l'armateur sont observés à ce sujet, si ce n'est par la participation de l'armateur à la communication commune faite par le CLP (cf. phase de mobilisation) et par la possibilité de fusion des ports du CLP. Cette fusion est perçue comme sans impact potentiel du point de vue de l'armateur car l'élément de performance du CLP le plus important, l'échange d'informations, est considéré comme étant déjà très satisfaisant : les gains d'une fusion des ports sont donc perçus comme marginaux.

- Enrôlement et mobilisation

Tableau 111 : Concepts de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants perçue par les armateurs maritimes

Concepts clés liés à la phase d'enrôlement et mobilisation
- Travail en ferroviaire limité par la priorité aux passagers de la SNCF
- Effet simplificateur du CCS amélioré par la passerelle avec le système d'information interne
- Transfert de la desserte maritime Antilles de Rouen en fluvial via Le Havre fait gagner du temps mais est mal vu par Rouen
- Utilisation de LHTE mais mauvaise organisation au démarrage engendrant un arrêt
- GIE transparent pour le travail quotidien mais sentiment de famille créé par la communication commune
- Système de rendez-vous camion créé car le processus est long entre la manutention et l'armateur pour le plan de chargement du navire
- Attente de la chaudière depuis longtemps mais rien en vue

En termes d'enrôlement et de mobilisation, il apparaît que l'accomplissement de l'objectif de report modal du CLP est handicapé par le comportement du secteur ferroviaire, qui donne la priorité la plus absolue aux trains de voyageurs, réduisant la flexibilité du ferroviaire par rapport aux arrivées de navires. C'est donc le partage d'un commun infrastructurel qui est ici handicapant vis-à-vis du processus de performance du CLP.



Concernant le report modal, il apparaît que la réorganisation d'un service de l'armateur a eu mauvaise presse auprès d'un port du CLP tout en permettant de contribuer (modestement) à l'amélioration des chiffres de report modal du CLP : il s'agit de la substitution d'un service maritime touchant directement le port en question par un service fluvial vers ce port combiné à une escale maritime dans le port d'entrée d'estuaire du CLP. Ainsi, un élément contribuant en théorie à l'amélioration d'un indicateur de réussite du processus performatif du CLP va à l'encontre de la volonté d'un port membre.

En termes de communs informationnels, leur effet est clairement mesuré avec la mise en place d'EDI entre le système d'information de l'armateur et le CCS. Un autre commun informationnel indiqué est le système de rendez-vous pour camions, dont l'implémentation est vue comme justifiée par le besoin de délais entre l'apport d'un conteneur sur le terminal maritime et son embarquement sur le navire pour des raisons d'établissement du plan de chargement du navire, opération chronophage par nature. Ainsi, les transporteurs routiers opérant sur l'ensemble du corridor sont contraints par un bien commun informationnel à caractère local.

Enfin, sur le plan de la mobilisation des actants, si les actions du CLP se font attendre en termes d'infrastructures aux yeux de l'armateur, l'effet d'identité commune à l'échelle du corridor est clairement ressenti et perçu en tant qu'atout.

Sur le plan de la phase d'extension et de pérennisation du réseau, aucun propos de l'armateur s'y rapportant réellement n'a été observé.

#### **5.3.4. Synthèse de l'analyse thématique des entretiens**

A l'issue de cette analyse, nous avons pu constater de multiples différences dans les perceptions développées par les différents types d'organisations mobilisées par les corridors logistico-portuaires. La vision la plus complète et la plus large est celle des autorités portuaires, qui ont la perception la plus large des actants et de la manière dont ils sont impliqués dans le processus de performance. Nous avons observé à cette occasion que des jugements fort divers étaient portés envers la méta-organisation du corridor logistico-portuaire, tant positifs que négatifs. Il est alors apparu que les enjeux et les modalités de l'atteinte des objectifs étaient au cœur de ces perceptions. Nous avons également observé que ces perceptions mettaient régulièrement en évidence le rôle clé d'un ensemble de biens communs dont la préservation et l'action coordinatrice constituent une part majeure du processus de performance, l'autre partie étant constituée par des actions humaines. Nous avons pu observer que l'attention portée aux biens communs et la bonne perception de leur

fonctionnement impactent fortement la volonté que chaque catégorie organisationnelle mettra à contribuer à la performance du corridor logistico-portuaire dans son domaine.

Les résultats observés en termes de perception du fonctionnement des communs et de contribution des organisations à la dynamique de performance organisationnelle du corridor logistico-portuaire étant d'une très haute diversité, nous allons synthétiser ces résultats dans un tableau présenté ci-après afin de les clarifier. Un premier tableau résume, pour chaque catégorie d'organisation, le caractère positif ou négatif perçu de la performance des corridors logistico-portuaires en s'appuyant sur un condensé des arguments exprimant la prise de position.

Tableau 112 : Comparatif des perceptions de la performance des CLP par les différentes catégories organisationnelles

Catégories d'organisations	Opinion sur la performance du CLP	Justifications exprimées des perceptions
Autorités portuaires	Positive	Participation directe, visibilité commerciale et institutionnelle augmentée
Gestionnaires d'infrastructure	Plutôt positive	Processus communs de structuration d'exploitation et d'anticipation des infrastructures futures mais différences d'échelles géographiques des stratégies, manque de connaissance des modes par les logisticiens
Syndicats patronaux portuaires	Plutôt négative	Superficialité de la compétence du CLP, incompetence de l'Etat combinée à son dirigisme, impossibilité de mesurer les retombées en termes de volumes, valeur ajoutée, implantations ou facilitation des démarches, mais implication du syndicat dans le CCS
Transporteurs fluviaux	Avis partagé	Différence d'échelle de raisonnement géographique, négligence du réseau capillaire, gênes réglementaires, faibles possibilités de se faire entendre, défauts de proactivité
Transporteurs ferroviaires	Plutôt positive	Accords avec le CLP, participation dans les terminaux, mais peu de

		représentation administrative, facilitation de la communication commune, co-participation aux socles de circulation
Transporteurs routiers	Neutre	Intérêt principalement focalisé sur les systèmes d'information locaux à l'échelle d'un port, difficulté à se faire entendre (car statut d'exécutant)
Manutention portuaire	Neutre	Incohérences de développement infrastructurel, faibles capacités d'action sur la gouvernance, soucis posés par l'infrastructure capillaire en manutention vrac, limitation de la coopération avec la méta-organisation à la communication
Collectivités régionales et locales	Positive en région, neutre en collectivité locale	Ignorance par les agglomérations des composantes de performance ne les concernant pas a priori, forte contribution régionale aux financements, commun institutionnel des contrats de plans et projets d'infrastructures
Etat	Positive	Rôle de tutelle portuaire, action législative, mise en exergue des communs institutionnels
Industriels	Positive	Liens créés par les implantations multiples sur l'axe, identité d'axe comme facteur d'attractivité, prise en compte des particularités locales par le CLP, atmosphère favorable aux projets public-privé créée par le CLP, bénéfiques à long terme du CLP
Commissionnaires	Plutôt positive	Faible possibilité d'intervention dans la gouvernance formelle mais similarités territoriales de structures et éventuels

		co-investissements infrastructures, capacité à s'adapter au contexte (facteur de neutralité)
Douanes	Positive	Participation à la performance par les systèmes d'information, la formation et la communication sur les procédures
Editeurs de CCS	Plutôt positive	Implémentation de systèmes d'information à l'échelle du corridor, manque de capacité de planification étatique, besoin de liaison des hommes aux projets, différences de rythme de réforme entre politiques et marchés vues comme freinantes
Armateurs maritimes	Neutre	Importance des systèmes d'information mais pas de changement des activités perçu

Tableau 113: Perception de l'action des différents types de communs sur le processus de performance par les différentes catégories organisationnelles

Catégories organisationnelles	Constat des effets des différentes catégories de biens communs sur le processus de performance du corridor logistico-portuaire			
	Matériels	Informationnels	Institutionnels	Processuels
Armateurs	Modéré	Fort	Faible	Faible
Autorités portuaires	Fort	Fort	Fort	Fort
Gestionnaires d'infrastructures	Fort	Faible	Modéré	Fort
Syndicats patronaux portuaires	Modéré	Modéré	Fort	Faible
Transporteurs fluviaux	Fort	Modéré	Faible	Faible
Transporteurs ferroviaires	Fort	Modéré	Faible	Fort
Transporteurs routiers	Faible	Fort	Faible	Faible

Manutention portuaire	Modéré	Modéré	Modéré	Fort
Collectivités régionales et locales	Fort	Modéré à faible	Fort	Faible
Etat	Fort	Modéré	Fort	Fort
Industriels	Faible	Faible	Fort	Modéré
Commissionnaires	Modéré	Fort	Fort	Modéré
Douanes	Faible	Fort	Fort	Modéré
Editeurs de CCS	Modéré	Fort	Modéré	Modéré

Ces deux tableaux nous permettent de constater que les rôles des différentes catégories de biens communs ne sont pas perçus avec la même importance selon les différentes catégories organisationnelles. En outre, ils nous permettent de remarquer que, dans la plupart des cas, l'intensité de perception des rôles des communs par les différentes catégories organisationnelles influe fortement sur le caractère positif ou négatif de l'opinion générale exprimée quant aux politiques de corridors logistico-portuaires. Cela montre le rôle clé des perceptions des enjeux des biens communs dans la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires. En particulier, la faiblesse de la perception générale des effets des communs processuels et institutionnels par de nombreuses catégories organisationnelles est mise en évidence. Ainsi, il apparaît que les méta-organisations des corridors logistico-portuaires ont potentiellement un travail d'ensemble à réaliser en ce qui concerne le développement de la perception de ces communs et de leurs effets afin de gagner en estime auprès de certaines catégories d'organisations dont elles impactent l'activité.

### **5.3.5. Synthèse de l'analyse des entretiens**

Au global, cette analyse des entretiens nous a permis de distinguer la manière dont les différentes organisations concernées par les corridors logistico-portuaires perçoivent le rôle des biens communs dans le processus de performance des méta-organisations de corridors logistico-portuaires ainsi que leur propre rôle dans la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires. Il a également été mis en évidence le fait que les personnes interrogées ont régulièrement lié le corridor logistico-portuaire et les thématiques globales à large échelle géographique qui lui sont liées à des sujets très localisés sur le plan géographique ou sur le plan organisationnel mais

jugés comme hautement impactants à l'échelle de l'ensemble. Enfin, il apparaît que la thématique des flux, omniprésente en raison du caractère logistique de notre terrain, est tellement liée aux biens communs mobilisés par le corridor logistico-portuaire que les flux apparaissent comme étant eux-mêmes des biens communs : de nombreuses entités sont susceptibles d'en profiter d'une manière ou d'une autre et en dépendent existentiellement, ce qui rapproche les flux de la définition originelle du bien commun. En outre, les flux présentent en tant que bien commun la particularité de mettre en lien de nombreux autres biens communs existant au sein de la communauté constituée par les organisations impliquées dans le corridor logistico-portuaire et la particularité de concerner différents types d'entités de différentes manières sur le plan qualitatif. Ainsi, la considération du flux en tant que bien commun doit en permanence être gardée à l'esprit dans la conduite des activités de gouvernance des méta-organisations de corridors logistico-portuaires. Or, nous avons montré que ce n'était pas le cas dans les faits actuellement.

Au global (toutes catégories organisationnelles confondues), l'analyse thématique nous permet de détailler et de compléter fortement les notions déjà mises en évidence par l'analyse lexicale. Ainsi, nous présentons dans le tableau ci-dessous les ajouts que l'analyse thématique a permis d'effectuer aux concepts de l'analyse lexicale permettant de qualifier le processus de performance des corridors logistico-portuaires.

Tableau 114 : Lien entre analyse lexicale et analyse thématique des entretiens

Notion de l'analyse lexicale	Apports de l'analyse thématique correspondants
Structure des organes de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique de soft power par deux niveaux de communs institutionnels : conseils de coordination interportuaire pour fixer des orientations politiques, et groupement pour la mise en commun de moyens et de personnes</li> <li>- Gestion de la diversité des membres par action décontextualisée de la méta-organisation</li> <li>- Gestion du financement public des projets par les programmes européens ou par des contrats de plan Etat-Régions.</li> <li>- Limites posées par les compétences du groupement et l'instabilité de direction</li> </ul>
Perception incertaine des conséquences des prises de décision du CLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais longs des projets d'infrastructures</li> <li>- Perception très factuelle des syndicats patronaux portuaires et des commissionnaires par les gains en flux et en activité des entreprises, éléments dont le lien à la méta-organisation n'est pas mesurable</li> </ul>

	<p>facilement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en doute des awards obtenus par le CLP, supposés complaisants</li> <li>- Non-connaissance mutuelle des personnes entre unions patronales et groupement d'autorités portuaires.</li> </ul>
Innovation en gestion des contraintes opérationnelles de transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en évidence du rôle de médiateur des systèmes d'information communautaires lorsqu'ils se révèlent inadaptés : s'ils ne sont pas adaptés, ils engendrent des erreurs allant jusqu'à l'arrêt de l'exploitation d'un terminal.</li> <li>- Aspect facilitateur reconnu des CCS et de leur unification à l'échelle des corridors</li> <li>- Gestion des spécificités du ferroviaire par des communs processuels adaptés.</li> <li>- Frein majeur posé par l'interopérabilité des systèmes de transport à toutes les échelles, surtout en ferroviaire et en routier.</li> </ul>
Anticipation de la gestion du transport ferroviaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation de communs processuels liant les CLP, les industries embranchées fer, les gestionnaires d'infrastructures, et les entreprises ferroviaires pour déterminer une base stable d'activité fret.</li> <li>- Besoin de garantir des possibilités de service pour éviter les blocages de flux au dernier moment</li> <li>- Rôles des horizons dans la démarche : différence d'horizon de planification entre le transporteur ferroviaire et son client.</li> </ul>
Création ou détérioration de la relation de confiance dans le transport intermodal, vécu de la stratégie multimodale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles connaissances des logisticiens en transport fluvial et ferroviaire et des avantages de ces modes</li> <li>- Insuffisance des formations des logisticiens au fluvial et au ferroviaire</li> <li>- Infrastructures fluviales françaises trop chères au regard de leur état</li> <li>- Abandon d'infrastructures capillaires qui permettent des flux vers les grands corridors</li> <li>- Focalisation des investissements fluviaux et ferroviaires sur les grands axes au détriment de l'inter-corridor.</li> <li>- Contradictions entre ambitions ferroviaires et fluviales des autorités portuaires et faiblesse des moyens étatiques alloués alors que l'Etat est autorité de tutelle du gestionnaire d'infrastructure.</li> </ul>
Montage de dossiers et mécanismes de financement de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet de taille permis par le CLP et son identité unique permettant d'agrèger en un paquet des projets trop petits pour demander des financements européens.</li> </ul>

projets liés au CLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'effet de taille ne suffit pas si la demande de subvention monopolise une trop forte part de l'enveloppe du financement proposé, le financement peut être refusé ou annulé (forme anticipative de la tragédie des communs)</li> <li>- Unification du lobbying pas toujours effectuée entre les ports du corridor, compliquant les tâches de demande de financements européens.</li> </ul>
Gestion de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte valorisation par les méta-organisations de CLP de projets ne dépendant pas d'elles mais ayant leur soutien (infrastructures notamment).</li> <li>- Visibilité des projets augmentée par la communication commune et l'identité commune</li> <li>- Forte valorisation des projets de filière réalisés entre industriels de filière, CLP et académiques</li> <li>- Perceptions de projets d'infrastructures ouvrant les CLP à d'autres systèmes soit comme des opportunités (par les acteurs publics), soit comme des menaces par mise en concurrence (acteurs-privés).</li> <li>- Ralentissement des projets par les phases de concertation</li> </ul>
Démarches menées par les gestionnaires d'infrastructures et les ports pour fixer l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion de projet d'infrastructure dépasse désormais l'infrastructure : c'est aussi l'initiation des services qui l'accompagneront afin d'éviter que le commun infrastructurel ne se retrouve "à nu" lors de son ouverture.</li> <li>- Optique de rentabilisation plus rapide par démarrage rapide des flux</li> <li>- Ces démarches permettent de valoriser le gestionnaire d'infrastructure</li> </ul>
Mécanismes de sélection des ports	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertitude sur la localisation de la sélection du port et du corridor par lequel transite un flux d'une supply chain mondiale : ce choix peut aussi bien appartenir à l'armateur qu'au commissionnaire qu'à l'importateur/exportateur</li> </ul>
Clarté des coopérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de coopérations formelles entre ports par les ressources communes et de coopérations moins formelles par les groupes de travail et les structures de projets</li> <li>- Coopération entreprises-CLP vue comme limitée à la communication par certains malgré l'existence d'autres aspects de coopération</li> </ul>
Gestion de la congestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La congestion est source de projets infrastructurels et peut même engendrer la structure du CLP</li> </ul>
Comparaison avantages-contraintes de la méta-organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apports potentiellement marginaux de la fusion par rapport à la méta-organisation</li> <li>- Coûts importants estimés de la fusion des ports en raison de la modification des aspects réglementaires de leur gouvernance et de leur</li> </ul>



	<p>gestion, notamment sur le plan des conventions collectives, spécifiques à chaque port, avec un risque de choix de la convention du port le plus grand</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quasi-absence d'impact estimée sur la transmission de l'information, élément le plus important.</li> </ul>
Aspect subi et handicapant de la gouvernance portuaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigisme perçu de l'Etat par le secteur privé</li> <li>- Manque de lien entre les actions de gouvernance et les personnes humaines dirigeant les ports, supposé être la conséquence d'un carriérisme</li> </ul>
Légitimation des unions patronales portuaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Légitimation par des actions de lobbying</li> <li>- Légitimation par le capital dans les unions patronales portuaires</li> <li>- Légitimation par l'ampleur du spectre de professions représentées mais prépondérance des commissionnaires de transport en nombre, perçue par les transporteurs comme facteur de pouvoir.</li> <li>- Implication récente dans la gouvernance dans le cas séquanien avec l'invitation au débat dans le conseil de coordination interportuaire de la Seine</li> </ul>
Phénomènes économiques propres aux transporteurs fluviaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements opportunistes du milieu de la manutention (encouragement à une mesure de simplification du réseau par mutualisation des terminal handling charges).</li> <li>- Pression des commissionnaires sur les prix jusqu'à la non-rentabilité</li> </ul>
Handicaps administratifs du fluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation restrictive sur les sorties en bras de mer en France</li> </ul>
Dépendance des entreprises communs informationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu de l'interopérabilité entre systèmes d'informations, surtout lorsque les privés en sont les seuls maîtres (cas belge)</li> <li>- Reconnaissance du rôle facilitateur d'un CCS unique</li> <li>- Proposition de faire passer le CCS sous la responsabilité totale des ports ou de la méta-organisation du CLP pour éviter les phénomènes de favoritisme et la fermeture des communs informationnels aux clients du CLP se trouvant hors du territoire.</li> <li>- Non utilisation du CCS pour les entreprises de vrac car la pertinence du système est ici discutable (une seule charge par bateau).</li> </ul>
Conditions de création d'un service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un volume suffisant ou d'une possibilité de mutualisation</li> <li>- Présence d'une fréquence suffisante de ce volume</li> </ul>

Entraves syndicales aux flux	- Gestion des conflits sociaux différente d'un port à l'autre le long d'un corridor d'où la volonté de ne pas perdre une situation favorable en la matière.
Mutualisations structurelles à l'échelle régionale	- Dans le privé, la fusion est choisie pour développer une gouvernance à l'échelle régionale car les structures d'entreprise sont plus simples et plus faciles à fusionner que dans le public

Ayant pu observer la complémentarité des deux analyses ci-dessus, nous allons procéder à une synthèse en 2 étapes : d'abord par le listage des actants, puis par une proposition de synthèse du processus de performance du CLP identifiant les rôles des différentes catégories de biens communs, synthèse réalisée en mobilisant les phases identifiées de la théorie de l'acteur-réseau.

Tableau 115 : Liste des actants inventoriés dans la performance des CLP au cours des deux analyses des entretiens

Actants humains	Actants non-humains	Actants mixtes (composés d'humains et de non humains mais formant un actant)
Directeurs de ports	Trafic (A)	Autorités portuaires
Groupes de travail	Argent public	Union Européenne
Conseil de Coordination Interportuaire	Système RTE-T	Entreprises de transport des différents modes
Hommes et femmes politiques	Infrastructures de transport (A)	Industriels
Directeurs d'entreprises	Infrastructures portuaires (A)	Commissionnaires
	Géographie du territoire (A)	Douanes
	Tarifs	Collectivités régionales
	Systèmes d'information, dont les CCS (B)	Collectivités locales
	Système hydraulique d'un fleuve (A)	Entreprises de manutention
	Outils de communication externe (revues, évènements) (B)	Unions patronales portuaires
	Documents officiels ( C )	Projets de filière (D)
	Flux (A)	Projets divers (D)
	Contrats de plan Etat-Régions ( C )	Ministères de tutelle des ports
	Eléments de configuration des terminaux (A)	Syndicats
	Lois, règlements (notamment la loi sur l'Economie bleue) ( C )	Structures de coopération entre entreprises et administrations (D)

(A) : Communs matériels

(B) : Communs informationnels

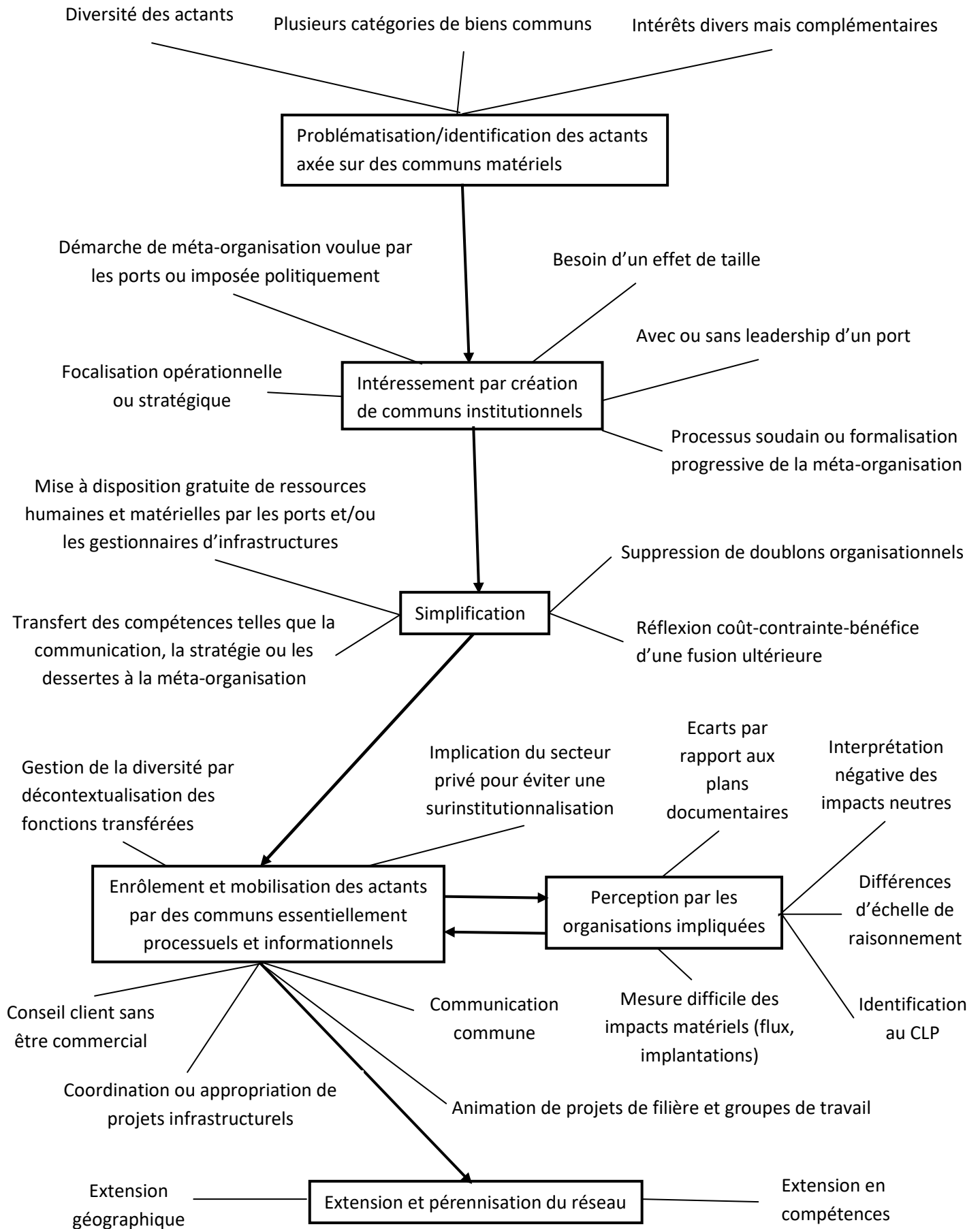
(C) : Communs institutionnels

(D) : Communs processuels

Processuellement parlant, à l'issue de l'analyse de nos données, nous pouvons représenter la démarche de performance du corridor logistico-portuaire comme indiqué dans le schéma page suivante. Ce processus est basé sur la structure par laquelle les théoriciens de l'acteur-réseau reconstituent usuellement un réseau sociotechnique, qui constitue notre grille de lecture théorique. Afin de s'adapter à nos observations, ce cadre a été modifié au niveau de la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants. En effet, les perceptions semblant avoir un fort rôle dans la performance organisationnelle des CLP d'après nos analyses, nous avons ajouté une phase de perception à la phase de mobilisation des actants, proposant ainsi une variante modifiée du cadre de la théorie de l'acteur-réseau.

Dans le chapitre suivant, nous discuterons des résultats d'une manière plus large.

Figure 76: Représentation graphique du processus de performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires



## Chapitre 6 : Discussion des résultats

### 6.1. Synthèse commune des deux analyses

L'analyse des documents officiels et celle des entretiens doivent maintenant être comparées et discutées. L'analyse des documents officiels s'est penchée sur l'acte de naissance d'un corridor logistico-portuaire précis (cas de HAROPA) et par conséquent sur la performance désirée du CLP. L'analyse des entretiens nous a renseignés sur la performance vécue au bout de quelques années de ce corridor et a permis une mise en perspective avec d'autres cas de CLP. En outre, l'analyse documentaire nous a fortement renseignés sur la répartition des rôles entre structure administrative du corridor logistico-portuaire et ports membres (l'intérieur de la méta-organisation), mettant en évidence un partage des responsabilités relativement clair, tandis que les entretiens ont apporté un important complément par l'étude des relations entre l'administration du CLP et les organisations telles que les entreprises de logistique ou les industries, qui ne lui sont pas liées sur le plan administratif mais qui sont régulièrement amenées à travailler directement ou indirectement avec le CLP. Enfin, il va de soi que l'analyse documentaire n'a pas pu nous renseigner sur les échecs et les facteurs perturbant le processus de performance, tandis que les entretiens ont pu nous fournir des informations explicatives sur ces sujets. D'une manière plus générale, c'est sur les perceptions que les entretiens nous ont renseignés.

Il apparaît qu'un grand nombre de thématiques est partagé par les deux catégories de corpus d'analyse considérées. Le partage par les deux types de corpus indique un maintien de la thématique initialement présente dans le corpus documentaire dans les perceptions des personnes interviewées. Il va de soi que la comparaison entre la documentation officielle et les entretiens ne peut être réalisée que sur le cas HAROPA, puisque nous n'avons analysé des documents officiels stratégiques que pour ce cas. Ces thématiques sont présentées de manière synthétique ci-après.

- Le développement du transport multimodal et des transports massifiés
- Les structures de gouvernance et les processus de prise de décision
- Gestion des contraintes opérationnelles récurrentes
- Statistiques de trafics (avec plus de détail en entretiens)
- Aménagement rationnel du foncier
- Capacité d'animation du CLP (Affirmée par les documents, discutée dans les entretiens)
- Projets et structures collaboratives (Prévus dans les documents, discutés dans les entretiens)

- Communs informationnels (informations et systèmes d'information, efficacité reconnue du CCS, échecs de certains systèmes d'information de terminaux par manque de préparation)
- Diversification du portefeuille d'activités avec l'économie circulaire
- Souhait d'ouverture du CCS (cas HAROPA)
- Gestion de l'environnement humain (méthodes de gestion des ressources humaines dans la documentation, doléances sur les grèves dans les entretiens)

Si de nombreuses thématiques sont partagées par les deux supports de données, d'autres thématiques étaient peu ou pas partagées par les deux sources de données. Cela témoigne d'une non-perception de ces thématiques par les acteurs de terrain (ou d'un caractère insignifiant de la thématique à leur avis) ou d'une non-prévision par la documentation officielle. Ces thématiques non partagées sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 116: Comparaison des macro-thématiques extraites des documents officiels et des entretiens.

Thématiques présentes dans les documents officiels mais largement absentes des entretiens	Thématiques présentes dans les entretiens mais absentes de la documentation officielle
Certifications écologiques et système de management environnemental HAROPA	Mesure des effets concrets quantitatifs de HAROPA
Développement des activités touristiques	Prépondérance contraignante de l'Etat dans les prises de décision
Séparation nette entre la gouvernance et les facteurs de développement	Liens de la politique du CLP et des ports au personnel de direction et à sa rotation
	Phénomènes économiques spécifiques aux activités tels que la guerre des prix en fluvial
	Mimétisme organisationnel du changement d'échelle de gouvernance effectué par le CLP

Les thématiques non partagées montrent clairement les informations supplémentaires apportées par le terrain des entretiens. La non-présence de la thématique du tourisme dans les entretiens est un élément dont l'absence dans les entretiens n'est pas étonnante si l'on tient compte du fait que, hormis les collectivités régionales et locales et les autorités portuaires, les entités contactées ne sont que des entités à caractère logistique ou industriel. En revanche, la non reprise de la thématique du système de management environnemental peut témoigner d'une faible importance accordée à cet outil de gestion du GIE HAROPA ou d'une non-perception de ses effets. Quant à la notion de séparation nette entre gouvernance et facteurs de développement, il apparaît que cette

thématique est même en forte opposition avec l'esprit général de chacun des entretiens, qui tend plutôt à souligner le conditionnement de nombreux facteurs de développement portuaires à l'administratif. Il s'agit donc d'un désaccord entre le raisonnement des personnes interviewées et la stratégie du groupement.

Parmi les thématiques présentes dans les entretiens et non partagées par la documentation officielle, le mimétisme organisationnel caractérisé par la création de structures privées à une échelle proche de celle du CLP est évidemment un élément qui ne pouvait se trouver dans la documentation officielle puisque postérieur de plusieurs années à cette dernière. Le lien de l'administratif portuaire aux personnes qui y siègent et à leur rotation est un élément difficile à prendre en compte en documentation stratégique car les rotations futures de personnel sont ignorées. Toutefois, cela montre que, tandis que les stratégies ignorent l'humain et le considèrent comme une constante sans le moindre effet, les personnes interrogées, qui côtoient le personnel de direction des ports ou en font directement partie, ne peuvent parler de la performance d'un CLP sans aborder les modes de pensée des personnes et leurs actions : ce sont les porte-paroles des ports. Un autre élément absent de la documentation stratégique et évoqué par plusieurs personnes est constitué par la mesure des effets concrets, tangibles et quantitatifs du CLP, mesure a priori complexe et dont l'absence est synonyme de non-réussite du CLP auprès de ces personnes. Cet élément est discutable car les CLP ont un rôle essentiellement processuel, rôle qui ne contribue à la performance qu'à moyen et long terme, ce qui laisse penser que ce mode de pensée basé sur le plus simple des bons sens ne correspond pas à l'évaluation de ce que le CLP est vraiment censé faire. La définition dans la stratégie portuaire d'indicateurs de mesure de réussite concrets serait alors un moyen de convaincre de telles personnes du bien fondé du CLP. L'autre élément important manquant à la documentation stratégique semble être constitué par la non étude de phénomènes économiques spécifiques à certains secteurs et susceptibles de constituer une gêne à leur décollage, notamment dans le domaine du transport fluvial, où des transporteurs nous ont fait part de l'existence de tensions sur les prix les obligeant à accepter de transporter à perte pour pouvoir obtenir le marché, stratégie handicapante pour le développement du mode fluvial. Certes, cet élément est discutable en raison du fait qu'il est peu aisé de se renseigner sur le modèle économique et le fonctionnement de chaque secteur du microcosme de la logistique portuaire, mais une meilleure connaissance, même macroscopique de ces faits constitue une clé de déblocage des problématiques les concernant et concernant indirectement le CLP et ses membres. Ainsi, nous pouvons ici observer que les thématiques non-partagées s'articulent essentiellement autour de quatre composantes majeures : le lien de l'administratif au développement des activités, les spécificités économiques de certaines activités, la gestion du capital humain dans les hautes instances et la mesure de la performance du CLP.

Au global, les deux analyses ont autant contribué l'une que l'autre à apporter des réponses à nos questions de recherche tout au long de ce dossier. Ainsi, nous allons présenter ci-après de manière synthétique les éléments de réponse apportés à nos questions de recherche selon chacune de nos sous-questions de recherche.

Pour mémoire, notre problématique était la suivante :

Quelles sont les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel dans le cas des corridors logistico-portuaires ? (CLP)

Sous-question 1 : Quelles sont les catégories de biens communs mobilisés par les CLP ?

Sous-question 2 : Comment agissent-ils sur les dynamiques internes d'organisation des CLP ?

Sous-question 3 : Comment agissent-ils sur les dynamiques entre les CLP et leur environnement ?

**Eléments de réponse à la sous-question 1 : Quelles sont les catégories de biens communs mobilisés par les corridors logistico-portuaires ?**

Les analyses lexicales et thématiques des documents officiels et des entretiens nous ont menés à l'identification d'un ensemble de biens communs amenés à intervenir dans le cadre des corridors logistico-portuaires. Nous allons lister synthétiquement ces communs à l'aide du tableau suivant.

Tableau 117: Inventaire global des biens communs présents dans les CLP

Communs matériels	Communs informationnels	Communs institutionnels	Communs processuels
Infrastructures portuaires	Cargo community systems (CCS)	La méta-organisation du CLP elle-même	Projets de filières (exemple : Real Grain, PEGASE)
Infrastructures de transport (canaux, écluses, lignes ferroviaires, etc.)	Autres systèmes d'information communautaires (sur terminaux et en entreprise)	Programmes de financement (RTE-T et MIE notamment)	Projets divers (exemple : projets d'aménagement ou de reconversion)
Caractéristiques hydrauliques naturelles des fleuves	L'information elle-même	Documents officiels (documents stratégiques et rapports	Structures collaboratives permanentes



		d'administration notamment)	(groupes de travail) Fret Ferroviaire Axe Seine... )
Géographie du territoire	EDI	Contrats de plan Etat- régions	Outils de communication commerciale
Terminaux		Argent public	Système de management environnemental
Flux		Lois, règlements	Outils de comunications institutionnelle
Environnement naturel		Schémas directeurs	Instance de concertation
Moyens de transport		Document de coordination du Conseil de Coordination Interportuaire	
Foncier portuaire ou non-portuaire		Certifications	
		Chartes RSE	
		Doctrines	
		Fiction documentaire	
		Entités externes telles que Business France	

Chacun de ces éléments peut être considéré comme un commun dans la mesure où son usage est accessible à plusieurs personnes physiques ou morales qui en dépendent sans en être réellement propriétaires uniques. Nous avons classé ces biens communs en plusieurs catégories. La première est celle des biens communs matériels, qui sont des biens tangibles. C'est typiquement le cas des infrastructures, terminaux et modes de transport, qui sont accessibles à toute entité ayant une marchandise à transporter et dont la capacité est finie. C'est aussi le cas du foncier, pour lequel il faut administrer l'aménagement. Les ressources naturelles et leurs caractéristiques (géographiques,

hydrauliques...) constituent aussi des biens communs en ce sens. La deuxième catégorie de biens communs est constituée par les biens communs intangibles que sont les systèmes d'information communautaires et l'information elle-même, accessibles à toute entité nécessitant d'échanger de l'information (notamment l'information concernant la marchandise). Une troisième catégorie de biens communs est visiblement constituée par les communs de type institutionnel : il s'agit de structures institutionnelles plus ou moins formelles (au sens de North, 1990) et de biens qui en dépendent tels que l'argent public mis à disposition par des programmes institutionnels tels que celui des réseaux transeuropéens de transport. Ce type de biens communs inclut aussi les produits issus de structures institutionnelles formelles tels que les réglementations : les règles peuvent constituer des biens communs en cela qu'il est possible d'en tirer un avantage pour toute entité en faisant usage et que leur changement peut impacter ces entités. Enfin, nous avons pu identifier des biens communs de type processuel tels que les projets ou les structures collaboratives permanentes (qui se distinguent des projets par leur durée non déterminée à l'avance). Pour la plupart d'entre eux (à part le terrain et les ressources naturelles), ces biens communs tangibles ou intangibles posent une extension de la notion usuelle de bien commun mobilisée dans le cadre de la tragédie des communs (Ostrom, 2010, Tirole, 2016). Une différence importante susceptible d'être objectée peut être constituée par le fait que ces biens communs ne sont la propriété de personne, mais la propriété d'une entité qui les administre. Toutefois, ils peuvent être soumis aux mêmes problèmes de tragédie des communs sachant que les entités utilisatrices en dépendent et qu'ils sont, pour la plupart, limités.

### **Eléments de réponse à la sous-question 2 : Comment les biens communs interagissent-ils sur les dynamiques internes de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire ?**

Nous avons pu effectuer un retraçage du processus de performance organisationnel des corridors logistico-portuaires à la fin du chapitre 5. Au sein de ce processus de performance, il est possible de distinguer deux volets : le volet des dynamiques internes et le volet des dynamiques externes. Les dynamiques organisationnelles internes concernent le fait organisationnel ayant lieu à l'intérieur du périmètre administratif formel de la méta-organisation, autrement dit au sein des entités qui sont pleinement membres de la méta-organisation. Dans le cas des corridors logistico-portuaires, ces "vrais" membres sont les autorités portuaires.

A l'intérieur même de la méta-organisation du corridor logistico-portuaire, plusieurs types de biens communs sont apparus comme étant à l'oeuvre et ce essentiellement sur deux phases du processus de performance organisationnelle : l'intéressement et la simplification.

Dans la phase d'intéressement, ce sont essentiellement les biens communs institutionnels qui sont amenés à agir. En effet, cette phase du processus de performance engendre la création formelle

de la méta-organisation, donc de sa structure administrative coordinatrice. Ainsi apparaît le bien commun de la méta-organisation du corridor et de ses règles. Ce processus peut être le résultat d'une décision étatique. C'est le cas pour HAROPA : le processus a commencé par la création par décret du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, suivi de la création du GIE HAROPA afin de dépasser les simples orientations générales et de permettre les mutualisations. Dans d'autres cas, c'est un processus par étapes successives à l'initiative des ports avec une modification additive progressive du bien commun méta-organisationnel à mesure que son utilisation atteint ses limites. Le besoin de créer le bien commun qu'est la méta-organisation est engendré par plusieurs facteurs, souvent conjugués : un besoin de visibilité, un besoin pour les membres de montrer leur pertinence pour capter leur part d'argent public (un autre type de bien commun intervient donc ici), un besoin de fluidification des flux afin de préserver leur croissance (les flux étant la ressource commune des ports membres) ou un besoin de diversification des modes de transport.

Lors de la création de la méta-organisation du CLP la question se pose de choisir entre la fusion des ports en une seule entité ou le recours à ce bien commun institutionnel, choix résultant d'un arbitrage entre avantages et inconvénients de la fusion. Ce sont essentiellement des éléments locaux tels que la peur de disparaître des ports modestes ou les conventions collectives qui motivent le choix de la méta-organisation.

Parmi les biens communs implémentés lors de la phase d'intéressement figurent aussi des biens communs documentaires élaborés par la méta-organisation et ses membres. Il s'agit notamment de documents communs à caractère stratégique effectuant une prospective et fixant les modalités de l'action commune. A l'aide de l'analyse de documents de ce type dans le cas de HAROPA, nous avons constaté que ces documents élaborent une base institutionnelle qui servira aux membres à gérer d'autres types de biens communs tels que le foncier, qui permet la fidélisation des flux et la création de valeur pour les ports, et les systèmes d'information communautaires, lesquels ont un rôle facilitateur (confirmé lors des entretiens) dans l'échange de données relatives aux flux de marchandises. Ces biens communs fondateurs agissent par le bilan, la prospective économique et la fiction afin de présenter l'implémentation de la méta-organisation et de lui donner du sens aux yeux des membres. L'examen de la documentation stratégique des membres ainsi que les entretiens ont permis de mesurer le caractère créateur de sens des documents stratégiques de corridors au travers des références multiples à ces derniers pour situer les propos : c'est une forme d'allégeance à la méta-organisation de la part des membres, le signe de l'apparition d'un sentiment d'appartenance sans lequel la méta-organisation ne saurait être performée. C'est également un moyen pour la méta-organisation de gérer la diversité des membres, qui, dans des cas de méta-organisations autres que les CLP (Ahrne & Brunsson, 2008), a engendré la dislocation de la méta-

organisation, avec soit un retour à la situation initiale, soit une séparation en plusieurs méta-organisations plus petites. L'analyse documentaire a révélé que la documentation stratégique permettait, dans une certaine mesure, de définir une répartition des rôles entre structure de méta-organisation et membres, ce qui contribue à la performance organisationnelle du CLP.

Une autre phase du processus de performance dans laquelle les biens communs sont créés et entrent en action est celui de la simplification du réseau. Celle-ci se manifeste par un partage de ressources entre les membres. Dans le cas de corridors logistico-portuaires, il s'agit essentiellement de ressources humaines mises à la disposition de la méta-organisation gratuitement par les membres et portant sur certaines fonctions apparaissant comme étant mieux traitées à l'échelle du CLP dans un souci de subsidiarité : elles deviennent alors plus facilement contrôlables. L'unification de ces fonctions les transforme de fait en biens communs. C'est en quelque sorte la création de communs humains, qui agira lors de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants.

Dans la phase d'enrôlement et de mobilisation des actants, l'unification de fonctions réalisées lors de la phase de simplification du réseau se concrétise par la mise en place de biens communs tels que les outils de communication commerciale et de communication institutionnelle définis à l'échelle du corridor logistico-portuaire. Par exemple, les interfaces commerciales communes telles que HAROPA Solutions ou des outils annexes mis à la disposition de la clientèle tels que des éco-calculateurs sont construits en lieu et place des anciennes interfaces. Or, la prospection commerciale (services et foncier) et la communication sur l'offre ont un caractère existentiel pour les ports membres. Ces biens communs sont de type processuel. Ainsi, les communs agissent ici en remplaçant des fonctions vitales des membres de la méta-organisation, les obligeant ainsi à s'extraire en partie de leur contexte local. Toutefois, nous avons pu constater qu'au niveau commercial, l'unification par les biens communs de communication s'arrête dès que la conversation porte sur la tarification et que, d'un cas à l'autre, les communs de communication sont plus ou moins complets. La communication au grand public est elle aussi unifiée et mobilise des biens communs tels que des magazines par exemple. En termes de communication vis-à-vis du milieu institutionnel, s'exprimer d'une seule voix permet de fournir une meilleure légitimité permettant d'ouvrir l'accès à des ressources telles que l'argent public européen.

A l'aide des documents officiels, nous avons pu constater la volonté d'implémentation de biens communs processuels à caractère méthodologique tels que des doctrines et méthodes régissant l'aménagement du foncier portuaire. Ce sont alors les méthodes de travail des membres du CLP qui sont impactées par les biens communs, la modification étant favorisée au travers de la documentation stratégique qui en introduit les grandes lignes. Un autre type de bien commun méthodologique dont nous avons constaté la présence au sein de la documentation stratégique dans

le cas de HAROPA est constitué par un système de management environnemental. Toutefois, peu de propos au sujet de ces communs de type méthodologique ont été relevés lors de la conduite des entretiens, ce qui témoigne d'une faible attention accordée par les ports à ces éléments.

L'action des communs dans la partie interne à la méta-organisation du processus de performance organisationnelle est aussi visible par les projets, notamment les projets liés à l'éco-innovation, qui constituent des biens communs processuels. Ces biens communs ont un effet habilitant : ils rendent plus facile et standardisé le travail d'éco-innovation que peut être, à titre d'exemple, le développement de points de ravitaillement en carburants alternatifs de navigation à l'échelle d'un fleuve (cas du projet SAFE-SECA de HAROPA).

Enfin, il arrive même que la raison d'être du CLP soit un projet (bien commun processuel), par exemple un projet d'infrastructure, comme dans le cas Trilogiport. Ainsi, c'est la combinaison de biens communs institutionnels et infrastructurels qui performe la méta-organisation.

### **Éléments de réponse à la sous-question 3 : Comment les biens communs agissent-ils sur les dynamiques entre les CLP et leur environnement ?**

Si les biens communs mobilisés par la méta-organisation du corridor logistico-portuaire participent fortement à sa performance organisationnelle en ce qui concerne son univers interne, la méta-organisation de corridor logistico-portuaire mobilise également des biens communs dans le cadre de relations dépassant ses frontières. L'action de ces communs est visible notamment au travers de la phase d'enrôlement et mobilisation des actants. Ici, ce sont surtout les entretiens qui nous ont renseignés, ces derniers étant conduits non seulement vis-à-vis du cadre strictement portuaire, mais aussi auprès d'organisations externes aux autorités portuaires mais liées à ces dernières par le territoire et l'activité utilisatrice des ports.

Les communs processuels sont ici fortement mobilisés, comme l'analyse des entretiens a pu le révéler. Il s'agit d'abord des structures collaboratives, destinées à permettre d'éviter une surinstitutionnalisation du CLP en l'ouvrant aux entreprises et aux administrations externes. Ces structures collaboratives, organisées autour de thèmes précis, permettent, à l'échelle du corridor, un travail commun entre les ports membres du CLP et les exploitants afin de permettre une amélioration des activités et une meilleure circulation des marchandises. Ces structures, telles que les groupes de travail ou les démarches d'organisation de la gestion de l'infrastructure de transport menées avec les gestionnaires d'infrastructures et les transporteurs, constituent le prolongement opérationnel du processus de performance organisationnel. A titre d'exemple, HAROPA a mis en valeur le résultat du travail de son club métier environnement par une série de projets présentés dans le cadre de la COP21 à Paris. Le prolongement opérationnel de la performance organisationnelle

s'observe aussi via les projets de filière, destinés à optimiser l'implantation et le fonctionnement de filières précises sur le territoire du CLP : ils légitiment opérationnellement la politique du CLP en structurant les filières. Ceci dit, il va de soi qu'au sein de ces projets, la méta-organisation de corridor logistico-portuaire est un actant parmi d'autres : elle valorise le projet dans sa communication, mais elle est loin d'en être l'entité décisionnaire.

En termes de projets, nous avons également constaté des allusions récurrentes aux projets infrastructurels tels que les réfections d'écluses ou la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors dans le cas HAROPA. Toutefois, en dehors des projets d'infrastructures strictement portuaires (qui, le plus souvent, dépendent des membres en termes de maîtrise d'ouvrage) leur contribution à la performance organisationnelle est très indirecte car ils dépendent essentiellement des gestionnaires d'infrastructures, comme c'est par exemple le cas de la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors dans le cas d'étude HAROPA, ligne qui dépend de SNCF Réseau. Toutefois, le fait que la méta-organisation du CLP affiche très régulièrement dans sa communication un soutien aux projets en question, reconnus quasi-universellement comme étant utiles au fonctionnement des entreprises localisées sur le territoire du corridor, contribue à crédibiliser la méta-organisation du CLP auprès des acteurs économiques, ce qui contribue à sa performance organisationnelle.

Il convient également d'observer que les biens communs informationnels et notamment les CCS contribuent également à la performance organisationnelle du CLP dans la phase d'enrôlement et mobilisation des acteurs car l'information est cruciale pour la bonne gestion des flux. Toutefois, la contribution est là aussi très indirectement liée à la structure de la méta-organisation du CLP, ces systèmes étant souvent gérés par une entité séparée, bien que les ports membres aient plus ou moins d'actionariat dans ces entités. Cependant, dans des cas tels que Upper Rhine Ports, il arrive que l'implémentation de biens communs informationnels tels que les CCS soient l'un des objets de la création du CLP, lorsqu'aucun système d'information communautaire n'existait avant la naissance du CLP. La contribution des biens communs informationnels à la performance organisationnelle du CLP est alors extrêmement importante car elle permet de passer d'une méthode de travail artisanale à une méthode de travail structurée permettant de se munir d'un suivi et d'un traçage. Dans tous les cas, l'utilisation des biens communs informationnels comme argument commercial par les CLP pour se valoriser auprès des clients est très forte et constitue une forme de contribution de ces derniers à la performance du CLP, même si la relation organisationnelle réelle est faible.

D'une manière générale, les entretiens nous ont permis de mettre en valeur plusieurs freins à la contribution des communs à la performance des corridors logistico-portuaires. Leur point commun est qu'ils sont liés à la perception de la contribution des différents types de biens communs à la performance organisationnelle du CLP par les acteurs externes aux autorités portuaires. En

effet, dans de nombreux cas, seule la contribution des communs de communication est réellement perçue, ce qui engendre chez des entreprises privées telles que les commissionnaires de transport une perception du CLP comme une simple vitrine commerciale lorsqu'ils ne sont pas directement impliqués dans la gestion d'un bien commun processuel autre. Une réflexion analogue peut être avancée au sujet des communs informationnels car ils se limitent généralement au passage portuaire. Un autre frein à la contribution des communs à la performance organisationnelle des CLP est constitué par l'échelle de raisonnement des entités concernées, qui est parfois différente de celle du CLP : la limite de la plupart des biens communs mobilisés par les CLP au territoire de ces CLP devient alors un handicap. Un autre élément important est le fait qu'en dehors des projets infrastructurels, les communs processuels mobilisés par les CLP sont peu tangibles et appellent à des résultats qui sont largement immatériels (ou à des résultats matériels à long terme). Enfin, un dernier point de limitation de la contribution des communs à la performance organisationnelle du CLP est posé par le fait que les communs institutionnels sont, pour la plupart, limités au périmètre intérieur de la méta-organisation et n'impliquent donc pas les acteurs économiques externes : ainsi, ces derniers les perçoivent difficilement. Certes dans le cas du GIE HAROPA, il existe une instance de concertation chargée de consulter les acteurs économiques au sujet des projets et orientations stratégiques du CLP, mais, comme son nom l'indique, elle a un rôle purement consultatif alors que les syndicats patronaux souhaiteraient disposer d'une véritable représentation dans la structure de gouvernance. Cela va de pair avec la non perception du fait qu'une méta-organisation existe plus par ses membres que par elle-même (Ahrne & Brunsson, 2012, Gadille & al., 2013, Leys & Joffre, 2014, Berkowitz, 2016) : la méta-organisation est vue comme une coquille vide alors que ce n'est pas son but d'exister par elle-même. Nous mettons ici en évidence le rôle des perceptions dans l'entrave à la contribution des biens communs à la performance des CLP.

Dans les sections suivantes, nous allons élargir la discussion de nos résultats au travers d'apports théoriques plus larges que nos travaux permettent de faire. Puis nous déduisons de nos résultats des apports managériaux et des recommandations à l'attention du terrain.

### **6.3. Apports théoriques**

Les résultats de ce travail de recherche nous permettent d'effectuer plusieurs apports théoriques. Ces apports concernent principalement la théorie des méta-organisations, théorie en développement, qui est alimentée grâce à la théorie des biens communs et à la théorie de l'acteur-réseau. Des apports plus modestes pourront être faits à la théorie des biens communs et à la théorie de l'acteur-réseau, qui a davantage servi de grille de lecture que de cadre théorique.

Tout d'abord, rappelons que le corridor logistico-portuaire est une méta-organisation dotée d'une forte spécificité par rapport à la plupart des cas déjà abordés par la littérature. En effet, nous avons pu montrer au cours de ces travaux que le CLP est une méta-organisation formant un réseau de réseaux, chaque port membre constituant un réseau territorialisé d'organisations dont l'autorité portuaire (membre à part entière de la méta-organisation du CLP) est le quasi-centre (Desplebin, 2015, Guérin, 2000). Cette spécificité engendre l'existence d'une forte identité des ports membres, identité que nous avons pu observer comme étant principalement marquée par la taille du port (en termes de volumes et de foncier), la nature de son activité principale et la répartition modale de ses flux entrants et sortants. Nous avons pu observer que la mutation de la gouvernance du réseau portuaire vers un réseau de réseaux dont les quasi-centres forment une méta-organisation impacte de différentes manières les organisations concernées. En premier lieu, nous avons pu constater que le changement d'échelle de gouvernance via la méta-organisation peut déteindre sur certains types d'organisations agissant au sein des places portuaires par un phénomène de mimétisme du changement de taille de gouvernance. Postérieurement à la création de la méta-organisation (quelques années plus tard), certaines entités agissant à l'échelle des places portuaires se régionalisent à une échelle comparable à celle du CLP. C'est notamment le cas de certaines grandes entreprises, qui effectuent cela par fusion d'entreprises préexistantes et création d'une direction régionale, des CCI et des unions patronales, qui se régionalisent en créant une méta-organisation patronale à l'échelle du corridor logistico-portuaire. Cela témoigne à la fois d'une reconnaissance du changement d'échelle de la gouvernance et de la volonté de ces organisations de rester significatives par la taille vis-à-vis de la méta-organisation du CLP. Toutefois, ce phénomène n'est pas général car il nécessite la présence préalable d'organisations susceptibles de contribuer à cette mutation sur la plupart des places portuaires du CLP. Ce phénomène de mimétisme organisationnel, effectué dans un but de maintien du niveau d'importance des organisations vis-à-vis du monde portuaire et du monde politique, contraste avec la relative neutralité de la méta-organisation perçue en termes d'impact concret par certaines organisations existant à l'échelle d'une place portuaire. Le phénomène de dilution de la confiance qui existait dans le quasi-centre du réseau, observé par Assens et Lemeur (2014) dans d'autres cas, est ici visible, par exemple dans le cas des unions patronales portuaires. Toutefois, si Assens et Lemeur (2014) ont indiqué la divergence des intérêts comme étant le principal facteur de cette dilution de la relation de confiance, nous avons observé que l'impossibilité de mesurer des résultats matériels quantitatifs rapides directement attribuables à la performance du CLP est une autre cause de cette dilution de la relation de confiance. Cependant, nous avons également pu observer que, contrairement à ce que l'intuition pourrait suggérer, cette dilution de la relation de confiance ne peut pas être reliée par un lien de cause à effet au simple fait que l'organisation concernée soit à l'échelle locale d'une place portuaire. En effet, au sein de nos



entretiens, nous avons constaté que la plupart des organisations interrogées et ayant un caractère local par nature et peu impliquées dans des projets définis à l'échelle du CLP (opérateur ferroviaire de proximité, municipalité, société de manutention) n'avaient pas de vision pessimiste de la méta-organisation du CLP alors qu'une union patronale portuaire ayant pourtant récemment contribué à constituer une méta-organisation patronale à l'échelle du corridor nous a présenté le corridor logistico-portuaire comme une coquille vide destinée à additionner les trafics de plusieurs places portuaires. De plus, il est apparu à la lueur de ce cas que le mimétisme de l'extension de l'échelle de gouvernance créée par le CLP n'est pas synonyme d'accord entre le CLP et les organisations effectuant ce mimétisme : au contraire, il apparaît que les cloisonnements inter-organisationnels liés aux statuts (notamment le cloisonnement public-privé) se propagent à l'échelle du CLP.

Un autre apport peut être réalisé sur le plan de la répartition des rôles et des responsabilités. Dans ce cadre, nous avons pu observer en particulier l'existence d'une forme de répartition des responsabilités entre la méta-organisation et ses membres au travers de nos deux analyses.

En particulier, nous avons observé que la méta-organisation occupait un rôle clé sur le plan du développement d'activités nouvelles, sur l'implémentation d'éco-innovations, sur l'analyse du contexte économique, sur la stratégie et sur la communication (qu'elle soit commerciale, institutionnelle ou grand public). Sur le plan de la communication commerciale, la méta-organisation du CLP est limitée par le fait que les actions commerciales sont menées conjointement avec des entreprises (qui, rappelons-le, ne sont pas des membres à part entière de la méta-organisation). Ainsi, la capacité de la méta-organisation sur le plan commercial se limite à du conseil purement technique et à l'orientation de la clientèle vers les entreprises pertinentes afin de ne pas violer le secret commercial et de préserver une concurrence bénéfique entre prestataires de services. Sur le plan des tarifs de droits de port, la liberté est laissée aux membres d'établir les leurs. Concernant l'innovation, la méta-organisation se veut en être le moteur et ce, grâce à une série de biens communs processuels lui conférant un rôle d'animateur. Sur le plan de la stratégie, c'est par des communs institutionnels et documentaires ainsi que par le personnel mutualisé que la méta-organisation s'attribue cette responsabilité. En ce qui concerne l'innovation, elle est permise par des communs processuels tels que les projets ou les structures collaboratives. Enfin, remarquons que l'aspect de l'insertion touristique des ports est largement confié à la méta-organisation, les parcours touristiques ignorant les frontières des ports.

Si certaines tâches sont jugées comme étant mieux pilotées, d'autres tâches, jugées comme étant mieux gérées à l'échelle des membres, sont confiées à ces derniers. Par exemple, c'est le cas de la protection de l'environnement, qui, dans une large mesure, est spécifique aux sites. Toutefois, dans ce domaine précis, la méta-organisation fournit à ses membres une banque d'outils de gestion

permettant de fixer un cadre. Des domaines d'action tels que le dialogue social et l'encadrement de l'exploitation sont confiés aux membres car ces éléments sont ancrés dans la localité et l'histoire locale des membres. Nous observons ici le soin apporté par la méta-organisation à ne pas interférer avec les éléments les plus spécifiquement locaux des membres.

Enfin, notons le rôle partagé et peu clarifié de la méta-organisation et de ses membres concernant un bien commun crucial qu'est l'infrastructure. En effet, sur ce plan, il est apparu, tant dans les données documentaires que dans les données d'entretien que les rôles de la méta-organisation et de ses membres semblaient être fusionnés ensemble, les documents officiels et les entretiens utilisant tantôt le nom de la méta-organisation, tantôt celui des membres en parlant des mêmes projets. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'infrastructures de transport (n'appartenant pas aux ports, dépassant les frontières physiques des membres), la méta-organisation apparaît comme l'entité associée aux démarches (qui, en réalité, dépendent davantage des gestionnaires d'infrastructure, qui sont, selon le cas du CLP, soit des entités externes, soit des membres honoraires de la méta-organisation). Lorsque le pilote d'un projet lié à l'infrastructure est externe à la méta-organisation mais reconnu comme utile aux membres et aux semi-membres (entreprises notamment), la méta-organisation valorise le projet dans ses actions de communication afin de le favoriser.

Un autre domaine d'apport théorique que nous avons évoqué au 2.3 est constitué par le besoin d'éclaircissement de l'incarnation du soft power des méta-organisations au-delà des deux principes de gouvernance de base identifiée par Ahrne & Brunsson (2008, 2013) que sont le vote et le consensus, éléments dont la gestion difficile entraîne une action peu formelle de la méta-organisation, et par le besoin de connaître la perception du fonctionnement de la méta-organisation. En effet, peu de travaux examinent ces aspects. Bor (2014) a mis en évidence le fait que le soft power des méta-organisations mobilise la compréhension et l'interprétation des directives et le langage utilisé (qui crée une sorte de standardisation organisationnelle). L'existence d'un lien entre méta-organisations et biens communs (et plus particulièrement dans le cas usuel de la gestion durable des communs naturels) a été mis en valeur par Berkowitz (2016). Cette approche a montré à la fois l'intérêt d'aborder les biens communs dans le cas de méta-organisations et celui du recours à une approche par les dispositifs de structuration de l'action collective. Dans le prolongement de cette optique, les travaux que nous avons conduits mènent à une approche processuelle orientée sur la performance organisationnelle de la méta-organisation, et plus particulièrement sur le rôle que les biens communs matériels et immatériels, incluant les outils de gestion, ont dans cette performance. Ainsi, l'apport de notre travail à ce volet de la théorie des méta-organisations tient en l'identification de la mobilisation de différentes catégories de biens communs au sein de la méta-

organisation. Ainsi, nous avons identifié que la méta-organisation est performée par des biens communs et pour des biens communs. En effet, dans notre analyse portant sur le cas des corridors logistico-portuaires, nous avons identifié des méta-organisations dont les enjeux concernent énormément la gestion de biens communs matériels (notamment les flux, l'infrastructure et le foncier). Nous avons alors mis en évidence que la gestion de ces enjeux axés sur les biens communs matériels formant un ensemble à l'échelle géographique du corridor, était réalisée par le recours à des biens communs processuels, institutionnels et informationnels dont la méta-organisation est un animateur. Ainsi, nous avons pu montrer que, outre son système de gouvernance administratif, qui se résume à un simple conseil d'administration se réunissant régulièrement, la méta-organisation du corridor logistico-portuaire agit par la combinaison de biens communs pour se performer et par conséquent construire sa légitimité. Toutefois, cet apport théorique doit être nuancé par notre constat du fait que le rôle des biens communs dans la performance des méta-organisations de corridors logistico-portuaires est limité. Le premier facteur de limitation est constitué par la perception de l'existence des biens communs mobilisés par la méta-organisation et leur action. En effet, nous avons pu constater, y compris au sein d'une même catégorie d'acteurs, des différences de perception non négligeables de la méta-organisation et de son action. Une autre limite, qui influe sur la précédente, est le degré d'intégration de la méta-organisation, autrement dit l'absence de liens administratifs entre la structure de la méta-organisation et de nombreuses entités potentiellement concernées par son action. Ainsi, nous réalisons ici un apport à la théorie de la gouvernance des méta-organisations en montrant que la méta-organisation ne fait pas que structurer et homogénéiser son environnement interne car sa performance dépend également d'entités se trouvant hors de ses frontières administratives et pourtant susceptibles de contraindre son activité. Ces entités sont autant des organisations (gestionnaires d'infrastructures, Etats, Union Européenne, entreprises) que des objets (projets, législations, infrastructures telles que les réseaux capillaires par exemple). Par conséquent, nous mettons en évidence le caractère ouvert et sociomatériel de la performance des méta-organisations.

En ce qui concerne les biens communs, si la méta-organisation mobilise des communs, elle ne les contrôle pas toujours et ne contrôle pas leur perception. Une troisième limite, en lien avec les précédentes, est constituée par le paradigme général de fonctionnement de certaines organisations impactées par la méta-organisation. Ce paradigme dépend essentiellement de l'échelle de raisonnement des organisations, de leur horizon de raisonnement usuel et de leur implication dans l'élaboration des biens communs mobilisés par la méta-organisation, ainsi que de leur représentation auprès des structures institutionnelles des membres de la méta-organisation. Ainsi, nous avons effectué un apport à la théorie des biens communs en mettant en valeur les caractéristiques de la perception de l'action des biens communs au sein de la méta-organisation.

Simultanément à cet apport, nous avons procédé dans les premières phases de notre travail à un élargissement de la notion de biens communs en cumulant à la notion usuelle du bien commun (qui correspond à des biens communs matériels naturels ou infrastructurels) la vision des outils de gestion, des ressources publiques et de l'information comme biens communs en nous appuyant sur la notion de dépendance des organisations mobilisées par la méta-organisation à ces biens. Nous avons réalisé un travail qui a permis d'aborder la notion de biens communs à la fois sous l'angle de leur préservation et sous l'angle de leur action, ce dernier angle ayant été peu abordé en littérature.

Un type d'apport théorique fort spécifique peut être fait à l'issue de nos travaux en ce qui concerne la théorie des méta-organisations : il s'agit de la caractérisation de certaines interactions existant entre les méta-organisations et les chaînes logistiques. En effet, les ports étant par définition des maillons des chaînes logistiques, nous avons pu observer le lien entre leurs méta-organisations et les chaînes logistiques. Un premier lien est constitué par le fait qu'avec les corridors logistico-portuaires, nous sommes face à des méta-organisations qui ont pour objectif d'inciter les chaînes logistiques à inclure leurs ports parmi leurs maillons. L'action à caractère communicationnel et commercial des méta-organisations de corridors logistico-portuaires est un moyen par lequel les méta-organisations de corridors logistico-portuaires attirent les chaînes logistiques. Pour être plus précis au sujet de cette interaction, nous avons constaté que les méta-organisations de CLP ont essentiellement un rôle d'initiation de la relation commerciale entre la chaîne logistique, les ports et les entreprises des places portuaires. Nous avons mis en évidence le fait que la méta-organisation a une fonction de prospection et de conseil envers les supply chain managers simplement destinée à les orienter vers les exploitants du corridor les plus à même de répondre à leurs besoins. Ainsi, en même temps que le corridor s'insère dans la chaîne logistique, la chaîne logistique est insérée dans le corridor par un processus de ciblage à caractère non commercial (l'aspect commercial relevant des exploitants vers lesquels les supply chain managers sont orientés). Outre ce processus permettant l'attrait du flux, la relation entre supply chain et corridor logistico-portuaire est également visible au travers des aménagements et implantations des entreprises sur le foncier portuaire, implantation effectuée par des processus d'appels d'offres et des projets de filière. Dans ces cas là, c'est la fixation d'un maillon difficilement amovible de la chaîne logistique sur le territoire de la méta-organisation qui a lieu. Il est à noter que ce sont essentiellement des biens communs processuels qui sont utilisés pour l'attrait des chaînes logistiques. Outre l'attrait de nouvelles chaînes logistiques dans une perspective de croissance, notons aussi le rôle facilitateur des biens communs informationnels et processuels mobilisés par les CLP : ces biens communs, tels que les structures coopératives d'optimisation de l'usage des infrastructures (exemple : Fret Ferroviaire Axe Seine) ou les cargo community systems, permettent de faciliter le fonctionnement des chaînes logistiques existantes et de le fiabiliser. Enfin, il convient de remarquer que les CLP

agissent aussi en tant que catalyseurs dans le développement du « green supply chain management » (et par conséquent dans l'évolution des pratiques de gestion des chaînes logistiques) à deux titres. Premièrement, les actions menées plus ou moins conjointement par les corridors logistico-portuaires, les autorités portuaires et les gestionnaires d'infrastructures en faveur du report modal favorisent l'évolution vers le green supply chain management des chaînes logistiques. Cela est renforcé par la valorisation du développement des services multimodaux par le CLP dans sa communication externe. Deuxièmement, il apparaît que les corridors logistico-portuaires et leurs ports membres ont développé (à des degrés divers) des doctrines d'aménagement du foncier portuaire destinées à favoriser dans la mesure du possible le développement de l'économie circulaire et de l'écologie industrielle (valorisation des déchets des industries par leurs voisines). Cet élément, qui mobilise des biens communs institutionnels, infrastructurels et processuels, permet de favoriser et d'accompagner la mutation des chaînes logistiques vers le « green supply chain management ». Enfin, soulignons aussi l'image et la taille critique que le CLP apporte à ses ports. En effet, sur la base du principe selon lequel la taille d'un port est un facteur d'attractivité et de visibilité, la création d'une entité à partir de plusieurs ports permet de rendre ces derniers attractifs pour les supply chain managers, notamment les supply chains managers établis dans des contrées très éloignées du CLP et recherchant la porte d'entrée continentale de leur chaîne logistique. En outre, le choix judicieux du nom du CLP peut lui donner une signification porteuse de sens aux yeux de ces mêmes supply chain managers. Ainsi, nous constatons ici un apport théorique basé sur la capacité du CLP à rendre ses ports attractifs pour les flux et les activités des supply chains ainsi que dans le domaine de la diffusion de l'éco-innovation dans le supply chain management.

Enfin, nous effectuons un apport théorique concernant la théorie de l'acteur-réseau à la lueur de notre travail. En effet, lorsque nous avons utilisé le cadre standard de la théorie de l'acteur-réseau employé pour « reconstruire le social » en séquençant le processus de performance d'un réseau sociotechnique, nous avons éprouvé le besoin de réaliser une modification à ce cadre afin de mieux prendre en compte notre terrain. Cette modification concerne la partie d'enrôlement et mobilisation des actants. En effet, nous avons pu observer dans le cadre des corridors logistico-portuaires que la mobilisation des actants doit être découpée en deux volets : un volet de mobilisation effective et un volet de perception de la mobilisation des actants par chacun d'entre eux. En effet, les propos collectés dans les entretiens étaient riches en éléments de perception, indiquant un impact des perceptions sur la définition des rôles des actants dans le processus de performance. C'est pourquoi nous avons ajouté une étape de perception dans le cadre standard du processus de performance de la théorie de l'acteur-réseau, cadre qui, d'après les initiateurs de la théorie (Latour, 2006) est jugé comme trop souvent appliqué à la lettre.

Comme nous pouvons le voir, les apports théoriques sont ici non négligeables. Ces apports théoriques se doublent d'apports pratiques présentés ci-après.

### **6.3. Apports pratiques et recommandations de terrain**

A la suite de nos apports théoriques, qui permettent des avancées académiques, les résultats obtenus à l'issue de nos travaux permettent l'émission d'apports managériaux. Ces apports déboucheront ensuite sur des recommandations à la bienveillante attention des managers du terrain des corridors logistico-portuaires. Nous structurerons les apports managériaux selon les types de gestion auxquels ils se réfèrent : gestion de la gouvernance, gestion de projet, gestion des infrastructures, gestion de l'information, gestion des perceptions, gestion de la multimodalité. Pour chaque type de gestion, nous présentons l'apport pratique et la recommandation correspondante simultanément.

#### **- Gestion de la gouvernance**

Nous avons pu observer une incohérence entre la perception du rôle de la gouvernance par la documentation stratégique et celle des acteurs sur le plan de la séparation entre gouvernance et facteurs de développement : à la naissance du CLP, ce dernier considérait la gouvernance comme étant complètement indépendante de la création d'avantage concurrentiel, le mot d'ordre étant alors l'absence de modification de la gouvernance des ports. Or, il se trouve que de nombreuses organisations consultées ont explicitement ou implicitement reconnu que la gouvernance conditionne le développement du tissu économique du corridor. De plus, dans l'optique d'un développement durable (optique suivie par le document stratégique de corridor), la gouvernance est reconnue comme étant un pilier du développement durable aux côtés de l'économie, de la société et de l'environnement (Zuindeau, 2018, Rey-Valette & al., 2011, Parra & Moulaert, 2011). A plusieurs titres, la gouvernance impacte les activités des entreprises d'un corridor en décidant des projets d'infrastructure, des concessions de foncier et d'autres éléments majeurs. Nos travaux ont permis d'identifier deux catégories de gouvernance de CLP : la gouvernance « top down », effectuée par une structure issue d'une décision étatique, et la gouvernance « bottom-up », issue des autorités portuaires elles-mêmes. Nous avons pu observer que la gouvernance « bottom-up » dispose plutôt d'une bonne presse tandis que la gouvernance « top-down » est perçue d'une manière nettement plus mitigée, notamment par les syndicats patronaux, qui indiquent volontiers un dirigisme de l'Etat, malgré le fait que les syndicats patronaux soient représentés dans certaines instances de gouvernance des ports membres. Cette perception indique que dans le cas de la

gouvernance « top-down », la gouvernance n'en est pas une : il s'agit d'un gouvernement. En effet, par définition, la notion de gouvernance fait référence à un mode d'administration incluant la participation active d'acteurs extérieurs aux structures administratives, autrement dit des acteurs du monde socioéconomique (Paye, 2005). Ainsi, pour éviter cette mauvaise perception de dirigisme d'un Etat peu intéressé par les problématiques portuaires, nous recommandons aux CLP à gouvernance « top-down » de transformer leur structure de gouvernement en structure de gouvernance en l'ouvrant aux représentants du secteur privé.

Nous avons également pu observer à partir de nos résultats que la gouvernance des CLP de type « top-down » était mal connue des entreprises : les rencontres entre gouvernants du CLP et entreprises sont rares. Cette distance perçue vis-à-vis des responsables de la méta-organisation nécessite une démarche de rapprochement. C'est pourquoi nous recommandons la création d'outils de gestion permettant une favorisation des échanges directs entre représentants des entreprises et représentants du CLP.

Nous avons également observé que la gouvernance nécessite aussi une gestion de la diversité des organisations par décontextualisation politique, statutaire et géographique des sujets d'échange. Il serait ici judicieux de concevoir des outils méthodologiques simples permettant, de manière standardisée, d'éviter dans les échanges entre entreprises et méta-organisations une surcontextualisation des propos échangés : un propos trop contextuel ne concerne pas le CLP mais ses membres.

- Gestion de projet

Au cours de notre travail, nous avons pu constater que les CLP travaillent beaucoup par projets : les projets de filière, les projets d'infrastructure ou les démarches d'optimisation des flux sur l'infrastructure existante (vue notamment dans le domaine du ferroviaire). Or, les projets nécessitent un financement : afin d'obtenir des financements, notamment européens via le système RTE-T de la Commission Européenne, la méta-organisation permet de créer un effet de taille susceptible de mutualiser les projets et les rendre significatifs. Toutefois, nous avons pu constater que l'effet de taille ne doit pas être trop gros non plus pour que le projet ne soit pas perçu par l'Union Européenne comme monopolisant la ligne budgétaire. Ainsi, nous recommandons aux CLP de faire en sorte que les projets aient une échelle méso ou un fort cofinancement privé.

Un autre élément important de l'aspect gestion de projet est constitué par les contraintes s'imposant aux projets : contraintes administratives, contraintes d'acceptabilité sociétale et contrainte environnementale. Dans ce domaine, nous avons constaté une forte différence entre la gestion des projets par les cas français et leur gestion par le cas belge : dans les cas français, les durées de projets (notamment les projets infrastructurels) sont très longues car elles nécessitent une multitude de démarches de concertation destinées à lever ces contraintes. Dans le cas belge étudié, ces démarches de levée des contraintes sont réalisées en amont du projet, avant que les appels d'offres destinés aux exploitants ne soient faits. Ainsi, la durée du projet aux yeux de l'exploitant est diminuée. Nous recommanderons donc aux CLP et aux acteurs de la sphère politique de modifier les cadres réglementaires français de telle sorte que les projets puissent être « accélérés ».

#### - Gestion des infrastructures

En termes de gestion des infrastructures, nos observations iront à l'encontre d'un principe couramment admis en politique à l'heure actuelle qui est le principe selon lequel l'argent public doit être concentré sur un nombre réduit de grands corridors, autrement dit sur les territoires des CLP : c'est un paradigme que nous qualifierons de « anti-saupoudrage ». En effet, nos recherches nous ont amenés à constater qu'actuellement, notamment sur le plan du secteur fluvial et du secteur ferroviaire, les financements se concentraient sur les territoires des CLP, mais que cette concentration de ressources se faisait au détriment des liaisons entre les CLP telles que les canaux inter-bassins à petit et moyen gabarit ou les liaisons ferroviaires capillaires : ces infrastructures tombent en situation d'abandon car ni l'Etat ni l'Union Européenne ne souhaite y accorder de l'importance en termes de financement. Or, elles sont d'un intérêt plus important qu'on ne le croit pour les CLP car ces infrastructures permettent d'atteindre en transport massifié des lieux de départ ou d'arrivée des marchandises. Elles sont donc capitales pour aider le CLP à atteindre ses objectifs de report modal vers le ferroviaire et le fluvial. C'est pourquoi nous recommandons deux choses. Premièrement, nous recommandons au législateur et aux administrations de CLP de réaliser des enquêtes précises sur les services que ces installations modestes peuvent rendre ainsi que sur les potentialités de relance de trafic. Ensuite, nous recommandons aux gestionnaires d'infrastructures et à l'Etat de ne pas négliger les infrastructures de ce type en en assurant un réel entretien. Nous recommandons également à la commission européenne d'aménager son programme RTE-T de telle sorte que, en dehors des grands corridors transeuropéens, des financements modestes puissent être attribués à des infrastructures capillaires qui leur sont reliées de telle sorte que les sources de fret qui s'y trouvent puissent être connectées. Dans ce même but, nous recommandons aux gestionnaires d'infrastructures de baser l'entretien de ces dernières sur leur état et non sur leur fréquentation, ce



qui nécessite la mobilisation d'un système de suivi très complet. Enfin, en termes d'infrastructure, nous avons mis en évidence l'avantage de planifier son usage pendant le projet de sa construction, de sorte que les flux s'y trouvent dès le départ.

- Gestion des perceptions

La gestion des perceptions est un domaine d'apport managérial qui touche fortement les CLP. En effet, ces derniers sont en proie à des soucis de perception de leurs actions par les acteurs du monde socioéconomique, soucis de perception menant à une considération du CLP moindre par rapport à ce qu'il est réellement (assimilation à une simple vitrine de communication plus ou moins vide). Ces problèmes de perception sont liés à la fois à une perception très opérationnelle (attente de voir les tonnages traités augmenter par exemple) et à un horizon de perception trop court-termiste. La perception est également erronée car les gains quantitatifs et tangibles ne sont pas l'objectif le plus direct de la méta-organisation du CLP : il s'agit plutôt d'animer les coopérations entre ports ainsi qu'entre ports et entreprises dans des domaines souvent managériaux qui sont plus facilement traités à l'échelle du corridor dans un souci de subsidiarité. Par conséquent, en ce qui concerne la gestion des perceptions, nous conseillons aux CLP de développer des outils de communication et de coopération permettant de rappeler leur vocation à travailler sur le long terme et le caractère indirect de leur contribution aux gains tangibles.

Toujours dans le domaine de la gestion des perceptions, cet intérêt pour les effets quantitatifs du corridor logistico-portuaire appelle à la mise en place d'outils de contrôle de gestion à l'échelle du corridor logistico-portuaire permettant de rendre visibles les informations managériales générées par le corridor logistico-portuaire, outils dont la conception et le pilotage nécessitent le développement par la méta-organisation d'une forme d'intelligence culturelle des responsables susceptibles de se voir confier cette tâche par le corridor logistico-portuaire. Ce besoin d'intelligence culturelle dans le contrôle de gestion a déjà été mis en valeur dans d'autres domaines, comme par exemple dans les travaux de Chanegrih (2015). De tels outils de contrôle de gestion, permettant de centraliser l'information économique sur la large échelle qu'est celle du corridor représente un travail d'une forte complexité mais potentiellement aussi une source de reconnaissance pour la méta-organisation du CLP de la part du secteur privé.

- Gestion de la multimodalité

En termes de gestion de la multimodalité, nous avons constaté au travers des cas français que le démarrage de la multimodalité était freiné à la fois par des déficits infrastructurels combinés à une infrastructure plus chère en péage qu'à l'étranger et à une méconnaissance des modes de transport massifiés par la plupart des logisticiens. Cette méconnaissance aboutit à une perception du fluvial et du ferroviaire comme archaïques alors que ces modes sont aussi modernes que le transport routier. Dans ce cadre, nous recommandons :

- Sur le plan infrastructurel, le développement et le soutien de projets infrastructurels par les méta-organisations de CLP
- Sur le plan de la méconnaissance des modes massifiés, le développement par les CLP d'actions de formation des logisticiens à l'organisation de transports fluviaux en partenariat avec les universités

- Gestion de l'information

Au sein du territoire d'un CLP, l'information est pilotée à l'aide de systèmes d'information tels que les CCS ou les systèmes d'information de terminaux. Ces systèmes d'information sont exclusivement dédiés à l'information relative à la marchandise et sont des systèmes essentiellement déclaratifs. Bien qu'étant reconnus comme étant un moyen efficace de simplifier les tâches, ces systèmes d'information ont la particularité de se limiter strictement au passage portuaire, qu'ils soient conçus port par port ou à l'échelle du CLP. Cette limite est due à un souhait de la part du CLP et des éditeurs de créer des logiciels qui ne se substituent pas aux systèmes d'information des multiples entreprises et administrations qui les renseignent au quotidien : ils s'interfaçent avec ces systèmes. Toutefois, sachant que l'information sur la logistique hors passage portuaire, liée aux entreprises, est une source d'information intéressante pour permettre au CLP de mieux connaître ses flux et de concevoir ses projets en conséquence, il serait judicieux d'alimenter les CCS avec ces informations via un échange de données informatisé avec les systèmes d'information des utilisateurs. Toutefois, il convient de remarquer qu'un tel échange de données nécessiterait, dans des cas tels que celui de HAROPA, un changement de propriété du CCS par son passage dans le giron de la méta-organisation du CLP. En effet, le système d'information ne peut plus être entre les mains d'une entreprise dont les actionnaires principaux sont des commissionnaires de transport car l'information hors passage portuaire est une information à caractère concurrentiel nécessitant une neutralité dans son recueil et son utilisation.

Dans le prolongement de cette pensée, nous suggérons un nouveau design des systèmes d'information communautaires à l'échelle des corridors logistico-portuaires, design permettant la

prise en compte de dynamiques de collaboration actuellement en pleine expansion au sein des corridors logistico-portuaires telles que la gestion partagée des approvisionnements, le réassortiment piloté par la demande ou la gestion mutualisée des approvisionnements (Bironneau & Hovelaque, 2016), qui animent l'univers du CLP sans que ce dernier puisse actuellement saisir pleinement l'impact que ces phénomènes peuvent avoir sur le futur de sa politique faute de bases de données à exploiter. Une telle maîtrise de l'information permettrait également aux CLP de devenir des acteurs clés dans la lutte contre les inefficiences du supply chain management causées par les asymétries d'information et l'optimisation parcellaire que connaissent encore nombre de chaînes logistiques, causant la surdépense de moyens pour l'optimisation de ce qui est déjà quasi-optimal (Guérin & Lambert, 2012). La neutralité du CLP et son positionnement en milieu de supply chain lui permettraient alors, en fonction de la connaissance des dynamiques, de développer à l'échelle mésoscopique, des biens communs processuels capables d'aider le supply chain management et d'apporter alors une valeur ajoutée plus mesurable.

Globalement, si ces apports managériaux ne constituent pas une révolution dans la gestion des corridors logistico-portuaires, ils peuvent permettre aux méta-organisations de CLP de se légitimer davantage aux yeux du monde entrepreneurial. Certains aspects de ces apports se gèrent simplement et avec peu de moyens tandis que d'autres sont plus complexes.

## **6.2. Limites de nos travaux et perspectives de recherches futures**

Il va de soi que nos travaux ne sont pas sans limites. Ainsi, plusieurs facteurs viennent limiter nos travaux et leur portée.

Un premier élément limitant est constitué par les personnes interviewées lors des entretiens. En effet, à l'occasion d'un entretien, une personne prononce toujours des paroles comprenant une part d'analyse subjective et une volonté de chacun de défendre sa catégorie organisationnelle. Au cours des entretiens, nous avons adapté au fil de l'eau le vocabulaire de notre questionnement afin de pouvoir nous assurer de la présence d'un minimum d'objectivité parmi les personnes interviewées. Peut-être serait-il utile à l'avenir de compléter ce travail par une enquête sous forme de questionnaire afin d'augmenter l'objectivité des données issues des acteurs du terrain. Toutefois, les enquêtes par questionnaires présentent l'inconvénient majeur d'avoir un très faible taux de retour, source de manque de fiabilité.

Une deuxième limite de nos travaux est constituée par le nombre de cas étudiés. Nous avons étudié 5 cas différents qui sont tous des cas européens dont 3 cas strictement franco-français. De plus, le cas HAROPA est de loin le cas sur lequel nous avons acquis la plus importante masse de

données : nous n'avons pu utiliser les autres cas que dans le but de mettre en perspective et de tempérer les résultats obtenus dans le cas HAROPA. Le support des documents stratégiques n'a pu être abordé que dans le cas HAROPA, faute de documents de type et volume équivalents sur les autres méta-organisations de CLP, leur documentation stratégique étant plus simple. Dans le cadre de recherches futures, il serait donc judicieux d'aborder davantage de cas, notamment des cas issus d'autres continents afin de mesurer l'impact de la situation géographique et des politiques nationales sur la performance organisationnelle des CLP. Sur le plan des analyses conduites, il serait tout à fait judicieux de réaliser des analyses documentaires portant sur des documents issus des instances nationales et censés effectuer un bilan du CLP à un instant T, tels que les documents émis au sujet des CLP français par le Parlement, la Cour des Comptes ou le Conseil Economique et Social.

Une troisième source de limite de nos travaux est constituée par l'absence de traitement de données quantitatives. Or, sur un grand nombre de cas, il serait éventuellement possible de réaliser une étude quantitative sur les différentes caractéristiques des CLP, par exemples en termes de caractéristiques de flux, d'origines, de destinations et de distances parcourues par les marchandises afin d'étudier l'impact de diverses configurations de ces facteurs sur la forme et le mode d'action des CLP. Un autre type d'étude quantitative potentiellement utile pour l'avenir consisterait à réaliser le lien a priori complexe entre existence de la méta-organisation de CLP et évolution d'indicateurs quantitatifs tels que les flux captés, le rythme des implantations, la durée des dossiers d'implantation ou la création de valeur ajoutée sur le territoire. C'est un type d'outil de mesure dont nous avons découvert le besoin au cours de notre campagne d'entretiens.

Une autre catégorie limite de nos travaux est posée par le fait que nous avons étudié des CLP depuis leur création, en ne les repositionnant que très peu dans le contexte historique des régions qu'ils couvrent. C'est pourquoi il serait aujourd'hui opportun de réaliser des travaux historiques afin d'observer si certaines catégories d'histoires régionales sont propres à mener à la constitution de CLP en méta-organisations d'une structure spécifique.

Une limite non négligeable posée par notre travail est constituée par une vision peut-être trop macroscopique de certains phénomènes tels que l'innovation, que le CLP est censé stimuler. Ainsi, il serait judicieux de développer des outils permettant de mesurer l'innovation au sein d'un CLP, et ce en allant au-delà de l'innovation catalysée par les communs processuels du CLP afin d'obtenir un mapping de l'innovation et de savoir quel est le ratio entre innovation dépendante du CLP (en tant que méta-organisation) et innovation présente sur le territoire mais indépendante du CLP.

Une autre limite de notre travail est constituée par le fait que nos travaux sont le fruit d'une recherche très statique et réalisée à un instant T dans un environnement extrêmement évolutif qu'est le CLP. Par conséquent, il serait pertinent de réaliser des analyses longitudinales et des analyses de recherche-action afin de pouvoir mieux appréhender l'évolutivité des CLP en les observant à des moments différents ou en les observant au jour le jour. Considérant la vocation de long terme des CLP, l'étude longitudinale nous semble a priori une meilleure option que l'étude en recherche action, sauf dans une période où le CLP se réforme complètement, période bien plus compatible avec une recherche-action.

Une dernière limite est posée par la taille des organisations contactées. En effet, à quelques exceptions près, la plupart des entretiens que nous avons réalisés au sein du CLP a été réalisée auprès de représentants de grandes entreprises. Or, les territoires des corridors logistico-portuaires et notamment celui de HAROPA regorgent de PME logistiques. Si les collaborations entre le CLP et les grands groupes sont valorisées dans les médias et la communication externe des CLP, on entend rarement parler de PME. La question se pose alors de savoir si le changement d'échelle de gouvernance créé par le CLP constitue une menace pour les TPE et PME ou s'il constitue, au contraire, une opportunité pour ces dernières. Il s'agit là d'un nouveau domaine de recherche à explorer en se basant sur un terrain constitué d'un grand nombre d'entités et permettant par conséquent le recours à des traitements quantitatifs.

#### **6.4. Conclusion de la discussion**

Ce chapitre de discussion des résultats nous a permis d'effectuer une comparaison synthétique entre les résultats issus des types de corpus que nous avons analysés. Nous avons pu constater l'existence de nombreux thèmes partagés et celle de thèmes non partagés liée à la perception, à la relation entre gouvernance et développement, au dirigisme étatique et aux phénomènes économiques liés aux spécificités des différentes entreprises.

Après cette synthèse, nous avons déduit de nos résultats une série d'apports théoriques basés essentiellement sur des apports à la théorie des méta-organisations et, dans une moindre mesure, sur des apports à la théorie des biens communs et à la théorie de l'acteur-réseau.

Enfin, nous avons présenté une série d'apports managériaux structurés selon les différents types de gestion à l'œuvre dans les corridors logistico-portuaires, accompagnés de recommandations managériales, puis nous avons listé les principales limites de ce travail de thèse avant d'ouvrir sur de bonnes perspectives de travaux futurs.



# Conclusion

Les structures en réseau inter-organisationnel, formes hybrides recouvrant un large spectre, se sont fortement développées en réponse aux difficultés du marché et de la hiérarchie pour structurer l'économie. La mondialisation de l'économie et les manoeuvres de décentralisation des Etats ont catalysé l'apparition de ces formes de structures coopératives, notamment lorsqu'elles sont associées à un territoire. Ainsi, les clusters, districts et autres réseaux territorialisés d'organisations se sont fortement développés au cours des trois dernières décennies, coordonnant les organisations à l'échelle d'un territoire afin de générer des externalités positives pour ce dernier.

Parmi les différentes formes de réseaux inter-organisationnels, la méta-organisation constitue une forme fort ancienne mais caractérisée et étudiée depuis peu de temps. La méta-organisation est définie comme une organisation constituée d'organisations, par distinction avec la définition traditionnelle de l'organisation, qui est définie comme étant composée d'individus. La méta-organisation possède la quasi-totalité des caractéristiques d'une organisation mais elle est dépourvue de relations d'emploi, de propriété verticale ou équivalente. Contrairement aux membres d'une organisation telle que l'entreprise ou l'Etat, les membres de la méta-organisation restent autonomes. Il s'agit donc d'une organisation partielle, indiquée comme étant faible sur le plan de la structure et de l'exercice du pouvoir, bousculant certains aspects de la théorie néo-institutionnelle. La méta-organisation est également montrée comme étant beaucoup plus dépendante de ses membres que l'organisation traditionnelle : elle existe bien plus par ses membres que par elle-même.

Parmi les recherches abordant le champ théorique des méta-organisations, nous avons manifesté un intérêt tout particulier pour le cas des méta-organisations territorialisées, qui sont ancrées dans un territoire avec lequel elles entretiennent des relations étroites. C'est cette relation au territoire ainsi que les dispositifs qui l'incarnent qui constituent notre intérêt initial pour ces méta-organisations. Le lien au territoire est également intéressant en cela qu'il incite à observer, en plus des relations inter-organisationnelles internes à la méta-organisation, les relations menées entre la méta-organisation et son environnement proche. De plus, l'étude de la relation à l'environnement proche a permis d'aborder les relations entre la méta-organisation et d'autres réseaux auxquels elle est liée. En outre, il nous a semblé opportun d'aborder les méta-organisations territorialisées sous un aspect sociotechnique car le lien au territoire peut potentiellement impliquer un lien à des objets matériels. Sur le plan de ces objets matériels, le fait qu'un territoire constitue un bien commun des acteurs qui s'y trouvent et qui y exercent des activités suggère l'opportunité d'aborder la méta-

organisation en traçant un lien avec la théorie des biens communs. De plus, il nous est apparu que les méta-organisations avaient été abordées davantage sous l'aspect de leurs règles et de leurs membres que sous l'aspect des divers objets qu'elles mobilisent. Cela suppose de considérer que la méta-organisation n'est pas un fait donné : elle est performée, incarnée par un ensemble de processus par lesquels elle existe.

Ces considérations initiales nous ont orientés vers la définition de la problématique suivante, qui permet de les combiner. Cette problématique a été mobilisée sur un terrain adéquat : celui des corridors logistico-portuaires.

### **Quelles sont les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel dans les méta-organisations territorialisées ?**

Pour répondre à cette problématique générale, il nous est apparu nécessaire d'identifier les différentes catégories de biens communs mobilisées dans le cadre de la performance de la méta-organisation territorialisée, puis d'identifier leur rôle dans les dynamiques internes de ces méta-organisations (à l'intérieur de la frontière administrative qu'elles créent), ensuite d'identifier leur rôle dans les dynamiques externes existant entre la méta-organisation et son environnement territorial.

Pour répondre à la problématique, nous avons divisé notre thèse en deux parties de trois chapitres chacune, la première étant très théorique et la seconde axée sur le terrain.

Dans le premier chapitre de notre thèse, nous avons introduit la théorie des réseaux inter-organisationnels d'une manière très générale. Nous avons commencé par identifier les différentes catégories de faits qui ont mené au développement des structures de réseaux inter-organisationnels. Les réseaux inter-organisationnels sont apparus comme étant le résultat d'échecs et critiques de la capacité du marché à réguler le fonctionnement de l'économie, par exemple en raison des coûts de transaction, et de critiques de la capacité de la hiérarchie à structurer l'économie en raison du rôle des relations informelles ou de l'incapacité des autorités centrales de masse à assurer une gouvernance efficace et reconnue des biens communs naturels. La structuration en réseau, forme hybride, est apparue comme capable de remédier aux inconvénients de ces deux systèmes.

Par la suite, notre premier chapitre a procédé à une comparaison des formes de réseaux inter-organisationnels les plus connues au travers d'un ensemble de critères issu de plusieurs éléments bibliographiques dans le but d'identifier les types de réseaux inter-organisationnels les plus prometteurs en termes d'opportunités de recherche. Ainsi, nous avons comparé les formes réticulaires que sont l'écosystème d'affaires, le cluster, le système productif local, le réseau territorialisé d'organisations et la méta-organisation. A l'issue de ce comparatif, la méta-organisation



nous est apparue comme étant la forme la plus prometteuse en termes d'opportunités de recherche sur le plan de la structuration non contraignante de l'action collective.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé plus en détail la notion de méta-organisation en partant des travaux fondateurs de Ahrne & Brunsson (2008) et en retraçant l'évolution de la mobilisation de la notion par la littérature d'économie et de gestion. Tout particulièrement, nous avons inventorié les différents éléments managériaux permettant de caractériser et d'analyser usuellement les méta-organisations. Ces éléments sont les membres de la méta-organisation, la faiblesse du pouvoir hiérarchique, due au fait que la méta-organisation ne possède quasiment pas de ressources en propre et le caractère formel ou informel. Ce chapitre détaille ensuite plusieurs lacunes théoriques de la théorie des méta-organisations constituant des domaines de contribution envisageables. En la matière, nous avons identifié l'incarnation du soft power de la méta-organisation, la perception des actions de la méta-organisation (à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières administratives), le lien entre méta-organisations et politiques, le lien entre méta-organisations et chaînes logistiques et l'étude de méta-organisations présentant une originalité.

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté les deux outils théoriques utilisés comme filtres d'observation de terrain dans l'objectif d'enrichir la théorie des méta-organisations, qui constitue notre principal domaine d'apport théorique. Ces outils théoriques sont la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des biens communs. Issue de la sociologie des sciences, la théorie de l'acteur-réseau est un cadre théorique basé sur la sociomatérialité des réseaux qui consiste à réassembler le social : elle le déconstruit puis le reconstruit selon un cadre explicatif.

Cette théorie est basée sur plusieurs principes élémentaires (Latour, 2006). Le premier est le fait que l'humain et les objets matériels sont tous deux considérés comme participant à l'action de construction du social et doivent par conséquent être considérés comme d'égale importance. Dans ce but, les acteurs sont renommés actants afin de permettre l'intégration des objets dans cette notion. Le deuxième élément clé de cette théorie est la focalisation sur les controverses, les faits disputés et disputables car c'est ici que les processus à l'œuvre dans la construction du social sont les plus visibles. Un troisième élément d'entrée de la théorie de l'acteur-réseau se base sur une imbrication de définitions, autrement dit une non-spécialisation du vocabulaire utilisé pour parler des différents actants et la possibilité d'imbriquer un ensemble de plusieurs actants susceptibles d'agir ensemble de la même manière qu'un actant unique. Enfin, le dernier prérequis clé posé par cette théorie est le fait que le réseau sociotechnique qu'elle considère n'est pas donné mais performé : il résulte d'un processus (nous avons donc supposé cela pour la méta-organisation territorialisée). A partir de ces principes de base, la théorie de l'acteur-réseau pose un cadre standard de reconstruction du social

que nous avons choisi d'utiliser comme filtre pour aborder l'objet de la méta-organisation territorialisée. Ce cadre base la performance d'un réseau sociotechnique sur plusieurs étapes : identification des actants et de leurs porte-paroles, dispositif d'intéressement des actants, simplification du réseau, enrôlement et mobilisation des actants et extension/pérennisation du réseau. C'est au travers de ce filtre que nous avons observé les méta-organisations territorialisées de notre terrain d'étude.

Le recours à la théorie des biens communs s'est fait essentiellement en lui empruntant la notion de bien commun, définie comme un bien accessible à plusieurs personnes susceptibles d'en jouir mais ne leur appartenant pas. Nous avons élargi cette notion en dehors de son cadre originel (celui des ressources naturelles) pour y ajouter les infrastructures et équipements ainsi que certains outils de gestion.

Dans la deuxième partie de la thèse, nous avons présenté notre terrain d'étude et conduit une série d'analyses sur ce terrain, analyses dont nous avons tiré ensuite des conclusions et une discussion théorique et pratique.

Dans le quatrième chapitre, nous avons commencé par procéder à la présentation au lecteur du terrain d'étude que nous avons choisi pour conduire notre thèse : le terrain des corridors logistico-portuaires. Les corridors logistico-portuaires ont été définis comme des méta-organisations territorialisées rassemblant un ensemble de ports maritimes et fluviaux situés le long d'un même axe fluvial. Les membres adhérant à ces méta-organisations (administrativement parlant) sont en général uniquement des autorités portuaires. Parfois, on peut aussi y trouver des gestionnaires d'infrastructure. Il arrive que certaines entreprises puissent obtenir un statut spécial de membre associé par labellisation. Le choix de ce terrain se justifie à la fois par son caractère hautement ancré sur le plan territorial, l'existence de réseaux préalables constitués par les microcosmes de chaque place portuaire et l'importance politique capitale de ces méta-organisations, qui font régulièrement l'objet de travaux d'enquête au niveau parlementaire et ministériel.

Nous avons pu identifier dans ce chapitre les corridors logistico-portuaires comme étant une réponse des autorités portuaires à une série de défis. Le premier de ces défis est posé par la mondialisation, qui favorise l'expansion de commerce international et entraîne par conséquent une tendance à la hausse des volumes de trafic traités par les grands ports maritimes, trafics que ces ports doivent être capables d'absorber. Un autre défi est constitué par les stratégies de concentration et d'économies d'échelle des armateurs maritimes, qui ont tendance à augmenter la taille des navires et à constituer des alliances. Cela implique des escales plus importantes en volume, et un choix plus

exigeant des ports d'escale par les armateurs. Cela nécessite un recours accru aux transports massifiés, transports dont le développement est un objectif des CLP.

Il va de soi que ce quatrième chapitre analyse l'histoire de la notion de corridor afin de bien situer les corridors logistico-portuaires vis-à-vis de l'histoire de la notion. A cette occasion, nous avons pu remarquer que l'immense majorité des travaux scientifiques mobilisant le corridor sont des travaux de géographie, accompagnés par quelques travaux d'économie des transports. Ainsi nous avons pu constater la présence d'une lacune pratique. Nous avons aussi procédé au positionnement du CLP dans son cadre administratif lié aux sujets tels que la politique européenne RTE-T. La suite de ce chapitre présente les principaux enjeux de gestion concernant les corridors logistico-portuaires.

Une autre sous-section du chapitre 4 porte sur le degré de réalité organisationnelle du CLP, qui a été montré comme étant un domaine à éclairer par les processus et objets incarnant l'activité de la méta-organisation. Nous avons donc déterminé un ensemble d'enjeux managériaux des corridors logistico-portuaires que nous avons classés selon leur caractère humain, matériel ou mixte. Ainsi, nous avons défini des enjeux managériaux humains tels que l'acceptabilité des projets ou la perception de la gouvernance, des enjeux matériels tels que la gestion de l'information, les infrastructures, le routage des flux ou la protection de l'environnement et des enjeux mixtes tels que l'évolution de la gouvernance, le développement de l'économie circulaire sur le territoire du corridor, la coopération entre secteurs ou le développement de la multimodalité.

A l'issue de cette évaluation des enjeux, la dernière section de notre quatrième chapitre a présenté la problématique de notre thèse ainsi que la méthodologie pour laquelle nous avons opté. Il s'agit d'une méthodologie qualitative abductive et interprétative, basée sur deux sources de données traitées l'une après l'autre (ce qui constitue deux boucles d'abduction) et ce à l'aide de deux sortes d'analyses distinctes (une analyse lexicale et une analyse thématique) afin d'obtenir une autre source d'abduction par les méthodes d'analyses.

La première source de données est constituée par un ensemble de documents stratégiques officiels créés suite à la naissance de la méta-organisation de corridor logistico-portuaire. Cette source de données est constituée par des documents issus de la méta-organisation de CLP et des autorités portuaires afin de présenter et de cristalliser la stratégie collective autour de laquelle la performance du corridor logistico-portuaire se constitue. Cette analyse est une analyse mono-cas limitée au cas HAROPA car il ne nous a pas été possible d'identifier de documents analogues aussi complets et de même volume dans les autres cas, qui élaborent leur stratégie de manière beaucoup plus simple ou ne rendent pas la documentation stratégique accessible au public.

La deuxième source de données est constituée par une série d'entretiens réalisés avec des top managers des différentes catégories d'entités publiques ou privées impliquées dans les CLP : autorités portuaires, Etat, entreprises, gestionnaires d'infrastructure, collectivités régionales et locales, douanes, éditeurs de systèmes d'informations portuaires, unions patronales portuaires etc. Cette source de données renseigne davantage sur le vécu de la performance du corridor logistico-portuaire. Le choix d'interviewer des top managers a été justifié par leur regard élargi sur le fonctionnement de leurs organisations respectives et leur lien direct aux relations de partenariat et de coopération entre leur organisation et l'extérieur dans le cadre des politiques de corridors logistico-portuaires.

Ainsi, pour chacune des deux sources de données, une analyse lexicale est effectuée à l'aide du logiciel ALCESTE dans un premier temps, suivie d'une analyse thématique mobilisant le logiciel QSR Nvivo. L'analyse lexicale fournit une première approche des données en examinant le corpus textuel au regard de sa forme et des statistiques des différentes formes lexicales. Elle permet d'établir des classes lexicales de vocabulaire, réalisées selon la co-occurrence des formes lexicales dans les unités élémentaires du texte, donnant un nombre limité de classes à interpréter. Le commencement par cette analyse se justifie par le fait qu'elle est neutre quant au sens du texte, ne s'intéressant qu'aux formes lexicales. L'analyse thématique, qui s'intéresse au sens du texte et mobilise ainsi le jugement du chercheur, permet de compléter l'analyse lexicale en fournissant des détails supplémentaires et en expliquant d'éventuelles incohérences de l'analyse lexicale dues à des ressemblances entre mots sur le plan de leur forme mais non sur le plan de leur fond.

Dans le cinquième chapitre, nous présentons les cas de corridors logistico-portuaires abordés puis les résultats obtenus. Nous avons sélectionné un ensemble cohérent de cas de corridors logistico-portuaires, constitué d'un cas principal (cas de référence), qui est le cas de HAROPA - Ports de Paris-Seine-Normandie, groupement créé en 2012 suite à un processus de coopération impulsé à l'issue de la réforme portuaire française de 2008, et de cas secondaires : Norlink Ports, autre cas franco-français voisin de HAROPA, Medlink Ports, cas franco-français mais localisé sur une autre façade maritime, Trilogiport, cas belge (GIE créé entre le port de Liège et le port de Anvers) et Upper Rhine Ports, cas transfrontalier franco-germano-suisse.

Nous présentons dans un premier temps les résultats de l'analyse lexicale, puis ceux de l'analyse thématique et ce pour, successivement, les documents officiels et les entretiens.

Dans le cas des documents officiels, l'analyse lexicale a d'abord été réalisée à l'échelle du document officiel stratégique du corridor logistico-portuaire HAROPA, qui constitue une trace de sa naissance, puis à l'échelle des documents officiels des ports membres. Cela nous a permis de

mettre en évidence le caractère fondateur du document de corridor en montrant son orientation axée sur l'éco-innovation, la diversification et la mise à profit du contexte. Nous avons aussi pu percevoir une similitude de forme sur les documents stratégiques du corridor et des ports. En revanche, nous avons pu constater des différences majeures dont une vision plus opérationnelle des documents stratégiques des ports par rapport au document stratégique du corridor, qui semble plus orienté stratégie. Nous avons également mis en valeur ici le caractère plutôt localisé des thématiques de gestion de l'environnement et un caractère d'échelle corridor de la diversification par le tourisme et les croisières. Nous observons ainsi une forme de répartition des tâches voulue entre la méta-organisation et ses membres. Nous avons toutefois pu montrer à l'aide de cette analyse que la répartition des tâches entre le corridor logistico-portuaire et ses membres avait des limites, notamment en ce qui concerne le développement du transport multimodal depuis et vers les ports.

L'analyse thématique portant sur les documents officiels a permis de mettre en évidence le rôle clé de la fiction dans l'enclenchement du processus de performance organisationnelle, la fiction étant utilisée par le document stratégique de corridor pour rendre visibles et acceptables des changements de gestion tout en supposant une agilité de la gouvernance du réseau. Nous avons également pu mettre en évidence le rôle des doctrines factuelles pour permettre à la méta-organisation de structurer ses membres sans les bousculer. Nous avons par ailleurs pu observer l'évocation de nombreux types de biens communs différents utilisés par la méta-organisation. Ainsi, des objets assimilables à des biens communs sont utilisés. Ils peuvent être de type infrastructurel et matériel, informationnel, institutionnel ou processuel : ce sont les quatre catégories dans lesquelles nous avons classé les biens communs identifiés. Dans le modèle de la théorie de l'acteur-réseau, nous avons pu voir une concentration du document sur les phases d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des acteurs. Nous avons également pu observer un effet de taille voulu par les méta-organisations à leur naissance.

L'analyse des entretiens nous a renseignés sur le vécu de la performance du CLP. L'analyse lexicale, effectuée à l'échelle globale des interviewés puis selon les différentes catégories d'intervenants mobilisés, a permis de mettre en valeur plusieurs éléments structurants de la performance des corridors logistico-portuaires sur divers aspects.

L'analyse lexicale des entretiens a révélé une performance du corridor logistico-portuaire structurée autour des caractéristiques des organes de prise de décision, des incertitudes relatives à la perception des prises de décision à l'échelle du corridor et de la contribution du corridor logistico-portuaire à la gestion des contraintes opérationnelles de transport. Par la suite, l'analyse lexicale effectuée sur les catégories organisationnelles pour lesquelles une bonne fiabilité d'analyse a été

obtenue nous a permis de mettre en évidence la forte complexité sous-jacente de la performance du corridor logistico-portuaire en montrant des schémas conceptuels très différents d'une catégorie d'acteur à l'autre. Ainsi, il apparaît que la perception du processus de performance du corridor logistico-portuaire change énormément selon le type d'acteur. En particulier, nous observons une tendance des représentants du secteur public à développer une vision très prospective et orientée projet tandis que les thématiques identifiées chez les représentants du secteur privé sont plutôt liées à leur fonctionnement opérationnel et aux contraintes administratives qui s'exercent dessus. Ainsi, nous avons mis en évidence l'existence d'un quasi-cloisonnement entre le secteur public et le secteur privé dans leur vision de la performance du corridor logistico-portuaire.

L'analyse thématique des entretiens a également mis en évidence ces différences de perception mais en augmentant le niveau de détail et en permettant d'aborder davantage de catégories organisationnelles. Plus particulièrement, nous avons pu mettre en évidence à l'issue de cette analyse que la performance des corridors logistico-portuaires mobilise un ensemble de biens communs variés (matériels, informationnels, institutionnels et processuels) mais sur lesquels la méta-organisation du corridor logistico-portuaire n'a pas toujours le contrôle, ce qui peut freiner le processus de performance. De plus, nous avons constaté que les biens communs des différentes catégories sont plus ou moins bien connus par les personnes interrogées, ce qui influe sur leur perception du processus de performance du corridor logistico-portuaire. En outre, il nous est apparu que les différences de perception influaient énormément sur le jugement positif ou négatif du processus de performance du corridor logistico-portuaire selon la subjectivité des acteurs. Les entreprises se sont montrées particulièrement attentistes en termes d'action de la politique de corridor logistico-portuaire sur les volets administratifs de leur travail de tous les jours tandis que les administrations et les entreprises publiques attendent plutôt du corridor logistico-portuaire une action de long terme conduite avec une ouverture au privé (ouverture non perçue par ce dernier). Cette analyse a également mis en évidence l'importance de la différence des échelles de raisonnement géographiques sur la perception de la performance organisationnelle des CLP.

#### Apports pour le champ des méta-organisations et la théorie des biens communs

Aux yeux du monde académique, ce travail de thèse a permis de réaliser plusieurs apports, essentiellement focalisés sur la théorie des méta-organisations.

Un premier apport de notre thèse à ce champ théorique est constitué par l'élaboration d'un modèle du processus de performance des méta-organisations territorialisées, modèle que nous avons pu construire en mobilisant à partir des informations procurées par notre terrain d'étude des éléments issus de la théorie de l'acteur-réseau et de la théorie des biens communs. Nous avons

constaté que, dans le cadre de ce processus, les corridors logistico-portuaires reposent sur un ensemble de biens communs aussi divers que l'infrastructure, les systèmes d'information, les groupes de travail, les projets et l'argent public pour assurer leur performance mais que ces biens communs présentent des limites. Concernant ces limites, une contribution peut être apportée à la théorie des biens communs en montrant qu'elles ne sont pas uniquement liées aux caractéristiques intrinsèques du bien commun, mais également à sa perception plus ou moins bonne par l'ensemble des acteurs du corridor et à sa perceptibilité par delà les échelles de raisonnement. Ainsi, nous avons pu voir que la gouvernance d'une méta-organisation repose sur un ensemble de biens communs plus que sur une structure administrative : gouverner une méta-organisation, c'est gouverner des biens communs multiples de manière conjointe et avec différents degrés de perceptibilité.

Un autre apport théorique est constitué par un mapping des rôles selon les caractéristiques des différentes catégories d'acteurs mobilisées dans les méta-organisations des corridors logistico-portuaires, mapping ayant permis de montrer l'existence d'une forme de répartition des rôles entre méta-organisation et membres, répartition montrée comme obéissant au principe de subsidiarité sauf pour certaines tâches (notamment l'intermodalité et l'infrastructure), qui, en raison de leur caractère transversal, mobilisent à la fois la méta-organisation et les membres. Nous avons pu constater que les biens communs de type institutionnel permettent à la méta-organisation de faciliter cette répartition des tâches.

Un apport conséquent est réalisé à l'aspect de la liaison entre la méta-organisation et la chaîne logistique. En effet, nous avons pu observer que la méta-organisation développe une véritable démarche de séduction vis-à-vis de cet autre réseau qu'est la chaîne logistique dans le but de faire en sorte que ce réseau ait recours à ses services et installe des maillons de sa chaîne sur le territoire de la méta-organisation. Nous avons plus précisément remarqué que la méta-organisation de corridor logistico-portuaire joue un rôle d'initiation de la relation entre chaîne logistique, entreprises locales et territoires, notamment en permettant des opérations commerciales événementielles conjointes. Ce volet commercial sur l'attrait des chaînes logistiques est complété par le recours à une diversification de la valorisation du bien commun qu'est le foncier portuaire à l'aide de projets d'éco-innovation visant à stimuler la création de toutes pièces par la méta-organisation, ses membres et les entreprises locales de nouvelles chaînes logistiques supports du développement durable. De telles actions de la méta-organisation sont évidemment valorisées par la communication externe. Cet aspect d'éco-innovation du maillon portuaire de la chaîne logistique, catalysé par la méta-organisation du CLP, se manifeste ainsi au travers d'une contribution du CLP à la transition des pratiques des chaînes logistiques du supply chain management vers le green supply chain management, qui est une modification des pratiques nécessitant de repositionner des maillons

de la chaîne logistique et de modifier les méthodes de production, transport et distribution simultanément.

De ce fait, le « green supply chain management » est une chose pour laquelle les chaînes logistiques, y compris celles des grands exportateurs ou importateurs, ont besoin d'un accompagnement et d'un guidage vers l'acquisition des compétences nouvelles nécessaires, accompagnement que la méta-organisation de corridor logistico-portuaire coordonne, notamment par des appels à projets.

Enfin, une contribution est apportée simultanément à la théorie des biens communs et à la théorie de l'acteur-réseau par notre travail. Nous avons en particulier réalisé un élargissement de la théorie de l'acteur-réseau en montrant l'existence d'une phase de perception interagissant avec la phase d'enrôlement et de mobilisation des acteurs agissant dans le cadre standard de construction des réseaux proposé par la théorie de l'acteur-réseau. Cet élément est lié à la forte mobilisation de biens communs par le réseau considéré, biens communs dont nous avons élargi la définition par rapport à la théorie usuelle des biens communs, basée sur les ressources naturelles.

### Apports managériaux

Notre travail de thèse nous a permis de réaliser un certain nombre d'apports managériaux à l'usage des corridors logistico-portuaires et du monde politique. Ces apports portent d'abord sur la gestion de la gouvernance, qui nécessite un rapprochement de la structure de gouvernance du CLP et des activités du secteur privé. Concernant la gestion de projet, nous avons pu observer l'importance de faire preuve d'anticipation des sources de blocage administratives et opérationnelles ainsi que la nécessité d'un dimensionnement judicieux en vue de la captation de fonds européens. La gestion des infrastructures, contrairement à la doctrine dominante en vigueur de concentration des financements au détriment du local, doit inclure le capillaire et l'inter-bassins dans ses raisonnements de financement et d'entretien et doit, dans les phases de construction, anticiper l'utilisation future. Quant à la gestion de perceptions, elle nécessite de nouveaux outils permettant le contrôle des perceptions développées. Concernant la gestion de la multimodalité nous avons montré qu'elle était contrainte par l'infrastructure, l'ignorance et les habitudes de supply chain management. La gestion de l'information de suivi gagnerait, quant à elle à être unifiée, complétée par des données externes pour permettre de l'analyse de données au-delà du déclaratif et remise entre les mains de l'autorité de corridor.



## Limites de nos recherches et perspectives de recherche future

Il va de soi que notre travail présente des limites. Ces limites sont sources de perspectives de recherches futures.

Une première ouverture, quasi-évidente, est posée par les cas dans lesquels nous avons réalisé ce travail, qui sont limités par le nombre et l'ancrage géographique. Cela appelle à des études portant sur des cas de corridors logistico-portuaires plus diversifiés.

Conjointement à la limite géographique, une limite temporelle de nos travaux est évidente car nous avons effectué une analyse à un instant T bien précis. Or, les corridors logistico-portuaires sont des objets très évolutifs (Notteboom, 2012, Comtois, 2012), ce qui appelle à la conduite d'études longitudinales concernant la performance organisationnelle des corridors logistico-portuaires et leur vécu, afin d'identifier comment le vécu de la performance des CLP évolue au fil du temps. La vocation du CLP étant d'obtenir des résultats à long terme, cela renforce la pertinence d'une analyse longitudinale avec un intervalle de temps très long.

Une autre ouverture est constituée par le côté strictement qualitatif et interprétatif de notre travail, ce qui appelle à des études quantitatives, notamment sur le plan de la mesure des effets matériels quantitatifs de la politique du CLP. Notons que le travail par entretiens présente l'inconvénient de la subjectivité des personnes interviewées, qui vient teinter leurs propos : nos recherches sont donc tributaires de leurs perceptions et de leur parti pris. Ce problème peut être résolu en partie en multipliant les cas d'étude.

Le caractère macroscopique de notre vision des phénomènes constitue également un point limite : une étude plus fine, centrée sur le détail d'un seul volet de la performance du CLP que nous avons identifié, apporterait un complément très utile, notamment afin de mieux définir l'effet de la méta-organisation du CLP.

La taille des entreprises contactées peut aussi être considérée comme un point d'ouverture, ce qui appelle à des recherches portant sur des entreprises plus petites.

Croisant trois champs théoriques pour contribuer à la théorie des méta-organisations au travers des corridors logistico-portuaires, nos travaux ont permis de contribuer au développement de connaissances relatives à des domaines actuellement en expansion. Nous espérons qu'ils seront suivis par de nombreux travaux complémentaires à l'avenir.



# Bibliographie

AGGERI, F.. Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations ?, 2017, *M@n@gement*, 20(1), pp. 28-69.

AHRNE G., BRUNSSON N., *Meta-organizations*, Elgar Publishing, 2008

AHRNE, G., & BRUNSSON, N., Organization outside organizations: The significance of partial organization, 2011, *Organization*, 18(1), 83-104.

AHRNE, G., & BRUNSSON, N.. How much do meta-organizations affect their members?. In *Weltorganisationen* (pp. 57-70), 2012, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 267 pp.

AHRNE, G., & BRUNSSON, N.. Organizations and meta-organizations, 2005, *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 429-449.

AHRNE, G., BRUNSSON, N., & KERWER, D. The paradox of organizing states: a meta-organization perspective on international organizations. 2016, *Journal of International Organizations Studies*, 7(1), 5-24.

AHRNE, G., BRUNSSON, N., & SEIDI, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. 2016, *European Management Journal*, 34(2), 93-101.

AISSAOUI, S., BUENO MERINO, P., & GRANDVAL, S. (2017). Les antécédents de la confiance dans la coopération amapienne1. *Revue internationale PME*, 2017, 30(1), 121-154.

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. 1988, *Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines*, pp.4-17 & 14-29

ALECKE, B., ALSLEBEN, C., SCHARR, F., & UNTIEDT, G. Are there really high-tech clusters? The geographic concentration of German manufacturing industries and its determinants. 2006, *The Annals of Regional Science*, 40(1), 19.

ALIX Y., Chapitre Editorial, in Alix & al., *Economie circulaire et écosystèmes portuaires*, Paris, 2015, Editions EMS.

ALIX, Y & DAUDET, B 'Les corridors maritimes et les villes portuaires : mégatendances, problématiques et solutions applicables', Rencontre internationale de Québec 'Définir la relation ville-port de demain', Québec, Canada, 10-12 avril 2011

ALIX, Y & DAUDET, B. "CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port", in Y Alix, B Delsalle & C Comtois (eds) , *Port-City Governance*, Editions EMS., 2014, Collection Les Océanides, pp. 93-105

ALQUIER A., MALLET E., RAFFINI J-P. L'écologie industrielle sur le territoire de HAROPA : une stratégie de redynamisation du tissu industriel de l'Axe Seine. in *Economie circulaire et écosystèmes portuaires*, Paris, 2015, Editions EMS.

AMSTEUS M. N. The validity of divergent grounded theory method. *International Journal of Qualitative Methods*, 2014, 13(1), 71-87.

ARTAUD, D., DOMENS, J., ETTOUATI, S., PLANQUE, G., PASQUIER, M. H., & FAVRE, M. (2016). Le cluster industrialo-portuaire de Marseille-Fos. Ancrage territorial et ouverture internationale., [en ligne], [https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2513531/pr\\_ind\\_07.pdf](https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2513531/pr_ind_07.pdf), Consulté le 12/12/2017

ASHEIM, B. T.. Industrial districts: the contributions of Marshall and beyond. in CLark G. & al., *The Oxford handbook of economic geography*, 2000, Oxford University Press, 413-431.

ASSENS, C. Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 2003, 7(4), 49-59.

ASSENS, C., & LEMEURE, A. C. De la gouvernance d'un réseau a la gouvernance d'un réseau de réseaux. *Question (s) de management*, 2014, (4), 27-36.

AUSTIN, J. L. *Quand dire, c'est faire*, trad. Gilles Lane, Paris, Seuil, 1970.

AYACHE, M., & DUMEZ, H.. Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'Aegis*, 2011 7(2-Eté), 33-46.

BANQUE MONDIALE, *Port Reform Toolkit*, 2001, première édition, Banque Mondiale

BANQUE MONDIALE, *Port Reform Toolkit*, 2007, deuxième édition, Banque Mondiale

BECATTINI, G. Dal settore industriale al distretto industriale. Alla ricerca dell'unità d'analisi dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1979, 1: 7-21 (traduction).

BECATTINI, G. Industrial sectors and industrial districts: Tools for industrial analysis. *European planning studies*, 2002, 10(4), 483-493.

Belalia, A.. *L'usage des TIC dans les réseaux interorganisationnels et changement des pratiques des acteurs*, 2007, Thèse de doctorat, Université de Paris 9, .

BELL, S. J., TRACEY, P., & HEIDE, J. B. The organization of regional clusters. *Academy of Management Review*, 2009, 34(4), 623-642.

BENKO, G., DUNFORD, M., & LIPIETZ, A. *Les districts industriels revisités. Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, 1996, Paris, 118-134.

BERKOWITZ, H. *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*, thèse de doctorat, Université Paris-Saclay, 7/10/2016.

BERKOWITZ, H. Quel rôle des méta-organisations dans la gouvernance globale?, *Le Libellio D'aegis*, 2016, vol. 12, n°2, pp. 95-102.

BERKOWITZ, H., & ANTOINE, S. *Comblent un vide organisationnel dans la fabrique d'une politique publique: l'émergence d'une méta-organisation*, 2017, [En ligne] No. halshs-01699234? Consulté le 12/01/2018

BERKOWITZ, H., & BOR, S.. Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 2017, [en ligne], URL <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492617712895>, Consulté le 19/12/2017

BERKOWITZ, H., & DUMEZ, H. La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, 2015, 65(2), 333-356.

BERKOWITZ, H., & DUMEZ, H. The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*, 2016, 13(2), 149-156.

BERKOWITZ, H., BUCHELI, M., & DUMEZ, H. Collectively designing CSR through meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 2017, 143(4), 753-769.

BERNARD, C., *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Paris, «Champs» Flammarion, 1984.

BERTHINIER-PONCET, A. Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2014, 19(1), 94-112.

BEZIAT, A., DEBRIE, J., & HEITZ, A.L'aménagement des corridors de transport: outil d'action publique? Analyse comparative de l'Axe-Seine (France) et du corridor Ontario-Québec (Canada), *géo Transports*, 2014, n,°4

- BIRD, J. H. *The major seaports of the United Kingdom*. 1963, Hutchinson.
- BIRONNEAU, L., & HOVELAQUE, V. Collaborer pour éviter les coups de fouet ou comment développer des partenariats entre industriels et distributeurs pour optimiser les stocks au sein d'une supply chain, in BIRONNEAU & VIVIANI *Collaborations et réseaux, approches transversales en management*, 2016, Presses Universitaires de Rennes
- BOCQUET, R., & MOTHE, C. Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*, 2008, (10), 101-122.
- BOR, S. A Theory of Meta-Organisation: An Analysis of Steering Processes in European Commission-Funded R&D 'Network of Excellence' Consortia, 2014, [en ligne], <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10138/144154>, consulté le 25/08/2018
- BOUCHERY, Y., & FRANSOO, J. Cost, carbon emissions and modal shift in intermodal network design decisions. *International Journal of Production Economics*, 2015, 164, 388-399.
- BOUDON, R. *La place du désordre: critique des théories du changement social*. Presses universitaires de France, 1984.
- BOUDON, R., & FILLIEULE, R. *Les méthodes en sociologie: «Que sais-je?»*, 2012, Presses universitaires de France.
- BOUDON, R., & FILLIEULE, R. *L'individualisme méthodologique. Que sais-je?*, 2012, 13, 41-91.
- BOURDIEU, P. Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques. 1982, Fayard.
- BOURDIEU, P. Stratégies de reproduction et modes de domination. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1994, 105(1), 3-12.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & STANK, T. P. *21st century logistics: making supply chain integration a reality.*, Council of Supply Chain Management, 1999
- BRUSCO, S. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. New firms and regional development in Europe., 1982 184-202.
- BRUSCO, S. *The idea of the industrial district: its genesis. Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, 1990, pp. 10-19.
- BUSH, S. R., OOSTERVEER, P., BAILEY, M., & MOL, A. P. Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. *Journal of Cleaner Production*, 2015, 107, 8-19.
- CALLON, M. Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 1986, 36, 169-208.

- CALLON, M. *The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle*. In *Mapping the dynamics of science and technology*, 1986, (pp. 19-34). Palgrave Macmillan, London.
- CALLON, M. Why virtualism paves the way to political impotence: A reply to Daniel Miller's critique of "The laws of the market". *Economic sociology: European electronic newsletter*, 2005 6(2), 3-20.
- CALLON, M., & LATOUR, B. Don't throw the baby out with the bath school! A reply to Collins and Yearley. *Science as practice and culture*, 1992, 343, 368.
- CALLON, M., & LATOUR, B. Le grand Léviathan s' apprivoise-t-il ? in *Akrich M, Callo M & Latour B., Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 2006, 11-32.
- CALLON, M., & LATOUR, B. Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. in *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies*, 1. 1981
- CALLON, M., LATOUR, B., & AKRICH, M. *Sociologie de la traduction-textes fondateurs*, 2006, Paris, Presse des Mines.
- CAMPBELL, D. J. Task complexity: A review and analysis. *Academy of management review*, 1988, 13(1), 40-52.
- CATELLIN, S. L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2004 (2), 179-185.
- CATELLIN, S. *Sérendipité. Du conte au concept: Du conte au concept*. 2014, Le Seuil.
- CHABAUD, D., EHLINGER, S., & PERRET, V. Pôles de compétitivité: enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters, 2006 Cahier de recherche du CERMAT – IAE de Tours, Vol.19 – 06-136.
- CHABAULT, D. Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations: une application aux pôles de compétitivité Thèse de doctorat, Tours, 2009.
- CHABAULT, D., La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation: revue de littérature d'un concept émergent. 2007, Cahiers de Recherche du Centre d'études et de recherches en management de Touraine (CERMAT).
- CHANEGRIH, T. L'évolution des outils de contrôle de gestion : une influence culturelle ?. *Management & Avenir*, 2015, 82,(8), 17-36.

- CHANUT O., CAPO C., BONET-FERNANDEZ D. De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale: les enjeux et les critères de choix logistiques des reseaux selectifs contractuels. *Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle*, 2011, 30, pp.37 - 59.
- CHANUT O., PACHE G. La culture de mutualisation du PSL peut-elle favoriser l'émergence d'une logistique urbaine durable ? , *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/3 (n°7), 94-110.
- CHANUT, O., & PACHE, G. Le PSL à l'épreuve de la logistique urbaine: des signaux faibles porteurs de profondes mutations. *Logistique & Management*, 2013, 21(1), 31-44.
- CHIAPELLO, È., & GILBERT, P. Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion. Paris, 2013, Découverte (La).
- CHIN, T. A., TAT, H. H., & SULAIMAN, Z. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia CIRP*, 2015, 26, 695-699.
- CHRISTOPHER, M. Logistics & supply chain management. Poyaume-Uni, 2016, Pearson UK.
- CLERGEAU, C., & PAULUS, K. Déploiement de la RSE dans les projets événementiels, une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 2017, (1), 121-140.
- COASE, R. H. *The nature of the firm*. *economica*, 1937 4(16), 386-405.
- COCHOY, F., & MALLARD, A. Another Consumer Culture Theory. An ANT Look at Consumption, or How 'Market-things' Help 'Cultivate' Consumers. *The sage handbook of consumer culture*, 2018, 384.
- COLLIN, P. M., THIVANT, E., & LIVIAN, Y.. *Michel Callon et Bruno Latour-La théorie de l'Acteur-Réseau*. Éditions EMS, 2016.
- COLLINS, H.M., YEARLEY S. "Epistemological Chicken." 1992 in Pickering, Andrew, *Science as practice and culture*, Chicago, 1992, 301–326
- COMTOIS, C. Définition et périmètre des grands corridors de transport fluvio-maritime. in *Les corridors de transport*, Fondation Séfacil, 2012, Ed. EMS, 65-86.
- CORPATAUX, J., & CREVOISIER, O. Lost in space: A critical approach to ANT and the social studies of finance. *Progress in Human Geography*, 2016, 40(5), 610-628.
- COURLET, C. Les systèmes productifs localisés: Un bilan de la littérature. Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, INRA Editions, 2002, pp.27-40



- CROPPER, S., & BOR, S. (Un) bounding the Meta-Organization: Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership. *Administrative Sciences*, 2018, 8(3), 42.
- CROZIER, M. De la bureaucratie comme système d'organisation. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 1961, 2(1), 18-50.
- CROZIER, M. État modeste, État moderne: stratégies pour un autre changement. Fayard, 1997.
- CROZIER, M. Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 1964, 5(1), 52-64.
- CROZIER, M. Sentiments, organisations et systèmes. *Revue française de sociologie*, 1971, 141-154.
- CUCCHI, A., FUHRER, C., & PORPHYRE, V. Intégration des acteurs humains et non-humains dans l'interprétation des phénomènes relationnels: le cas de la dualité Acteurs-Projets dans le cadre d'un réseau d'innovation. *Actes du 21e congrès de l'AIM (Association Information et Management), Lille, mai 2016.*
- DAUDET, B, 'Les corridors logistique-portuaire, le Gateway comme nouvelle échelle de développement ', Club Territoires maritimes- Réseaux portuaires et desserte hinterland, *Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, Union des Ports de France, Paris, 07 décembre 2012*
- DAUDET, B., & ALIX, Y. De l'héritage des relations ville-port... aux enjeux de gouverner des espaces métropolitains et des corridors logistico-portuaires pour le «bien vivre» d'acteurs-citoyens. *Revue PortusPlus*, 2013 (3).
- DAUMAS, J. A propos des districts industriels: trajectoires d'un concept et questions historiennes. *La ville sans bornes. La ville et ses bornes, éditions Nolin, 2006.*
- DAUMAS, J. C. Districts industriels: du concept à l'histoire. *Revue économique*, 2007, 58(1), 131-152.
- DE BORGER, B., DUNKERLEY, F., & PROOST, S. Strategic investment and pricing decisions in a congested transport corridor. *Journal of Urban Economics*, 2007, 62(2), 294-316.
- DE MONIE G. Corridors de transport et évolution globale des échanges, in ALIX Y., *Les corridors de Transport, Editions EMS, 2012*
- DE VANY, A. S., & WALLS, W. D. *The emerging new order in natural gas: Markets versus regulation.* Greenwood Publishing Group, 1995.

- DEBRIE, J., & COMTOIS, C. Une relecture du concept de corridors de transport: illustration comparée Europe/Amérique du Nord. *Les Cahiers scientifiques du transport*, 2010, (58), 127-144.
- DEBRIE, J., & HEITZ, A. La question logistique dans l'aménagement de l'Ile-de-France: formulation d'un enjeu métropolitain versus absence de concrétisation dans les projets urbains?. *Géographie, économie, société*, 2017, 19(1), 55-73.
- DENIS, J. Préface: Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication. Langages, information, médiations*, 2006, (29), 8-24.
- DESPLEBIN, O. 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, Thèse de doctorat, Université du Havre, 2015.
- DUAULT, M. *Les méga-alliances, à l'image des groupements d'entreprises de transport maritime, en droit communautaire de la concurrence*. Pédone, 2011
- DUMEZ, H. Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 2008, 4(3), 31-36.
- DUMEZ, H. *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert, 2016.
- DUSZYNSKI, J., & PRETERRE, E. Gouvernance des corridors de transport et des gateways. in ALIX Y. *Les corridors de transport*, 2012, 119-142.
- DWIARTAMA, A., & ROSIN, C. Exploring agency beyond humans: the compatibility of Actor-Network Theory (ANT) and resilience thinking. *Ecology and Society*, 2014, 19(3).
- EDOUARD, S., & GRATACAP, A. Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires. *Management & Avenir*, 2011, (6), 177-199.
- EHLINGER, S., PERRET, V., & CHABAUD, D. Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?. *Revue française de gestion*, 2015, (8), 369-386.
- ETTIGHOFFER, D., & VAN BENEDEN, P. Méta-organisations. Les modèles d'entreprises créateurs de valeur. *Village mondial*, 2000
- FABBRI, J., & CHARUE-DUBOC, F. Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2013, 17(3), 86-99.

- FAHIMNIA, B., SARKIS, J., & DAVARZANI, H. Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 2015, 162, 101-114.
- FAURE, B., & GRAMACCIA, G. La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication. langages, information, médiations*, 2006, (29), 25-37.
- FERRARY, M., & CALLON, M. Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 2006, 2(13), 37-44.
- FILATRE, D. DE TERSSAC G. *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octares, 2005.
- FOOT, K. A. Cultural-historical activity theory as practice theory: illuminating the development of conflict-monitoring network. *Communication Theory*, 2001, 11(1), 56-83.
- FOULQUIER, E., & LAMBERTS, C. Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud, 2014 (No. hal-01108018, consulté le 12/01/2018).
- FRAENKEL, B. Actes écrits, actes oraux: la performativité à l'épreuve de l'écriture. *Études de communication. langages, information, médiations*, 2006, (29), 69-93.
- FRANDBSEN, F., & JOHANSEN, W. Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 2018, 32(1), 90-120.
- FROEHLICHER, T. (2008). L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki. [En ligne], <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/27410/1/Microsoft%20Word%20-%20Thomas%20Froehlicher%20-%20AIMS-INT%20V5.pdf>, Consulté le 20/10/2015
- FULCONIS F. Les structures en réseau, arché type de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises, in Froehliher Th., Walliser B. (sous la direction de), *La métamorphose des organisations- Design organisationnel : créer, innover, relier*, Editions L'Harmattan, Paris, 2003
- GADILLE, M., TREMBLAY, D. G., & Vion, A. La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2013 (48).
- GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*, Cambridge Political Press, 1967.

- GARRABE, M. (2007). Production de capital institutionnel par les OESS. in *FormDer-Formation Multipôle et Pluridisciplinaire en Développement Rural*. 2007
- GARRABE, M. Note sur l'existence du capital institutionnel. Papier d'atelier, Université de Montpellier 1, 2008.
- GAVAUD, O., & DOUET, M. Faut-il concentrer ou disperser les plates-formes fluviales de conteneurs?. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 2014, (65), 23.
- GHELARDI, P. Les outils de gestion, processus d'émergence et reproduction de logiques d'actions: étude de cas d'un système complexe de haute technologie Thèse de doctorat, Paris 10, 2013.
- GIDDENS, A. Agency, structure. In GIDDENS A. *Central problems in social theory* (pp. 49-95). Palgrave, Londres, 1979.
- GIDDENS, A. Structuration theory and sociological analysis. in Anthony Giddens: *consensus and controversy*, The Falmer Press, Lonfres, 1990, 297-315.
- GIDDENS, A. Structuration theory. Past, Present and Future. In: Bryant, C. and Jary, D.(eds.). *Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation*. Londres: Routledge, 1991.
- GIDDENS, A. *The nation-state and violence: Volume 2 of a contemporary critique of historical materialism* (Vol. 2). Univ of California Press, 1987.
- GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 2013, Vol. 16, n°1, pp. 15-31
- GIRIN J. (2016) , Langage, organisations, situations et agencements (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton), Sainte-Foy Québec, Presses de l'Université Laval, 2016.
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. 2017
- GLASER, B. Strauss et STRAUSS, Anselm. *The discovery of grounded theory*. New york, Routledge, 1967, p. 581-629.
- GOVINDAN, K., & SOLEIMANI, H. A review of reverse logistics and closed-loop supply chains: a Journal of Cleaner Production focus. *Journal of Cleaner Production*, 2017, 142, 371-384.
- GRANDVAL S., NIMTRAKOOL K. Les antécédents de l'émergence de Centres de Distribution Urbaine (CDU) : le cas de Bristol-Bath. *RIODD 2016*, Juillet 2016, Saint-Étienne, France.

- GREENHALGH, T., STONES, R., & SWINGLEHURST, D. Choose and Book: a sociological analysis of 'resistance' to an expert system. *Social Science & Medicine*, 2014, 104, 210-219.
- GRIMAND, A. Des outils aux «machines» de gestion. *Le Libellio d'Ægis*, 2017, 29.
- GROSSETTI, M. Concentration d'entreprises et innovation: esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux. *Géographie, économie, société*, 2004, 6(2), 163-177.
- GUEGUEN, G., & TORRES, O. La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue française de gestion*, 2004, (1), 227-248.
- GUEGUEN, G., PELLEGRIN-BOUCHER, E., & TORRES, O. Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires: le secteur des logiciels comme illustration. *Atelier AIMS stratégies collectives*, 2004.
- GUÉRIN, F. *Emergence de la quasi-organisation: le cas de la place portuaire*. Thèse de doctorat. Le Havre, 2000.
- GUERIN, F., & LAMBERT, R. Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques. *Revue française de gestion*, 2012, (8), 31-44.
- GUIHERY, L., & LAROCHE, F. Port Hinterland: the new role of railway transport. The betuwe line (Netherlands)[Hinterland portuaire: le nouveau rôle du fer. Une illustration avec la Betuwe line (Pays-Bas)] *Région et Développement*, 2015, n°41
- GUILLAUME, R. Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité: approches conceptuelles et figures territoriales du développement. *Géographie, économie, société*, 2008, 10(3), 295-309.
- GULATI R., PURANAM P, TUSHMAN M. Meta-organization design : rethinking design in interorganizational and community contexts, *Strategic Management Journal*, 2012, n°33, pp. 571-586.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic management journal*, 1998, 19(4), 293-317.
- GULATI, R., PURANAM, P., & TUSHMAN, M. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(6), 571-586.
- HABERS, H. "Book Review: 'We Have Never Been Modern' by Bruno Latour." *Science, Technology and Human Values*, 1995, Volume 20, Number 2, pp. 270-275.
- HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 1989, 5(3), 187-200.

- HAMDOUCH, A. La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation: revue critique de la littérature et éléments de problématisation. In *XLV ème Colloque ASRDLF, Rimouski*, août 2008.
- HARDIN, G. Science. *The tragedy of the commons*, 1968, 13(162), 1243-1248.
- HAROPA, Document stratégique HAROPA 2030, 2012
- HESSE, M., & RODRIGUE, J. P. The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of transport geography*, 2004, 12(3), 171-184.
- HOVELAQUE, V., & BIRONNEAU, L. The carbon-constrained EOQ model with carbon emission dependent demand. *International Journal of Production Economics*, 2015, 164, 285-291.
- Hoyt, K. B. (1978). The National Federation of Business and Professional Women's Clubs and Career Education. *Monographs on Career Education*. 1978
- HOYT, K. B. Refining the Concept of Collaboration in Career Education. *Monographs on Career Education*, 1978.
- HUSSER, J. La théorie de la structuration: quel éclairage pour le contrôle des organisations?. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2010 (1), 33-55.
- IANSITI, M., & LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard business review*, 2004 82(3), 68-81.
- ISCKIA, T. Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 2011, (6), 157-176.
- JOHN, C. H., & POUDER, R. W. Technology clusters versus industry clusters: resources, networks, and regional advantages. *Growth and Change*, 2006, 37(2), 141-171.
- JOLLY, C. *La théorisation des innovations au sein de la méta-organisation expérimentale et créative (MOEC): étude de cas dans le champ de la santé* Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, 2016.
- JOLY, P. B., & MANGEMATIN, V. Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux?. *Economies et sociétés*, 1995, 29(9), 17-50.
- JORDANA, J. Transgovernmental networks as regulatory intermediaries: Horizontal collaboration and the realities of soft power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2017, 670(1), 245-262.
- JOSSERAND, E. Le pilotage des réseaux. *Revue française de gestion*, 2007, (1), 95-102.

- KANSKY, K. J. Structure of transportation networks: relationships between network geometry and regional characteristics, 1963.
- KATZ, P. Skully V, Bressi TW, *The new urbanism: toward an architecture of community*. New York : McGraw-Hill, 1994.
- KETELS, C. *The Development of the cluster concept—present experiences and further developments*. In NRW Conference on Clusters, Duisburg, Germany (Vol. 5), décembre 2003.
- KOENIG, G. Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@ n@ gement*, 2012, 15(2), 209-224.
- KOENIG, G. Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration. Nathan. 1996
- KORSGAARD, S. Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through actor-network theory. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, 23(7-8), 661-680.
- LACOURSE, F. La construction des routines professionnelles chez de futurs enseignants de l'enseignement secondaire : intervention éducative et gestion de la classe. Thèse de doctorat, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 2004.
- LAMINE, W., FAYOLLE, A., & CHEBBI, H. Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2014 19(1), 158-176.
- LASSAVE, P. Sociologie de la traduction. *Cahiers internationaux de sociologie*, 2006, (1), 133-154.
- LATOUR, B. Changer de société, refaire de la sociologie. La découverte, 2006.
- LATOUR, B. Les «vues» de l'esprit. Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques. in Akrich M, Callon, M & Latour B. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 2013, 33-70.
- LATOUR, B. On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale welt*, 1996, 369-381.
- LATOUR, B. On recalling ANT. *The Sociological Review*, 1999 47(S1), 15-25.
- LATOUR, B. Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts. *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, 1992, 225-228.

- LAW, J. Organizing modernity (pp. 100-104). Oxford: Blackwell, 1994.
- LEDUCQ, D., & LUSSO, B. Le cluster innovant: conceptualisation et application territoriale. *Cybergéo: european journal of geography*. 2011
- LEJEUNE, C. *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck. 2014
- LEMIEUX, V. Les coalitions: liens, transactions, contrôles. Presses Universitaires de France, 2015
- LEVESQUE, B., KLEIN, J. L., & FONTAN, J. M. Les systèmes industriels localisés: état de la recherche. *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement, UQAM*. 1998
- LEYS, V., & JOFFRE, P. Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. *Revue française de gestion*, 2014, (4), 121-134.
- LUIZ S.L.A., PAULO M.B. The influence of the Sepetiba Port Complex on Brazilian Competitiveness in the International Grain market. In B.E. PRENTICE (ed) *Transport Gateways and Trade Corridors*. Saskatoon, University of Saskatchewan Printing Services, 1996 pp. 107-119.
- LUNDEVALL, B. Å. Explaining inter-firm cooperation and innovation: limits of the transaction cost approach. In *Explaining Inter-firm Cooperation and Innovation*. Routledge, 1992
- MAILLARD, M. (2017). Atouts et défis des Hauts-de-France. L'économie maritime, portée par les activités complémentaires des trois ports régionaux. [en ligne], URL [http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/54553/1/IA\\_HF\\_47.pdf](http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/54553/1/IA_HF_47.pdf), consulté le 30/06/2017
- MAISONNASSE, J., RICHEZ-BATTESTI, N., & PETRELLA, F. La petite fabrique de la médiation territorialisée: vers un modèle multi partie prenante?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2013 (48).
- MALCOURANT, E., VAS, A., & ZINTZ, T. *La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale: le cas de l'agence Mondiale Anti-Dopage* (No. UCL-Université Catholique de Louvain). Louvain School of Management Working Paper Series. 2014
- MARCH JG, *Systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus*, Les Editions d'Organisation, 1991
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. *Organizations.*, Wiley, 1958
- MARSHALL, A. *Industry and trade: A study of industrial technique and business organization*. London: Macmillan, 1919.



- MARSHALL, A. Principles of political economy. New York, Maxmillan, 1890.
- MARTEL, H. De la réforme portuaire de 2008 à la création d'HAROPA: un nouveau départ pour les ports français. *Annales des Mines-Réalités industrielles*, 2015,(No. 4, pp. 54-58). FFE.
- MARX K. (1867), *Le capital*, édition française de 1969, Paris, Garnier-Flammarion
- MARX, K. La lutte des classes en France (1848-1850): le XVIII brumaire de Louis Bonaparte, 1900.
- MAYNTZ, R. L'idéal type wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations. Trivium. *Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales-Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*, 2010 (7).
- MAZZILLI, I. Construire la GRH territoriale: une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau, Thèse de doctorat, Grenoble, 2011.
- MC KAUGHAN, D. J. (2008). From ugly duckling to swan: CS Peirce, abduction, and the pursuit of scientific theories, *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 2008, 446-468.
- MEDLINK PORTS. 2015. Dossier de presse : création de l'agence de développement Medlink Ports. Lyon, Port de Lyon.
- MERK, O. C. DUCRUET, P. DUBARLE, E. HAEZENDONCK, DOOMS M. The Competitiveness of Global Port Cities: the Case of the Seine Axis (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) – France. *OECD Regional Development Working Papers*. 2011 Paris: OECD Publishing.
- MIETTINEN, R., SAMRA-FREDERICKS, D., & YANOW, D. Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization studies*, 2009, 30(12), 1309-1327.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- MINTZBERG, H. Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 1998, 76, 140-148.
- MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California management review*, 1987, 30(1), 25-32.
- MINTZBERG, H., *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983

- MISTRI, M., & SOLARI, S. Local Self Organising Economic Processes: Industrial Districts and Liquidity Preference. *Università degli studi di Padova, Dipartimento di scienze economiche Marco Fanno*, 1999.
- MONIOS, J., & WILMSMEIER, G. Giving a direction to port regionalisation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2012, 46(10), 1551-1561.
- MOORE, J. F. Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 2006, 51(1), 31-75.
- MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 1993, 71(3), 75-86.
- MOSTERT, M., CARIS, A., & LIMBOURG, S. Intermodal network design: a three-mode bi-objective model applied to the case of Belgium. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 2017, 1-24.
- MUCCHIELLI, A., & PAILLE, P. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, 2003
- MUKAMURERA, J., LACOURSE, F., & COUTURIER, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 2006, 26(1), 110-138.
- MUNRO, R. Actor-network theory. *The SAGE handbook of power*. London: Sage Publications Ltd, 2009, 125-39.
- NICOLINI, D., SWAN, J., MENGIS, J., WARING, J., & MEACHAM, D. Is there a ghost in the machine? Recovering the performative role of innovations in the global travel of practices. *Mobilizing knowledge in healthcare*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- NORLINK PORTS, Avec Norlink Ports, nous construisons le hub multimodal de demain ! Dossier de presse, CCIHauts-de-France, URL : <https://uas.hautsdefrance.cci.fr/content/uploads/sites/6/2017/09/dossier-de-presse-norlink-ports-27-sept-2017.pdf>, consulté le 20/12/2017
- NORTH, D. C. A transaction cost theory of politics. *Journal of theoretical politics*, 1990, 2(4), 355-367.
- NOTTEBOOM, T. (2012). "Strategies and Future Development of Transport Corridors." In *Les corridors de transport*, edited by Y. Alix Y. and G. De Monie, 289–311. Paris, Editions EMS, Collection Les Océanides.

- NOTTEBOOM, T. Global economic and trade trends: game changer for ports, Présentation à la Conférence de l'Association Internationale des Ports, 22 mai 2012, Jérusalem
- NOTTEBOOM, T., & RODRIGUE, J. P. Port regionalization: towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 2005, 32(3), 297-313.
- ÖBERG, M., & NILSSON, K. L. How to create a transnational transport corridor management: structural and procedural public and private cooperation. In PPP conference: du 06/11/2013 au 07/11/2013.
- ÖBERG, M., NILSSON, K. L., & JOHANSSON, C. Governance of major transport corridors involving stakeholders. *Transportation Research Procedia*, 2016, 14, 860-868.
- OCDE, Key Transport statistics, 2015 data, publications de l'OCDE, 2016
- OLSON, M. Logic of collective action: Public goods and the theory of groups (Harvard economic studies. v. 124). Harvard University Press, 1965.
- OSTROM, E. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American economic review*, 2010, 100(3), 641-72.
- OSTROM, E. Gouvernance des biens communs, de Boeck, 2010.
- LOUDANI, M., LERICHE, D., BOUKACHOUR, J., CABANI, A., HOBLOS, G., & ALAOUI, A. E. H. Optimisation et simulation d'un problème d'affectation des trains aux voies dans le Terminal Multimodal du Havre, 16ème conférence ROADEF de la Société Française de Recherche Opérationnelle et Aide à la Décision, 2015, Marseille, France.
- PACHE, G., & PARAPONARIS, C. (2006). *L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles*. HAL. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009555/document> (consulté le 8/06/2018)
- PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e édition*. Armand Colin, 2016.
- PARETO V. *Traité de Sociologie Générale*, Droz, 1917
- PARKER, E. An actor-network theory reading of change for children in public care. *British Educational Research Journal*, 2017, 43(1), 151-167.
- PARLEMENT EUROPEEN, données de trafics portuaires UE 28, 2015

- PEIRCE, C. S. The logic of abduction. *Peirce's essays in the philosophy of science*. 1957
- PEIRCE, CHARLES S., « La logique de la science. Première partie : Comment se fixe la croyance » (The Fixation of Belief, 1877), *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, T. Ribot (dir.), Paris, Germer Baillière, 3<sup>e</sup> année, tome VI, 1878, p. 553-569.
- PELLEGRIN-BOUCHER, E., & GUEGUEN, G. Stratégies de “coopétition” au sein d’un écosystème d’affaires: une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 2005, 8(1), 109-130.
- PELLETIER J-F. L’intégration des corridors dans les chaînes d’approvisionnement internationales : analyse des cas africains, Thèse de doctorat, Université du Havre, 2012
- PELS, D. Knowledge politics and anti-politics: Toward a critical appraisal of Bourdieu's concept of intellectual autonomy. *Theory and Society*, 1995 24(1), 79-104.
- PICHON S., DAGNET F., JUNQUA G., MAT N. Le rôle des ports dans la transition écologique des territoires : innovations technique et organisationnelle sur la plateforme industrielle PIICTO à Fos sur Mer in Alix & al., *Economie circulaire et écosystèmes portuaires*, Editions EMS 2015
- PIERCE, L. Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts. *Strategic management journal*, 2009, 30(3), 323-347.
- PIGOU, A.C. Wealth and Welfare, Macmillan, New York 1912
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). *Boston: Harvard Business Review* 1998
- PORTER, M. E. *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (Vol. 2). Simon and Schuster, 2011.
- PORTER, M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 2000 14(1), 15-34.
- PORTER, M. E. The value chain and competitive advantage. *Understanding business : Processes*, 2001, 50-66.
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 2003, 315, 104-117.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?. *California management review*, 1987, 30(1), 67-87.

- PRAUSE, G. A green corridor balanced scorecard. *Transport and Telecommunication Journal*, 2014, 15(4), 299-307.
- PRENTICE, B. E. Winnipeg: gateway to the mid-continent corridor. in proceedings of the *31st annual conference of the canadian transportation research forum: transport gateways and trade corridors*, winnipeg, manitoba, may 26-29, 1996, volume 1, 1996
- PROULX, S. Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui: enjeux-modèles-tendances. in VIEIRA L & PINEDE N, *Enjeux et usages des TIC: aspects sociaux et culturels*, 1, 7-20, 2005
- PROVAN, K. G., & KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 2008, 18(2), 229-252.
- PUIMATTO, G. *Les réseaux numériques éducatifs, régulateurs, acteurs et vecteurs de l'évolution des pratiques et de l'organisation des établissements et de l'institution scolaires*, Thèse de doctorat, Paris 13, 2006.
- PUTNAM, H. *The collapse of the fact/value dichotomy and other essays*. Harvard University Press, 2002.
- PUTNAM, R. D. (Ed.). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford University Press, USA, 2004.
- RANTISI, N. M. Exploring the role of industry intermediaries in the construction of 'Local Pipelines': The case of the Montreal Fur Garment Cluster and the rise of Fur-Fashion connections. *Journal of Economic Geography*, 2014, 14(5), 955-971.
- RANTISI, N. M., & LESLIE, D. Circus in action: Exploring the role of a translation zone in the Cirque du Soleil's creative practices. *Economic Geography*, 2015, 91(2), 147-164.
- REGMI, M. B., & HANAOKA, S. Location analysis of logistics centres in Laos. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2013, 16(3), 227-242.
- ROSCHELLE, J., & TEASLEY, S. D. The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In *Computer supported collaborative learning* (pp. 69-97). Springer, Berlin., 1995.
- RYDIN, Y. Policy networks, local discourses and the implementation of sustainable development. In BAKER S. *Politics of Sustainable Development* (pp. 161-182). Routledge 2012.
- SLAMA, T. *L'intégration des parties prenantes dans le développement du processus de stratégie environnementale durable*, Thèse de doctorat, Université de Caen, 2011.

- SMITH, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776). Methuen.
- SNOW, C. C., MILES, R. E., & COLEMAN JR, H. J. Managing 21st century network organizations. *Organizational dynamics*, 1992, 20(3), 5-20.
- SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., & KETELS, C. *The cluster initiative greenbook* (p. 11). Stockholm: Ivory Tower, 2003.
- STECK, B. Introduction à l'Afrique des ports et des corridors: comment formuler l'interaction entre logistique et développement. *Cahiers de géographie du Québec*, 2015, 59(168), 447-467.
- STRUM, S., CALLON, M., LATOUR, B., & AKRICH, M. (2013). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des Mines, 2013.
- TATNALL, A. *Web portals: the new gateways to Internet information and services*. IGI Global, 2005.
- TATNALL, A., & BURGESS, S. Using actor-network theory to research the implementation of a BB portal for regional SMEs in Melbourne, Australia. In *15 th Bled Electronic Commerce Conference- 'eReality: Constructing the eEconomy'*, Bled, Slovenia, University of Maribor, juin 2002
- TAYLOR, J. R., & VAN EVERY, E. J. *When organization fails: Why authority matters*. Routledge, 2014.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 1986 7(1), 37-51.
- TIROLE J., *Economie du Bien Commun*, Paris, Presses universitaires de France, 2016
- TORRES-BLAY, O. *Economie d'entreprise: organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*. Economica, 2000.
- TOURRET, P. Ports français. Les mutations. *Outre-Terre*, 2012, (3), 321-331.
- TREIBER H. Moderner Staat und Moderne Bürokratie bei Max Weber, In: Anter, A. / Breuer, S. (éd.): *Max Webers Staatssoziologie. Positionen und Perspektiven*, Baden-Baden : Nomos Verlag, 2017, p. 121-155.
- VAN BRUSSEL, S., BOELEN, L., & LAUWERS, D. Unravelling the Flemish Mobility Orgware: the transition towards a sustainable mobility from an actor-network perspective. *European Planning Studies*, 2016, 24(7), 1336-1356.

- VAN DER VORST, J. G., & BEULENS, A. J. Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2002, 32(6), 409-430.
- VAN RIESSEN, B., NEGENBORN, R. R., DEKKER, R., & LODEWIJKS, G. Service network design for an intermodal container network with flexible transit times and the possibility of using subcontracted transport. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 2015, 7(4), 457-478.
- VERNY J., ALIX Y. L'évolution des organisations productives et logistiques. Impacts sur les corridors de transport in Alix & al. (2012), in ALIX Y., *Les Corridors de transport*, Paris, Editions EMS, 2012
- VERNY, J. Les corridors de transport: objets en faveur d'une mobilité durable?. in ALIX Y., *Les corridors de transport*, 2012, 323-335
- WALRAS, L. 1874–7. *Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Definitive edn, Lausanne: Corbaz. Trans. W. Jaffé, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1954.
- WALSHAM, G. Actor-network theory and IS research: current status and future prospects. *Information systems and qualitative research* , 1997, (pp. 466-480). Springer, Boston, MA.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks, Sage, 1995.
- WHEBELL, C. F. Corridors: A theory of urban systems. *Annals of the association of American geographers*, 1969, 59(1), 1-26.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies. Analyses and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 1979. 22(2), 233-261.
- WINNER, L. Upon opening the black box and finding it empty: Social constructivism and the philosophy of technology. *Science, Technology, & Human Values*, 1993, 18(3), 362-378.
- WITTGENSTEIN, L. *Tractatus logico-philosophicus [suivi de] Investigations philosophiques*, Paris, Gallimard, 1961.
- XHAUFLAIR, V. Apprentissage collectif et réflexivité systémique: le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations. *Revue Interventions économiques*, 2013 (48). [En ligne] URL <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2110>, consulté le 20/03/2015

- YAN, R., & PEI, Z. Information asymmetry, pricing strategy and firm's performance in the retailer-multi-channel manufacturer supply chain. *Journal of Business Research*, 2011 64(4), 377-384.
- YANG, X., CHENG, Y., & CHANG, G. L. Integration of adaptive signal control and freeway off-ramp priority control for commuting corridors. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 2018, 86, 328-345.
- ZAHLE, J., & COLLIN, F. (2014). *Rethinking the Individualism-Holism Debate: Essays in the Philosophy of Social Science* Springer, Berlin, 2014.
- ZEITLIN, J. *Industrial districts and local economic regeneration: overview and comment.*, International Institute for Labour Studies, 1992, 279-294.
- ZISSIS, D., IOANNOU, G., & BURNETAS, A. Supply chain coordination under discrete information asymmetries and quantity discounts. *Omega*, 2015, 53, 21-29.



# Annexes



## Annexe 1 Typologie des entretiens

Nos entretiens ont été conduits au cours de la période allant du 15 février 2017 au 26 février 2018. Nous proposons ici une typologie afin de mieux comprendre l'analyse des entretiens.

N° Entretien	Secteur d'activité	Durée	Physique ou non
1	Autorité portuaire et CLP	1h05	Physique
2	Autorité portuaire et CLP	1h01	Téléphonique
3	Commissionnaire, prestataire de services logistiques	1h09	Physique
4	Transporteur fluvial de grande taille	1h50	Physique
5	Etat (niveau parlementaire)	0h47	Physique
6	Armateur maritime	0h45	Physique
7	Autorité portuaire et CLP	1h04	Téléphonique
8	Commissionnaire, prestataire de services logistiques et représentant en syndicat patronal portuaire	1h59	Physique
9	Autorité portuaire	1h45	Physique
10	Douane	1h27	Physique
11	Transporteur ferroviaire	Réponse écrite	Réponse écrite
12	Industriel	0h58	Physique
13	Municipalité de ville portuaire	0h51	Téléphonique
14	Etat (niveau ministériel), entretien collectif avec 3 personnes	1h02	Physique
15	Douane	1h00	Physique
16	Transporteur ferroviaire	0h34	Physique
17	Transporteur ferroviaire de proximité (OFP)	1h00	Physique
18	Autorité portuaire et CLP	1h07	Téléphonique
19	Syndicat patronal portuaire	0h50	Physique
20	Autorité portuaire et CCI	0h58	Physique
21	Conseil Régional	0h47	Physique
22	Autorité portuaire Et CLP	0h53	Téléphonique
23	Gestionnaire d'infrastructure	1h04	Physique

	ferroviaire		
24	Transporteur ferroviaire et commissionnaire/prestataire de services logistiques	1h19	Physique
25	Transporteur routier	0h17	Téléphonique
26	Syndicat patronal portuaire	0h56	Téléphonique
27	Gestionnaire d'infrastructure fluviale	1h38	Physique
28	Transporteur fluviaux de petite taille (entretien collectif avec 4 personnes)	2h07	Physique
29	Manutention portuaire conteneur	1h05	Physique
30	Manutention portuaire vrac céréales	1h16	Physique
31	Editeur de systèmes d'information portuaires	1h24	Physique



**Antoine KAUFFMANN**



## **La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires**

### **Résumé**

Les structures en réseau, hybrides entre marché et hiérarchie, se développent de plus en plus, notamment sous l'effet de la mondialisation et des manoeuvres de décentralisation. Parmi les différentes formes de réseaux, la méta-organisation territorialisée est une forme à la fois peu abordée et hautement spécifique. Une méta-organisation est une organisation constituée d'organisations mais sans pouvoir hiérarchique. Ce travail de thèse enrichit la théorie des méta-organisations en recourant à la théorie des biens communs et à la théorie de l'acteur-réseau dans le cas des corridors logistico-portuaires, qui sont des groupements de partenariat entre des ports maritimes et fluviaux d'un même axe géographique. Ainsi, cette thèse montre que la méta-organisation du corridor logistico-portuaire est performée grâce à un ensemble de biens communs et que les différences de perception de l'action de ces biens communs freinent le processus de performance du fait organisationnel.

Mots-clés : Port, Corridor, méta-organisation, réseau, transport, logistique, biens communs, acteur-réseau

### **Résumé en anglais**

As hybrids between markets and hierarchy, network structures have spread a lot due to globalization and de-centralization. Among the various types of networks, territory-anchored meta-organizations appear both as less studied and specific kinds of networks. A meta-organization is defined as an organization which is composed by organizations without having a real hierarchical power on its members, such as employment or property. This thesis enriches meta-organization theory by mobilizing both the theory of commons and actor-network theory in the case of gateway corridors. Gateway corridors are groupings created between seaports and inland ports from a same geographical axis. Within that scope, this thesis shows that the meta-organizations of gateway corridors are performed through the mobilization of different kinds of common goods and that differences in the perception of their action brake the process of organizational performance.

Keywords : Port, Corridor, gateway, Meta-organization, Network, Transport, Logistics, Commons, Actor-network