



HAL
open science

Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ?

Anne-Solène Quiec

► **To cite this version:**

Anne-Solène Quiec. Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ?. Géographie. Normandie Université, 2018. Français. NNT : 2018NORMLH29 . tel-02048568

HAL Id: tel-02048568

<https://theses.hal.science/tel-02048568>

Submitted on 25 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Normandie Université

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité Géographie

Préparée au sein de Normandie-Université

Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ?

**Présentée et soutenue par
Anne-Solène QUIEC**

**Thèse soutenue publiquement le 19 octobre 2018
devant le jury composé de**

Mr. Claude COMTOIS	Professeur – Université de Montréal (Québec, Canada)	Président du jury
Mr. Jean DEBRIE	Professeur – Université de Paris 1	Rapporteur
Mr. Antoine FREMONT	Directeur de recherche – IFSTTAR	Rapporteur
Mr. Eric FOULQUIER	Maitre de conférences – Université de Bretagne Occidentale	Examineur
Mr. Bruno LECOQUIERRE	Professeur – Université du Havre-Normandie	Directeur de thèse
Mr. Laurent LEVEQUE	Chercheur associé – Université du Havre-Normandie	Co-encadrant de thèse

Thèse dirigée par Bruno LECOQUIERRE, laboratoire IDEES-Le Havre



En hommage à mon arrière-grand-père, Jean-François Marie Roudaut, marin de commerce breton. Arrivé au Havre en 1936, il fut employé par la Compagnie Générale Transatlantique. Il rentra définitivement sur sa terre natale à Lilia-Plouguerneau, dans le Finistère, en 1954.

Son histoire a guidé mes pas durant cinq années passées au Havre sans pourtant l'avoir jamais connu, hasard de la vie.

Remerciements

Je remercie Monsieur Bruno Lecoquierre et Monsieur Laurent Lévêque de m'avoir accordé leur confiance le 2 juillet 2013 et de m'avoir accompagné durant mon travail doctoral afin qu'il aboutisse.

Je remercie les enseignants-chercheurs et encadrants qui ont guidé mon parcours : Monsieur René-Paul Desse à l'Université de Bretagne Occidentale à Brest, Monsieur Luc Cambrézy, Madame Barbara Loyer et Madame Béatrice Giblin à l'Institut Français de Géopolitique à Saint-Denis et mon maître de stage, Monsieur Olivier Parvillers au Service Hydrographique et Océanographique de la Marine à Brest. Je remercie Arnaud pour ses conseils et pour ses sollicitations pour l'organisation des colloques DEVPORT ainsi que Philippe et Armelle pour leur aide apportée à ce travail.

Je remercie les employés de l'Université du Havre pour leur gentillesse, leur aide ou leurs conseils, particulièrement Christelle, Elisabeth, Sophie, Laura, Sophie, Sabrina, Malika, Françoise, Madame Rose, Martial, Randy, Nathalie, Claude, Brigitte et Fabienne notamment.

L'aventure de la thèse a été une longue et dure épreuve. Elle m'a toutefois conforté dans la passion de la recherche et dans l'attachement à ma discipline, la géographie, qui m'émerveille toujours. Mais l'aboutissement de ce travail n'aurait été possible sans le soutien de mes proches.

Je remercie particulièrement mes grands-parents et ma grande-tante, dont les histoires et les parcours m'enrichissent et m'inspirent, mes parents et mes frères.

Maman, je te remercie tout spécialement. Tu as été mon plus grand soutien et réconfort durant tout mon parcours.

Papa, tu es allé dans ta vie professionnelle jusqu'au bout de tes convictions personnelles en supportant, sans jamais céder aux moqueries, aux critiques, aux menaces et paradoxalement à la mode, prouvant ainsi ton intelligence, ta finesse d'esprit et ton esprit visionnaire. Seul compte le chemin personnel, le dépassement de soi et de ses propres capacités, la patience et l'humilité.

Mes petits frères, Sébastien et Nicolas, que j'adore et que j'admire. Merci pour les souvenirs que nous avons ensemble, pour le soutien et tout le reste.

Je salue mes oncles et tantes pour leur aide durant la thèse et notamment ma tante qui m'a donné l'envie de suivre son chemin et de devenir Docteur.

Je remercie du fond du cœur mes amis, et parfois les simples connaissances, qui m'ont épaulé par leur soutien moral et fraternel. Ils ont tous su être là.

Mes amies de longue date, Aurélie, Manon et Adeline qui m'ont vu grandir depuis la fac de géo à Brest. Dix ans déjà, en espérant que l'aventure dure encore longtemps.

Mes amies qui sont un peu loin mais toujours là, Marie-Emmanuelle et Lénaïg.

Mes amis rencontrés à Saint-Denis, Bouyagui, Enatha, Simona, Lang.

Mes amis du Havre : Ronan, Kévin et Félix qui m'ont mené la vie dure mais qui m'ont aussi fait beaucoup rire, Sacha, Anaïde. Merci à Hadi pour le soutien. Un merci tout spécial aux filles du Pôle de Recherche en Sciences Humaines pour les belles années passées ensemble : Gabrielle, Emilie, Nelly, Som, Sarah ainsi que les doctorants et jeunes docteurs rencontrés à l'Université du Havre : Malado, Catalina, Manu, Chouaib, Shirley, Mohamed Ali, Aristide et tous les autres. Grâce, merci pour tout et particulièrement pour le soutien et la disponibilité sans faille durant cette fin de thèse. Tu es un vrai rayon de soleil. Jonathan, merci pour la force que tu m'as donné pour terminer cette thèse.

Cette décennie passée à l'Université m'a fait rencontrer des gens du monde entier, beaucoup n'étaient que des rencontres éphémères mais plusieurs sont restées. Ceux dont les routes se sont séparées de la mienne, quel que soient les chemins empruntés par les uns et les autres, ils restent dans mon cœur et ma mémoire. Après les grands lieux d'immigration bretonne, Saint-Denis et Le Havre, je retourne au pays enrichie de ces rencontres multiculturelles et de cet « œil géographique ». Le Havre restera pour moi un très beau souvenir. J'y ai trouvé des gens formidablement attachants, gentils, tolérants et accueillants. Comme le veut l'adage je partirai triste de cette merveilleuse ville, tout autant que j'ai pleuré en arrivant dans cette ville pluvieuse et grise. Le chemin a été salvateur.

« Il est bien inapproprié d'appeler cette planète Terre alors qu'elle est clairement Océan »

Arthur C. Clarke

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	9
Cadre géographique de l'étude.....	9
Hypothèse de recherche et problématique.....	11
La rangée portuaire nord-ouest européenne : un espace, des territoires.....	12
Gouverner les places portuaires : une approche géographique.....	21
Méthodes de recherche pour la comparaison des ports et annonce du plan.....	23
PARTIE 1 – L'EUROPE PORTUAIRE, ENTRE UNIFORMISATION DES PRATIQUES ET DIFFERENTIATIONS LOCALES.....	27
Introduction de la partie 1.....	28
CHAPITRE 1 – DES CONCEPTS CLEFS AU CŒUR DES CHANGEMENTS CONTEMPORAINS.....	30
1.1. Du port à la place portuaire.....	31
1.2. Le cluster : une nouvelle approche pour la définition du concept de port.....	46
1.3. La gouvernance : nouvel enjeu sociétal du XXI ^{ème} siècle.....	57
1.3.1. Un terme constamment réinventé pour un environnement social demandeur.....	58
1.3.2. La gouvernance au sein des places portuaires : tenter une définition.....	62
Conclusion du chapitre 1 : mettre en réseau les parties prenantes de la place portuaire.....	72
CHAPITRE 2 – L'EUROPE DES PORTS : DYNAMIQUES HISTORIQUES ET CULTURELLES.....	74
2.1. Une longue histoire portuaire nord-ouest européenne : des marchands et un Roi.....	75
2.1.1. Un réseau établi de places de commerce : histoire de la Hanse allemande.....	75
2.1.2. Un port créé ex-nihilo pour les besoins d'un Royaume : le cas du port du Havre....	82
2.1.3. La Hanse et le port du Havre : des évolutions divergentes.....	87
2.2. Des territoires géographiquement proches mais culturellement éloignés.....	88
2.2.1. Des cadres institutionnels socles de base des modes de gestion portuaire.....	89
2.2.2. Des formes administratives diverses pour des ports concurrents.....	95
2.3. La place « du » politique dans la gestion des places portuaires.....	100

2.3.1. Le rôle des collectivités territoriales dans la gestion des ports : des acteurs à la périphérie mais influents	100
2.3.2. Le poids des ports dans l'économie régionale.....	102
2.3.3. L'intérêt porté aux ports de commerce par les gouvernements.....	106
Conclusion du chapitre 2 : des différenciations locales héritées et transmises	111

CHAPITRE 3 – L'EUROPE PORTUAIRE : CONTEXTUALISATION ECONOMIQUE..... 113

3.1. La mondialisation de l'économie : une tendance de fond	114
3.2. Le tournant économique des années 1980-1990 : une donne incontournable.....	120
3.3. L'Europe et sa politique des transports	124
3.3.1. Une Europe communautaire sans politique portuaire commune.....	124
3.3.2. Politique de concurrence et libéralisation portuaire en Union Européenne	127
3.4. Les réformes portuaires et la « landlordisation » au sein des ports.....	131
Conclusion du chapitre 3 : vers une uniformisation sans équivoque	135

Conclusion de la partie 1	136
---------------------------------	-----

PARTIE 2 – LES PLACES PORTUAIRES DE LA RANGEE NORD-OUEST EUROPEENNE, DES TERRITOIRES SINGULIERS

Introduction de la partie 2.....	139
----------------------------------	-----

CHAPITRE 4 – LES ENTREPRISES PRIVEES : PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION DU CLUSTER PORTUAIRE

4.1. Comparaison des structures économiques des ports de la rangée nord-ouest européenne.....	143
4.1.1. Définir l'« entreprise portuaire »	143
4.1.2. Les activités portuaires : un indicateur des structures économiques des ports.....	146
4.1.3. Les entreprises privées au sein des circonscriptions portuaires	157
4.1.3.1. Identifier les systèmes d'acteurs pour comprendre les structures économiques des ports.....	158
4.1.3.2. Une diversité des entreprises au sein de la circonscription portuaire.....	165
4.2. Les clusters spécialisés : quelle plus-value pour les territoires portuaires ?	173

4.2.1. Du cluster portuaire aux clusters industriels spécialisés au sein du port : l'exemple du cluster aéronautique d'Hambourg	173
4.2.2. Le cluster pétrochimique : un cluster emblématique structurant.....	179
4.2.2.1. Quelques éléments comparatifs	179
4.2.2.2. Le cluster pétrochimique à Rotterdam.....	186
4.2.2.3. Le cluster pétrochimique à Anvers	189
Conclusion du chapitre 4 : le cluster portuaire spécialisé, véritable plus-value pour le port.....	194

CHAPITRE 5 – LES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE AU QUOTIDIEN : LES EXEMPLES DU HAVRE ET D'ANVERS..... 196

5.1. Les interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées	197
5.1.1. La gouvernance : une pratique localisée.....	198
5.1.1.1. Le cas havrais	198
5.1.1.2. Le cas anversoïis.....	206
5.1.2. Les individus associés à la gouvernance : une universalité non effective.....	208
5.1.3. Les relations quotidiennes : créatrices de liens durables.....	218
5.2. Une diversité des modes de gouvernance : des enseignements à retenir.....	221
5.2.1. La gouvernance « informelle » : un mode de gouvernance incontournable au port d'Anvers.....	222
5.2.2. La gouvernance institutionnalisée, une gouvernance « de façade » pour le port du Havre.....	231
5.2.2.1. Le <i>Grand Port Maritime du Havre</i> et son conseil de développement : une gouvernance difficile à mettre en place.....	231
5.2.2.2. Analyse lexicale des représentations : quelles perspectives pour la place portuaire havraise ?.....	241
Conclusion du chapitre 5 : prendre en compte les singularités du territoire portuaire.....	251

CHAPITRE 6 – GOUVERNER LES PLACES PORTUAIRES : NOUVEL ENJEU DU XXI^{ÈME} SIECLE..... 254

6.1. L'exercice de la gouvernance au prisme des clusters portuaires.....	255
6.1.1. Savoir gouverner : un atout pour l'aménagement du territoire	255
6.1.2. Le rapport des acteurs portuaires au territoire portuaire.....	271
6.1.3. Susciter l'adhésion à la communauté portuaire, ciment de la place portuaire	274
6.2. Le pouvoir au sein des places portuaires, une question discrète	277

6.2.1. Quelques prérequis sémantiques	277
6.2.2. La légitimité des acteurs dans la gouvernance portuaire.....	279
6.2.3. Le mode d'exercice du pouvoir au sein de la place portuaire : un vecteur de cohésion des acteurs portuaires.....	285
6.3. L'autorité portuaire : acteur-pivot de la gouvernance portuaire.....	287
6.3.1. Les stratégies de développement territorial des autorités portuaires.....	287
6.3.2. Le directeur de l'autorité portuaire : un rôle clef.....	293
6.3.3. Les nouveaux défis des autorités portuaires	296
Conclusion du chapitre 6 : coordonner les parties prenantes de la place portuaire.....	302
Conclusion de la partie 2	304
CONCLUSION GENERALE	306
Bibliographie.....	311
Annexes	328

INTRODUCTION GENERALE

« Nous bénéficions naturellement de notre position géographique ». Cette phrase anodine prononcée par Edouard Philippe, maire de la ville du Havre jusqu'en mai 2017, et relayée dans le journal *Les Echos*, le 29 septembre 2011 dans le cadre d'une éventuelle implantation d'Areva sur la zone industrialo-portuaire havraise, pourrait être celle du bourgmestre d'Anvers ou de tout autre élu local de Rotterdam, Hambourg ou Londres. Dans cette représentation, la géographie physique déterminerait donc la capacité du port à produire de l'activité économique, comme si le simple fait d'être là était une externalité positive en soi. En définitive, quel que soit l'atout mis en lumière par les autorités portuaires ou les hommes politiques locaux, il y a toujours un avantage à transiter par le port qui est « vendu ». Il s'agit constamment de bien communiquer dans le but d'attirer toujours plus de clients et d'accroître les trafics, sources de valeur ajoutée.

Avant-goût du monde maritime et portuaire nord-ouest européen en ce début de XXI^{ème} siècle, cette entrée en matière pose quelques-uns des éléments clefs que nous développerons au cours de ce travail de recherche. Les ports de commerce sont au cœur de notre étude.

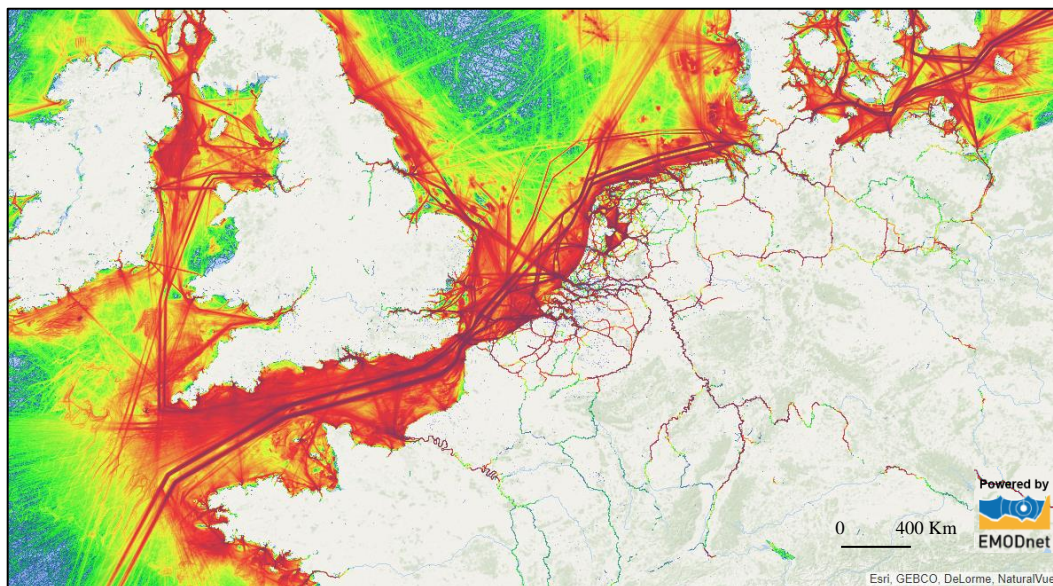
Cadre géographique de l'étude

Une thèse en géographie s'appuie sur une délimitation précise du terrain d'étude. Les villes portuaires précédemment citées, Le Havre, Anvers, Rotterdam, Hambourg et Londres, suggèrent déjà le cadre géographique de notre recherche. Un espace littoral est une zone de contact entre un espace terrestre et un espace maritime. Le terme de façade maritime, ou de rangée portuaire, permet d'en préciser la fonctionnalité. Une rangée portuaire est ainsi une dénomination générale désignant communément un alignement de ports sur un littoral. Pour être reconnue comme telle, celle-ci doit faire l'objet d'un certain nombre de critères, qui participent à la construction de cet espace spécifique. Pour André Vigarié (1979), il doit exister un enracinement historique de l'activité portuaire, un dynamisme économique fort avec des aires de desserte continentale et la présence de liaisons maritimes intra-régionales, notamment.

La figure ci-après présente une carte de la densité des flux maritimes dans l'espace concerné par notre étude. Une ligne maritime transocéanique majeure ressort

particulièrement au centre de l'image ainsi que des liaisons secondaires. Elles mettent en évidence l'existence de la rangée portuaire nord-ouest européenne.

Figure 1 – Lignes maritimes touchant les ports de la rangée nord-ouest européenne en 2015



Source : atlas maritime, ec.europa.eu, 2018

Cadre spatial et terrain d'étude privilégié de cette réflexion, la rangée portuaire nord-ouest européenne est une dénomination spécifique désignant la façade maritime nord-ouest européenne qui concentre, sur environ 1000 kilomètres, les principaux ports maritimes et fluviaux donnant accès aux principaux marchés de consommation de cette région. Les ports concernés se situent à l'embouchure ou en amont de fleuves que sont la Seine, l'Escaut, le Rhin, l'Elbe et la Tamise. Elle s'étend des ports du Havre à Hambourg, en passant par les ports belges, néerlandais et anglais. Il peut néanmoins exister des délimitations plus ou moins restrictives. Par exemple, une revue professionnelle belge exclut le port du Havre, limitant cette rangée au port de Dunkerque¹.

La rangée portuaire nord-ouest européenne, traversant cinq pays différents, tout en concentrant un nombre important de ports sur un espace relativement restreint, se présente comme un espace géographique bien identifié à l'échelle locale et régionale par les acteurs pratiquant ce territoire tels que ceux issus du monde économique ou les décideurs politiques. Elle l'est également à l'échelle internationale par les observateurs de cet espace,

¹ Revue Flow sur le thème « Breakbulk »

qu'ils soient économiques ou scientifiques par exemple. Ces derniers n'ont pas nécessairement de lien physique au territoire et de fait, pas de volonté particulière à organiser son développement. Cet espace reconnu est un lieu stratégique dans le commerce maritime mondial au bénéfice du continent nord-européen notamment pour l'approvisionnement en biens de consommation. Il se présente alors comme une entité singulière, en relation avec d'autres entités ailleurs sur le globe.

Hypothèse de recherche et problématique

Nous faisons l'hypothèse que la gouvernance des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne est le résultat des interactions et des jeux d'acteurs qui s'instaurent entre les autorités portuaires, dépositaires des aspects régaliens de la gestion des grands ports maritimes européens, et les acteurs privés du monde industrialo-portuaire, dans toute leur diversité, qui sont intéressés par les dimensions économiques et commerciales du transport maritime beaucoup plus que par les aspects institutionnels et juridiques qui sont principalement du ressort des autorités portuaires.

Notre thème de recherche porte donc sur la gouvernance territoriale au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne. Elle vise à interroger les manières différenciées qu'ont les ports de s'adapter (ou pas) à un contexte qui s'impose à tous, celui de transport maritime mondialisé. Nous nous demanderons donc quels sont les impacts de l'économie mondialisée sur la gestion locale des grands ports mondiaux ?

Afin de tenter de démontrer notre hypothèse et pour analyser les modalités diverses par lesquelles elle est mise en œuvre dans les ports pris en compte dans cette recherche, nous serons amenés à aborder différents concepts qui sont chacun nécessaire à une compréhension d'ensemble de notre problématique. Ces concepts portent entre autres sur les notions d'espace et de territoire, l'articulation entre l'économique et le politique, l'analyse des représentations.

Notre problématique générale doit être envisagée dans le contexte de recherche de compétitivité portuaire et du questionnement portant sur les facteurs qui conduisent à l'amélioration de cette compétitivité. Ainsi, nous nous demanderons dans quelle mesure le mode de gouvernance influence la compétitivité du port ? Entre la performance économique et la « bonne » gouvernance, existe-il un facteur plus décisif qu'un autre ? Par

ailleurs, de quelle manière l'aménagement du domaine portuaire et les stratégies de développement des ports sont influencés par les demandes des acteurs économiques ?

Dans cette large problématique, nous avons fait le choix de nous intéresser plus particulièrement aux modalités d'organisation de la gouvernance entre les autorités portuaires et les entreprises privées dans les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne en nous demandant si les entreprises sont plutôt tierces-parties ou parties prenantes de l'organisation portuaire. Une autre question intervient alors qui est celle de la localisation géographique des différents ports de la rangée nord-ouest avec le poids de l'histoire, de leurs cultures particulières, des rapports sociaux, du rôle des Etats, qui ont tous participé à la différenciation de ces territoires et à leurs positionnements spécifiques dans l'économie mondiale.

La rangée portuaire nord-ouest européenne : un espace, des territoires

Pour une première approche de notre sujet, nous tenons à rappeler dans la définition de notre objet d'étude, la distinction historique entre les concepts d'espace et de territoire dans les sciences géographiques françaises. En effet, s'ils sont proches, ces deux termes clefs font référence à des approches conceptuelles différentes, voire antagonistes en ce qui concerne les méthodologies de recherche mises en œuvre pour « la description et l'interprétation de l'organisation de la surface terrestre [...] par les sociétés humaines »². Ils méritent d'être détaillés et mis en perspective avec les éléments traités dans ce sujet tant cela détermine sa compréhension, de notre point de vue.

Même si un sens commun subsiste, celui d'expliquer l'organisation géographique des sociétés humaines, l'espace et le territoire se distinguent sur un certain nombre de points. Cependant, la limite épistémologique entre ces deux définitions est parfois floue (Moine, 2006). En parallèle, chaque auteur semble donner sa propre explication de ces deux notions, ce qui est particulièrement le cas pour celle d'espace.

En géographie, l'espace est indissociable de l'adjectif qualificatif « géographique ». En ce sens, il est strictement issu du vocabulaire de la discipline³. Pourtant, la majorité des définitions des principaux dictionnaires spécialisés laissent à penser que ce terme n'est pas clairement défini chez les géographes. Les auteurs semblent avoir du mal à aboutir à une

² Définition de la géographie, hypergeo.eu, consulté le 3/10/2016

³ Définition de l'espace, geoconfluences.ens-lyon.fr, consulté le 27/09/2016

définition uniforme permettant de proposer des critères communs d'identification de l'espace géographique. Dans *Les mots de la géographie, dictionnaire critique* (1993), les auteurs indiquent qu'il est un « mot vital de la géographie », ce qui nous semble fort restrictif et partisan, bien qu'ils détaillent longuement le terme par la suite. Retenons, comme l'explique Denise Pumain, que cette notion s'est développée dans les années 1960-70 en France et qu'elle est associée aux concepts de centre, de polarisation, de flux, de réseau, de hiérarchie, de ville et de région⁴. Le concept a véritablement été formalisé dans les années 1970-80 dans le but d'identifier des éléments physiques, localisables par des coordonnées géographiques, présents sur la surface terrestre (Baud, Bourgeat, Bras, 2013) afin de les cartographier (Berque, 1995). Il fait en effet référence à « l'analyse spatiale, c'est-à-dire un ensemble de méthodes mathématiques et statistiques visant le traitement de données géographiques (c'est-à-dire spatialisées) et de leurs attributs (caractères, composantes) en vue de repérer des structures, expliquer des localisations, détecter des processus relativement réguliers et généraux » (Mérenne-Schoumaker, 2002).

Premièrement, les espaces sont donc considérés par rapport à l'ensemble de la surface terrestre. Ils sont des points sur l'étendue de celle-ci, c'est-à-dire qu'ils ont un ancrage physique, matériel, à la surface terrestre. Deuxièmement, tous les auteurs proposent une définition incluant l'activité humaine, ce qui pourrait compliquer la distinction entre l'espace et le territoire. L'espace géographique est ainsi défini comme étant « l'étendue terrestre utilisée et aménagée par les sociétés en vue de leur reproduction – au sens large, non seulement pour se nourrir et s'abriter, mais dans toute la complexité des actes sociaux. [...] L'espace géographique est donc à deux faces. Il est un système de relations et un produit social organisé, l'un des nombreux produits de l'activité sociale » (Brunet, Ferras, Théry, 1993). Il faut comprendre que l'espace est support de l'activité humaine, contrairement au territoire qui se construit du fait de la présence de l'homme. D'ailleurs les auteurs cités précédemment, approfondissent en définissant le territoire comme étant un « espace approprié avec le sentiment ou la conscience de son appropriation ». De ce point de vue, l'espace « prend un sens qualitatif quand il est associé à une forme d'activité ou de résidence » (George, Verger, 2006). Par ailleurs, il « s'emploie soit au singulier pour rendre compte des combinaisons physiques, économiques et sociales s'exerçant sur un espace donné, soit au pluriel pour désigner des

⁴ Définition de l'organisation de l'espace, hypergeo.eu

espaces présentant des caractères de similitude quelle que soit leur localisation »⁵. Ce dernier élément est fort intéressant. Il met en évidence que des espaces distants géographiquement peuvent néanmoins se reconnaître sous un même ensemble. Ces espaces ont donc des caractéristiques communes qui leur sont propres et les distinguent d'autres espaces, ou du moins en font un ensemble particulier et identifiable selon des critères de référence. Le terme d'espace représente également un lieu idéal, sans frontière physique à proprement parler. En ce sens, « l'espace politique peut être compris comme l'étendue produite et structurée par la *polis* (la « cité » en grec, soit la « société » et/ou le « pouvoir »). [...] Il tend à se confondre avec l'espace social et du (ou des) pouvoir(s), espace vécu » (Rosière, 2008). L'espace étudié implique donc d'être spécifié.

Par ailleurs, l'espace est indissociablement lié à la notion de spatialité. L'analyse spatiale est une des méthodologies utilisées. Elle fait référence à un fondement épistémologique particulier en géographie qui s'appuie notamment sur des méthodes de modélisation d'interactions spatiales se basant sur l'hypothèse de l'existence de règles et de lois, plus ou moins indépendantes du milieu physique. Dans sa définition la plus simple, elle « est une étude formalisée de la configuration et des propriétés de l'espace des sociétés » et s'intéresse à la mise en espace (Lévy, Lussault, 2013). Dans les années 1960, elle est positionnée comme une démarche novatrice en étudiant les relations horizontales entre les lieux et non plus uniquement les relations verticales société/milieu physique, ce qui était le cas chez les géographes classiques (*Ibid*). L'espace est ici « défini par les relations entre les lieux qu'engendrent les interactions entre acteurs sociaux localisés » (*Ibid*).

Ainsi, entre une définition où l'espace est synonyme d'un point cartographiable sur la planète et une considération où l'espace est anthropisé, c'est peut-être là que réside la difficulté pour les géographes d'en trouver une définition uniforme tant cela laisse de possibilités pour l'étudier. Pour Jacques Lévy et Michel Lussault (2013), il « est souvent hybride, à la fois matériel, immatériel et idéal ». Ils parlent même « de l'incertitude de sa définition traditionnelle ». De plus, cela peut rendre ambiguë la distinction avec le territoire. Roger Brunet, Robert Ferras et Hervé Théry (1993) proposent cinq usages ou types d'action de l'espace : l'appropriation, l'exploitation (la mise en valeur), l'habitation (l'habitat), l'échange (ou la communication) et la gestion. Ces critères, nous le verrons, peuvent se confondre avec ceux caractérisant le territoire.

⁵ Définition de l'espace géographique, geoconfluences.ens-lyon.fr, consulté le 27/09/2016

Aujourd'hui, il semblerait que la notion d'espace géographique soit quelque peu passée de mode. Au fur et à mesure, les travaux des géographes se tournent de plus en plus vers ceux abordant le territoire comme objet d'étude et tendent à remplacer ce terme. Il s'agit là d'une évolution sémantique importante de la discipline.

En ce sens, « le territoire s'est substitué doucement à ce terme (espace) en conférant plus d'épaisseur à ce que l'on pourrait aussi nommer environnement, c'est-à-dire ce qui nous entoure dans une acception très globale, c'est-à-dire mêlant à la fois milieu physique, naturel et aménagé » (Moine, 2006). Cela permettrait d'exprimer des réalités sociétales, politiques et économiques mouvantes, en terme spatial. L'un des faits marquants est la place croissante des citoyens dans les processus de concertation en aménagement. Cela, nous le verrons, coïncide avec des préoccupations nouvelles largement associées à la gouvernance des territoires, dans des contextes géopolitiques nouveaux. Il convient donc de définir le terme de territoire.

Le territoire est défini plus uniformément. Les auteurs s'accordent pour dire qu'il est une appropriation d'un espace géographique ou encore d'« une portion de l'espace terrestre, donc une étendue finie » (Rosière, 2008). Cet élément inconditionnel s'appuie sur la présence de limites précises et parfois de l'utilisation d'éléments naturels pour les fixer. En effet, dans sa définition première, le territoire est d'abord perçu comme ayant un cadre juridique, administratif, permettant à un État ou une collectivité d'exercer son autorité⁶ et ainsi d'exercer une compétence et un contrôle sur ce même territoire (Pinchemel, cité par Moine, 2006). Alexandre Moine, dans son article *Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie*, détaille la construction du terme. La montée en puissance de ce concept, en France, remonte aux années 1960-70 dans un contexte où l'Etat centralisateur « a créé une réelle distance entre l'échelle de planification et d'intervention nationale et le développement local ». Puis, la décentralisation des années 1980 donne aux échelons administratifs locaux plus de poids, « substituant à la notion de territoire celle de collectivité territoriale ». A la fin des années 1990, « le territoire est reconnu à travers sa fonction fédératrice des acteurs locaux et des institutions » grâce à la Loi d'Orientation, d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (LOADDT 99), dite Loi Voynet. L'utilisation du concept de territoire offre

⁶ Définition de territoire, geoconfluences, consulté le 27/09/2016

alors la possibilité de dépasser les limites trop restrictives qu'impose la notion de collectivité territoriale. Ces trois temporalités, décrites par Alexandre Moine, voient donc émerger le territoire comme un outil de gouvernance, soulignant ainsi l'intérêt croissant de la prise en compte des acteurs locaux, et notamment de l'opinion publique, des citoyens et des entreprises, dans les processus de concertation. Ce nouveau contexte va de pair avec l'intérêt porté à l'implication de toutes les parties prenantes aux questions d'aménagement du territoire par exemple avec les débats publics (Subra, 2008 ; Lavaud-Letilleul, 2012).

Penchons-nous à présent sur les acceptations élargies de la notion de territoire. Outre un espace délimité géographiquement, le territoire peut également être un « espace géographique qualifié [...] par une spécificité naturelle ou culturelle » (George, Verger, 2006). Il peut alors « être revendiqué (nation), ou rêvé » (Rosière, 2008) et même avoir une dimension affective (Brunet, Ferras, Théry, 1993). De ce point de vue, la délimitation d'un territoire est parfois virtuelle et ne se conçoit pas matériellement par des frontières physiques. De toutes les manières, l'idée de délimitation de l'espace et celle d'appropriation du territoire impliquent l'intervention du facteur humain. En effet, ceux que les auteurs nomment couramment les « acteurs », ceux qui jouent un rôle sur le territoire, se reconnaissent a priori à travers une identité commune et alimentent en même temps la construction de celle-ci. Un sentiment d'appartenance à une communauté peut alors se développer. En ce sens, le territoire serait donc l'« espace socialisé, approprié par des acteurs » (Baud, Bourgeat, Bras, 2013) ou « par une communauté d'individus rassemblés autour de valeurs communes et d'aspirations partagées en terme de développement sur lequel s'exerce ou non l'autorité de l'Etat ou d'une collectivité » (Verdol, 2012). Nous observons que les différentes définitions du territoire le positionnent par rapport à l'espace géographique préexistant.

Or, la notion de territoire ne se superpose pas à celle d'espace. Joël Bonnemaïson (2000) a précisé que l'espace est une organisation, un système, qui a une fonction et se prête davantage à l'analyse économique tandis que le territoire est une vision du monde traduisant des représentations et s'appliquant en priorité à l'analyse culturelle, historique et politique. La notion de territoire viendrait donc compléter celle d'espace. En ce sens, il faut nuancer le propos en considérant que le territoire n'est ni une « entrée qui consiste d'emblée à qualifier le territoire par l'espace », ni « la matérialisation de l'étendue d'un pouvoir » (Moine, 2006). La définition du territoire, au-delà de l'idée d'appropriation, « est en fait beaucoup plus que cela, un système d'acteurs en tension, c'est-à-dire en équilibre

autour des actes élémentaires » (*Ibid*). Les acteurs sont donc au cœur du dispositif de territoire. C'est pourquoi, « l'espace géographique, indissociable de ces acteurs qui l'animent, devient alors territoire dont la compréhension ne peut dans un premier temps se faire sans avoir pris la mesure de leur présence, de leurs pouvoirs respectifs, de leurs stratégies et de leurs moyens d'action » (*Ibid*). Alexandre Moine identifie six catégories d'acteurs qui forment ce système territorial : les individus, les entreprises, l'État, les collectivités, la société civile, les intercommunalités. Cette « population particulière » (Baud, Bourgeat, Bras, 2013) peut être un individu ou un groupe. Pour comprendre le fonctionnement du territoire, il faut donc observer les « pratiques des acteurs » (*Ibid*).

Une question s'impose alors : comment l'espace devient-il territoire ? Par quels mécanismes est-il approprié ? La géopolitique a particulièrement traité la question sous l'angle de la conflictualité. L'approche développée dans les années 1970 par Yves Lacoste considère le territoire comme un objet symbolique, idéologique ou stratégique faisant de lui un espace convoité, soumis à des conflits pour son appropriation. Selon ce théoricien, la géopolitique se définit comme étant l'étude des rivalités de pouvoir sur un territoire en vue de son contrôle et des populations qui s'y trouvent. Par l'étude des représentations et des idéologies, il s'oppose aux conceptions classiques de la géographie de cette époque où l'heure était à la modélisation, avec la chorématique inventée par Roger Brunet par exemple. Il considère au contraire que chaque territoire est singulier et que c'est par cette entrée qu'il faut l'appréhender. Béatrice Giblin reprendra plus tard la méthodologie mise en œuvre (géopolitique externe dans le cas des conflits internationaux) pour l'appliquer à l'étude des rivalités de pouvoirs liées à l'aménagement du territoire (géopolitique locale). Qu'il s'agisse de conflits internationaux ou locaux, « il s'agit, évidemment, d'avancer avec la prudence et la sagesse de ne pas établir de "lois géopolitiques" mais avec la volonté d'établir une démarche rigoureuse fondée sur le raisonnement géographique » (Giblin, 2012). Il s'agit donc d'une autre dimension dans la définition du territoire. Le territoire est une « portion de la surface terrestre sur laquelle s'exercent des conflits entre groupes sociaux en vue d'assurer sa domination et donnant lieu à des mutations dans l'usage du sol ; le territoire n'est alors traité que par rapport aux enjeux sociaux qui s'y déroulent » (Le Berre, cité par Moine, 2006).

Mais, d'après nous, le conflit, qu'il soit une simple rivalité de pouvoir ou une guerre, n'est pas nécessairement fondateur d'un territoire. Le territoire portuaire par

exemple, n'est a priori pas soumis à ce mode d'appropriation de l'espace. Nous privilégions l'idée d'interactions entre les parties en présence. La territorialité concerne les rapports aux territoires des groupes et des individus qui le constituent. Les processus de territorialisation nous semblent donc une bonne méthode dans l'appréhension de ce territoire si spécifique puisqu'elle « consiste en une appropriation qui peut être juridique et économique (la propriété) ou symbolique (le sentiment d'appartenance, de connivence) »⁷, c'est-à-dire des mécanismes d'appropriation de l'espace. En ce sens, la dimension historique est importante pour comprendre le mode d'appropriation d'un espace, devenant territoire. Plus largement, l'étude des territoires s'inscrit dans le champ de la géographie culturelle. Augustin Berque, Paul Claval et Joël Bonnemaïson sont des pionniers de la discipline en France. Cette approche scientifique « paraît être le cadre "naturel" de tous les travaux qui intègrent une réflexion sur les représentations » (Rosemberg, 2003). En effet, cet outil méthodologique est l'un des plus intéressants pour aborder le fait territorial dans la mesure où les représentations « que les sociétés ou les individus se font d'une réalité précise, d'un être géographique, est plus important que la réalité elle-même ; ou plus exactement que cette réalité n'existe que dans la représentation que l'on se fait d'elle » (Bonnemaïson, 2000). Finalement, « le territoire objet des politiques de développement territorial est donc le fruit d'un processus volontaire » (Verdol, 2012).

L'idée maîtresse de la notion de territoire est celle de l'appropriation de l'espace géographique. Le territoire est délimité par des marqueurs très diversifiés qui peuvent être administratifs, politiques, culturels, sociaux, symboliques, temporels ou encore spatiaux.

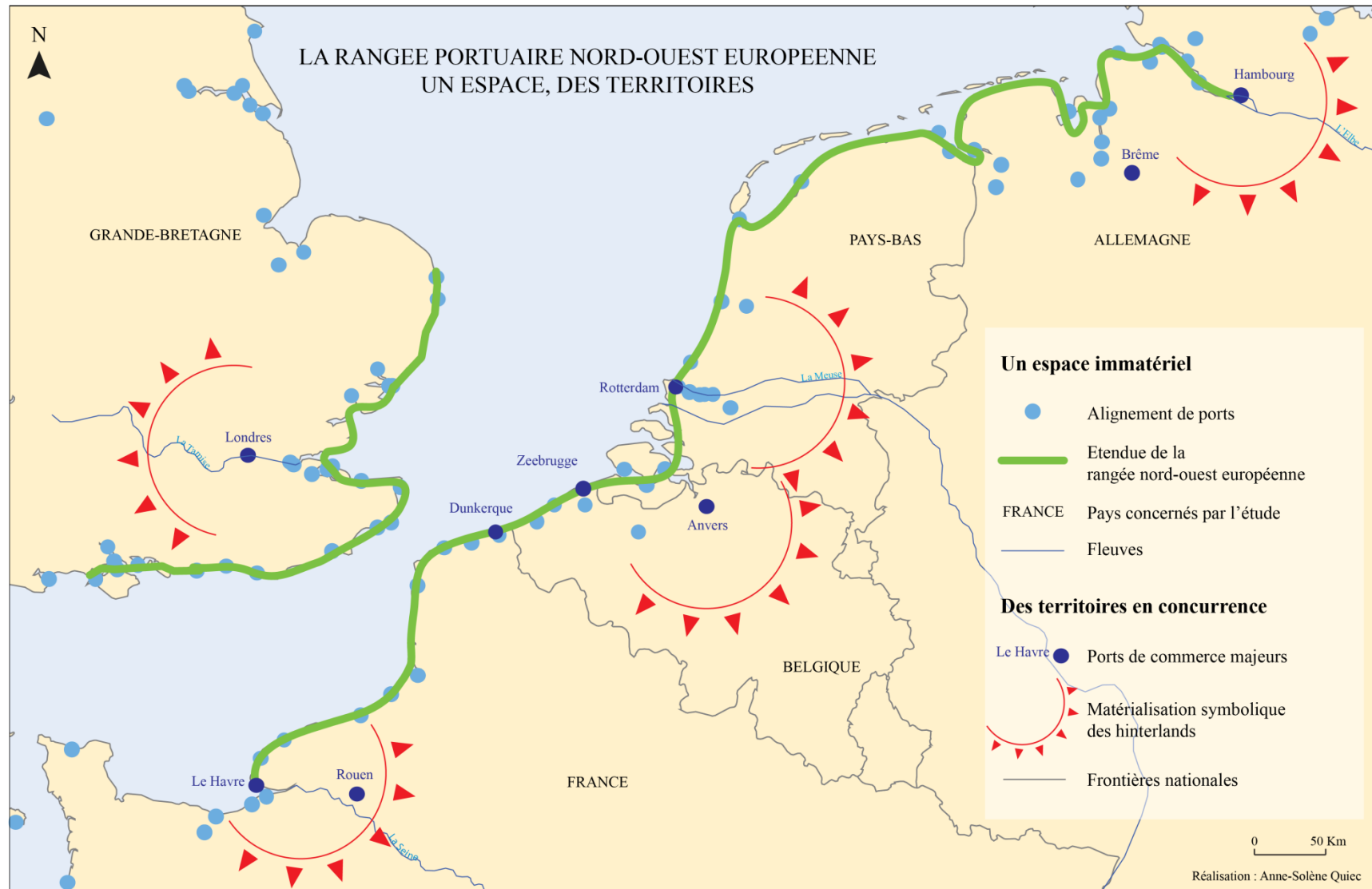
Tenant compte des critères précédemment énoncés, nous considérons que la rangée portuaire nord-ouest européenne peut être qualifiée d'espace géographique et que les ports qui y sont implantés peuvent être qualifiés de territoires. De notre point de vue, une rangée portuaire est un espace géographique dans la mesure où cette aire géographique est identifiable par rapport à d'autres espaces présentant les mêmes caractéristiques ailleurs dans le monde et qu'il ne fait pas l'objet d'une appropriation organisée quoique l'existence de lignes maritimes transocéaniques et les logiques horizontales des armateurs puissent questionner cela. De plus, nous pensons que l'espace géographique est un tout pouvant rassembler des objets géographiques individuellement distincts les uns des autres permettant de généraliser cet ensemble sous un terme générique à l'image de l'espace

⁷ Définition de territorialisation, geoconfluences, consulté le 27/09/2016

portuaire nord-ouest européen. Ces objets géographiques, les ports dans notre cas, peuvent être en interaction, s'exprimant sous forme de compétitivité économique. Ici, il existe au sein de cette entité un réseau de ports hiérarchisés que nous considérons être des territoires car leur existence tient à l'appropriation qu'en ont fait les acteurs ayant un impact à l'échelle locale. C'est pourquoi une rangée portuaire est pour nous une juxtaposition de territoires, les uns en compétition ou coopération avec les autres. Au sein de ces territoires il existe des relations entre des acteurs et des logiques d'appartenance et de délimitation. Toute notre thèse s'efforcera de rendre compte des singularités de ces territoires dans un contexte mondialisé.

Afin de poser les bases du cadre géographique de notre étude, nous proposons une carte à l'échelle de la rangée nord-ouest européenne, reprenant les éléments évoqués. Elle présente, outre les ports de commerce majeurs concernés par notre étude, l'ensemble des différents types de ports existant dans cet espace. Celui-ci couvre un arrière-pays qui constitue le deuxième pôle économique mondial, caractérisé par une forte densité de PIB.

Figure 2



Gouverner les places portuaires : une approche géographique

Compte tenu de la distinction que nous avons opérée entre les différentes échelles géographiques, l'échelle régionale dans le cas de la rangée portuaire et l'échelle locale s'agissant des ports qui constituent cette rangée, nous précisons que notre sujet d'étude s'intéresse d'abord à l'échelle locale de chacun des ports étudiés – tout particulièrement Anvers et Le Havre en deuxième partie – en ce qu'elle permet de dégager des clefs d'analyse plus générales, applicables à l'ensemble de la région étudiée.

Serge Courville (1991) détermine deux axes à la démarche géographique. Le premier est « de situer les phénomènes qu'elle observe dans leurs temporalités » et le deuxième est « de s'inscrire dans un horizon multidisciplinaire, c'est-à-dire de profiter de l'apport des autres disciplines et de pratiquer un terrain ». Il détermine deux fonctions de la géographie : une fonction exploratoire et une fonction descriptive.

Notre étude s'inscrit dans le champ de la géographie des transports qui « est au croisement de la géographie physique, géographie économique, géographie sociale, historique et politique, géographie des territoires » (Mérennes, 2013). La présente étude est donc à l'intersection de plusieurs disciplines. Elle s'intéresse à l'organisation de l'espace par les flux liés aux activités de transports, dans notre cas en lien avec le secteur maritime et portuaire. En géographie maritime et portuaire, les chercheurs font appel à plusieurs disciplines scientifiques. Le géographe emprunte à l'économiste et l'économiste au géographe par exemple. La préoccupation centrale est de mettre en évidence la localisation des activités économiques et de comprendre l'organisation des réseaux de communication, de transports ou encore d'acteurs.

En 1984, François Durand-Dastès, dans la revue *Espace-Temps*, pose l'objet central des préoccupations du géographe : la question de la localisation. Il invente une question restée célèbre : « pourquoi cela est ici et pas ailleurs ? ». Géographe de formation, il évoque pourtant la compétition et la concurrence entre agents économiques. Il présente la notion de compétition fondant les modèles d'interaction spatiale et une partie des systèmes spatiaux (par exemple les systèmes d'utilisation du sol ou les systèmes de cultures), des modèles de géographie de la perception, des cartes mentales (dans le domaine des microdécisions). Les géographes s'intéressent donc à cette question de la localisation des activités économiques.

En ce sens, l'approche géographique a toute sa place dans l'étude du fait portuaire. Le port est vecteur de mobilités, d'échanges, d'interactions entre les groupes et amène également à se questionner sur les notions de mondialisation, de concurrence, de compétition, de performance, de pouvoir et d'autres encore. L'interdisciplinarité qui caractérise la géographie des transports, permet de prendre en considération des phénomènes très divers, allant par exemple des besoins des usagers à la mise en œuvre des politiques de développement local.

Deux dimensions s'enchevêtrent alors pour l'approche de notre sujet : une dimension géographique et une dimension économique. Elles transcendent l'ensemble du travail avec néanmoins une prépondérance pour la dimension géographique.

Notre recherche s'inscrit dans un contexte de compétition économique très forte entre les ports puisque « la mondialisation a été un des paradigmes dominant du développement du transport maritime et des terminaux portuaires depuis le milieu du XX^{ème} siècle » (Rodrigue, 2000) mettant en concurrence les territoires. Cela se matérialise par la volonté d'attirer des trafics au sein du port et de contrôler les hinterlands. Attirer le maximum des flux et des investisseurs est donc un défi qui devrait nécessiter une stratégie d'ensemble de la place portuaire. L'enjeu du développement économique des ports vise à attirer des chargeurs qui privilégieront le port dont il est question.

Mais la performance des ports est désormais le fait de questionnements nouveaux et d'approches scientifiques renouvelées au gré de l'évolution de « l'industrie du transport maritime et du développement de la chaîne logistique de transport en particulier. Ces tendances ont profondément affecté le champ des stratégies portuaires et de la compétitivité » (Cepolina, Ghiara, 2013). L'efficacité des infrastructures et services portuaires ainsi que la gouvernance de certaines places portuaires se présentent comme deux pans essentiels du développement portuaire. L'objectif de cette thèse sera de tenter de mettre en évidence les phénomènes de clusterisation et de gouvernance au sein de quelques ports nord-ouest européens et d'expliquer l'intérêt de mise en place de tels processus.

S'agissant d'une étude portuaire, l'aspect économique apparaît donc inévitable mais la dimension politique que souligne la notion de gouvernance est beaucoup moins mise en exergue dans la littérature scientifique. Or, dans un sujet qui a pour objet d'analyser les

interactions entre acteurs dans les ports de la rangée nord-ouest européenne, nous avons tenu à prendre en compte le rôle de l'action politique dans le processus de gouvernance.

Cette importance de la dimension politique dans les phénomènes géographiques a particulièrement été mise en évidence par l'approche géopolitique développée par Yves Lacoste, Béatrice Giblin ou encore Philippe Subra. Dans leur méthodologie, ils insistent sur la singularité des territoires. Nous nous inspirerons de cette méthode mais considérant qu'elle ne prend tout de même pas suffisamment en compte des aspects économiques à la base de certaines décisions de localisation des entreprises et que le territoire portuaire ne se construit pas nécessairement sur la base de rivalités, nous y adjoindrons d'autres méthodes dans l'objectif de comparer structurellement les ports entre eux. La dimension politique viendra compléter des aspects d'ordre plus économique.

Ainsi notre positionnement se situe à l'articulation de ces deux grands champs d'analyse du monde portuaire européen que sont les dimensions économique et politique. Il nous semble en effet que ces deux dimensions se complètent et que le positionnement des ports de la rangée nord-ouest européenne ne peut pas être analysé en l'absence de l'une ou de l'autre.

Méthodes de recherche pour la comparaison des ports et annonce du plan

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons utilisé plusieurs outils : données statistiques, observations, entretiens semi-directifs et analyse spatiale grâce à l'imagerie aérienne. Notre méthodologie de recherche s'appuie à la fois sur des données qualitatives et quantitatives selon une approche hypothético-déductive. Nous avons fait appel à plusieurs approches : institutionnelle, économique, géographique. Pour cela, nous avons eu recours à une approche multiscalaire associant échelles supranationale, étatique, régionale, locale pour la compréhension globale des processus à l'œuvre.

Les entretiens semi-directifs sont les matériaux de base de notre réflexion empirique. Ils appartiennent à la catégorie des discours oraux, se distinguant des discours écrits et des sources iconographiques telles que la carte mentale, nous rappellent Géraldine Molina *et al.* (2007), et le traitement de ces données s'opère par la technique de l'analyse des discours. D'autres techniques existent pour opérer une démarche qualitative telle que l'étude des images (photographies aériennes par exemple). Géraldine Molina *et al.* (2007), dans leur article *Géographie et représentations : de la nécessité des méthodes qualitatives*,

défendent l'idée de la dialectique entre représentations, pratiques et espace physique dans le but d'« expliquer les pratiques des individus, des groupes et les principes de régulation qui les organisent ». Leur thèse consiste à dire que ces trois paramètres s'inter-construisent. Nous adhérons parfaitement à cette approche de la géographie tout en considérant non pas l'espace physique mais le territoire comme entité créatrice d'interactions entre la pratique et les représentations d'une part et entre les représentations et la pratique d'autre part. Les géographes se sont emparés de la notion de représentation relativement récemment.

Figure 3 – Evolution du vocabulaire géographique

	Notions	Auteurs
Années 1970	Perception	Paul Claval Antoine Bailly
	Espace vécu	Jean-Pierre Chevalier Armand Frémont
Années 1980	Représentation	Yves Lacoste

Source : Molina *et al.*, 2007 et Anne-Solène Quiec

L'étude des représentations est pour nous fort intéressante car la représentation n'est pas un simple point de vue d'un individu ou d'un groupe sur son territoire, si nous considérons la représentation sous l'angle géographique, mais il est une transcription d'une réalité à un instant *t*. En ce sens, « ce qui compte, c'est d'une part "la mise en mots" de phénomènes étudiés, et d'autre part la mise en scène à laquelle les enquêtés se livrent puisque cela aide à connaître et saisir ce qu'ils laissent entrevoir, ce qu'ils cachent, taisent, ce qu'ils modifient, déprécient ou valorisent » (Molina *et al.*, 2007). De ce point de vue, il faut distinguer les représentations de la réalité physique telle qu'elle peut être objectivement décrite. Les représentations peuvent être considérées comme participant aux réalités vécues par des individus ou des groupes et c'est ainsi par exemple que l'anthropologue Maurice Godelier a pu parler de « réalités idéelles » dans son livre *L'idéal et le matériel* (1984). L'objectif du chercheur est de recueillir les représentations afin de comprendre la manière dont les acteurs comprennent la réalité et en conséquence comment cette compréhension les fait agir.

Nous nous intéresserons aux spécificités de la ville portuaire. En effet, les villes portuaires sont des villes spécialisées présentant la caractéristique de se développer sur la base d'activités commerciales liées aux flux maritimes et non pas nécessairement à

l'attractivité régionale d'une ville classique de services. Les économistes définissent la ville « comme productrice de richesses en ce qu'elle aide à réaliser des économies d'agglomération (externalités liées à la proximité des entreprises) et des économies d'urbanisation (profits liés à l'utilisation indivise d'équipements publics) ». Les géographes l'appréhendent comme un système complexe hiérarchisé à deux échelles : « celle du territoire de la vie quotidienne (la ville) et celle des territoires du contrôle politique et économique (les réseaux ou systèmes de villes) » (Pumain, 2006). La ville portuaire est une ville dans un réseau d'autres villes qui sont localisées en des lieux fixes.

Afin de répondre à ces hypothèses de recherche, nous adopterons une approche comparative qui est une méthode consistant à élaborer des constructions théoriques à visée universelle à partir de la comparaison d'objets singuliers. La comparaison est la base de la généralisation par rapport à des caractères récurrents ou spécifiques. En cela, le « comparatisme dans les sciences humaines et sociales éclaire celui de la distance culturelle » (Lévy, Lussault, 2013).

Sur la question de la gouvernance portuaire, deux thèses en géographie ont récemment été soutenues en France. La première, soutenue en 2016 par Marion Magnan sous la direction de Jean Debrie, porte sur *La production et la gestion de l'espace portuaire à vocation industrielle et logistique. Les grands ports maritimes français : gestionnaires d'espaces infrastructurels*. La seconde, soutenue en 2017 par Maïté Verdol sous la direction de Gérard-François Dumont, s'intitule *Planification stratégique et gouvernance dans les villes portuaires : une analyse néo-institutionnelle du Havre, d'Anvers et de Rotterdam*. Ces deux travaux de recherche se sont davantage intéressés aux relations entre les autorités portuaires et les collectivités territoriales dans une perspective de gouvernance ville-port qu'aux relations entre les autorités portuaires et les entreprises privées que nous avons pris le parti d'explorer dans notre thèse.

Notre travail s'organise en deux parties, constituant l'exposé de notre thèse, pour répondre à notre problématique. La première concerne l'échelle globale qui représente ici la dimension géographique internationale mais également une dimension économique plus abstraite. Nous avons intitulé cette partie *L'Europe portuaire, entre uniformisation des pratiques et différenciations locales*. Nous soulignons ici la situation ambivalente dans

laquelle se trouvent les ports de la rangée nord-ouest européenne. La deuxième partie s'intéresse aux places portuaires en elles-mêmes, s'agissant ainsi de l'échelle locale. Elle s'intitule *Les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne, des territoires singuliers*. Nous avons fait le choix de comparer nos terrains d'étude en étudiant les territoires distinctement les uns des autres. Nous aborderons la notion de cluster, à travers les enjeux économiques ainsi que les pratiques de gouvernance pour essayer de dégager les processus de gouvernance.

PARTIE 1

L'EUROPE PORTUAIRE

ENTRE UNIFORMISATION DES PRATIQUES ET DIFFERENTIATIONS LOCALES

Introduction de la partie 1

La tendance générale est à la diffusion de normes dans le secteur du transport maritime, à l'instar de la conteneurisation, mais également dans le secteur portuaire, avec l'automatisation des outils de manutention. De manière moins visible mais tout aussi cruciale, cette diffusion de normes s'observe également dans les processus tendant à l'harmonisation des modes de gestion des autorités portuaires, c'est-à-dire à l'organisation internes des places portuaires. Il s'agit là d'une première dynamique à l'œuvre dans les ports de commerce nord européens.

Mais les contextes locaux, qu'il s'agisse de la genèse de l'activité portuaire ou encore des cadres institutionnels, produisent des cultures s'avérant très différentes les unes des autres et qui sont pourtant des bases de l'évolution des modes de gouvernance.

En ce sens, dans cette première partie, nous allons mettre en perspective deux éléments qui nous semblent éclairants pour l'étude des processus de gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne : les héritages historiques et culturels locaux et le contexte de mondialisation. D'après nous, ils présentent une importance équivalente dans l'approche de la gouvernance portuaire. En ce sens, ils expriment un paradoxe avec lequel doivent composer les acteurs locaux. En effet, l'histoire et la culture, propres à chaque place portuaire présentent des spécificités locales alors que la mondialisation est vectrice d'uniformisation. Notre intérêt sera porté sur l'adaptation, ou non, des acteurs présents au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne à ce phénomène extérieur et à un contexte en demande d'uniformisation. Ces deux échelles, locale et globale, entrent en interaction au sein du territoire portuaire et cela implique que les acteurs identifient les enjeux relatifs au développement de la place portuaire en vue de l'élaboration d'une stratégie collective, au prisme de ces deux paramètres. Ces éléments de contextualisation vont nous permettre de poser les bases du cadre dans lequel les acteurs des places portuaires sont amenés à évoluer, introduisant ainsi une *Europe portuaire, entre uniformisation des pratiques et différenciations locales*.

Nous définissons l'Europe portuaire comme étant à la fois l'ensemble des dispositifs européens, c'est-à-dire les directives ou les réglementations, régissant le fonctionnement de l'économie et de l'activité portuaire européenne, empruntant à divers domaines, et à la fois l'ensemble des ports de commerce européens concernés par ces politiques, c'est-à-dire situés en Union Européenne. Cela exprime une certaine homogénéité qui s'oppose à

l'Europe des ports que nous considérons être hétérogène et qui représente les ports dans leur individualité.

Nous nous intéresserons aux principaux changements à l'œuvre au XXI^{ème} siècle. Le choix de comparer certains ports de la rangée nord-ouest européenne a pour but d'exprimer la diversité des configurations en matière de gestion et de gouvernance portuaire. Dans ce contexte, certains concepts et notions clefs se référant à des évolutions sociétales contemporaines et certaines tendances économiques mondialisées, sont communs à l'ensemble des ports de commerce de la rangée nord-ouest européenne. Mais certaines dynamiques liées à des pratiques locales s'avèrent différentes. Nous soulignerons particulièrement l'importance des facteurs historiques et culturels dans la compréhension des phénomènes observés localement.

CHAPITRE 1

DES CONCEPTS CLEFS AU CŒUR DES CHANGEMENTS CONTEMPORAINS

Dans l'optique d'une étude portant sur les ports de commerce de la rangée nord-ouest européenne, l'identification et la définition de concepts clefs apparaissent nécessaire pour introduire notre étude et contextualiser les changements contemporains impactant le monde portuaire. Trois d'entre eux seront définis dans ce premier chapitre. Le concept de port, tout d'abord, fait écho aux transformations territoriales ayant un impact dans la plupart des ports de commerce d'envergure mondiale. Le concept de cluster, ensuite, permet de donner une perspective plus économique à notre propos. Le concept de gouvernance, pour finir, est l'occasion d'aborder les aspects sociaux s'immisçant désormais dans la gestion des ports de commerce.

De cette manière, la prise en compte des évolutions territoriales, économiques et sociétales constitue l'objectif de ce premier chapitre. À l'origine, ces concepts clefs ne sont pas nécessairement issus de la géographie. Mais, le domaine dans lequel s'inscrit notre recherche, la géographie des transports, implique de croiser les approches. Il s'agit, dès

lors, d'adopter une posture épistémologique faisant appel à d'autres disciplines pour compléter une approche strictement géographique.

1.1. Du port à la place portuaire

Nous avons préalablement introduit notre sujet à petite échelle en définissant ce que nous entendons par façade maritime et rangée portuaire. Mais notre intérêt se porte à une autre échelle géographique, représentant une infime partie du monde maritime et portuaire : celle de la place portuaire. La définition de cet objet d'étude est cependant complexe. D'ailleurs, en France « il n'existe pas de définition juridique du port même si on dispose d'un code des ports » (Chicot, 2007). Dans les domaines plus éclairants pour notre recherche, l'économie et surtout la géographie, le concept de port est très étudié et en perpétuelle évolution, compte tenu des réalités de terrain. Jacques Guillaume (2014) définit le port de commerce comme étant « un espace, juridiquement déterminé, mais fonctionnellement imprécis par la densité des relations entretenues avec l'arrière-pays » soulignant ainsi les différents niveaux nécessaires pour sa définition.

Notre définition du concept de port s'articulera autour de deux notions : celle du port stricto-sensu et celle de la place portuaire. Elle sera par la suite enrichie par la notion de cluster.

Dans son acception la plus primaire, le *port* est un abri, un refuge ou encore un havre⁸ pour les bateaux ou plus exactement pour les marins en cas de mauvaises conditions météorologiques. En informatique, un port est une interface physique, c'est-à-dire non virtuelle – ce qu'il est utile de remarquer dans ce domaine – à laquelle peuvent être connectés des périphériques externes. L'analogie avec le domaine maritime est aisée.

Le port de commerce, l'un des quatre types de port⁹, a ce rôle particulier d'être à la fois une infrastructure, proposant à ses usagers des services portuaires au sein d'un périmètre administrativement délimité, la circonscription portuaire, et à la fois un lieu stratégique dans le commerce des marchandises, clef de voûte de l'économie mondiale contemporaine. La dynamique économique portuaire est ainsi tantôt endogène, tantôt exogène. La définition du port est également éminemment géographique.

⁸ Définition des « ports maritimes », www.universalis-edu.com/

⁹ Les trois autres types de ports sont : port de pêche, port de plaisance, port militaire ; www.universalis-edu.com/

Dans sa dimension technique, le port est une infrastructure de transport. Il est un outil répondant aux besoins des navires d'accoster pour charger et décharger leurs cargaisons et « une somme de services rendus, tantôt au navire tantôt à la marchandise » (Foulquier, Maugeri, 2014) faisant intervenir des métiers fort différents les uns des autres. Alors, « au sens géographique, c'est un espace aménagé pour recevoir des navires » (Grosdidier de Matons, 1999). De cette manière et par l'intermédiaire de multiples modes de transport, il permet aux marchandises conventionnelles et aux marchandises en vrac de circuler d'un continent à l'autre, tel un relais, en assurant le passage portuaire. Le passage portuaire se définit comme étant « la conversion des flux maritimes massifiés en flux atomisés destinés à des clients terrestres géographiquement et quantitativement dispersés ; et la conversion des flux maritimes, ayant un caractère aléatoire, en flux devant être régulés pour s'insérer dans l'organisation logistique terrestre de l'industrie ou de la grande distribution » (Lévêque, Michel, 2013).

En ce sens, le port est un nœud de transport dans la chaîne logistique globale permettant de relier un avant-pays maritime et un arrière-pays terrestre. Il est une interface, un point nodal, par lequel transitent les marchandises de diverses natures et sous diverses formes. Cette idée apparaît être la considération de base pour définir un port de commerce.

Dans sa dimension spatiale, le port est donc un point de jonction entre la mer et la terre. Il a, de fait, un rôle central et indispensable dans la chaîne de transport des marchandises, tout particulièrement dans un contexte de mondialisation. Les ports sont une « zone de contact, ils sont aussi un point d'éclatement puisqu'ils opèrent la conversion du transport maritime en transport terrestre » (Sur, 2014). Il est en ce sens « un maillon de la chaîne de transport qui permet d'assurer le passage d'un mode de transport » (Scherrer, 2011) à un autre. Le port est ainsi un pivot auquel sont connectés des moyens de transport et à l'heure des technologies de l'information et de la communication, des moyens de communication. Espace de transit des marchandises, le port est de ce point de vue un espace traversé en lien avec un environnement plus large. En son sein, et dans son environnement proche, des activités liées au secteur maritime et portuaire s'agglomèrent.

Les outils portuaires aujourd'hui conçus comme des infrastructures uniformes, notamment les portiques pour la manutention des conteneurs, ont pour but de répondre le plus facilement possible aux contraintes de la localisation de la demande. Ils sont des lieux fixes dans la mesure où les investissements réalisés sont importants. Sans une légende à la photographie ci-dessous, il serait compliqué d'identifier la localisation géographique du

quai photographié, ce qui souligne la standardisation des outils de manutention et l'uniformisation du paysage portuaire.

Figure 4 – Fonction première du port de commerce : une infrastructure au service des navires



Terminal Port 2000 au Havre – portiques de la Générale de Manutention Portuaire (GMP) au premier plan et de Terminaux de Normandie (TN) au dernier plan – CMA CGM NEVADA au premier plan (12 562 TEU) et EVERGREEN EVER UNITY au deuxième plan (5652 TEU) – photographie prise depuis le bassin de Port 2000 – 21 mai 2016 – Anne-Solène Quiec

La vision française de l'aménagement des ports de commerce, semble être très attachée à cette conception du port dans lequel le développement des infrastructures portuaires est primordial et déterminant pour qu'existent des activités économiques liées au secteur maritime. Nous étayerons ce constat grâce aux enquêtes de terrain.

Si le port se présente d'abord sous la forme d'une infrastructure, c'est-à-dire un lieu fixe dans l'espace, sa position hiérarchique est amenée à évoluer dans le temps. En effet, il est choisi par les transitaires, et plus largement les chargeurs, pour y faire passer les marchandises et par les armateurs pour y accoster. De là découlent une multitude d'autres activités allant de l'accueil du navire dans le port grâce à la capitainerie, aux pilotes, aux remorqueurs et aux lamaneurs, à la sortie du terminal avec les autorités de contrôle et les opérateurs de transport. Le transport est organisé par les commissionnaires de transport ou les transitaires et le transport maritime est assuré par les armateurs, les consignataires et les agents maritimes. Le traitement de la marchandise est le domaine de l'opérateur de terminal (ou manutentionnaire) et des ouvriers dockers. D'autres activités dépendant de ces

activités principales existent également et peuvent être liées à l'informatique portuaire, à l'aménagement portuaire ou à l'assurance maritime par exemple.

Le port devient alors un lieu stratégique dans le commerce international et les opérateurs privés s'y établissant, apparaissent comme ceux qui impulsent le développement et l'attractivité des ports de commerce.

En fonction des types de trafics qu'il draine, un port d'envergure mondiale, c'est-à-dire sur le passage des lignes maritimes transocéaniques, sera intégré au réseau maritime international. Ces hubs sont connectés à des ports secondaires. On observe « la complexité géographique croissante des réseaux. La concurrence et la concentration portuaire au sein des façades maritimes, les stratégies de hub, et l'insertion des ports dans des chaînes de transport terrestre de plus en plus étendues sont parmi les principaux facteurs explicatifs » indique César Ducruet (2008) qui s'est interrogé sur la notion géographique de région portuaire. Dans sa dimension systémique, le port est donc intégré à un réseau dont il est un maillon vital mais néanmoins de plus en plus interchangeable.

En ce sens, l'intégration des activités maritimes dans le commerce international impose de renouveler constamment les infrastructures, c'est-à-dire les routes et les quais par exemples, et les superstructures, c'est-à-dire les bâtiments situés au-dessus du niveau du sol, afin de les adapter aux nouvelles exigences du transport de marchandises, dont l'augmentation progressive de la taille des navires en est le symbole. C'est pourquoi, le port, outil technique, doit constamment être « adapté à la taille des navires et à la massification du transport pour fluidifier le passage portuaire dans des conditions de coûts, de sûreté et de sécurité imposées par les armements et les réglementations internationales » (Lévêque, 2014). Les choix des opérateurs privés, c'est-à-dire leurs stratégies, et l'intégration d'un port dans l'économie mondiale impulsent donc le développement de telle ou telle aire portuaire et modifient, de fait, le territoire portuaire par son aménagement. C'est pourquoi, « en termes économiques, le port est un système complexe d'éléments matériels et immatériels, utilisés au service des navires et de la marchandise » (Grosdidier de Matons, 1999).

Bien que daté, il s'avère tout d'abord important de prendre l'ouvrage d'André Vigarié, *Ports de commerce et vie littorale*, comme référence pour une étude du domaine maritime européen et pour la définition du concept de port. Il y décrit notamment la morphogenèse des ports européens et plus spécifiquement les ports hanséatiques,

concernés en partie par notre étude. Son approche propose une vision du port, non pas aut centrée, mais ouverte sur l'extérieur. Pour André Vigarié, le port est une aire de contact entre deux mondes et « son rôle est donc d'assurer une solution de continuité entre deux schémas de transports adaptés à la traversée de deux espaces aux caractéristiques différentes. Il en résulte que le contenu de cette aire portuaire est diversifié, beaucoup plus qu'il ne semblerait à première vue » (Vigarié, 1979). Il développe la très célèbre notion de triptyque portuaire qui « évoque l'image de trois volets qui sont ici : l'arrière-pays, l'avant-pays océanique, et, au milieu, l'étendue correspondant au périmètre portuaire » (*Ibid*). Son approche considère donc le port au cœur d'un système de circulation, la chaîne logistique globale en résumé. Il est de ce fait un élément incontournable du commerce de marchandises car il est un lien physique entre l'amont et l'aval de celui-ci. Dans cet ouvrage phare, André Vigarié accorde une importance cruciale au rôle joué par le port dans l'économie mondiale. Le contexte de la fin des années 1970, constitue un tournant dans l'économie mondiale puisque la dépendance au commerce maritime devient très forte. Cette « maritimisation du monde », telle qu'il l'appelle, s'accompagne d'une « impossibilité d'un monde sans horizon marin », de « dépendance maritime des nations contemporaines », d'« inévitable circulation maritime », d'« activité portuaire [...] indispensable » et « il est devenu impossible de concevoir un monde moderne qui ne serait que continental, et qui n'aurait pas d'horizon marin » (*Ibid*), de la diffusion à grande échelle de la conteneurisation et ainsi le début de la standardisation des outils portuaires. Le vocabulaire employé engage toute la conviction de l'auteur pour convaincre de l'intérêt du poids de la mer. Le poids accordé au port est également très important. Il est au centre de la chaîne de transport. Le passage par le port touche tous les continents, tous les secteurs économiques (agriculture, industrie, services), toutes les cargaisons (*Ibid*). Mais il fait également partie d'un tout, d'un système, qui en fait également un lieu stratégique. Ces éléments décrivent le rôle du port, à la fois instrument de la mondialisation et agent de celle-ci (*Ibid*). Un agent est défini comme étant une « personne, groupe, organisation qui joue un rôle dans l'économie »¹⁰.

Mais la notion même du triptyque portuaire est aujourd'hui remise en question, dans un contexte économique différent, dans la mesure où « le triptyque propose une lecture du port avant son industrialisation [...] autour du pôle central qu'est la ville portuaire » (Dubreuil, 2005). Or, aujourd'hui, « au-delà de la simple évolution

¹⁰ Oxford dictionnaire en ligne

technologique, c'est l'organisation tout entière des chaînes de transport qui s'est avérée renouvelée » (Franc, 2010). Le port en tant qu'espace immuable n'est plus au cœur du dispositif. Son rôle aussi a changé : « la diffusion de la conteneurisation et la mondialisation des échanges ont, depuis, remis en cause les fonctions commerciales du port en axant la compétitivité sur la capacité de traitement de flux » (Dubreuil, 2005). Delphine Dubreuil (2005) insiste sur les réflexions menées aujourd'hui et le rôle désormais fondamental de l'hinterland, soulignant ainsi le rôle atténué du port. Le port est désormais intégré au sein d'une chaîne de valeur complexe (Verdol, 2012) et sa position hiérarchique est interchangeable au gré des stratégies des opérateurs privés. Les ports deviennent donc progressivement pour « des points substituables dans un réseau global plutôt que les portes d'entrée d'un arrière-pays plus ou moins contrôlé » (Brian Slack cité par Debie, Guerrero, 2008). Autre changement : alors qu'ils étaient associés à des villes, centres pourvoyeurs de main-d'œuvre, les infrastructures portuaires s'éloignent progressivement des centres villes vers les périphéries et plus récemment des périphéries vers d'autres espaces, se déconnectant en quelque sorte de la ville portuaire et laissant des friches portuaires.

Des *Maritime Industrial Development Areas* (MIDAs) ou zones maritimes de développement industriel sont créées au Japon dans les années 1950. En France, les Zones Industriolo-Portuaires (ZIP), mises en place au début des années 1960, résultent « de la politique volontariste d'aménagement du territoire »¹¹ grâce au développement de l'industrie lourde dans un contexte de mondialisation des échanges. Une ZIP est « un espace qui associe des activités portuaires et industrielles dans un système économique et spatial complexe »¹². Cette association industries/activités portuaires est au cœur de la notion de port à partir des années 1960. Le port devient alors un pôle économique et industriel générateur de croissance et permettant l'approvisionnement des territoires proches. À partir de cette époque-là, il se distend progressivement de la ville, son cadre géographique initial, pour s'établir en périphérie. La ZIP s'inscrit en effet dans un contexte économique, celui des trente glorieuses, présentant une forte croissance économique. Cette période favorise l'extension spatiale très rapide des ports repoussant soudainement leurs limites géographiques et faisant sortir les infrastructures portuaires hors des espaces dédiés à l'activité portuaire, jusqu'alors confinées au cœur de la ville portuaire.

¹¹ Définition de la ZIP, geoconfluences.ens-lyon.fr, consulté le 15/03/2017

¹² *Ibid*

Or, l'importante phase d'expansion géographique des ports s'est nettement ralentie à la fin des années 1970 et ce de manière relativement nette. Dans l'ensemble des principaux ports de la rangée nord-ouest européenne, ces configurations ont marqué le développement des ports. Cette phase inattendue par les acteurs de la planification portuaire, dû notamment à la prise en compte nécessaire des préoccupations environnementales dans les stratégies portuaires, a nettement ralenti l'expansion spatiale des ports. Finalement, « l'idée de l'usine à quai, à l'origine des ZIP, n'a jamais véritablement fonctionné ; dès les années 1970, l'ensemble paraît assez surdimensionné » (Zalio, 2008). A partir des années 1950, de nouvelles fonctions se sont développées dans les grands ports maritimes prenant ainsi le pas sur les fonctions traditionnelles de transbordement et d'entreposage de marchandises. La fonction industrielle a pris de l'ampleur au lendemain de la seconde guerre mondiale et la fonction logistique s'est imposée plus récemment¹³. Ces nouvelles fonctions intègrent désormais les ports dans une chaîne logistique mondialisée tel que le rappelle Yves Boquet (2011).

Une autre dynamique est aujourd'hui à l'œuvre. Les ports sont le socle de processus de terminalisation. Le terme a été proposé par Brian Slack dès 2005. Jean Debie (2012) détaille la notion en indiquant que la terminalisation est « la transformation des ports en ensembles de terminaux reliés entre eux dans un réseau mondial structuré par la stratégie de quelques firmes internationales ». En ce sens, la terminalisation décompose les infrastructures portuaires en terminaux individualisés, cédés par les autorités portuaires et gérés par des opérateurs privés à des endroits stratégiquement choisis par ces derniers. Ce nouveau mode d'appropriation de l'espace par les acteurs privés du secteur maritime redéfinit l'intervention du secteur privé dans les ports dans un contexte mondialisé. Quelques grands acteurs mondiaux sont identifiés dans ce domaine tels que *Port of Singapore Authority (PSA)*, *Hutchison Port Holdings*, *Dubai Port World (DP)* et *APM Terminals*. Par ailleurs, le processus de terminalisation questionne « le rôle (et le sens) d'une autorité portuaire, voire du port lui-même, quand les grands acteurs de la manutention portuaire sélectionnent, détiennent et gèrent des terminaux mis en réseau dans le monde entier » (Debie, Guerrero, 2008). En effet, le port auparavant perçu comme un tout à l'échelle locale s'apparente de plus en plus à une addition de terminaux dont la perspective de leur gestion est internationale et transversale. En ce sens, « le port n'est plus

¹³ Conférence européenne des ministres des transports, centre de recherches économiques, *la desserte terrestre des ports maritimes*, table ronde 113, 2001

uniquement un espace délimité (domaine portuaire) mais un réseau de terminaux interconnectés » (Lévêque, Michel, 2013). On parle également de « port étendu » ou d'« *Extended Gateway* » en Belgique désignant une mise en réseaux de plateformes portuaires permettant d'accéder à d'autres réseaux¹⁴. Jean Debrie (2012) parle de « fragmentation de l'objet portuaire en terminaux » d'où l'apparition d'une nouvelle territorialité. Les processus de terminalisation tendent à modifier la géographie portuaire. Le choix d'implantation d'un acteur international est désormais déterminant pour les grands ports mondiaux. De plus, en maîtrisant les terminaux portuaires, les opérateurs internationaux sont à même de maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique globale. Cela conduit à la hiérarchisation des espaces portuaires montrant ainsi que « l'internationalisation des ports passe davantage par l'imitation de techniques ou l'imposition de contraintes provenant de l'exportation des droits et pratiques des Etats dominants que par une régulation internationale publique. Là encore, les grands ports mondiaux sont bien les territoires de la mondialisation » (Sur, 2014). Ce processus est nécessaire à aborder lorsqu'il s'agit de traiter la question de la gouvernance car les autorités portuaires doivent prendre en compte et s'adapter aux nouvelles stratégies des entreprises privées. En effet, l'intervention de ces nouveaux acteurs implique de repenser l'offre portuaire puisque leur champ d'action n'est plus lié à un espace privilégié mais ceux-ci sont mobiles géographiquement. Cela souligne une certaine volatilité que la promotion de l'offre portuaire et les liens créés peuvent encourager. Par ailleurs, l'hinterland prend également une place croissante dans la stratégie de développement de la place portuaire. A titre d'exemple, certaines autorités portuaires font le choix d'investir dans des terminaux satellites. Ces nouvelles géographies mettent en concurrence les aires d'extension maximales des ports.

Depuis une trentaine d'année la notion de port se redéfinit à cause de l'évolution de la géographie et de l'économie portuaire mondiale. Du fait « d'un processus de terminalisation, le passage à une exploitation conventionnée des quais et les places octroyées aux entreprises et aux collectivités locales dans les instances de gouvernement des espaces portuaires conduit à la redéfinition de l'idée même du port » (Foulquier, Lamberts, 2014). Pour résumer ces changements, Laurent Lévêque (2014) décrit d'une autre manière les phénomènes précédemment évoqués : « à une phase de recomposition interne qui a vu les nouveaux terminaux en eau profonde s'éloigner des cœurs urbains,

¹⁴ faq-logistique.com, consulté le 16/07/2018

s'accompagnant d'une ré-urbanisation des interfaces ville-port, succède l'organisation en réseau, prolongeant la gestion des flux maritimes vers l'hinterland en s'appuyant sur des terminaux intérieurs, fluviaux ou ferroviaires ». Le port, infrastructure de transport, outil technique et point dans l'espace, devient alors partie intégrante d'un réseau duquel il peut basculer du centre à la périphérie et inversement. La position hiérarchique d'un port, au sein du réseau portuaire international n'est jamais acquise. La stratégie portuaire élaborée localement nécessite une constante adaptation.

Ainsi, les marges du port deviennent progressivement les marges urbaines et les activités portuaires semblent se déconnecter progressivement de la ville portuaire. Aujourd'hui, nous assistons en effet à une « dissociation spatiale et fonctionnelle » de la ville et du port (Ducruet, 2008). Les opérateurs recherchent une accessibilité et une productivité maximale alors qu'en parallèle, la ville met en œuvre une stratégie de croissance urbaine même si les villes portuaires ont la particularité d'associer des fonctions urbaines et des fonctions portuaires vectrices d'emploi, consommant de l'espace et présentant une importance économique (*Ibid*). En ce sens, le port est également une ville productive, si nous reprenons la thèse de Thierry Baudouin et Michèle Collin (2006), qui définissent la ville portuaire comme étant « des cités branchées prioritairement sur le nouveau procès de la circulation globale ». César Ducruet théorise la ville portuaire indiquant qu'elle est l'association de trois paramètres : la centralité, la réticularité (étudiée par Douglas K. Fleming et Yehuda Hayuth) ainsi que la nodalité. De ce point de vue, le port stricto-sensu est équivalent à la circonscription portuaire, c'est-à-dire au territoire administré par l'autorité portuaire.

Afin de préciser notre propos, nous avons cartographié les circonscriptions portuaires du Havre et d'Anvers qui seront également nos cas d'étude spécifiques en deuxième partie.

Figure 5 – Circonscription portuaire du Havre sous l'administration de l'autorité portuaire

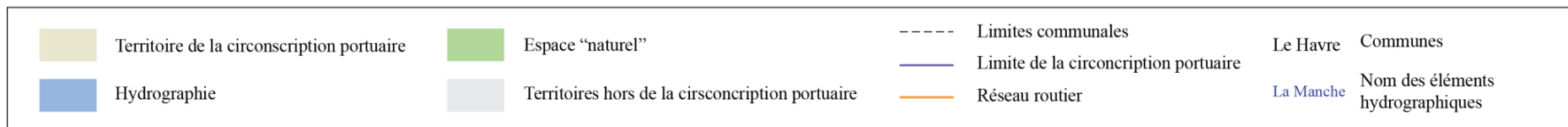
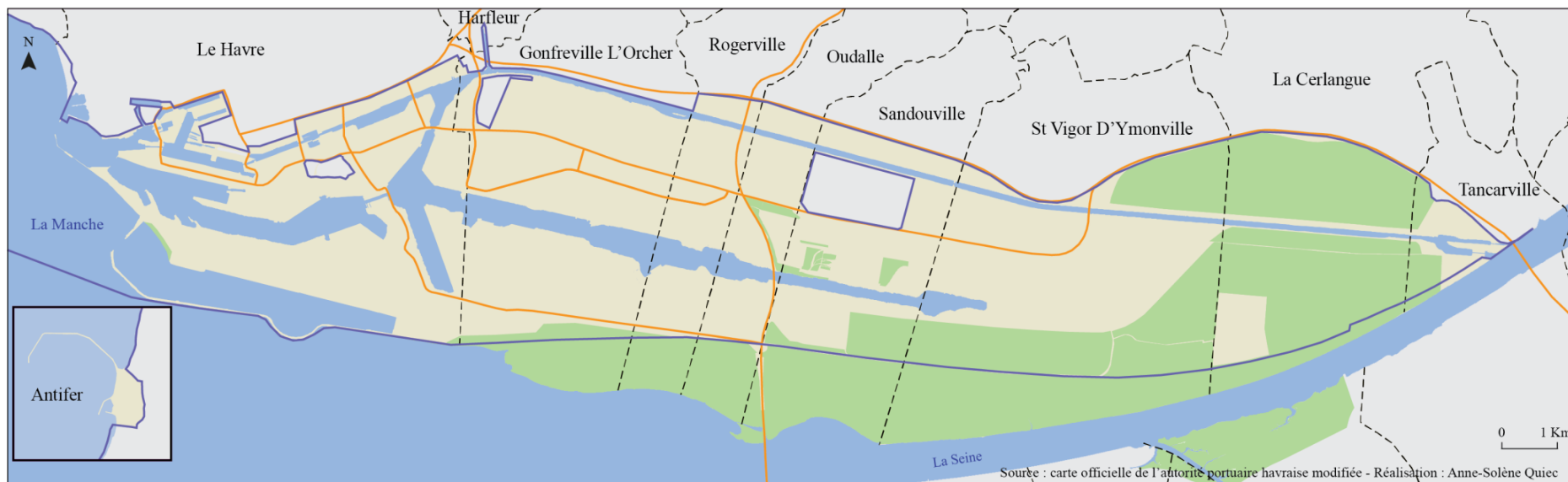
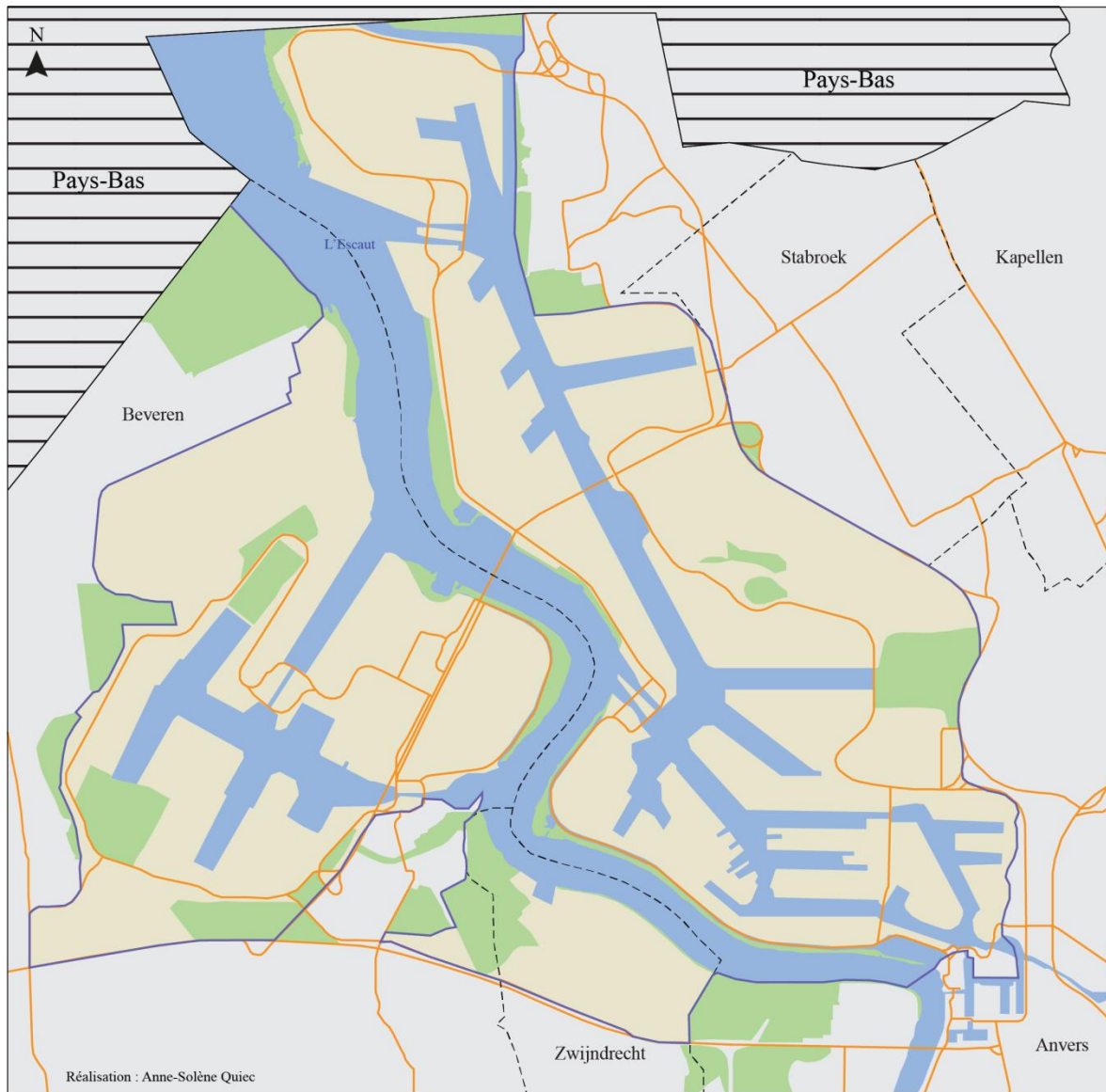
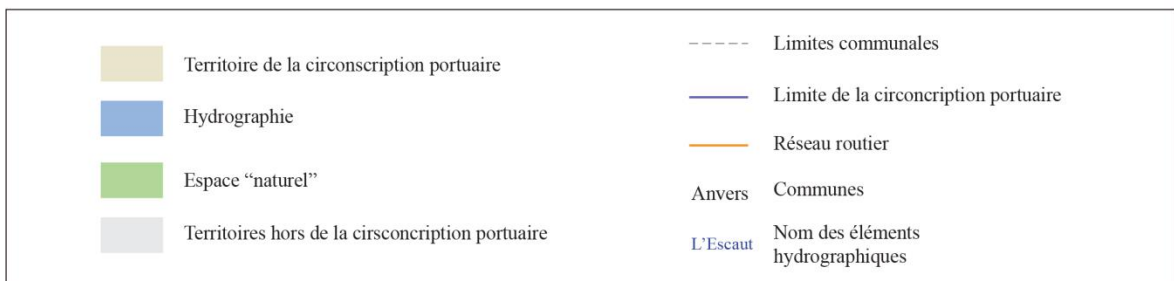


Figure 6 – Circonscription portuaire du port d’Anvers sous l’administration de l’autorité portuaire



Réalisation : Anne-Solène Quiec



Mais la réflexion ne peut se restreindre à la définition du port stricto-sensu. Les changements globaux impactant l'échelle locale amènent à redéfinir le concept de port. Il convient donc de s'intéresser à la notion de place portuaire. Celle-ci est apparue dans le vocabulaire francophone au début des années 2000. L'utilisation et la définition du terme de place portuaire semblent issues des pratiques, et plus précisément du vocabulaire des pays du nord de la rangée nord-ouest européenne. Nous considérons qu'il s'agit d'un deuxième volet de la définition du concept de port qui présente un intérêt incontournable pour l'étude de la gouvernance portuaire.

Afin d'enrichir la définition du concept de port, il convient de prendre en compte le rôle des acteurs qui l'utilisent, se l'approprient et le développent, qu'ils soient ou non implantés sur la circonscription portuaire. Cela permet d'enrichir la définition de ce concept en attribuant au port la fonction de place portuaire. En effet, le développement du port n'est pas uniquement lié à une position géographique « naturellement » favorable ou à des outils modernes et performants, mais il est aussi impulsé par des acteurs organisés en réseaux. Par ailleurs, la notion de place portuaire peut faire référence à un cadre d'analyse du port hors de ses limites administratives conventionnelles et offre donc la possibilité d'élargir les perspectives de recherche.

La place portuaire est pour nous une cité dans la cité, c'est-à-dire qu'« il ne faut jamais oublier que les grands ports ont développé de véritables places marchandes, disposant de communautés vivantes, tendues vers l'exécution de leurs fonctions relationnelles » (Guillaume, 2011). Ce sont ces rapports, ces relations et ces liens entre les acteurs de la place portuaire qui vont nous intéresser tout au long de la recherche.

Nous avons donc considéré la place portuaire comme un territoire en lui conférant une dimension sociale, politique et stratégique, ce que n'a pas la notion de port stricto-sensu qui a une dimension administrative et infrastructurelle avant tout.

De notre point de vue, la place portuaire est, malgré son intégration dans l'économie mondialisée, un monde à part entière, avec son territoire, ses codes et ses normes. Il se compose d'un système d'acteurs (Moine, 2006) qui peuvent être localisés (autorités portuaires, entreprises privées) ou non (collectivités locales, pouvoir central, institutions européennes, associations environnementales, riverains) au sein de la circonscription portuaire. Marion Magnan et Maïté Verdol (2014) définissent les territoires portuaires comme étant à la fois le domaine du port et les territoires des collectivités

adjacentes. Dans la plupart des cas, la place portuaire est un lieu où se mêlent exercice du pouvoir public et intervention du secteur privé.

Nous définissons la place portuaire comme étant un lieu au sein duquel des groupes d'acteurs, ou agents, économiques, politiques, sociaux, interagissent dans leur propre intérêt et/ou dans celui de la communauté portuaire et dont la préoccupation principale de l'ensemble est de rendre le port attractif, compétitif et performant afin qu'il fonctionne le mieux possible et dans une perspective de long terme. La particularité du lieu est de concentrer des acteurs, constituant la communauté portuaire, dont l'activité principale de la majorité d'entre eux découle directement du transport maritime, c'est-à-dire que leur cœur de métier est principalement basé sur l'acheminement, le passage ou la transformation de la marchandise transitant par le port. En ce sens, la place portuaire a une fonction de place de commerce en lien direct avec l'activité maritime et portuaire animée par des hommes. Les acteurs sont, du fait de leur localisation géographique, en interaction permanente les uns avec les autres, les uns dépendant des autres. Toutefois des acteurs dont l'activité principale n'est pas le secteur maritime et portuaire peuvent également prendre part au développement de la place portuaire. C'est le cas des collectivités territoriales notamment.

La notion de place portuaire évoque un lieu virtuel, construit, intégrant une dimension territoriale et se substituant depuis peu à la notion sociologique de communauté portuaire entendue « comme une scène dédiée aux décideurs portuaires » (Foulquier, Maugeri, 2014). La communauté portuaire peut être définie comme étant « une communauté politique en construction permanente, consciente de son identité, unie par des "liens sacrés" et préoccupée par la définition du "bien commun portuaire" » (*Ibid*). Pour plus de précisions, « le concept de "place portuaire" élargit le propos aux institutions locales, ville, agglomération, région, chambre de commerce et aux organisations professionnelles, se rapprochant du modèle hanséatique de gouvernance du couple ville-port » (Lévêque, 2014). Eric Foulquier et Salvatore Maugeri (2014) considèrent que la place portuaire est un espace « dont les frontières se projettent bien au-delà du port ». Ces deux auteurs font le parallèle entre place financière et place portuaire pour indiquer la vocation de production et la performance économique inhérentes à celles-ci.

La délimitation du territoire portuaire ne fait pas fréquemment l'objet de définition. Nous l'entendons de deux manières. Si le port stricto-sensu est entendu comme la circonscription portuaire, c'est-à-dire le territoire sous l'administration de l'autorité portuaire, alors la place portuaire prend en compte un territoire bien plus vaste. Le

territoire de la circonscription portuaire est administratif tandis que le territoire de la place portuaire est fonctionnel et symbolique. Pour nous, le territoire de la place portuaire est également celui de la communauté d'acteurs portuaires et peut alors se situer hors de la circonscription portuaire à proprement parler. La communauté portuaire fait référence à l'appartenance à une identité commune et à l'adhésion à un projet commun.

Compte tenu de la définition du terme de territoire longuement détaillée en introduction, la place portuaire acquière, pour nous, le statut de territoire. Si le port présente un caractère physique, la place portuaire est un territoire approprié. Le territoire portuaire correspond à l'espace portuaire anthropisé, approprié et transformé par les acteurs pour les besoins de l'activité portuaire et maritime. Il se confond parfois et logiquement à celui de la circonscription portuaire. Nous pensons que les territoires portuaires apparaissent comme étant différenciés et singuliers. Le lieu de la place portuaire, approprié par des acteurs prend alors la forme d'un territoire. Par ailleurs, la place portuaire s'inscrit dans un environnement plus large dont elle ne peut faire abstraction.

La place portuaire est un territoire à part entière mais en interaction plus ou moins fortes avec l'extérieur, en fonction des problématiques questionnées. Par exemple, le tracé d'une route au sein du port ne nécessite pas de faire appel à des parties extérieures. Par contre, la mise en place d'un système informatique de suivi de marchandises peut répondre à des exigences extra-portuaires. L'implantation d'une industrie très polluante peut interpeller les riverains ou les associations environnementales. En ce sens, dans la mesure où « aujourd'hui, gérer un territoire ne s'inscrit pas forcément dans un rapport de force conflictuel, mais plus souvent dans un rapport de force constructif au sein duquel de plus en plus d'acteurs ont la capacité de s'exprimer » (Moine, 2006), les horizons du port s'élargissent. Il sera pour nous indispensable d'observer, puis de décrire, les « pratiques des acteurs sur ce territoire » (Baud, Bourgeat, Bras, 2013).

Le port en tant qu'objet d'étude géographique ne se retreint donc pas à l'outil technique. Dans sa double fonction, le port est à la fois un nœud multimodal et une communauté dans un espace nous rappelle Laurent Lévêque (2014), reprenant de cette manière la thèse de Peter De Langen (2008). Ainsi, « le port est un nœud de transport et une partie de la chaîne de transport, il est aussi un ensemble d'acteurs » (De Langen, Haezendonck, 2012). Dans la définition de la place portuaire, la fonction technique et la fonction humaine du port sont indissociables. La place portuaire se distingue donc du port stricto-sensu, d'une part à cause de son empreinte territoriale et d'autre part à cause de sa

fonction visant à prendre en compte les interactions entre les parties prenantes du développement portuaire.

En référence aux propos d'André Vigarié évoqués plus tôt, abordant le rôle des ports dans la mondialisation à la fois agent et instrument, cette subtilité permet de supposer que le port en tant qu'infrastructure est l'instrument de cette mondialisation et la place portuaire, en tant qu'organisation regroupant des individus, en est l'agent. Les deux apparaissent donc indissociables. D'un côté, le port présente une dimension nettement technique. De l'autre, la place portuaire présente une dimension largement décisionnelle. Ces deux fonctions marquent la principale différence entre l'un et l'autre.

C'est pourquoi, considérant ces deux éléments nécessaires pour l'élaboration d'une définition du port au sens large du terme, nous proposons que la conception idéologique du port de la part des acteurs locaux, tournée davantage vers la dimension infrastructurelle ou davantage vers la dimension de place en fonction des ports, implique une perception propre à chaque cultures institutionnelles locales et détermine la stratégie mise en œuvre par la place portuaire pour développer l'activité économique. Dans ce contexte, bien que pouvant être concurrents sur le plan économique, les acteurs ont intérêt à être parties prenantes de la communauté portuaire, car il en va de la cohésion, du fonctionnement et de la permanence de la place portuaire. Celle-ci montre un regain de l'échelle locale, du territoire, se démarquant ainsi du corporatisme ou du centralisme d'Etat (Baudouin, Collin, 2006). Cette idée souligne l'idée d'individualité de la place portuaire.

Le port est désormais pensé dans sa globalité, il est intégré à un environnement. Par ailleurs, alors que l'intérêt de l'avant-pays dans sa capacité à apporter du flux, n'est plus démontré, l'enjeu du bon fonctionnement du port réside aujourd'hui dans la bonne maîtrise du développement de son arrière-pays. C'est pourquoi les ports sont des « points de passage, de rupture et de transformation, les ports sont des portes d'entrée (*gateways*) vers les pays et les continents tout autant que des nœuds où se connectent des systèmes multimodaux de transports chargés d'irriguer les territoires les plus densément peuplés comme les plus reculés » (Alix, Carluet, 2014). Si les ports étaient des centres de transbordement, ils sont devenus aujourd'hui « des points de connexion intermodal entre différents systèmes de transport » (Ducruet, Notteboom, De Langen, 2009). La stratégie des armateurs visant à augmenter la taille des navires et à limiter le nombre d'escales, a donc eu des répercussions sur les organisations portuaires (Lévêque, Michel, 2013). Delphine Dubreuil (2005) indique « une domination claire de la logique maritime sur la

composante terrestre tandis que la fonction portuaire devient secondaire » conduisant à faire du port un simple « élément d'une chaîne de livraison d'importations et d'exportations entre producteurs et consommateurs » (Comtois, Slack, 2003). Cela signifie que « la compétitivité portuaire est devenu largement dépendante de facteurs extérieurs au port lui-même » (Verhoeven, 2011).

1.2. Le cluster : une nouvelle approche pour la définition du concept de port

La notion de *cluster* est issue du vocabulaire des physiciens pour désigner des agrégats d'atomes ou d'électrons. Il existe même un *Journal of Cluster Science*. Il s'utilise dans d'autres domaines comme l'informatique. Dans tous les cas, il évoque l'idée d'éléments dissociés mais proches les uns des autres. Le concept a été transposé en sciences humaines pour désigner, littéralement, des grappes d'entreprises agglomérées sur un territoire. Il s'inscrit dans le champ d'étude de la géographie économique.

Le terme de Réseau Territorialisé d'Organisation (RTO) est une dénomination globale qui désigne « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger, Perret, Chabaud, 2007). Il est utilisé dans le domaine des sciences de gestion. En économie spatiale et dans le domaine portuaire, le terme de cluster est plus fréquemment utilisé. Divya Leducq et Bruno Lusso (2011) dans leur article *Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale*, proposent une revue de littérature concernant l'apparition du terme de cluster. Nous avons retranscrit l'essentiel des informations contenues dans cette revue de littérature dans le tableau ci-dessous.

Figure 7 – Le réseau d'entreprises spatialisées : une notion en perpétuelle évolution

Concept	Auteurs	Date	Contexte	Descriptif	Terrain d'étude
District industriel	Alfred Marshall	1890	Seconde révolution industrielle Période fordiste	Agglomération d'entreprises interdépendantes autour d'un marché du travail spécialisé	Villes industrielles de Birmingham et de Sheffield
Pôle de croissance	François Perroux	Années 1950		Relations verticales et horizontales entre des entreprises industrielles innovantes facilitées par le soutien de politiques publiques volontaristes	
Redécouverte du district marshallien	Economis-tes italiens (Giacomo Becattini,	Années 1980	Crise économique Remise en cause du modèle fordiste Période	District perçu comme une alternative au modèle fordiste	-Grandes industries de Turin et de Gênes frappées par la crise, or dans le nord-est et le

	Sebastiano Brusco)		postfordiste		centre du pays présence de petits districts spécialisés très compétitifs
Milieu innovateur	Philippe Aydalot (GREMI*)	Années 1980	Expliquer les différences dans les trajectoires de développement régional	Le milieu est source d'innovation Importance du territoire Rôle déterminant des institutions	
	Roberto Camagni Claude Courlet Bernard Pecqueur et Hervé Gumuchian	Années 1990 Années 1990	Le capital territorial Les ressources territoriales		
	Economis-tes états-uniens (Californie) (Scott et Storper)	Années 1990	Domination économique et culturelle des Etats-Unis	Développement du territoire fondé sur l'innovation technologique Concentrations d'entreprises innovantes Explication de l'essor économique des métropoles états-uniennes (réduction des coûts de transactions entre les firmes)	Industrie cinématographique hollywoodienne Informatique de la Silicon Valley Microélectronique de la Route 128 à Boston
Technopôle	Chercheurs européens	Fin des années 1970	Concentration géographique locale dans un environnement de qualité	Faciliter les contacts Former un microsystème innovant Résultat d'une volonté ou d'un projet local affirmé	
Cluster	Michael Porter	1990		Concentration géographique d'entreprises liées entre elles qui s'affrontent et coopèrent Corrélation entre compétitivité internationale et compétitivité des entreprises L'assimile à une chaîne de valeur intégrée territorialement	

**Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs
Réalisation : Anne-Solène Quiec d'après Leducq et Lusso, 2011*

Le cluster en géographie économique ou en économie territoriale, fait référence à des réseaux de firmes spatialisés. L'approche transdisciplinaire offre la possibilité d'étudier, de comprendre puis de modéliser des regroupements spontanés d'entreprises issues de secteurs d'activités connexes observés localement à divers endroits du globe. Les études de cas sont le matériau principal pour l'élaboration de généralisation et la désignation des concepts.

La densité des études scientifiques concernant ces phénomènes apparaît à partir des années 1970 dans un contexte de crise économique, d'essoufflement du modèle fordiste de production industrielle de masse basé sur la division verticale du travail et la spécialisation des tâches et dans un contexte de mondialisation. La densité des types de structurations étudiées prennent leur source dans des réalités de terrains observées dans diverses zones

géographiques. Il existe plusieurs cas pertinents désignés par des dénominations locales : le district industriel italien, le cluster aux Etats-Unis, le *keiretsu* ou *zaki* japonais. Ce qui nous conduit à insister sur les facteurs locaux de production de ces territoires.

En France, a été créé en 1996 le système productif local appelé pôle de compétitivité depuis 2005. Le pôle de compétitivité témoigne d'une volonté politique volontariste de l'Etat français, lancé en 2004, de créer une nouvelle politique industrielle¹⁵. Les mécanismes sont les mêmes que dans les pays où les chercheurs ont observé ces configurations à la différence qu'elles sont institutionnalisées. *Novalog* en Normandie est un pôle de compétitivité logistique par exemple. Dans ce cas, il s'agit donc d'une incitation des organismes publics à se coordonner en réseaux, ce qui ne correspond pas véritablement à la définition des clusters qui sont des phénomènes spontanés. Il convient donc de faire la différence entre des systèmes auto-organisés et l'incitation publique à le faire.

L'évolution épistémologique du terme de cluster doit prendre en compte ces références théoriques nombreuses. Plusieurs éléments communs vont nous permettre de cerner le champ d'étude dans lequel il s'inscrit.

La notion de cluster en sciences humaines a été initialement conceptualisée dès la fin des années 1990 par Michael E. Porter. Il a mené une étude portant sur les avantages comparatifs de pays anglo-saxons et asiatiques notamment, avec une trentaine de chercheurs. Il n'a pas été étudié les ports mais les industries se révélant compétitives sur le marché international. Ce concept a été développé dans un contexte accru de mondialisation où « dans un contexte de compétition intense entre pays et régions, on assiste à une remise en cause du positionnement concurrentiel des territoires qui doivent s'adapter à une mondialisation porteuse d'opportunités et d'incertitudes »¹⁶. Il observe alors des structurations territoriales basées sur la production industrielle. Cet économiste développe sa théorie en opposition aux économistes classiques où la prospérité nationale est vue à travers des données intrinsèques : dotations naturelles d'un pays, bassin d'emploi, taux d'intérêt, valeur de sa monnaie par exemple. Au contraire, Michael E. Porter insiste sur l'innovation dans la compétitivité d'une nation et sur les facteurs positifs liés à la pression et aux défis des entreprises face à leurs concurrents (Porter, 1990). Cela s'inscrit dans un contexte économique qui s'est imposé en Europe dès le 18^{ème} siècle : le libéralisme économique. Les entreprises sont à la fois mises en concurrence, puis dans les années

¹⁵ competitivite.gouv.fr

¹⁶ Etude sur les clusters mondiaux, www.iau-idf.fr

1980-1990 plongées dans le bain de la mondialisation. Pour être compétitives dans ce contexte, elles se regroupent stratégiquement en se concentrant (achats, absorptions, ...). Elles sont à la fois en compétition et coopèrent. Dans sa théorie, il considère que pour être compétitive, la firme ne recherche pas simplement un faible coût de la main d'œuvre, par exemple, mais son succès tient à l'avantage concurrentiel qu'elle peut créer. Celui-ci « repose sur la capacité à créer un environnement favorable à l'innovation technologique, qui permet de réduire les coûts ou de mieux répondre à la demande »¹⁷. Il considère donc l'entreprise insérée dans un réseau composé d'autres entreprises, mais insiste aussi sur le rôle de l'Etat. En ce sens, « l'avantage concurrentiel se construit grâce aux choix stratégiques des entreprises et des Etats »¹⁸ pour rendre celles-ci efficaces. Selon sa théorie plusieurs facteurs doivent se combiner : un volet scientifique, un volet réactivité et performance et un volet interdépendance et coopération avec des entreprises concurrentes¹⁹. Il s'agit d'une organisation en réseau qui est sensé rendre efficace et performant l'ensemble des entreprises. Michael E. Porter définit le cluster comme étant « des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de fournisseurs de services, d'industries liées aux entreprises et d'institutions associées (universités, agences de normalisation, associations commerciales, etc.) dans un domaine particulier qui sont en compétition mais qui coopèrent également » (Porter, 2000). Pour lui, les acteurs du cluster entretiennent donc des relations propices au développement économique en favorisant un cercle vertueux de croissance. La dimension territoriale est forte puisque l'intérêt du cluster est d'observer des localisations d'activités de production dans des territoires spécifiques. En effet, lorsqu'il les théorise, Porter prend en compte le rôle de la localisation dans les avantages comparatifs. Dans ses travaux, il montre l'intérêt que trouvent les entreprises au sein du cluster en bénéficiant d'avantages compétitifs « se trouvant à l'extérieur des entreprises et même en dehors de leurs industries, résidant plutôt dans les endroits où leurs unités d'affaires sont basées » dans la mesure où la santé économique du cluster bénéficie à l'entreprise individuelle (*Ibid*). Selon lui, les frontières du cluster sont mouvantes en fonction de l'implantation ou du déclin des firmes et de l'implication des institutions locales.

¹⁷ *L'avantage concurrentiel des nations*, Alternatives Economiques, www.alternatives-economiques.fr, consulté le 20/02/2017

¹⁸ *Ibid*

¹⁹ *Ibid*

Un autre facteur constitutif du cluster est la coordination entre la sphère privée et la sphère publique. En somme, le cluster est une forme particulière d'organisation de la sphère privée au sein d'un territoire qui signifie globalement une concentration spatiale d'entreprises privées issues d'un même domaine de compétences et agglomérées, où les unes bénéficient des autres pour exercer leurs activités. Cela crée des effets de synergie bénéfiques aux uns et aux autres.

Plus largement, les études portant sur les clusters, les milieux innovateurs ou encore les districts s'inscrivent dans le même champ d'étude. Le contexte d'apparition de ces structururations économico-territoriales tient dans l'avènement d'une nouvelle période. Bernard Pecqueur (2006), dans son article *Le tournant territorial de l'économie globale*, pose les bases de cette nouvelle ère : le post-fordisme. Le passage d'une époque de « reproductibilité et substituabilité des productions » à une époque de « différenciation par spécialisation » (Pecqueur, 2006) conduit à la transformation des stratégies des acteurs, à toutes les échelles, dans le cadre de la mondialisation, et l'apparition de certaines structururations méso-économiques. Le post-fordisme questionne la spécialisation de la production engendrée par la division du travail. Dans un contexte désormais mondialisé, la « constitution néo-classique donc néo-libérale des avantages compétitifs nationaux et régionaux au sein de la compétition mondiale » (Depret, Hamdouch, 2009) est devenue une nécessité. En effet, « depuis le début des années 1970, les profondes mutations économiques engendrées par la mondialisation, la révolution des TIC et l'émergence sur les décombres du fordisme d'un système de production plus flexible » (Leducq, Lusso, 2011) voient naître des configurations locales nouvelles. L'intérêt du cluster pour sortir du marasme économique « est désormais perçu comme une alternative très sérieuse au modèle fordiste largement fondé sur la segmentation de la production et la division du travail » (*Ibid*). Ces nouvelles opportunités marquent la volonté de différenciation des territoires dans un contexte compétitif.

La question de l'innovation est également un élément important de ces structururations économico-spatiales. La théorie du milieu innovateur fonde son approche sur cette notion. Olivier Crevoisier (2001), dans un article très instructif sur le milieu innovateur, souligne l'importance de l'innovation pour l'étude de ce concept en indiquant qu'elle est « avant tout un processus de différenciation face à la concurrence » et induit une différenciation sur les marchés grâce à celle des ressources et de l'organisation sous-

jacentes. Spécifiant que « l'innovation ne peut être réduite à l'investissement en recherche et développement ou au dépôt de brevets », elle est « le résultat de l'articulation des ressources de l'entreprise et de son environnement : relations avec des entreprises situées en amont ou en aval, dynamique générale du secteur, apparition de nouvelles techniques dans d'autres secteurs, relations avec d'autres acteurs régionaux ou situés hors de la région, etc. » (Crevoisier, 2001). L'approche par le milieu innovateur permet de questionner le succès des régions qui se développent et les échecs des régions bloquées (*Ibid*). L'innovation est ainsi un facteur important de la spécialisation des territoires et du marketing territorial.

Le concept de cluster fait également référence à la notion de système. Le cluster est un système productif local. Cécile Sillig²⁰ définit le cluster portuaire de la manière suivante : « un système économique dans un ou plusieurs secteurs intégrés verticalement et/ou horizontalement et par la forte intensité des relations entre les entreprises locales actives dans ces secteurs et entre ces entreprises et les autres éléments du système local ». Les autres éléments sont notamment les institutions publiques en charge de la gestion de ces territoires. L'une des idées maîtresses du cluster est en effet la mise en relation des entreprises et des institutions publiques sous forme de réseaux. Deux dimensions sont à prendre en compte : la spontanéité de cette mise en réseaux et l'accompagnement des organismes publics à le faire. Ces deux points sont à la base du processus de clusterisation. L'intérêt du « fonctionnement des entreprises en réseau est un facteur de compétitivité du cluster » (Lévêque, 2012). Ainsi, de nombreux auteurs ont insisté sur les avantages comparatifs que procure la mise en réseau dans un contexte concurrentiel (Depret, Hamdouch, 2009).

Par ailleurs, les clusters sont composés « majoritairement de PME et de TPE, fortement ancrés localement » qui organisent leur développement autour d'une activité dominante²¹ voire d'une firme dominante aussi appelé firme-pivot. Le territoire est le support physique de leur activité. Ces firmes coopèrent entre elles et se concurrencent également, ce qui dans un système libéral est censé dynamiser l'activité. Ces éléments s'inscrivent dans une optique d'innovation, de croissance individuelle des firmes et d'emploi. Les chercheurs ont remarqué que ces territoires productifs spécialisés sont plus

²⁰ Définition tirée de : Sillig Cécile, (2007), *Strategie localizzative e cluster portuale*, in Musso E., Ghiara H. (eds.), *Ancorare i porti al territorio: dai traffici alla marittimizzazione*, Milano, McGraw & Hill. Définition reprise dans Ghiara, Sillig, 2008.

²¹ www.franceclusters.fr

performants que ceux qui ne sont pas spécialisés et sont donc compétitifs. En effet, « dans une économie mondialisée, les clusters permettent, en fédérant les énergies, de conquérir des marchés qui n'auraient pas été accessibles par des entreprises seules »²². L'agglomération des entreprises, leur co-localisation et plus encore leur mise en réseau sont les facteurs à la base de la formation du cluster. L'agglomération des entreprises permet de bénéficier de l'opportunité d'être proche. La proximité est « toujours construite et relative » (Leducq, Lusso, 2011). Cette proximité est de deux natures : la proximité relationnelle (capital relationnel selon Leducq, Lusso, 2011) ou organisationnelle et la proximité géographique entre les entreprises elles-mêmes et entre les entreprises et les institutions publiques.

Cela questionne donc la notion de territoire en économie. Le territoire est un élément fondamental du développement économique. La relation au territoire est un élément essentiel du fonctionnement du cluster. Roberto Camagni propose une définition du territoire du point de vue d'un économiste qu'il est important de mettre en perspective avec la définition donnée en introduction générale qui reflète plutôt le point de vue du géographe. Pour Roberto Camagni le territoire est d'abord un ensemble de systèmes. Premièrement il est un système d'externalités technologiques localisées. Pour nous, il s'agit d'un environnement propice à la production en commun, d'un groupe. Deuxièmement c'est un système de relations économiques et sociales. Troisièmement il s'agit d'un système de gouvernance locale « qui rassemble une collectivité, un ensemble d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales » (Camagni, 2006).

Le cluster améliore la compétitivité des entreprises en augmentant leur productivité, en orientant les innovations et enfin en permettant la proximité (Lévêque, Chedot, 2013). Dans les faits, les participants au cluster ne sont pas nécessairement des concurrents directs mais plutôt des segments différents de l'industrie (Porter, 2000). Le cluster est aussi une unité de lieu et des relations de complémentarités selon Porter (Lévêque, Chedot, 2013).

Le phénomène de mise en réseau se nomme la clusterisation. Pour Peter De Langen et Michiel Nijdam (2003) « la clusterisation ne peut être entièrement comprise comme le simple résultat des décisions de localisation des entreprises individuelles ; la performance des entreprises ne peut uniquement être comprise quand leur emboîtement est pris en compte ».

²² *Ibid*

Le cluster est somme toute la spécialisation économique des activités d'une région. Pour Peter De Langen, la spécialisation régionale s'accroît ayant pour conséquence une compétition accrue entre les régions. La localisation géographique génère l'espace des clusters. D'ailleurs, « les limites du cluster sont souvent vagues, différents clusters peuvent partiellement se superposer et il peut exister à l'intérieur d'un cluster des zones et/ou des réseaux particuliers de relations qui se différencient du reste du cluster » (Ghiarra, Sillig, 2008). Il existe ainsi des clusters génériques et des clusters plus spécialisés, nous y reviendrons en deuxième partie. Le cluster correspond à une région spécifique au sein de laquelle se trouve un cœur d'activité, autour duquel s'organisent des liens entre les membres (qu'il faut analyser) et dont il faut saisir l'importance du rôle des autorités portuaires en ce qui concerne le port (De Langen, Haezendonck, 2012). Il s'est agi d'admettre que des entreprises individuelles s'agglomèrent dans des régions portuaires, et que cela a une conséquence : « ce qui est central dans cette perspective de cluster est la reconnaissance que les entreprises interdépendantes se regroupent dans les régions portuaires, avec diverses formes de coordination et de partage des ressources en conséquence » (*Ibid*). Pour De Langen et Haezendonck (2012) le cluster est l'ensemble des acteurs travaillant au sein de la place portuaire autour des activités de transbordement de la marchandise (mer et terre). Les autorités portuaires ont un rôle fort de coordinateur du territoire portuaire.

La notion de cluster a été appliquée au domaine portuaire par Peter W. De Langen, dès 2004 pour l'étude du port de Rotterdam. Il a donc largement contribué à la conceptualisation du cluster portuaire, par une approche empirique. Depuis les années 1990, le port est considéré comme un nœud de transport ; tandis que la conception du port en tant que cluster ne date que du début des années 2000 (De Langen, Haezendonck, 2012). Les auteurs redéfinissent alors la notion de port présenté dans ce tableau :

Figure 8 – « Les deux visions du port » par Peter De Langen

Perspective	Le port comme nœud de transport	Le port comme cluster
Définition	Un espace de transit des marchandises entre la mer et la terre	Un ensemble d'entreprises concentrées géographiquement, liées au traitement des navires et de la marchandise
Indicateur de performance	Volume de trafic	Valeur ajoutée dans le territoire du cluster
Modèle d'analyse de la gouvernance	Classification : <i>Landlord, Toolport & Service port</i>	L'autorité portuaire comme manager du cluster
Variables influant sur la performance	Accessibilité nautique Localisation géographique Qualité des connexions <i>l'hinterland</i>	Concurrence internet <i>Knowledge spill-over</i> Ressources humains qualifiées
Objets de recherche	Développement des réseaux de lignes régulières Accessibilité à <i>l'hinterland</i> comme déterminant de la compétitivité portuaire Efficience des terminaux	Economies d'agglomération dans le port Qualité des partenariats institutionnels Le port comme zone logistique, comme centre de production et comme place de commerce

Source : Lévêque, 2014 d'après De Langen, 2008, *Analysing port clusters ; definition, delimitation and research issues in Ports and Regional Economics*, Musso E., Ghiarra H. (dir.), pp. 19-34

Pour De Langen et Visser (2005), « un cluster portuaire comprend toutes les activités économiques et les organisations publiques (-privées) liées à l'arrivée des navires et des marchandises dans les ports. [...] Les activités de manutention, de transport, de logistique, de transformation et de commerce du fret sont incluses dans le cluster portuaire ». En ce sens, la théorie de De Langen consiste à dire que le port en lui-même est un cluster.

Plusieurs échelles géographiques peuvent être prises en compte dans l'identification du cluster. Jacques Charlier et Valérie Lavaud-Letilleul (2011) parlent de clusters mésogéographiques faisant référence à l'échelle régionale comprenant dans le cas d'étude les ports d'Amsterdam, de Rotterdam, d'Anvers et de Zeebrugge et de clusters macrogéographiques faisant référence à Anvers et à Zeebrugge. Ces deux échelles correspondent « à des degrés différents d'intégration fonctionnelle dont les manutentionnaires (locaux et globaux) sont les principaux acteurs ». Ils y développent la notion de coopération, reprenant l'idée de Dong-Wook Song proposée en 2002. Pour cela, ils expliquent qu'il existe bien deux autorités portuaires distinctes à Anvers et à Zeebrugge mais que les armateurs ne perçoivent qu'un seul et même estuaire. Ils parlent ainsi de

cluster fonctionnel dont ils donnent l'exemple de *Port of Singapore Authority* qui opère dans sept terminaux à conteneurs dans le cluster Anvers-Zeebrugge.

Très étudié car observé dans les pays du nord de la rangée nord-ouest européenne, la notion de cluster portuaire doit être spécifiée. En effet, au cours de notre recherche nous avons fait face à deux axes de cette notion qu'il est important de souligner pour la suite de l'étude et notamment en préalable aux analyses issues des enquêtes de terrain. Le cluster portuaire recouvre tout d'abord le port lui-même entendu comme un système d'acteurs en réseau autour d'une activité principale : le passage de la marchandise comprenant le chargement, le déchargement, le stockage et la transformation éventuelle. Mais l'intérêt du cluster portuaire spécialisé nous apparaît beaucoup plus intéressant. En effet, il ne concerne pas l'ensemble de l'activité portuaire, c'est-à-dire du port, mais repose sur le développement d'un secteur spécifique au sein du port. Pour nous, le cluster portuaire spécifique est à la fois une prise de risque économique car il s'agit d'une spécialisation fonctionnelle d'une partie des activités du port et à la fois un véritable atout de différenciation de l'activité du port.

Mais, il convient de poser une question centrale à laquelle nous tâcherons de donner des éléments de réponse en chapitre 4 : le fait d'être co-localisé est-il forcément un facteur de mise en réseau et de collaboration des institutions publiques et des entreprises privées ? Les études de cas permettront de répondre à cette question.

Globalement, les chercheurs observent une meilleure prospérité économique au sein de ces structurations. Le développement économique ne peut se faire sans la prise en compte des spécificités territoriales, ce qui se distingue de l'approche économique traditionnelle. Les recherches concernant l'« approche territoriale des problèmes économiques [...] se distinguent clairement de la plus grande partie des travaux en économie aujourd'hui, travaux qui maintiennent encore la séparation entre d'une part la théorie et d'autre part son application » (Crevoisier, 2001). Le réseau d'entreprises spatialisées fait donc appel à la connaissance fine de l'environnement local et l'application d'un tel concept, comme en France, paraît contradictoire avec l'idée de base. Le territoire portuaire est alors considéré comme un système complexe.

D'ailleurs, la notion de réseau d'entreprises nous permet de développer une autre idée. La grappe est à la fois celle des industries liées au milieu portuaire mais également la rangée nord-ouest européenne, là où se concentrent des entreprises de mêmes secteurs d'activité. C'est une idée sur laquelle nous reviendrons dans notre deuxième partie.

L'objet central de notre recherche envisage de comprendre la concentration des entreprises au sein des ports puisque « quelle que soit la taille d'une unité de production, elle a intérêt à se situer près d'autres unités de production pour bénéficier d'externalités. Ainsi, une entreprise industrielle tire avantage d'une localisation dans une aire où les usines sont déjà massivement présentes : les sous-traitants et les entreprises clientes y sont nombreux, les réseaux déjà en place, les seuils franchis pour certaines indivisibilités. [...] Or, toutes les externalités que nous venons de mentionner sont localisées : elles sont liées à un lieu, à l'immédiate proximité d'autres acteurs : on parle d'économies de localisation » (Lamarliere, Staszak, 2000). Ainsi la notion d'espace en économie gravite autour des avantages pour les entreprises de choisir tel ou tel lieu d'implantation. En géographie, l'acteur entrepreneurial s'implante sur un territoire aux caractéristiques bien spécifiques.

Par ailleurs, l'étude des clusters s'inscrit dans l'économie géographique, ou plus précisément la nouvelle économie géographique de Paul Krugman. Cet économiste de Princeton aux Etats-Unis, est le penseur majeur du courant d'économie géographique. Il appuie sa théorie sur un « rapprochement entre la nouvelle théorie du commerce international et l'économie géographique » (Coissard, 2007). Dès les premières lignes de son ouvrage *Geography and trade*, il affirme que « par "économie géographique" j'entends "la localisation de la production dans l'espace", c'est-à-dire, cette branche de l'économie qui cherche à comprendre la manière dont se produisent les choses en relation avec les autres ». Il actualise donc l'économie géographique et propose la nouvelle économie géographique, au cours des années 1990. Pour développer cette approche, il s'appuie sur le constat que les théories économiques traditionnelles ne permettent plus d'expliquer les dysfonctionnements actuels de la conjoncture économique (*Ibid*). La spécificité de son approche tient au fait qu'« au lieu d'expliquer pourquoi une industrie va se concentrer dans une région plutôt que dans une autre, Paul Krugman propose d'essayer d'appréhender les raisons pour lesquelles certaines activités se concentrent dans une région, alors que d'autres régions jouent le rôle de périphérie de ce cœur industriel » (*Ibid*). En ce sens, le modèle centre-périphérie « permettant d'aborder les questions de localisation mais également de développement, d'intégration économique, de régionalisation tout en tenant compte des conclusions de la nouvelle théorie du commerce international » (Coissard, 2007). La nouvelle économie géographique considère que l'implantation d'une entreprise à un endroit plutôt qu'à un autre ne résulte pas uniquement d'aménités positives mais qu'il

est « le fruit d'un intérêt, pour les agents économiques, à se regrouper dans l'espace » (Crozet, Lafourcade, 2009). Cette donnée est prépondérante dans la question que nous traitons et justifie que nous menions cette recherche. Son approche sera à appliquer avec une certaine prudence car « Paul Krugman s'appuie sur une modélisation mathématique, alors que les géographes préfèrent une approche plus empirique » (Coissard, 2007).

Ces deux approches, la géographie économique qui traite de la répartition spatiale des entreprises et l'économie géographique qui parle de la localisation de la production dans l'espace, semblent évincer un aspect qui nous paraît pourtant prépondérant : l'angle politique. En ce sens, l'intégration de la gouvernance dans notre réflexion permettra de donner plus de profondeur à notre réflexion.

L'espace géographique doit, d'après nous, être étudié en intégrant cette variable, notamment en considérant le rôle des pouvoirs publics dans le jeu économique. C'est pourquoi l'approche géoéconomique, au croisement des sciences politiques et de la géopolitique, semble être intéressante. D'après le *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, la géoéconomie est la géographie économique d'un espace mondialisé.

1.3. La gouvernance : nouvel enjeu sociétal du XXI^{ème} siècle

Le concept de gouvernance est à la base de notre recherche. L'objectif de la thèse est de déterminer la manière dont elle se matérialise dans les ports de commerce nord-ouest européens aujourd'hui. Depuis une trentaine d'années, ce concept en vogue et utilisé dans tous les domaines de la *city*, est au cœur des dispositifs mis en place pour organiser les relations au sein de groupes composés de parties prenantes hétérogènes. Il irrigue toutes les problématiques de gestion des organisations. Mais sa définition, par ceux qui l'emploient, est peu explicite²³. Il apparaît néanmoins comme un des régulateurs désormais incontournables au sein des entreprises, de la ville, des institutions internationales ou encore des territoires. Il tend à devenir une coutume universellement acceptée et mise en pratique.

²³ C'est que rappelle Lesain-Delabarre, 2012, indiquant qu'Alexis François considère comme « une "pédale" de la langue et du style » les mots terminant pas « ance ».

1.3.1. Un terme constamment réinventé pour un environnement social demandeur

Etymologiquement, le terme de gouvernance est issu du « verbe grec *kubernân* (piloter un navire ou un char) [qui] fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes » (Huynh-Quan-Suu, non daté²⁴). En effet, face au manque de direction qui caractérise la démocratie des prémices et à l'anarchie qu'elle présente, car fondée sur aucune hiérarchie entre les hommes, Platon pense un projet basé sur une organisation plus juste de la société et compare alors la démocratie à un navire, la politique à la navigation et le contrôle au pilote du navire, d'où la naissance des termes gouvernement et gouvernance (Brouillette, 2009). Ces deux termes posent alors les bases du pouvoir : il existe des gouvernants et des gouvernés. L'objectif est de contrer la loi du plus fort. A priori égalitaire, la démocratie et surtout l'art de gouverner est d'abord une affaire technique, une affaire d'expert, selon Platon, qu'il faut distinguer de la pratique du gouvernement (*Ibid*). Pour Platon chaque protagoniste a un rôle à jouer, celui où il est le meilleur pour l'ensemble du groupe, comme suit : « le pilote d'un navire est pilote parce qu'il possède l'art du pilotage » (*Ibid*). Dans l'Antiquité, l'idée de gouvernance est donc une vision utopiste, ou idéologique, de ce que doit être l'exercice d'un pouvoir juste, équitable.

Au Moyen-Age, plus précisément au 12^{ème} siècle, le terme désigne dans un sens très technique, la direction des bailliages (Moreau-Defarges, 2003). Les bailliages sont des circonscriptions administratives et judiciaires placées sous la direction d'un bailli, agent du roi²⁵. Il s'agit là d'un caractère concret de la gouvernance, synonyme d'administration laissée entre les mains du bailli, qui représente localement le pouvoir politique. Par la suite, son sens reviendra à la signification première, celle que l'on connaît également aujourd'hui, dans sa définition la plus simple. Au 13^{ème} siècle, il fut ainsi utilisé comme équivalent du terme gouvernement dans le sens d'art ou de manière de gouverner ; puis au 14^{ème} siècle, la langue anglaise donne au terme *governance* la signification suivante : l'action ou la manière de gouverner (Joumard, 2009), indiquant ainsi non plus uniquement une technique (art) mais également un sens pratique (action). Au 15^{ème} siècle, il a désigné des territoires dotés d'un statut administratif particulier (*Ibid*).

²⁴ Cette référence est reprise par plusieurs sources, dont Europa et Robert Joumard par exemple, mais sans que l'origine soit clairement définie.

²⁵ CNRTL en ligne et dictionnaire Larousse, consulté le 21/02/2017

Le 16^{ème} siècle marque une nouvelle étape dans la définition du terme de gouvernance que l'on connaît aujourd'hui. En effet, c'est durant l'Epoque Moderne que naît en France l'Etat moderne. Cette conception nouvelle va bouleverser l'ordre établi au Moyen-Age basé sur « le fondement divin de l'ordre social » sous l'influence de Nicolas Machiavel et de Jean Bodin pour qui l'Etat est le pouvoir public souverain en dehors de considérations religieuses²⁶. Ainsi, « la réflexion conceptuelle sur le pouvoir que ce phénomène a suscité, a progressivement conduit à l'autonomisation de la notion de *gouvernement* par rapport à celle de *gouvernance* » (Canet, 2004) qui « jusqu'à récemment [...] étaient des synonymes » (Brouillette, 2009). Mais au 19^{ème} siècle, la conception de l'Etat moderne est également remise en question notamment par Karl Marx et Max Weber qui soulignent la violence de l'appareil d'Etat²⁷. Pour Max Weber « l'économie et la politique sont deux domaines distincts, la première étant caractérisée par la satisfaction des besoins, la seconde, par la domination de l'homme sur l'homme »²⁸. A la Renaissance et aux Temps Modernes, la gouvernance apparaît tour à tour comme un nouveau mode d'exercice du pouvoir. Le changement fondamental réside dans une différenciation marquée avec le pouvoir exercé par le gouvernement, pouvoir centralisé dont les commandes seraient réservées à une catégorie restreinte de protagonistes. Au fil des siècles, la notion de gouvernance souligne donc une nouvelle façon de procéder dans l'exercice du pouvoir dont l'objectif est de rendre la société moins inégalitaire, théoriquement tout du moins.

Ce cadre historique dressé, il nous appartient désormais d'évoquer l'adaptation contemporaine de la gouvernance. Le terme de gouvernance réapparaît dans les années 1930, associé au monde de l'entreprise et des organisations. Les économistes s'en emparent alors, élargissant ainsi son champ d'application. Celui-ci n'est plus uniquement l'apanage du domaine politique stricto-sensu mais il s'applique désormais dans le domaine économique puis dans tous les domaines impliquant l'intervention de parties prenantes multiples. Dans le cadre économique, la gouvernance devient un nouveau mode de concertation qui apparaît comme le signe d'une « coordination pour accroître l'efficacité de la firme » (Levy, Lussault, 2013). La notion d'efficacité, c'est-à-dire « dont l'action aboutit à des résultats utiles »²⁹, est un élément essentiel de la définition de la gouvernance.

²⁶ « Qu'est-ce que l'Etat ? », 14/09/2012, www.vie-publique.fr

²⁷ *Ibid*

²⁸ *Ibid*

²⁹ Définition « efficace », dictionnaire Larousse

Elle est largement mise en avant par les promoteurs du processus. Dans ce sens, l'efficacité signifie la « capacité de rendement » et donc le retour sur investissement (Brouillette, 2009). La gouvernance apparaît dans un contexte qui voit la sphère privée se transformer. En effet, « la grande entreprise privée classique [...] entité familiale, close, opaque, hiérarchique et cohérente » issue du capitalisme industriel ne peut plus appartenir à une famille ou à une nation pour s'internationaliser (Moreau-Defarges, 2003), car tel est l'enjeu qui permet d'assurer la croissance de celle-ci et l'insertion dans la mondialisation économique. On cède donc la place aux actionnaires : « la gouvernance vient d'abord de l'affirmation d'un pôle de pouvoir, celui des actionnaires » (*Ibid*). Ainsi, cette tierce-partie initie « la transparence des actions des dirigeants », développant alors une *corporate governance* (*Ibid*) correspondant « à la forme dite post-moderne des organisations économiques et politiques » (Lesain-Delabarre, 2012), répondant à des critères de transparence dans les actions menées. On repense alors le fonctionnement interne de l'entreprise, ou de l'administration, sur « les bases d'un management reposant sur les notions de système, de projet, de synergie, d'interaction » (*Ibid*). Par ailleurs, le concept sera utilisé par « les adeptes de la démocratie participative de proximité issue des mouvements sociaux urbains et des idéologies autogestionnaires des années 1960 et 1970 » sans toutefois faire allusion au terme (Joumard, 2009).

Dans cette continuité, le contexte des années 1970 à 1990 marque un changement « de régulation sociale et politique des sociétés occidentales » (Lacroix, Saint-Arnaud, 2012) qui débouche sur des questionnements liés au rôle de l'Etat et à la place des citoyens dans la gestion des affaires publiques. En effet, l'Etat-providence fait défaut. Il ne peut désormais plus assurer entièrement ses prérogatives. Il n'a plus les capitaux disponibles nécessaires pour satisfaire aisément tous les besoins. On observe alors « un éclatement des champs d'intervention et des responsabilités étatiques » s'accompagnant d'une crise de la démocratie (Hamel et Jouve cités par Lacroix, Saint-Arnaud, 2012). La puissance publique semble perdre la mainmise sur la gestion entière des affaires publiques. Ne pouvant plus les assumer seule, elle se voit contrainte de laisser la place à d'autres parties prenantes, dont le secteur privé, pour assumer cette fonction.

Depuis une trentaine d'années, le terme de gouvernance s'est démocratisé. En effet, d'autres domaines que celui de l'entreprise adoptent ces pratiques. La gouvernance territoriale fait son apparition et est reliée à l'émergence du développement durable (Bakkour, 2013). La gouvernance territoriale offre également « un contexte favorable à

l'innovation sociétale » (*Ibid*). La notion de développement durable est ainsi contemporaine à celle de la gouvernance. Dans les années 1990, « l'environnement est un très bon lieu pour expérimenter de nouvelles formes de gouvernance » (Calame, 1996). Toute une série de préoccupations environnementales amène à se questionner. C'est au sein de l'ONU et de l'Union Européenne que le concept de gouvernance, aujourd'hui largement employé dans divers domaines a été développé dans un contexte propice à la prise en compte de l'environnement dans les préoccupations sociétales, et ce par l'intermédiaire de la gouvernance environnementale. Cela marque également le début de l'intervention d'acteurs issus de la société civile. Il est donc intéressant de souligner que cette façon de procéder, en incorporant au processus de décision des acteurs non étatiques, émerge de ces instances supranationales. L'opinion publique joue un nouveau rôle fondamental dans les processus de concertation. Ses exigences sont de plus en plus nombreuses. Certains y voient un changement de paradigme, d'autres l'évolution du concept d'Etat voir de crise de l'Etat-providence (Lacroix, Saint-Arnaud, 2012). C'est pourquoi, la résurgence du mot et la compréhension contemporaine du terme date véritablement d'une trentaine d'années. Dans les années 1990, les économistes américains du nouvel institutionnalisme et les politistes ainsi que les institutions internationales (ONU, Banque Mondiale, FMI) remettent ce terme au goût du jour (*Ibid*) et le vulgarisent (Joumard, 2009). Concrètement, à cette échelle de pouvoir, il s'agit de proposer des directives, des orientations, mais pas de contraindre véritablement les Etats souverains ou les entreprises à mettre en œuvre ce type de pratique. Ceci constitue avant tout une vision philosophique des choses, d'après Pierre Calame (1996). Ainsi, dans une perspective de gouvernance, le souci est de « moderniser l'action publique, privilégier la concertation et la médiation, gérer la pluralité d'intérêts parfois contradictoires, favoriser la mobilisation »³⁰. En bref, « ces nouvelles aspirations sociétales éprouvent les modalités connues de la gouvernance, tant pour les autorités portuaires que pour les représentants des villes et des agglomérations portuaires. Elles exigent de la créativité, de l'innovation, de l'audace et du courage pour dégager de nouvelles légitimités absolues » (Alix, Delsalle, Comtois 2014). Ainsi, la conjonction de ces deux phénomènes conduit à intégrer au sein des institutions, notamment internationales, un mode de fonctionnement issu de la sphère privée dont l'objectif est le rendement et l'efficacité (Lesain-Delabarre, 2012) mais aussi la rentabilité

³⁰ Dossier stratégie nationale de développement durable 2010-2013 « Défi n°3 : Gouvernance », Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

et la satisfaction de toutes les parties prenantes. En ce sens, « la gouvernance est d'abord un chantier de recherche tentant de faire le lien entre des transformations de l'Etat, de l'économie, de la société, qui bousculent le modèle classique du gouvernement » (Lévy, Lussault, 2013). La notion de gouvernance contemporaine prend ainsi sa source dans l'organisation du secteur privé du fait d'un pouvoir étatique remis en question. La gouvernance devient au fil du temps un standard pour mieux gouverner et s'avère de plus en plus encadrée, voire dictée par un certain nombre de réglementations, notamment à l'échelle européenne, institution supranationale, pour devenir un idéal à atteindre.

Pour conclure, la gouvernance est la version équitable et efficace de la régulation politique d'une entreprise, d'une administration ou de toute autre entité faisant intervenir des parties prenantes hétérogènes mais concernées par les décisions à prendre pour le bon fonctionnement de l'ensemble. Retenons que le principe de la gouvernance, « se fonde sur un savoir précis, celui de la bonne gestion » (Brouillette, 2009) par tous et pour tous.

1.3.2. La gouvernance au sein des places portuaires : tenter une définition

Gouverner c'est « diriger politiquement ; exercer le pouvoir exécutif » d'après une définition basique du Dictionnaire Larousse. L'Etat, représenté par le gouvernement, organe institutionnalisé, est l'acteur principal. D'après la définition du dictionnaire Larousse, le gouvernement est une « forme politique qui régit un Etat [et un] organe qui détient le pouvoir exécutif dans un Etat ». Dans ce cas, l'exercice du pouvoir est une action d'un groupe politique sur un autre. Le premier établit des règles communautaires sous forme de lois et le second se doit de les accepter en convenant d'un pacte social d'après l'expression de Jean-Jacques Rousseau. Cette relation s'effectue au sein d'un territoire délimité par des limites administratives. De ce point de vue, il s'agit d'exécuter un ordre donné de façon verticale ascendante, c'est-à-dire que le pouvoir exécutif est un pouvoir de commandement. Il n'y a alors pas l'idée de partage des décisions entre différents groupes d'acteurs. Gouverner, gouvernement puis gouvernance. Dans sa définition la plus basique, la gouvernance est l'« action de gouverner ; manière de gérer, d'administrer »³¹. Mais cette définition n'est que trop restreinte.

La gouvernance pris dans son ensemble, renvoie à toute une série de domaines (entreprise, environnement, ville par exemple) dans lesquels se pose toujours la question

³¹ Dictionnaire Larousse

du pouvoir. Il peut s'agir d'une prise de décision au sein d'une entreprise, d'un projet d'aménagement impliquant des fonds publics et bien d'autres encore. Pour les francophones c'est un art. Pour les anglo-saxons, c'est une action. En somme, qui décide ? Quelle est la meilleure solution pour l'intérêt général ?

Ces deux questions sont au cœur d'une démarche de gouvernance. Effectivement avant d'être une pratique usuelle, la gouvernance est d'abord une démarche à entreprendre. Une définition d'une institution permet d'introduire de manière précise et succincte la notion de gouvernance : « chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme au sein du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout une façon différente de prendre des décisions, avec une multiplication des lieux de décision et des acteurs associés »³². Cette définition institutionnelle pose les enjeux majeurs de la gouvernance. La gouvernance est un questionnement sur la manière d'exercer le pouvoir et sur les acteurs qui doivent le faire. Plus précisément, ceux-ci ont un rôle qui doit s'exprimer au bon moment. Jacques Lévy et Michel Lussault (2013) en donnent une autre définition : il « s'agit de l'ensemble des processus et des institutions qui participent de la gestion politique d'une société ». En réalité, il ne s'agit pas uniquement des institutions mais plutôt des institutions et de la société civile. Il ne s'agit pas non plus uniquement de gérer politiquement une société dans le sens d'une *citée*, mais d'un moment dans la vie d'une société durant laquelle une question qui nécessite une réponse politique se pose. En effet, la notion de gouvernance diffère de celle du gouvernement, organe institutionnalisé aux limites et fonctions bien déterminées, par ses frontières beaucoup plus poreuses et ses acteurs bien plus nombreux. Jean Leca a conceptualisé l'idée de gouvernement à partir de quatre éléments dont l'organe, la constellation d'organes qui au jour le jour, instruit, décide, alloue, impose, administre, la façon dont l'organe fonctionne en interne et dans ses relations avec son environnement multiple, le processus (Franc, 2003). Le gouvernement est un mode de gestion institutionnel tandis que la gouvernance est un mode de gestion informelle mais, dans certains cas en voie d'institutionnalisation, ce qui conduit à dire que « la gouvernance renvoie donc aussi bien à une logique d'autorégulation qu'à une logique de régulation volontaire ou imposée, nationale ou internationale » (Bessire, Chatelin, Onnée, 2007). Nous supposons que l'idée de gestion informelle est un pan essentiel de

³² Dossier stratégie nationale de développement durable 2010-2013 « Défi n°3 : Gouvernance », Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

l'étude de la gouvernance. Nous pensons que la gouvernance est un ensemble de relations de coordination pour la prise de décision sous forme de consensus d'un groupe aux membres hétérogènes. Néanmoins, la pratique de la gouvernance entre au fur et à mesure dans les usages de gestion des organisations, au sens large du terme. Celle-ci se compose alors d'un cercle élargi d'acteurs prenant part au processus de décision, en matière d'aménagement du territoire par exemple, au sein de l'entité territoriale. En effet, des acteurs nouveaux apparaissent sur la scène décisionnelle. La définition de Jacques Lévy et Michel Lussault dans le *Dictionnaire de la géographie et de l'aménagement* permet de compléter ce qui a été précédemment énoncé. Ils précisent en effet que « la gouvernance comprend le gouvernement proprement dit mais aussi la contribution d'autres acteurs, pour autant qu'ils jouent un rôle dans les orientations politiques stratégiques et les options de politique publique : acteurs politiques non gouvernementaux, composantes de la société civile, parmi lesquelles les entreprises, les syndicats, les associations ou les acteurs individuels. La gouvernance est au gouvernement ce que *le* politique est à la politique » (Levy, Lussault, 2013). Cela fait écho au système d'acteurs, selon la définition d'Alexandre Moine (2006). La différence majeure avec la gestion traditionnelle se voit dans l'implication nouvelle de la société civile, représentée en fonction de cas et des thématiques de contentieux par des habitants, des associations ou des entreprises.

Figure 9 – La gouvernance appliquée au contexte portuaire, une multiplicité d’acteurs en présence

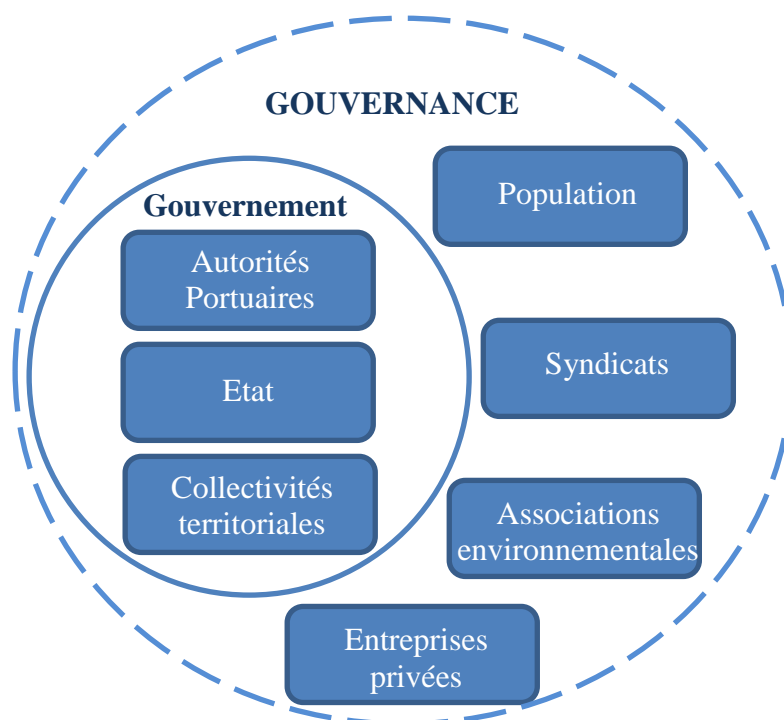


Schéma adapté de la définition du « Dictionnaire de la Géographie et de l’Espace des Sociétés » (Lévy, Lussault, 2013) – Anne-Solène Quiec, 2014.

Ce schéma conceptualise la notion de gouvernance appliquée au contexte portuaire. Le cercle bleu en pointillés indique que la notion de gouvernance est en quelque sorte poreuse. La gouvernance donne la possibilité aux acteurs de prendre part à la décision, elle est donc censée les inclure mais ceux-ci sont libres d’intégrer ou non le processus. Les protagonistes, même s’ils sont présents sur les territoires ne sont pas nécessairement impliqués dans les concertations. Ce schéma fait ressortir qu’il existe une constellation de protagonistes qui sont amenés à devenir ou non parties prenantes de la gestion des affaires communes. Par ailleurs, les groupes d’acteurs, ici représentés par des encadrés, ne sont pas des groupes uniformes, eux-mêmes sont perméables. En leur sein, il peut exister des contestations. D’ailleurs les membres qui pourraient y être classifiés, ne s’y reconnaissent pas forcément.

Dans certains cas, il est difficile de connaître la composition exacte des groupes. Dans le cas de l’étude d’un processus de gouvernance au sein d’un territoire, il peut donc être difficile de nommer explicitement les acteurs qui le composent. D’après nous, il est plus aisé d’étudier un projet en particulier afin de comprendre quels acteurs spécifiques à

un moment précis prendront part au processus de décision. La gouvernance réunit plusieurs groupes d'acteurs d'horizons différents mais censés collaborer ensemble. En fonction du cas, ils interviendront plus ou moins. Pour Maïté Verdol, la gouvernance portuaire est « l'ensemble des relations institutionnelles et des relations de coopération qui se nouent entre l'autorité portuaire, les entreprises, les collectivités territoriales, la main d'œuvre et la société civile. Elle se déploie dans le cadre du développement de l'activité portuaire au sein du domaine portuaire et de son hinterland »³³.

Après avoir insisté sur les mécanismes de la gouvernance par l'intervention de diverses parties prenantes, il convient de faire état des objectifs. Théoriquement, il s'agit de trouver un équilibre entre les ambitions des uns et des autres. L'idée de partage des décisions impliquant de faire des consensus entre différentes parties prenantes est l'essence même de cette notion. Patrick Le Galès (2011) aborde la question des buts, en définissant la gouvernance comme étant « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions pour atteindre les buts collectivement discutés et définis. La gouvernance renvoie ensuite à un ensemble d'institutions, de réseaux, de lignes directrices, de régulations, de standards, de politiques et de pratiques sociales, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité de la société et d'un système politique, ses orientations, la capacité à fournir des services et assurer sa légitimité ». La gouvernance se base alors sur un principe fondamental : « il est plus important de faire émerger une solution satisfaisante et de faire converger les représentations des uns et des autres que de voter entre des solutions alternatives » (Calame, 1996). Cette affirmation est tirée de la synthèse issue d'un séminaire organisé par la Commission Européenne dans les années 1990 intitulé *Gouvernance de l'environnement et gestion du risque*. En fait, entre les années 1970 et 1990, ces exigences ont questionné le rôle et la place des institutions dans l'exercice de la démocratie (Lacroix et Saint-Arnaud, 2012). Les années 1990 sont une période cruciale dans la mise en œuvre de telles pratiques. Le développement de cette idéologie visant à faire participer les acteurs de la société civile aux décisions stratégiques concernant leurs territoires vécus peut être aisément replacé dans un contexte de développement durable, terme développé à la fin des années 1980, où le bien-être humain devient une exigence. Il s'agit là d'un nouveau paradigme européen. Le développement économique doit également

³³ Poster réalisé par Maïté Verdol

prendre en compte cet aspect. L'époque est à l'intégration des acteurs de la société civile. La gouvernance n'est donc plus uniquement un mot mais il s'agit d'un processus à travers une dynamique *bottom up* où les acteurs concernés prennent part aux initiatives les concernant à l'inverse du mouvement *top down* dans lequel les suggestions sont proposées par l'autorité supérieure et appliquées au niveau le plus bas.

Ainsi, au fil du temps, les règles de la gouvernance se dessinent. D'un idéal à atteindre, elle devient un mode de fonctionnement formalisé. Le tout est d'intégrer de nouveaux protagonistes et de coordonner les objectifs des acteurs qui peuvent être divergents, en dépassant le cadre des frontières qu'imposent traditionnellement l'administration. En plus de comprendre « l'ensemble des processus et des institutions qui participent de la gestion politique d'une société » (Lévy, Lussault, 2013), la gouvernance n'est donc pas seulement une notion politique mais aussi sociale, culturelle et économique (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005). Cela complexifie donc les relations de pouvoir dans les processus de décision. De par son caractère, a priori démocratique, la mise en place de ce nouveau mode de gestion s'effectuerait plutôt au sein de sociétés occidentales. Mais, parallèlement, il faut créer les conditions favorables au bon fonctionnement. Au XXI^{ème} siècle, l'objectif est « d'une part, bien [de] marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution ; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international) »³⁴. Cet élément est primordial. L'idée de « bonne » gouvernance est sous-jacente dans la mesure où « les contours optimaux d'une gouvernance efficiente se manifestent dans sa qualité "universelle" à satisfaire les *desirata* du plus grand nombre de parties prenantes » (Alix, Delsalle, Comtois, 2014).

Pour Pierre Calame (1996), la gouvernance est une question d'unité et de diversité, c'est-à-dire une notion philosophique. Il ajoute également qu'« il y a les idées d'interdépendance, de leadership, de vision commune, d'identité collective, d'intégration d'actions sectorielles en une stratégie d'ensemble, d'unité du genre humain, de droit universel, etc... Tout ce qui fait que nous vivons ensemble et que nous partageons, à différentes échelles, le même espace » (Calame, 1996).

³⁴ Étymologie du terme « gouvernance », europa.eu

Le contexte social et économique contemporain implique l'intervention de nouveaux protagonistes dans les décisions à prendre : les citoyens et les associations en ce qui concerne les impacts écologiques du port et les entreprises privées qui sont partie prenante de l'activité de la place portuaire. L'aspect qui retiendra tout particulièrement notre attention est celui des entreprises privées portuaires qui, dans leur diversité et par le poids cumulé de leur activité économique, sont des acteurs incontournables dans la performance globale d'un port. Dans ce contexte, nous constatons que la gouvernance s'exprime de deux manières. L'une marque l'intervention des entreprises privées dans la gestion des affaires publiques. L'autre consiste en l'utilisation de processus de négociation et de régulation issus de la sphère privée. Dans le cas du port, les affaires publiques peuvent concerner la modification d'une réglementation, la construction d'une infrastructure ou encore l'ouverture d'une ligne maritime. La gouvernance est en quelque sorte l'ensemble des jeux d'acteurs devant permettre de trouver la meilleure solution possible pour résoudre un problème ou encore un dysfonctionnement. L'intégration d'acteurs autrefois exclus de la sphère décisionnelle, comme les entreprises, doit permettre de trouver un consensus en régulant les revendications des parties prenantes et les besoins de la communauté portuaire dans son ensemble. La gouvernance vise la satisfaction de l'intérêt général. Nous envisageons la gouvernance portuaire comme étant un système d'interactions entre tous les acteurs participant à la dynamique de la place portuaire avec l'objectif d'aboutir à une prise de décision partagée. Dans ce système d'interactions, les entreprises privées jouent un rôle central par les relations qu'elles entretiennent entre elles et par les relations qu'elles tissent avec l'institution publique représentée par l'autorité portuaire. Au sein de la circonscription portuaire, ces deux entités ont un rôle de premier plan dans la structuration des relations sociales interportuaires.

Le concept de gouvernance est délicat car celle-ci peut être le cadre d'une tension entre la volonté de penser collectivement l'intérêt général et la défense éventuelle d'intérêts particuliers désormais possible pour des acteurs intégrés au processus de gouvernance.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la gouvernance territoriale, c'est-à-dire à l'application des principes de gouvernance, tels que nous les avons définis, aux territoires singuliers que sont, par leur histoire et par leur système institutionnel, les ports de la rangée nord-ouest européenne. Celle-ci met « l'accent sur les formes de partenariat entre acteurs publics et privés, sur les interactions

entre niveaux et le rôle des réseaux mais aussi sur les modalités de mise en œuvre de la participation dans un contexte d'hétérogénéité croissante des partenariats » (Rey-Valette, Mathé, 2012). La gouvernance territoriale présente l'intérêt de centrer les priorités de développement sur le niveau local par l'inclusion d'acteurs agissant à cette échelle, et en prenant en compte des activités présentes sur un territoire bien déterminé ainsi que les réseaux qui le mettent en connexion avec l'extérieur. Précisant ces idées, Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) mettent l'accent sur le fait que la gouvernance territoriale est une forme d'organisation située sur un territoire délimité, pour des raisons diverses liées à ce territoire particulier (« contraintes externes poussant les entreprises à se regrouper, volonté de partenariat pour une meilleure exploitation des ressources ») et qui aboutit à la recherche d'une « interdépendance durable » grâce aux relations entretenues entre les acteurs qui conservent cependant leur autonomie. Les réseaux constitués par ces relations « peuvent alors se définir comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ». L'idée de l'interdépendance durable dans un territoire spécifique d'acteurs divers qui participent à l'élaboration d'un projet commun tout en conservant leur indépendance, paraît alors particulièrement importante. L'objectif de ce processus de territorialisation par la gouvernance est d'ordre économique puisqu'il s'agit de créer de la richesse grâce aux ressources disponibles. Il est aussi d'ordre politique. En effet, l'importance des institutions, au sens d'autorités, nécessite d'être soulignée. Elles ont un rôle de coordination avec pour but la « réduction des coûts liés aux transactions interindividuelles, visant à davantage d'efficacité » (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005) et ensuite de mise en application des orientations décidées. Finalement, que ce soit du côté des entreprises ou bien du côté des collectivités locales, l'intérêt est partagé. D'un côté, les entreprises sont soutenues par les politiques, notamment en matière d'aménagement du territoire (aide à l'implantation, infrastructures de transports, ...), de l'autre « le besoin de générer plus de revenus au niveau du territoire a amené les acteurs publics locaux à s'intéresser de plus près au développement économique »³⁵. On peut aussi faire le constat que la gouvernance territoriale apparaît dans un contexte où l'accent est mis sur l'innovation, le transfert des compétences et l'apprentissage ainsi que sur la décentralisation et le renforcement des structures de gouvernance publiques locales. Cette

³⁵ Helmsing, repris par Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007

problématique s'inscrit dans un contexte de mondialisation qui crée une concurrence entre les territoires et aboutit parfois à les mettre en compétition.

Cela suppose d'avoir défini le périmètre de ce territoire et d'en avoir cerné les enjeux. La gouvernance territoriale est également un jeu entre les différents niveaux de décision. Il est alors fondamental de souligner l'apport de la géographie dans l'étude de la gouvernance, et même de la géopolitique, comprise ici comme un rapport de pouvoir entre acteurs présents sur un même territoire. Quelle spécificité ce nouveau paradigme européen a-t-il comme répartition à l'échelle de chaque pays, en fonction de la culture des entreprises et des institutions en charge des ports ?

La gouvernance, construction équilibrée des rapports de pouvoir au sein d'un territoire, est désormais appliquée à la place portuaire. Dans le cas français, Laurent Lévêque (2012) indique que la gouvernance portuaire « nécessite de faire évoluer les missions des autorités portuaires au-delà de leur trajectoire historique afin d'envisager leur adaptation à cet enjeu majeur qui semble désormais s'imposer : la gestion des aléas et des imprévus dans un environnement économique, politique et réglementaire instable, pour l'autorité portuaire elle-même, mais également pour tous les acteurs du cluster ». Il parle du rôle de l'autorité portuaire comme manager du cluster. Mais, il poursuit en indiquant que la coordination d'acteurs privés et/ou publics dépasse ce cadre du cluster.

Nous pensons que la gouvernance portuaire s'exprime de plusieurs façons. Elle comprend, pour nous, la gouvernance ville-port, la gouvernance entreprises privées-autorité portuaire et la gouvernance environnementale. Nous nous intéresserons en particulier à la gouvernance entreprises privées-autorité portuaire qui se divise en deux axes. Le premier est lié à l'intervention de nouveaux acteurs dans les processus de décision des affaires publiques portuaires. La deuxième marque l'influence des pratiques issues de la sphère privée dans l'administration portuaire, c'est-à-dire dans le fonctionnement de l'autorité portuaire. Notre sujet porte donc sur une partie de la gouvernance portuaire qui vise à expliciter le rôle des entreprises privées dans la gestion des affaires publiques portuaires notamment en étudiant leurs interactions avec l'autorité portuaire.

La gouvernance portuaire est une notion finalement si peu formalisée qu'elle laisse libre court à l'interprétation que peuvent en faire les auteurs mais aussi les praticiens ou de façon plus surprenante, les législateurs. En effet, si la gouvernance est une nouvelle norme

à prendre en compte, elle est rarement imposée comme une contrainte. Sa définition opaque donne la possibilité d'interpréter et de réapproprier cette notion, et cette ambition, dans différents cas et sur différents thèmes. Cette diversité des types et des contextes dans lesquels la gouvernance peut être utilisée, n'impose pas de modèle prédéterminé ou de mode unique d'exercice de la gouvernance. En effet, la gouvernance et la mise en œuvre d'un tel processus sont spécifiques à chaque organisation ou à chaque territoire. C'est pourquoi nous affirmons que la gouvernance doit correspondre à des réalités de terrain et ne peut donc être uniquement fondée sur la réappropriation d'un modèle conçu et observé dans un autre contexte, culturel ou autre, dans un espace et un temps donnés. Ainsi, les acceptions de la gouvernance d'un pays à l'autre, d'un territoire à l'autre ou d'une organisation à l'autre sont différentes.

La nouvelle partition des prérogatives du secteur privé et du secteur public a conduit à intégrer la notion de gouvernance dans la gestion des affaires publiques portuaires.

Conclusion du chapitre 1 : mettre en réseau les parties prenantes de la place portuaire

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles de la présente réflexion en détaillant trois concepts clefs : la place portuaire, le cluster portuaire et la gouvernance portuaire. Chacun d'eux fait appel à des références théoriques empruntant à plusieurs disciplines. Afin de les expliciter nous avons mobilisé des connaissances issues de la sociologie, de l'économie, du droit, de la gestion ou encore de la politique nécessaire pour comprendre le contexte contemporain dans lequel évoluent les ports de commerce. A l'inverse, ces concepts clef permettent d'approcher le fait portuaire de façon renouvelée en leur donnant une perspective géographique dans l'optique d'observer les processus de production du territoire.

Pour la définition du concept de port, nous avons retenu deux niveaux géographiques devant être pris en compte. Nous avons distingué le port stricto-sensu que nous considérons être la circonscription portuaire et que nous associons à l'infrastructure portuaire. Nous le définissons comme étant le territoire administré par l'autorité portuaire. Le port peut être considéré comme le centre de gravité de la place portuaire, sans lequel elle n'existerait pas. Le deuxième niveau est donc celui de la place portuaire dont les limites s'étendent au-delà du port stricto-sensu et à laquelle nous attribuons surtout une dimension sociale, politique et stratégique en insistant sur l'action des parties prenantes qui l'animent. Nous définissons la place portuaire comme étant un lieu au sein duquel des groupes d'acteurs, ou agents, économiques, politiques, sociaux, interagissent dans leur propre intérêt et/ou dans celui de la communauté portuaire et dont la préoccupation principale de l'ensemble est de rendre le port attractif, compétitif et performant afin qu'il fonctionne le mieux possible et dans une perspective de long terme. Nous nous demanderons si les ports concernés par notre étude se perçoivent davantage comme un port au sens strict du terme ou s'ils s'envisagent plutôt comme une place de commerce.

S'agissant de la définition du cluster, il convient de préciser qu'il fait référence à des réseaux de firmes basés sur la spontanéité de leur regroupement. Il s'agit d'une concentration spatiale d'entreprises issues du même domaine d'activité. La particularité du cluster est d'associer sur un même lieu des entreprises en compétition, voire concurrentes, qui coopèrent en même temps. L'agglomération des entreprises créent des effets de synergies bénéfiques à l'ensemble. Pour se faire, la coordination entre la sphère publique et

privée apparaît être l'une des clefs du succès du fonctionnement sous forme de cluster. On peut donc parler d'interconnexion entre les parties prenantes. Le cluster portuaire présente la particularité de regrouper des acteurs, souvent en situation de monopole, dont la présence est nécessaire pour le fonctionnement global de la chaîne de transport.

La gouvernance, quant à elle, apparaît être un nouveau mode d'organisation des affaires publiques que nous définissons comme étant l'ensemble des sujets d'intérêt général concernant les parties prenantes dans leur globalité. La notion contemporaine de gouvernance réapparaît dans les années 1930 et est liée au monde de l'entreprise et des organisations. L'objectif est d'accroître l'efficacité de celles-ci en intégrant de nouvelles parties prenantes à la prise de décision collective. En effet, la gouvernance est une manière différente d'exercer le pouvoir et de prendre une décision dont l'objectif est qu'elle soit collectivement admise. Elle se compose donc d'un cercle élargi d'acteurs prenant part au processus de décision. Elle présente un caractère informel, ce qui la distingue du gouvernement et de ses organes de gestion, mais elle peut également s'institutionnaliser. La gouvernance portuaire est un exemple de gouvernance territoriale en ce sens qu'elle s'exerce sur un territoire, celui de la place portuaire.

Ces concepts clefs nous ont donc permis d'entrer au cœur de notre sujet d'étude en dégagant une notion centrale, fil conducteur de notre étude, celle du réseau. Il semblerait que le processus de clusterisation et celui de gouvernance convergent vers le même but : associer des parties prenantes localisées au sein d'une même place portuaire à la prise de décision collective. Le port serait donc un réseau d'acteurs de proximité.

CHAPITRE 2

L'EUROPE DES PORTS : DYNAMIQUES HISTORIQUES ET CULTURELLES

Ce chapitre, intitulé *l'Europe des ports*, présente les facteurs historiques et culturels conduisant à la différenciation des territoires portuaires au sein de la rangée nord-ouest européenne. Notre recherche bibliographique nous a conduit à dégager une première dimension pour la contextualisation de notre sujet. Nous allons ici mettre en évidence l'hétérogénéité qui caractérise l'histoire des ports de la rangée nord-ouest européenne, et parfois la raison d'être de ceux-ci. Pour cela nous nous sommes appuyés premièrement sur une étude de cas régionale, celle de la Hanse allemande et deuxièmement sur une étude de cas locale, celle du port du Havre. Nous allons également expliciter les modes de gestion différenciés faisant référence à la culture institutionnelle des pays dans lesquels ils se situent ainsi qu'aux cultures administratives de gestion des entités portuaires. Nous présenterons enfin les enjeux que représentent les ports dans leur contexte régional et national.

Ces héritages sont déterminants pour comprendre les cultures portuaires locales et les pratiques actuelles dans la mesure où notre thèse s'intéresse davantage aux singularités des territoires plutôt qu'à leurs similitudes.

2.1. Une longue histoire portuaire nord-ouest européenne : des marchands et un Roi

La genèse des ports de la rangée nord-ouest européenne nous invite à poser un premier constat : les places commerciales du nord de l'Europe ont été développées par les marchands pour leurs besoins individuels, dans un esprit toutefois collectif, tandis que la création du port du Havre, notamment, a été le fruit d'une volonté politique forte d'un seul homme : le Roi de France. Il s'agit là d'une différence fondamentale. Elle ne remet pas en question l'histoire ancienne de ce dernier ni sa capacité à produire de l'activité économique aujourd'hui mais elle donne des éléments d'explication pour comprendre la construction idéologique propre à la place portuaire en observant la manière dont l'activité commerciale basée sur le secteur maritime se met en place. Cette identité propre aux territoires permettra de mettre en perspective les contraintes extérieures et la capacité d'adaptation des places, en fonction de leur héritage culturel.

2.1.1. Un réseau établi de places de commerce : histoire de la Hanse allemande

Une hanse ou gilde, désigne, au Moyen-Age, une association de marchands ou d'artisans exerçant leur activité dans le même domaine. En Allemagne, la Hanse teutonique, *Hansa Theutonicorum*, *dudesche Hense*, ou ligue hanséatique était l'association de marchands puis de villes marchandes, cités libres, travaillant dans le secteur maritime autour de la Mer du Nord et de la Mer Baltique. Les marchands allemands ambitionnèrent de concurrencer la hanse scandinave, dominant alors les trafics maritimes de la région, en se constituant en association dès 1161. Elle deviendra rapidement la hanse la plus importante d'Europe du nord et sera du 13^{ème} au 15^{ème} siècle en situation de « quasi-monopole sur les échanges entre l'ouest et l'est de l'Europe septentrionale »³⁶ parvenant ainsi à ses objectifs.

La Hanse allemande a pour origine la ville de Lübeck et la volonté du Duc de Saxe de permettre aux marchands d'étendre leurs activités dans cette immense zone

³⁶ *La Hanse, l'Union Européenne du Moyen Age*, www.lesechos.fr, 2013

géographique du nord de l'Europe³⁷. Elle sera progressivement suivie par d'autres villes dont Hambourg. Ces deux villes s'uniront par la signature d'un traité en 1241, afin de protéger la sécurité des marchands contre les pirates, de défendre les intérêts de leurs marchands et de lutter contre la concurrence scandinave³⁸. S'en suivront d'autres alliances avec d'autres villes. La poursuite de buts communs dépasse ainsi les frontières des villes et même des pays. Ce qui compte ce n'est pas d'être hambourgeois ou lübeckois, c'est d'être hanséate. Les sources citent quelques villes importantes au cours de son histoire. Lübeck, Hambourg, Danzig et Cologne restent les bastions importants. Les représentants des différentes villes se réunissaient régulièrement, « environ tous les trois ans, au cours d'une diète »³⁹ ou *hansetag*, « assemblée générale des villes hanséatiques », « organe dirigeant de la communauté » (Dollinger, 1988), dont la première date de 1356, « sous la présidence de Lübeck [...] pour déterminer une politique commune » (Gras, 2010) et « pour unir leurs efforts face aux menaces extérieures »⁴⁰. Le *hansetag* est l'assemblée des représentants de la Hanse formant le gouvernement de celle-ci (Bordeaux-Groult, 2007). Par ailleurs, cette association s'est ancrée temporellement, perdurant ainsi cinq siècles, du milieu du 12^{ème} siècle jusqu'au milieu du 17^{ème} siècle. Elle a également marquée son temps et l'histoire du commerce de l'Europe du nord par une expansion géographique sans conteste. En effet, elle a compté de 150 à 200 villes maritimes et continentales⁴¹ à son apogée aux 14^{ème} et 15^{ème} siècles. Ce qui était un « groupement de marchands » est devenu une « association de villes [...] durant le troisième quart du 14^{ème} siècle » et l'expansion de la Hanse s'est accompagnée de la « fondation de villes neuves, vouées au commerce » (Dollinger, 1988) constituant la ligue hanséatique. Certaines comme Riga, sont devenues des capitales. La stratégie des hanséates, originaires des villes libres, visait à établir des comptoirs commerciaux tissant, de cette manière, un réseau de places de commerce de Londres à Novgorod en Russie soit sur plus de 2000 kilomètres d'est en ouest. Hambourg est un bon exemple de ville hanséate. Hambourg ou *Freie und Hansestadt Hamburg*, ville libre et Hanséatique de Hambourg (HH), a été fondée au 9^{ème} siècle et devient ville commerciale au 13^{ème} siècle tandis qu'« en 1515, elle obtient le statut de "ville libre d'Empire" [et] est alors l'une des cités les plus riches d'Europe » (Weinachter, 2007). Elle conserva « son individualité propre » et sa structure économique était « axé[e] entièrement sur le

³⁷ ESCACH, 2013, *Mobilités, flux et transports, La Hanse et ses héritages*, geoconfluences.ens-lyon.fr

³⁸ *La Hanse, l'Union Européenne du Moyen Age*, www.lesechos.fr, 2013

³⁹ Le dictionnaire de l'Histoire - hanse, hanséatique, www.herodote.net

⁴⁰ *Ibid*

⁴¹ Dollinger, 1988 et *La Hanse, l'Union Européenne du Moyen Age*, www.lesechos.fr, 2013

commerce lointain » (Dollinger, 1988), spécialisation qu'elle a encore aujourd'hui. La figure suivante montre une vue partielle du bâtiment de l'autorité portuaire.

Figure 10 – Bâtiment de l'autorité portuaire d'Hambourg



Photographie prise depuis le canal – 26 avril 2015 – Arnaud Serry

La Hanse se positionnait indépendamment du pouvoir politique de l'Empire germanique (Dollinger, 1988). En effet, elle était constituée de marchands associés dont l'activité principale était le commerce. Elle avait donc surtout une fonction économique contribuant à accompagner « l'expansion de la population germanique vers l'est, à travers les terres slaves » (Bordeaux-Groult, 2007). Elle fut toutefois reconnue comme « puissance singulière » (*Ibid*) ayant même une « fonction guerrière » (Gras, 2010). Une hanse signifie littéralement une troupe armée. Celle-ci était composée de marchands munis de marchandises nobles, s'établissant dans des comptoirs⁴². Les marchandises étaient contrôlées « par un ensemble de règles juridiques touchant le commerce, la douane, les règlements bancaires et le crédit, instituant de la sorte un espace économique dominant, dont la richesse devint rapidement imposante » (Bordeaux-Groult, 2007). Construite sur la base d'intérêts économiques communs, dépourvue de personnalité juridique, n'étant pas souveraine car ne disposant « ni de finance, ni d'armée, ni de marine permanentes », l'objectif de cette organisation était « d'assumer les échanges commerciaux de l'Europe septentrionale » (Dollinger, 1988) se confrontant, tour à tour au cours de leur histoire, aux

⁴² HÖRNER Unda, *L'histoire : la Hanse*, Karambolage 234, 10 avril 2011, sites.arte.tv

scandinaves, aux flamands puis aux gouvernements nationaux. Elle parviendra à dominer largement le commerce de cette région en devenant une « figure de puissance économique et politique dans toute l'Europe du Nord » (Gras, 2010) notamment lorsqu'elle gagne une guerre contre le Danemark. En position hégémonique, elle a également permis à ses marchands d'accéder à un statut particulier et donc d'encourager leur adhésion aux groupes – il fallait payer une taxe – et de renforcer le positionnement dans les territoires. Ce statut leur donnait des privilèges d'extraterritorialité dans les comptoirs où ils souhaitaient commercer mais à l'inverse les marchands étrangers se rendant dans les villes libres ne pouvaient pas exercer librement leur métier montrant ainsi un certain protectionnisme⁴³. La caractéristique de la Hanse était donc d'être « dépourvue d'institutions mais unie par une forte communauté d'intérêts – le contrôle du commerce de l'Europe du Nord »⁴⁴. Au-delà de la place portuaire, la stratégie des marchands du nord était de développer les liaisons avec l'arrière-pays pour étendre leur pouvoir hors de celle-ci et concurrencer les marchands flamands et néerlandais. La structuration de la Hanse conduit donc à « une organisation systémique d'arrière-pays » (Vigarié, 1979). Ils cherchent à « créer le long des voies d'eau des centres industriels [pour] faire de la plaine d'Allemagne du Nord, entre l'Elbe et le Rhin, un immense arrière-pays » (Dollinger, 1988).

Le « marchand associé » joue un rôle clef : il est celui qui construit la communauté et pour qui elle existe. En retour, « la hanse des villes n'eut pas d'autre but que d'assurer la prospérité du marchand » dont les « activités commerciales se caractérisaient par la multiplicité des entreprises auxquelles ils participaient [opérations commerciales, revenus de créances, parts de sociétés ou de navires, rentes foncières et mobilières] » (Dollinger, 1988). La société hanséate, si on peut l'appeler ainsi, était de type hiérarchique. En haut figurait le *grand marchand*, puis se trouvait le *petit marchand* et enfin le *marchand spécialisé* dans le commerce avec un pays ou un port étranger. Le métier se transforme au fil du temps. Alors qu'il était initialement un itinérant dans la mesure où il accompagnait la marchandise puis revenait dans sa ville après avoir troqué les denrées qu'il allait à nouveau revendre, cela se faisant en groupe pour plus de sécurité, le marchand hanséate se déleste au cours du 13^{ème} siècle de cette fonction pour devenir un chef d'entreprise. Il assumera alors uniquement des fonctions de direction. L'activité commerciale, quant à elle, était de

⁴³ Le dictionnaire de l'Histoire - hanse, hanséatique, www.herodote.net

⁴⁴ *La Hanse, l'Union Européenne du Moyen Age*, www.lesechos.fr, 2013

deux formes : l'*entreprise individuelle*, où il s'agissait des capitaux et des agents d'un seul marchand, et la *société de commerce* dans laquelle plusieurs marchands étaient associés (*Ibid*). Par ailleurs, être marchand hanséate c'était jouir « à l'étranger des privilèges hanséatiques » (*Ibid*). En Angleterre par exemple, une fois les droits de douane payés, ils ne devaient pas verser de taxes aux autorités du pays⁴⁵. De ce fait, un fort sentiment de solidarité était à la base de la constitution de cette communauté dispersée à travers l'Europe du nord, comme en témoigne les événements survenus dans les années 1360 aux Pays-Bas. De mauvaises récoltes de céréales contraignirent les Flamands à commercer avec les hanséates. « Cette nouvelle guerre économique » marqua le développement de l'idéologie consistant à penser que « l'adhésion à l'union des villes pouvait seule assurer désormais la prospérité de chacun » (*Ibid*). La conception du rôle du marchand, contribuant à l'apparition et au développement de nombreuses places commerciales et portuaires de la rangée nord-ouest européenne doit être soulignée.

La Hanse contribue à l'enrichissement des marchands. Elle leur donne une place importante dans la société locale ce qui conduit, d'après-nous, à alimenter la construction identitaire des communautés portuaires actuelles. Les marchands organisent la ville et la place commerciale. Ils sont au sommet de la hiérarchie et en plus au cœur du poumon économique de l'Europe du nord. Ils donnent également à la ville son identité. Le lien avec le dogme protestant est proche. Hambourg devient une ville protestante en 1529. L'enrichissement personnel n'est plus aux antipodes du dogme religieux, comme il a pu l'être chez les catholiques. Max Weber écrira à ce propos *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* composé de deux volumes datant de 1904 et 1905. Plus tard, le mercantilisme, né « de la croissance des pouvoirs territoriaux » (Bordeaux-Groult, 2007), concevra l'enrichissement de l'individu à travers l'action collective. Ce pouvoir économique du Moyen-Age est « comparable à celui de la Hanse, mais établi sur le socle d'un vigoureux gouvernement central » (*Ibid*).

Malgré une histoire intense, la Hanse allemande connaîtra au 15^{ème} siècle la concurrence « des marchands anglais, organisés désormais en compagnies commerciales »⁴⁶ et à partir du 16^{ème} siècle une période de déclin liée notamment à l'arrivée des marchands flamands et néerlandais (Dollinger, 1988), à la montée en puissance des Etats nationaux souhaitant défendre aussi les intérêts de leurs sujets, aux

⁴⁵ Anecdote relatée par Dollinger, 1998

⁴⁶ *La Hanse, l'Union Européenne du Moyen Age*, www.lesechos.fr, 2013

rivalités internes à la ligue (Gras, 2010), à l'ouverture de nouvelles routes commerciales vers l'océan Indien d'où la Hanse sera excentrée et à la guerre de Trente Ans qui ruinera la plupart des villes du nord⁴⁷.

La dissolution de la Hanse est entérinée à Lübeck en 1669 lors de la dernière diète ; « cette ville resta néanmoins encore longtemps unie avec Hambourg et Brême »⁴⁸. Pour Pierre Bordeaux-Groult (2007), le déclin de la Hanse est clairement lié à l'affirmation politique des puissances territoriales naissantes notamment dans le domaine maritime. La Hanse « inspira à de nombreux princes ou seigneurs territoriaux européens des sentiments qui, d'admiratifs au début, devinrent successivement jaloux puis hostiles au point de provoquer sa disparition au 17^{ème} siècle » (Bordeaux-Groult, 2007). Ce fut particulièrement le cas de l'Angleterre d'où naît un « conflit entre le pouvoir, de plus en plus conscient de la force de l'être national, et le monde privilégié d'une institution [la ligue hanséatique] dont l'attrait paraissait peu à peu perdre son lustre » (*Ibid*). Le déclin de la Hanse serait donc attribuer à l'« absence d'un pouvoir politique allemand comparable à ceux de France et d'Angleterre, capable d'étouffer les particularismes qui se manifestaient sur leur sol et [...] un pouvoir devenu impuissant du fait de sa nature exclusivement marchande » (*Ibid*). Il reste de cette histoire très ancienne un ancrage fort des villes portuaires au cœur de l'économie nord-européenne et l'idée que la concurrence associée à de la complémentarité stimule le développement (Gras, 2010). Cette structuration a également « inspiré aujourd'hui le travail de mise en réseau des places portuaires allemandes et de l'Europe du nord » (*Ibid*). Mais ce qui reste surtout dans l'identité de ces villes c'est une organisation de l'espace par des acteurs économiques. Dans l'imaginaire collectif allemand le mot Hanse « reste associé à un ensemble de valeurs positives : la confiance, la fiabilité, la modestie, l'ouverture »⁴⁹. Ces ports commerciaux se sont développés pour les besoins de marchands et se sont structurés autour de ceux-ci : mise en place de privilèges, expansion géographique ; et de leurs possibilités : capacité à maintenir leur positionnement face à d'autres organisations. Finalement la Hanse : « n'est-ce pas un premier modèle d'Union Européenne ? D'union économique tout court ? »⁵⁰. Pour certains, cette organisation territoriale et économique préfigurerait l'Union économique Européenne contemporaine⁵¹.

⁴⁷ *Ibid*

⁴⁸ Le dictionnaire de l'Histoire - hanse, hanséatique, www.herodote.net

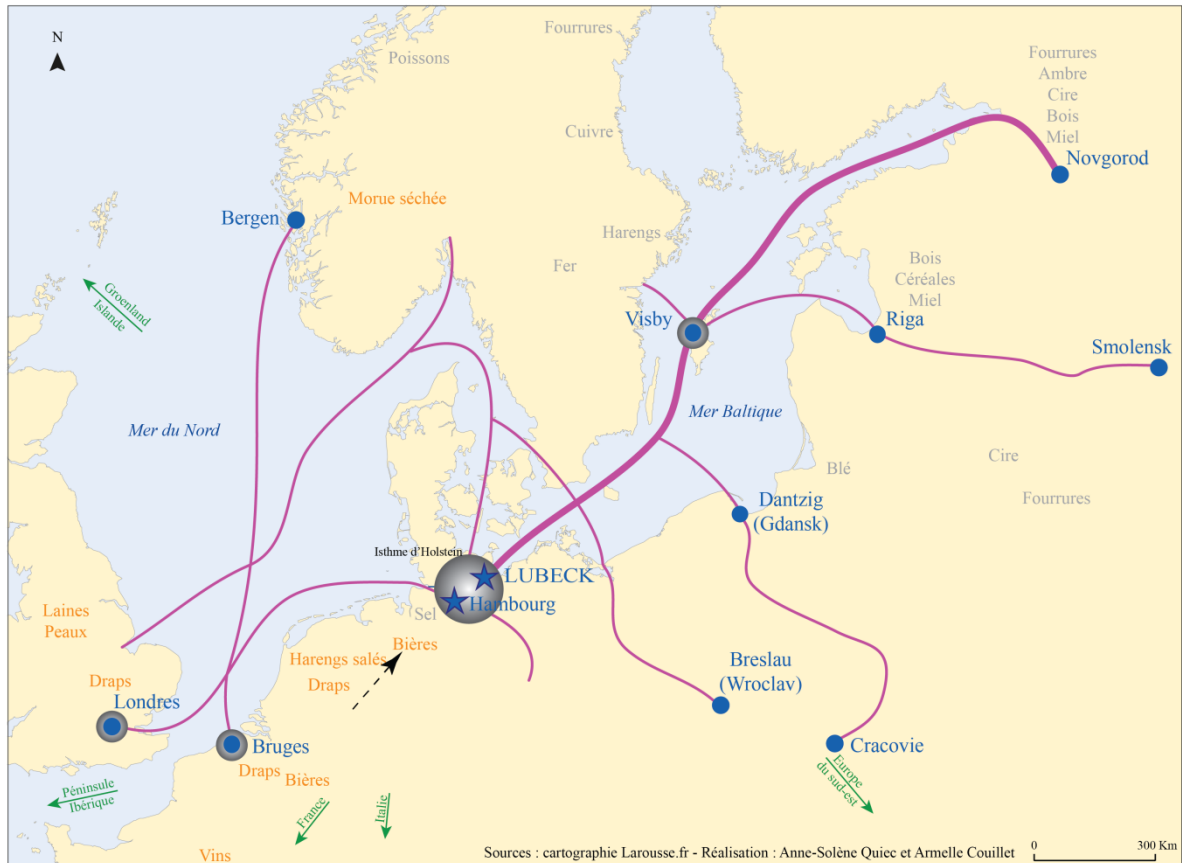
⁴⁹ Escach, 2013, *Mobilités, flux et transports, La Hanse et ses héritages*, geoconfluences.ens-lyon.fr

⁵⁰ HÖRNER Unda, *L'histoire : la Hanse*, Karambolage 234, 10 avril, 2011, sites.arte.tv

⁵¹ Escach, 2013, *Mobilités, flux et transports, La Hanse et ses héritages*, geoconfluences.ens-lyon.fr

Afin de montrer l'organisation en réseau nous proposons une cartographie de l'extension maximale de la Hanse. Elle permet de prendre conscience de l'étendue géographique de celle-ci.

Figure 11



LA HANSE ALLEMANDE : UNE PUISSANTE ORGANISATION TERRITORIALE EN RESEAU

Une puissance hégémonique en Europe du nord durant le Moyen-Age	Une stratégie territoriale visant à l'établissement de réseaux	Des routes commerciales sous monopole hanséatique au bénéfice des marchands hanséates
<ul style="list-style-type: none"> Foyer historique d'apparition de la Hanse allemande Foyers historiques d'apparition des associations concurrentes Pays inclus dans l'expansion maximale de la Hanse allemande au 14ème et 15ème siècle Mer du Nord Territoires marins sous influence hanséate 	<ul style="list-style-type: none"> LUBECK Chef-lieu de la Hanse, port carrefour de transit Villes pivots au coeur de la Hanse Comptoirs hanséatiques Visby Villes de la Hanse allemande Migrations de marchands flamands et allemands 	<ul style="list-style-type: none"> Première voie marchande au 12ème siècle Voies marchandes de la Hanse au cours de son existence Réseau fluvial structurant <i>Harengs</i> Produits primaires exportés vers l'Europe Occidentale <i>Bières</i> Produits manufacturés

2.1.2. Un port créé ex-nihilo pour les besoins d'un Royaume : le cas du port du Havre

L'émergence du Havre en tant que port de commerce résulte d'un processus totalement différent de celui qui a vu naître les ports hanséatiques, c'est-à-dire la plupart des ports de la rangée nord-ouest européenne. Les processus d'anthropisation anciens, longs et progressifs des ports hanséatiques ainsi que leur raison d'être en comparaison avec le port du Havre le confirment déjà.

En effet, l'existence des ports hanséatiques, flamands ou anglais est fondée sur des activités maritimes d'ordre commercial tandis que le port du Havre est une véritable création ex-nihilo résultant d'une décision politique du Roi de France. Celle-ci apparaît relativement soudaine par rapport au développement progressif des ports nord-européens, bien que l'activité commerciale s'y soit plus tard développée durant quatre décennies. Anvers par exemple, est dès le 7^{ème} siècle, un petit port.

Le 7 février 1517, François 1^{er} ordonne la création d'un port au Havre-de-Grâce sur « le site proposé par l'Amiral du Chillou »⁵², deux ans après son couronnement. La préoccupation du Roi de France est alors de se défendre vis-à-vis de l'ennemi anglais avec lequel le Royaume a été en guerre durant cent ans, jusqu'au milieu du 15^{ème} siècle. Les tensions avec Henri VIII, Roi d'Angleterre, et la menace qu'il représente, nécessitent la protection du Royaume de France « comme en témoignent les fortifications provisoires établies en front de mer pour prévenir des incursions anglaises » (Etienne-Steiner et al., 2005) et encouragent la création d'un port à l'embouchure de la Seine. Ce dernier se présente donc comme un outil de dissuasion en vue de protéger le Royaume. L'objectif d'une telle implantation est d'abord militaire. Il est voué à abriter les vaisseaux de guerre en étant une base pour la Marine militaire dans le but de « contrecarrer l'influence anglaise sur la Manche, ainsi que le pouvoir de Charles Quint sur l'Europe »⁵³. Cette fonction militaire sera dominante aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles⁵⁴.

L'ambition du Roi de France pose, dès le départ, la raison d'être de ce port qui « a toujours été le port de Paris » (Frémont, 2013). Son édification, « artificielle » et créée de

⁵² Atlas « Le Havre et sa région », 2002

⁵³ Thomas Malgras cité dans Christophe Lalay, *Ouest France*, « En 1517, François 1^{er} créait le Havre », 11 octobre 2015

⁵⁴ Atlas *Le Havre et sa région*, 2002

toute pièce, est directement le fait du pouvoir central en lien direct avec celui-ci. Il s'agit donc d'une volonté royale au service d'un projet politique. D'ailleurs le port du Havre sera « l'un des points d'appui de la politique maritime de François 1^{er} » (Dubois, 2013). Cela montre l'importance de ce port et l'investissement effectué pour le développer.

Le Havre est d'abord un port de guerre, puisqu'il faut se défendre contre les anglais. Ce n'est que plus tard qu'il deviendra un port de commerce avec l'expansion du trafic colonial. À nouveau dans les années 1800 il reprend ses fonctions militaires. Les criques qui s'y trouvent constituent un abri pour les navires. Les deux criques donnent naissance aux deux premiers bassins sans nécessiter d'importants terrassements. Au Havre, tout est nouveau : le port et la ville, dont la création fut également décidée par François 1^{er} considérant qu'un port ne pouvait exister sans une ville, d'où le concept de ville-port rappelé par Jacques Dubois (2013). La ville verra un afflux de population à partir de 1787 avec le plan Lamandé. La volonté de l'architecte fut de « construire autour de ce nouveau havre une ville indispensable aux acteurs maritimes » (*Ibid*). Pour cela, François 1^{er} octroie des privilèges à ceux qui acceptent de venir s'y installer. Ils furent enviés. Pour maintenir leurs privilèges, les havrais doivent maintenir un lien direct et étroit avec le Roi. C'est lui qui assure directement la protection de ceux-ci. Pour ne pas perdre au change, l'Etat réclame à la région de payer la différence (*Ibid*), ce qui devait très certainement créer des rivalités entre les Havrais et ce qui est aujourd'hui la région Normandie.

La gestion du port est opérée par Guyon Le Roy, Seigneur du Chillou, vice-amiral français, c'est-à-dire un agent du Royaume. La Chambre de Commerce du Havre, créée en 1802, est un acteur clef dans la gestion du port. Son rôle se concentrera autour de la promotion, de la gestion et de l'aménagement du port. Avec le corps des Ponts et Chaussées, son rôle fut de promouvoir de grands projets de développement, de participer à leur financement et de veiller au respect des engagements pris par l'Etat, ce qui donnaient à leurs rapports une même communauté de vue tant pour la conception et la réalisation des projets que pour les affaires quotidiennes (*Ibid*). Elle correspondait directement avec les ministres. Entre le pouvoir central et le pouvoir local, le lien était donc direct et le but partagé.

Il est intéressant de souligner le choix politique qu'a effectué François 1^{er}. Alors qu'au début du 16^{ème} siècle, les Rois portugais et espagnols encouragent la conquête du Nouveau Monde, François 1^{er} décide de la création d'un port de guerre montrant ainsi

« que la fondation du Havre, décidée en 1517, visait surtout un but militaire et que le gouvernement de François 1^{er} semble ne s'être que médiocrement préoccupé de l'aspect commercial de cette création » (Sée, 1929) dans un contexte européen pourtant tourné vers le commerce. En effet, le Royaume de France ne subventionne pas la conquête des Indes qui conduira à la découverte de l'Amérique. Les découvertes et conquêtes d'outre-mer au sein du Royaume de France, tiennent « plutôt d'initiatives individuelles que d'une action d'ensemble, soutenu par la pouvoir royal » (*Ibid*).

Le site est stratégiquement choisi par Guillaume Gouffier de Bonnavet, amiral de France. Ce choix s'explique par une situation géographique favorable bénéficiant d'une bonne accessibilité nautique. La proximité avec la haute mer est l'élément majeur qui concourt au choix de cet emplacement. Parallèlement, ajoutons que l'ensablement d'Harfleur (Philippe, 2014) ne permet pas d'y développer un port militaire et commercial d'envergure. Le Havre-de-Grâce présente pourtant un « caractère ingrat » (Etienne-Steiner et al., 2005). Il est notamment « marécageux et toujours menacé par les tempêtes côtières » mais « cet acte de pure volonté politique, dédaigneux des contraintes naturelles et dont il n'est guère d'autre exemple que la fondation de Saint-Pétersbourg, répond aussi au souhait des milieux économiques et maritimes normands, qui sont conscients que des opportunités nouvelles se font jour et qui connaissent déjà la route des Canaries, du Brésil, de Terre-Neuve et de l'estuaire du Saint-Laurent » (Philippe, 2014). Il se positionne en ce sens comme avant-port de Rouen, ville marchande et port commercial de l'époque. De plus, l'endroit est idéal du fait de « l'intérêt stratégique de l'estuaire de la Seine » (Dubois, 2013) dont Le Havre est situé à l'exutoire. Il permet de relier Paris, capitale du Royaume de France, à la mer. Cet emplacement répond ainsi « aux besoins stratégiques et commerciaux du Royaume » (*Ibid*). Une vocation commerciale, toutefois secondaire, intervient aussi dans le choix du site mais se confirme plus tard. L'augmentation de la taille des navires, liée à l'activité commerciale avec le Nouveau Monde, et notamment le commerce triangulaire, et de fait la localisation géographique du site havrais, à l'embouchure de l'estuaire de la Seine, permettront au port du Havre de prendre son essor commercial. La véritable expansion commerciale du Havre n'apparaîtra que 100 ans après sa création.

Le développement du port semble être réalisé par à-coups, et ce par des hommes d'Etat. Avec le cardinal Richelieu, tout fut réorganisé au début du 17^{ème} siècle. A partir de ce moment Le Havre connut une grande activité. Colbert également fut un grand architecte

du port. A la fin du 18^{ème} siècle, c'est-à-dire 300 ans après la création du port du Havre, surviennent les premiers grands travaux d'extension avec le Plan Lamandé : il comprend le bassin d'Ingouville au nord, le bassin de la Barre, l'aménagement de l'avant-port, la construction du bassin de la Floride, le bassin Notre-Dame, le canal Vauban. Quelques commerces ont fait du Havre un grand port : la traite négrière, le commerce du café, les transatlantiques. Son extension après 1850 est liée au « développement du trafic et la taille des navires imposaient une nouvelle et profonde adaptation du port » (Dubois, 2013). C'est la même problématique aujourd'hui. Le développement de la ville est uniquement lié au développement de son port. Si la fonction militaire est à la base de la création du port, la fonction commerciale s'y substituera durablement : « c'est au 19^{ème} siècle que l'on peut véritablement parler "d'Age d'or" de la prospérité havraise à travers le triomphe du commerce »⁵⁵. Les phases de spécialisation fonctionnelle voient le port se transformer : « au début du 20^{ème} siècle, la création des grandes compagnies maritimes nécessite l'extension du port qui se traduira par la conquête d'un nouvel avant-port et d'un bassin de marée »⁵⁶.

Le mode de constitution du Havre laissera une empreinte idéologique sur la gestion de son port. D'une part « la gouvernance du port était depuis sa création entre les mains de l'Etat. Elle le reste de nos jours pour les principaux ports maritimes. Elle était exercée localement par le service des Ponts et Chaussées, et pour la police, par des officiers de port [...] Ces officiers [nommés suite à la promulgation d'un décret en 1791] chargés de la police du port [...] étaient chargés du bon fonctionnement quotidien de l'ensemble du port » (Dubois, 2013). De plus, « la Chambre coopérait donc étroitement avec l'ingénieur en chef du port, tant pour la conception et la réalisation des projets que pour les affaires quotidiennes. Il s'établit entre les deux acteurs une collaboration étroite ; les rapports étaient empreints de la même communauté de vue » (Dubois, 2013). D'autre part, la population n'est pas originaire du Havre puisque la ville n'existe pas. Les premiers habitants viennent de Normandie. Leur situation est même enviée car ils bénéficient de privilèges ce qui est mal vu par le reste des Normands et ces privilèges sont garanti par l'aval du Roi, avec qui ils ont tout intérêt à être en bon terme pour les préserver. La création du port du Havre tient donc dans la volonté politique d'un Roi, François 1^{er}, dans

⁵⁵ Atlas « Le Havre et sa région », 2002

⁵⁶ *Ibid*

le but de répondre aux besoins d'une capitale située en amont de la Seine. Il s'agit clairement d'une particularité sur la rangée nord-ouest européenne. La construction idéologique est donc totalement différente des ports du nord puisque le port du Havre a été dès son origine en lien étroit avec le pouvoir central. Le port est à l'époque un véritable enjeu royal. François 1^{er} est perçu comme étant un homme visionnaire. Il est décrit comme audacieux et réaliste avec sa volonté pragmatique de construire le port du Havre⁵⁷. Il est également décrit comme pratique et concret, s'intéressant au peuple et à la prospérité⁵⁸.

Figure 12 – Le Havre-de-Grâce au 16^{ème} siècle



Source : Dessin de Jacques de Vaux dans *Le Havre d'Autrefois* par Lemale et Roessler, 1883
www.le-havre-grands-navigateurs-claudebriot.fr

Il est tout à fait intéressant de remarquer la scission bien nette entre le port et la ville du Havre, entourés de remparts, et les abords totalement vierges, comme nous le suggère l'illustration ci-jointe, bien que celle-ci ne soit qu'une image. L'ensemble ville-port est bien créé ex-nihilo, il n'est donc pas intégré à un environnement préexistant.

⁵⁷ Propos recueilli de l'historien Michel de Decker, www.thucydide.com

⁵⁸ Franck Ferrand

2.1.3. La Hanse et le port du Havre : des évolutions divergentes

Il est fort intéressant de comparer ces deux cas, bien qu'ils renvoient à des temporalités différentes. Bien qu'ils n'aient pas été opérés à la même échelle également, ils amorcent un certain nombre de réflexions nécessaires à la construction de notre thèse et sont constitutives d'une première approche de notre terrain.

Tout d'abord, l'étude comparée de la Hanse allemande et du port du Havre confirme que la genèse des ports de la rangée nord-ouest européenne est liée à des stratégies totalement différentes. Les hanséates ont organisé le développement de leurs ports et leur expansion économique pour des raisons avant tout commerciales n'ayant d'ailleurs pas pour but de créer des ports. Les places commerciales hanséates situées sur les littoraux du nord de la rangée nord-ouest européenne sont devenues les places portuaires que nous connaissons aujourd'hui. Tandis que l'implantation du port du Havre est le fait d'une volonté politique forte, qu'une citation de François 1^{er} éclaire d'autant plus : « si l'on se préoccupait trop de l'achèvement des choses, on n'entreprendrait jamais rien ». Il s'agit donc d'une nécessité stratégique, liée à la défense du territoire royal, c'est-à-dire à des besoins militaires. En ce sens, le mode d'appropriation de l'espace s'avère totalement différent pour ces deux cas d'étude : l'un est économique, l'autre est géostratégique.

Cela conduit à aborder la localisation géographique des ports. L'apparition des ports du nord a été le fruit d'un intérêt économique et donc a priori rationnel économiquement. Or, le site havrais n'a pas été le résultat d'une histoire économique et commerciale locale mais d'un choix politique, ce qui questionne l'intérêt de cette localisation pour le développement d'activités commerciales.

Ensuite, les acteurs moteurs de cette appropriation n'étaient pas les mêmes et n'avaient pas les mêmes ambitions. L'implantation des sites portuaires du nord de la rangée nord-ouest européenne est liée aux besoins individuels de marchands, acteurs privés, laissant de cette manière libre court à l'organisation de l'espace par ces derniers. L'idée sous-jacente est celle d'organisation des acteurs privés en réseaux. L'apparition du port du Havre faisait partie d'un projet politique royal et donc inscrit dans un cadre géographique plus vaste. C'est pourquoi le rapport à l'espace n'est pas le même d'un endroit à l'autre du fait des motifs différents d'implantation des ports.

De notre point de vue, la mise en perspective de ces éléments nous permet d'aborder un point essentiel de notre réflexion. Les éléments évoqués ci-dessus concourent à la construction d'une identité propre à chaque territoire portuaire, premier élément de différenciation des espaces portuaires de la rangée nord-ouest européenne dont les traces sont aujourd'hui perceptibles et qu'il ne faut pas négliger pour une approche comparative contemporaine. En effet, nous observons plusieurs conséquences liées à l'histoire des ports : le rapport des acteurs privés à l'entrepreneuriat, la place octroyée au secteur privé dans la gestion des affaires publiques portuaires, les liens au pouvoir politique central, le rapport au territoire. Tout cela nous permet d'éclairer les comportements actuels notamment les rapports entre le secteur public et le secteur privé et les fondements idéologiques de la communauté portuaire. Nous concluons que l'histoire des ports laisse aux communautés portuaires un héritage dont elles ne peuvent se défaire. Cet héritage culturel façonne et alimente les représentations des acteurs des places portuaires. Nous considérons qu'il est fondamental pour eux de bien comprendre les impacts de leur propre histoire dans la mesure où la culture portuaire, unique à chaque place portuaire, prend ses racines dans cette histoire et que les répercussions de tels héritages sont à prendre en compte pour la définition de stratégies collectives à l'heure actuelle.

2.2. Des territoires géographiquement proches mais culturellement éloignés

Le contexte historique que nous venons de détailler ainsi que la culture institutionnelle et administrative que nous allons aborder, conduisent à poser le constat suivant : la rangée portuaire nord-ouest européenne présente une diversité des modes de gestion portuaire alors qu'ils sont géographiquement proches les uns des autres. Cela pose la question de la compétition interportuaire et des atouts et contraintes des différents modes de gestion. Afin de comprendre plus tard les processus de gouvernance, il est nécessaire au préalable d'aborder les questions relatives aux modes de gestion des différents ports.

En effet, la gouvernance et la gestion sont des notions connexes mais dont la substance s'avère toutefois très différente. La gestion est une notion institutionnelle et organisationnelle. La gouvernance s'en différencie car elle inclue une dimension politique et opérationnelle mais également informelle à ces autres dimensions. Cette distinction est importante car le sens de ces deux mots expriment des réalités différentes. Afin de

comprendre les formes de gouvernance, il convient d'acquérir d'abord quelques prérequis concernant les modalités de gestion des ports de commerce. La dimension institutionnelle, administrative et organisationnelle concerne les instances en charge de la gestion du port mais souligne également les traditions administratives de chaque pays.

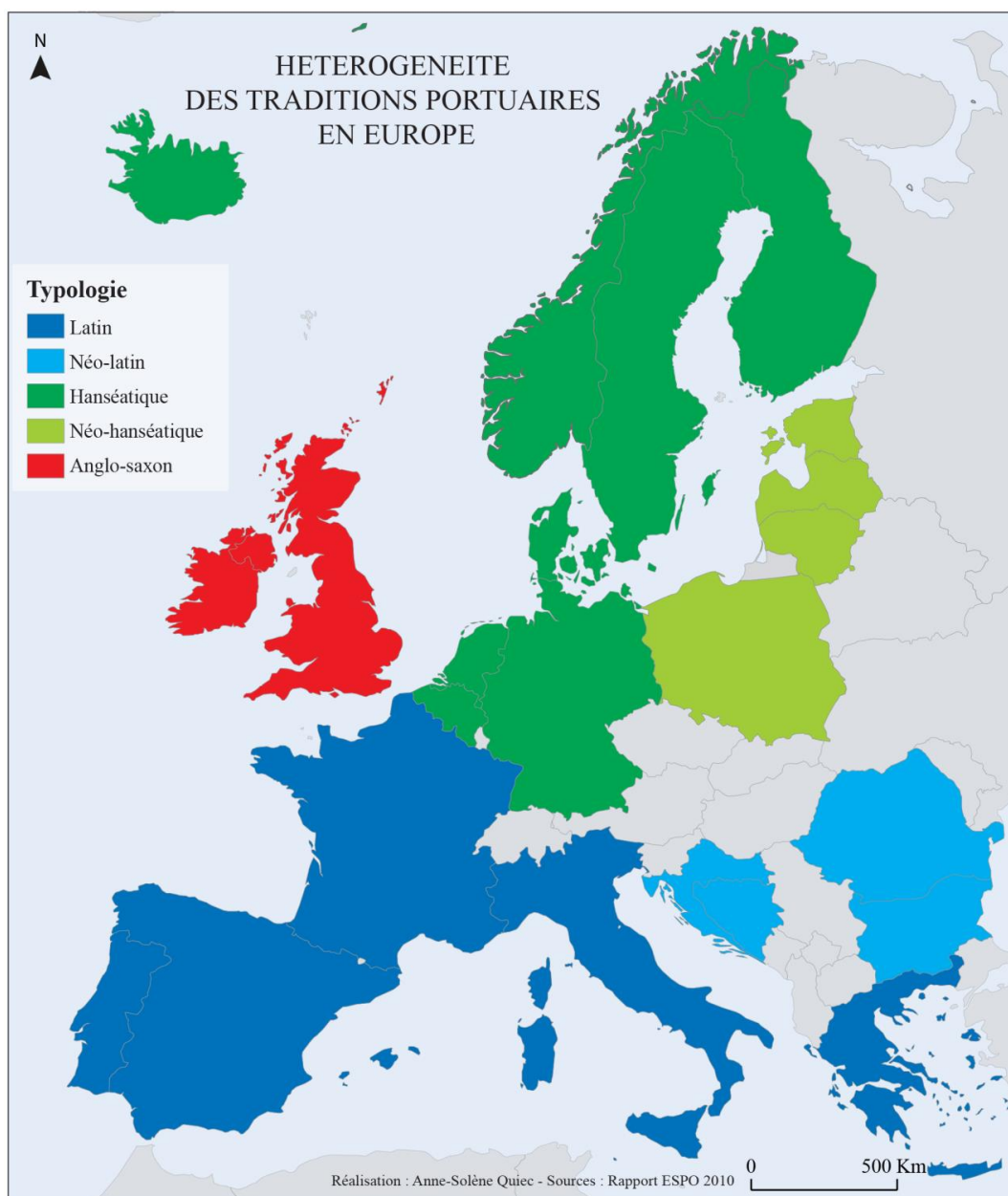
2.2.1. Des cadres institutionnels socles de base des modes de gestion portuaire

Dans une perspective comparatiste, il convient d'aborder la question de la gestion des places portuaires sous l'angle institutionnel. Cette approche permet de contextualiser l'étude des modes de gouvernance portuaire. L'identification théorique des modes de gestion, s'appuyant sur des études locales, permet d'aboutir à des généralisations. Des zones géographiques présentant des similarités dans leur mode de gestion ont été identifiées en Europe.

Ferdinand Suykens⁵⁹ avait identifié dès la fin des années 1980 trois grandes typologies de géo-gouvernance portuaire qui depuis lors ont été largement reprises, notamment pour comparer les succès ou les échecs des ports de la rangée nord-ouest européenne en les comparant les unes aux autres. A ces trois grandes typologies, latine, hanséatique, anglo-saxonne, s'ajoutent aujourd'hui deux déclinaisons qui sont les typologies néo-latine et néo-hanséatique. Patrick Verhoeven les reprend dans le rapport de 2011 comme base théorique indispensable de l'analyse effectuée pour comparer les modes de gouvernance. Nous proposons une carte reprenant cette classification et permettant de les localiser géographiquement.

⁵⁹ Ferdinand Suykens était directeur-général du port d'Anvers, professeur d'économie portuaire et président fondateur de l'*European SeaPort Organisation* (ESPO)

Figure 13



La cartographie de ces typologies souligne leur répartition en zones géographiques distinctes. Cette carte reprend donc la classification théorique effectuée pour distinguer les modes de gouvernance en Europe, basée sur un sondage auprès de 116 autorités portuaires. Elle est un cadre de départ pour l'étude de la gouvernance dans les ports de la rangée nord-ouest européenne.

Elle permet en effet de généraliser les modes de gestion et fait ressortir une dimension géographique indéniable dans l'exercice de celle-ci. Nous supposons dès lors qu'il existe un lien très clair entre la répartition géographique observée et l'implication du

facteur culturel dans cette répartition. En effet, l'échelle privilégiée par les auteurs de la classification est celle des Etats. Ainsi, nous supposons déjà que la comparaison des modes de gouvernance par l'ESPO, donnant lieu à une classification sous forme de modèles, présente un caractère institutionnel.

Concernant les pays formant la rangée nord-ouest européenne, nous observons clairement la juxtaposition de trois typologies : latine, hanséatique et anglo-saxonne, débouchant sur l'identification de modèles de gouvernance. Ainsi, sur un espace très réduit et très concurrentiel, si l'on s'en tient à la concentration importante de ports d'envergure nationale et mondiale sur cette rangée portuaire, cohabitent donc le modèle latin, le modèle hanséatique et le modèle anglo-saxon. Globalement, ce qui différencie ces typologies est lié à l'intensité de la part d'intervention du secteur public et du secteur privé dans la gestion du port « basé sur des facteurs historiques qui ont façonné le gouvernement des ports à travers les siècles » (Lévêque, 2012). Pour plus de précisions, la distinction majeure entre le modèle latin et le modèle hanséatique tient respectivement dans l'influence du gouvernement central et de l'échelon municipal (Verhoeven, 2011).

Le type anglo-saxon présente une très forte implication du secteur privé, tandis que le type latin présente une très forte implication du secteur public. Le type hanséatique est en quelque sorte un intermédiaire. Or, la rangée nord-ouest européenne est un espace présentant de forts enjeux de développement portuaire et économique. Les ports sont donc directement mis en concurrence puisqu'ils sont localisés à proximité immédiate les uns des autres et qu'ils traitent les mêmes types de flux. Bien que la rangée nord-ouest européenne soit un espace très étudié, tant par les géographes que par les économistes, cette confrontation des trois typologies au sein d'un espace si restreint, justifie l'étude de cette rangée en particulier. En effet, ces trois typologies coexistant présentent des fondements culturels différents voire opposés. Surtout, ces modèles sont aujourd'hui repris dans les discours des observateurs de cet espace et largement mobilisés.

Plus concrètement, le type hanséatique fait référence à la tradition des ports d'Europe du nord, dont l'apparition a été décrite auparavant grâce à l'étude de la Hanse allemande. Il est emblématique des ports d'Europe du nord et concerne notamment les ports du Delta Rhin-Escaut. Il se rapporte à la tradition commerciale de cet espace géographique. Nous considérons qu'Anvers, bien que n'étant pas historiquement intégré à la Hanse allemande, a tout de même dans son fonctionnement, adopté des pratiques de

gestion proches des ports hanséatiques. L'élément important du type hanséatique montre qu'il s'appuie sur une gestion locale des affaires publiques. En effet, les municipalités ont des représentants au sein des autorités portuaires. Cela est aussi le cas dans le modèle latin. Néanmoins, dans le type hanséatique leur rôle a une dimension plus stratégique, ce qui en fait des acteurs à part entière de la gestion portuaire. Dans le cas du port d'Anvers, le directeur du port est aussi élu municipal. Il existe sur ce territoire une véritable interpénétration entre la municipalité et l'autorité portuaire. Les autorités portuaires et les autorités publiques locales, c'est-à-dire les collectivités territoriales, exercent un fort pouvoir de décision et d'administration du domaine portuaire. Hambourg, par exemple, appartient au Land du même nom et la ville se confond d'ailleurs avec celui-ci. Ainsi, une proximité entre les pouvoirs peut s'exercer puisque le pouvoir politique référent et l'autorité portuaire cohabitent au sein du territoire de la place portuaire. Dans le cadre de notre étude, le modèle hanséatique s'observe donc en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, c'est-à-dire dans les ports d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg.

Dans le modèle latin, l'Etat est très présent dans la gestion du port. Il est basé sur une intervention et une présence très forte de celui-ci, et donc du secteur public et de l'échelon national, dans la gestion et l'administration du port. La gestion des ports de commerce français est issue du modèle latin. L'Etat administre les ports d'intérêt national, les Grands Ports Maritimes (GPM), par l'intermédiaire des autorités portuaires. En ce sens, les autorités publiques prennent une place importante dans les stratégies de décision. L'Etat est financeur et ses agents, les hauts-fonctionnaires dirigent les autorités portuaires des ports d'intérêt national. Les collectivités locales et les municipalités interviennent dans une moindre mesure dans la gestion du port, comparativement au modèle hanséatique. Toutefois, ce type de gouvernance ville-port se développe positivement et les liens créés entre les collectivités territoriales et les autorités portuaires semblent aujourd'hui porter leurs fruits. Mais l'autorité portuaire reste l'un des acteurs principaux de la gestion portuaire. Le rôle de l'Etat en France dans la gestion des ports est largement lié à la culture administrative du pays. D'un point de vue de la gouvernance, les décisions stratégiques sont prises dans une logique *bottom up* par des fonctionnaires d'Etat. Dès lors, nous pensons qu'il existe une déconnexion spatiale entre les échelons de gestion du port, c'est-à-dire entre le pouvoir central excentré et l'administration portuaire locale. Il s'agit d'une limite de ce modèle, aujourd'hui très pointé du doigt.

Concernant le type anglo-saxon, Patrick Verhoeven parle de « gouvernance indépendante » ce qui signifie que l'administration est exclue des processus de gestion. Le modèle anglo-saxon s'observe au Royaume-Uni. En Angleterre, les ports d'intérêt national sont privés tandis que les petits ports peuvent être publics, précise le site du Sénat français ayant réalisé un comparatif entre les pays européens sur cette question. Nous nous sommes moins appesanti sur ce modèle d'une part pour une question de temps et d'autre part parce que les exemples de ports sont difficilement comparables aux autres complexes portuaires de la rangée nord-ouest européenne situés sur le continent, du fait de leur privatisation et donc de la quasi-absence du secteur public.

Les questions qui sous-tendent l'analyse opérée par l'ESPO s'articulent autour de la redéfinition des prérogatives du secteur public, de l'intervention du secteur privé et du rôle de l'autorité portuaire. Il s'agit donc en résumé, du rapport public-privé. La distinction principale entre ces trois typologies réside dans le choix des Etats, fédéraux ou centralisés, de faire intervenir plus ou moins la puissance publique et de le faire en décentralisant, comme dans le type hanséatique, ou non, comme dans le type latin, la gestion des ports. Tout l'enjeu des perspectives de la gestion portuaire réside dans ce choix.

Compte tenu de notre définition de la gouvernance, nous considérons que ces typologies dites « de gouvernance », sont avant tout des modes de gestion car ils expriment avant tout le choix politique de l'échelle d'intervention publique dans l'administration des ports de commerce. En ce sens, il s'agit d'une stratégie de l'Etat pour l'administration de ses territoires les plus locaux révélant ainsi l'idéologie de son rôle. C'est pourquoi nous affirmons que le cadre institutionnel dans lequel évoluent les ports découle dans une certaine mesure de la culture administrative du pays dans lequel il se trouve. Il n'est probablement pas un hasard que les Etats belges et allemands soient des Etats fédéraux et que les échelons institutionnels locaux aient un poids plus important et que l'Etat français soit un Etat centralisé où le rôle des collectivités territoriales est moins important. Cependant, ce paramètre ne suffit pas à lui seul pour expliquer les modes de gestion observés dans les ports de la rangée nord-ouest européenne ainsi que le confirme l'exception néerlandaise. Pays de tradition centralisée comme la France, les Pays-Bas présentent pourtant une typologie de gestion hanséatique des ports ce qui est contraire à la typologie latine de coutume en France, notamment dans les GPM.

Le tableau ci-dessous permet de mettre en perspective le type d'Etat et la typologie de gestion de quelques ports de la rangée nord-ouest européenne.

Figure 14 – Types d'Etat et typologies de gestion

Pays	Type d'Etat	Port	Typologie de gestion
France	Etat unitaire ou centralisé	Le Havre	Latin
Belgique	Etat fédéral	Anvers	Hanséatique
Pays-Bas	Etat unitaire ou centralisé	Rotterdam	Hanséatique
Allemagne	Etat fédéral	Hambourg	Hanséatique
Royaume-Uni	Etat unitaire ou centralisé	Londres	Privé

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2017

La forme juridique d'un Etat est déterminée par le degré de rapprochement des relations qui s'exercent entre le pouvoir central et les collectivités territoriales et le degré d'autonomie de ces régions⁶⁰. L'Etat fédéral donne la possibilité d'administrer de grands territoires en étant représenté et administrateur au plus proche des citoyens. Mais les Etat unitaires diversifient leurs formes et semblent plus souples sur l'autonomie accordée aux collectivités. Dans un Etat unitaire, il n'y a qu'une seule constitution « qui régit l'ensemble des règles applicables sur un territoire donné » ; « en pratique, un tel système serait difficile à faire fonctionner, et notamment sur de vastes territoires », l'enjeu semble être de trouver le bon équilibre entre une trop forte centralisation et une totale décentralisation. Les collectivités territoriales sont ainsi un organe décentralisé d'exercice du pouvoir de l'Etat, avec plus ou moins de compétences et d'autonomie en fonction du type d'Etat. Malgré les nombreuses compétences, elles « restent soumises au contrôle du pouvoir central et à l'unique constitution, ce qui garantit l'unité de l'Etat »⁶¹.

Ces typologies de gestion sont considérées comme des modèles de gouvernance. Dans les représentations collectives, sur lesquelles nous reviendrons en deuxième partie, le type hanséatique est présenté comme un modèle de référence, le type latin est décrié et présenté comme un modèle dépassé, tandis que nous nous demandons si la typologie anglo-saxonne propose véritablement un modèle viable. Ces modèles, hérités de plusieurs siècles d'histoire, constituent le bagage institutionnel avec lequel doivent composer les acteurs portuaires. La différence fondamentale entre la partie nord et sud de l'Europe

⁶⁰ www.lemondopolitique.fr

⁶¹ *Ibid*

réside donc l'implication de l'Etat dans la gestion de l'administration portuaire, mais pas nécessairement de son implication dans le soutien financier des projets portuaires.

2.2.2. Des formes administratives diverses pour des ports concurrents

Après avoir abordé les questions d'ordre institutionnel, déterminantes dans la structuration des rapports public-privé, il convient de changer d'échelle géographique en s'intéressant à l'administration des ports. Nous allons nous pencher sur le statut juridique et la composition des autorités portuaires, la propriété de celle-ci et la composition des instances de gestion portuaire ou organes de décision. Ces instances portuaires ne se confondent pas nécessairement avec les autorités portuaires car elles font intervenir notamment des acteurs des collectivités territoriales, voire de l'Etat, ou éventuellement des représentants d'entreprises privées faisant ici clairement référence à la notion de place portuaire et introduisant celle de gouvernance. Il s'agit des lieux d'élaboration de la stratégie des ports dont le périmètre d'exécution est la circonscription portuaire. Ces instances ne se confondent pas non plus avec les places portuaires car elles ne concernent pas l'ensemble des acteurs de ce territoire mais une partie invitée à concrétiser la prise de décision, bien que leur objectif soit d'en représenter l'ensemble.

Les régimes d'administration des ports que nous étudions sont très divers. Pour débiter notre explication, nous faisons figurer dans un tableau quelques informations relatives au régime d'administration des ports et à la propriété des autorités portuaires :

Figure 15 – Régimes d'administration et propriété des autorités portuaires

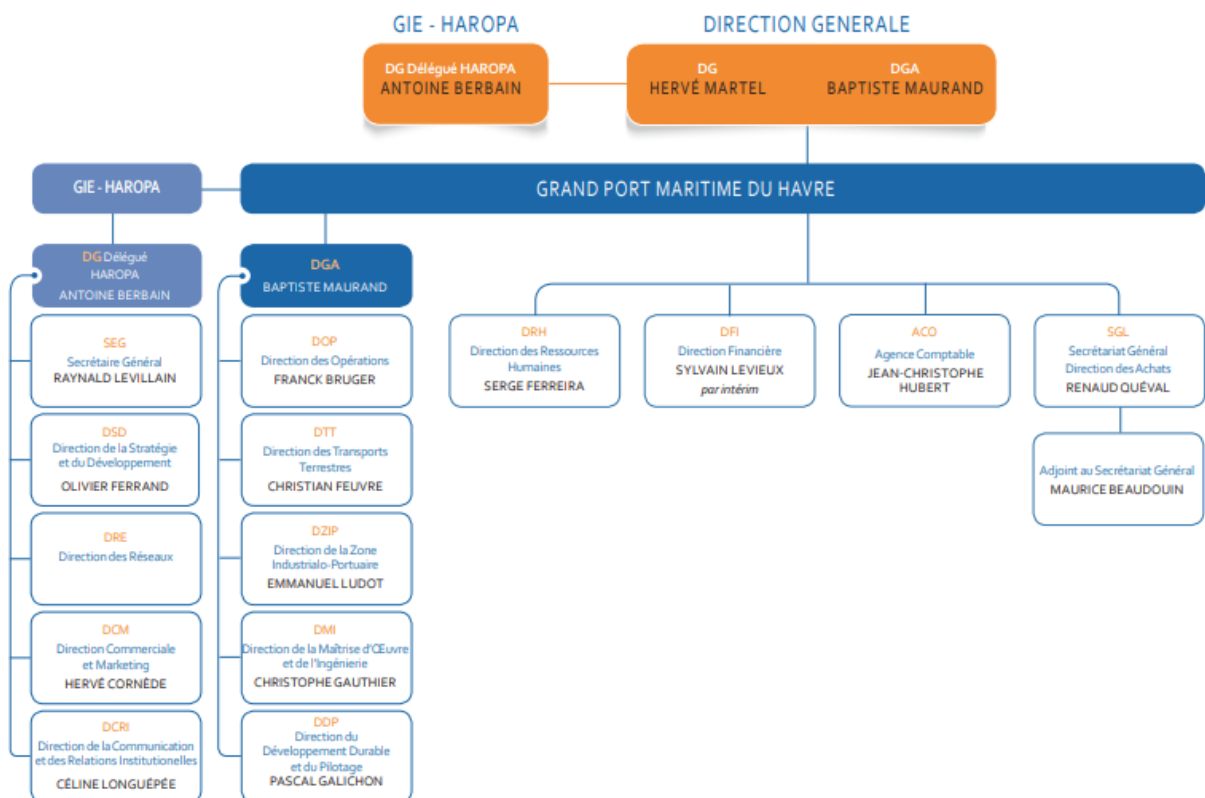
Port	Nom de l'autorité portuaire	Régime d'administration	Propriété de l'autorité portuaire
Le Havre	Grand Port Maritime du Havre	Etablissement public de l'Etat	Public (Etat)
Anvers	<i>Haven Van Antwerpen</i>	Société anonyme	Public (ville)
Rotterdam	<i>Havenbedrijf</i>	Société anonyme Entité distincte sans personnalité juridique	Public (ville à 70% et Etat à 30%)
Hambourg	<i>Hamburger Hafen und Logistik AG</i>	Pas d'organisme public autonome Holding	Public (ville-Etat)
Londres	<i>Port of London Authority</i>	Trusts	Absence de catégorisation

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2017

Les autorités portuaires, qui administrent le territoire de la circonscription portuaire, sont de formes différentes. Le port du Havre est un établissement public géré par l'Etat disposant de la personnalité morale et l'autonomie financière. La propriété de l'autorité portuaire est donc publique. En 2016, la régie municipale du port d'Anvers a changé de statut. Le port d'Anvers et le port de Rotterdam sont des sociétés anonymes, c'est-à-dire de droit privé mais dont l'actionnariat est détenu par la municipalité pour le premier et par la municipalité et l'Etat pour le deuxième. Le port de Rotterdam pour sa part est une entité distincte sans personnalité juridique et celui d'Hambourg est une société de droit privé à capitaux publics et qui est également propriété de la ville-Etat d'Hambourg.

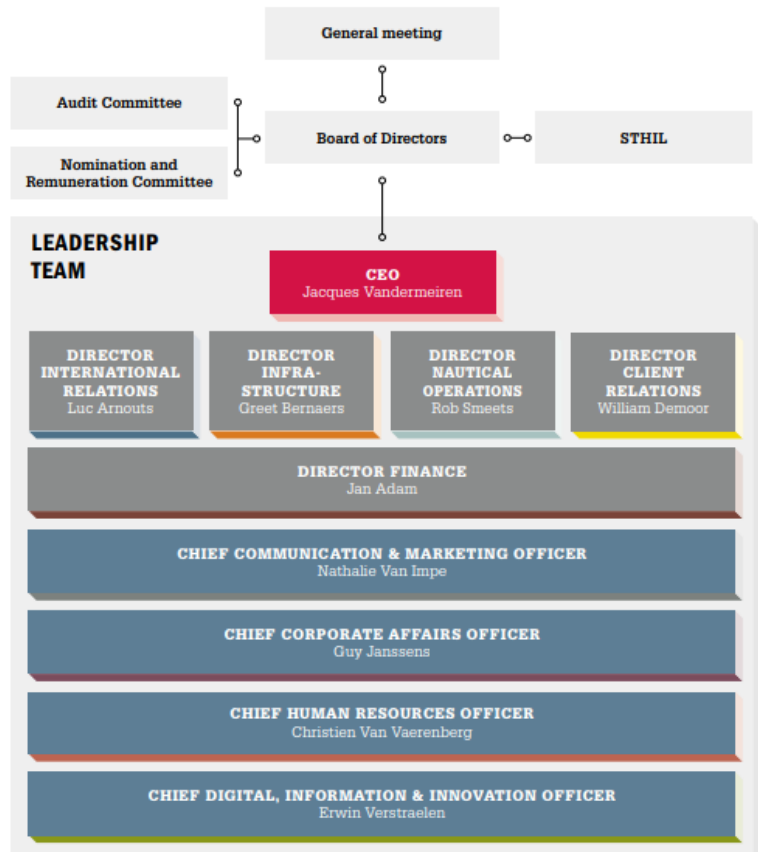
La composition des autorités portuaires permet de donner plus de détails sur les organes en charge de la gestion des ports. Ceci a été possible grâce à une analyse de chacun de ces ports.

Figure 16 – Organigramme du port du Havre (août 2018)



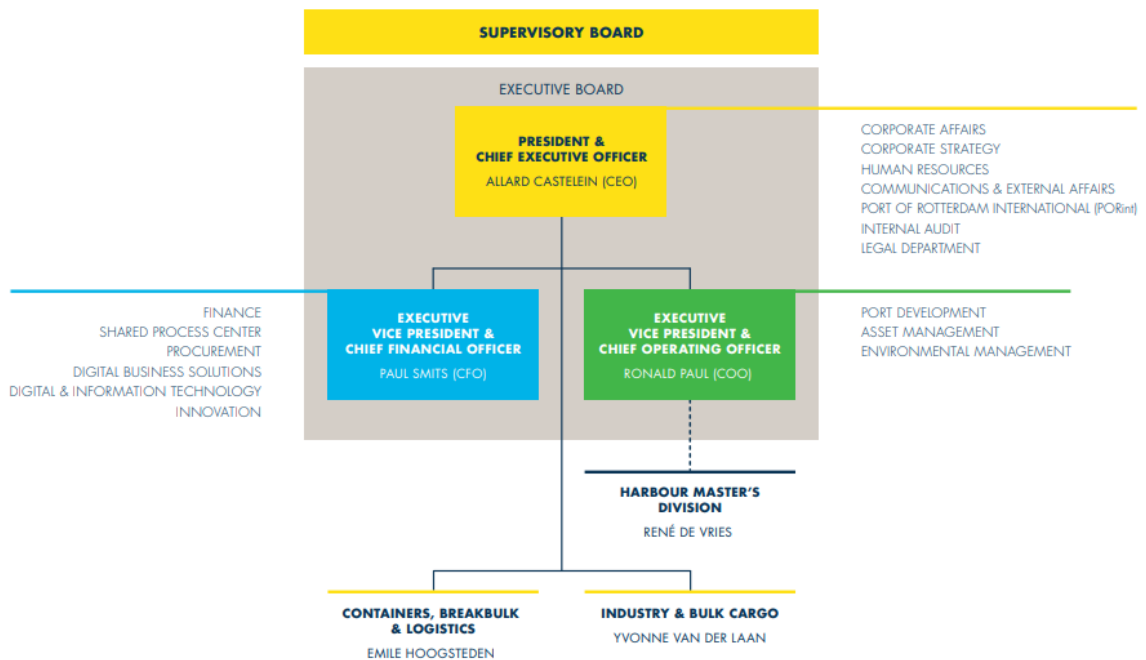
Source : www.haropaports.com, 2018

Figure 17 – Organigramme du port d’Anvers (août 2018)



Source : www.portofantwerp.com, 2018

Figure 18 – Organigramme du port de Rotterdam (août 2018)



Source : www.portofrotterdam.com, 2018

Nous avons choisi de comparer trois organigrammes, ceux des ports du Havre, d'Anvers et de Rotterdam. La présentation des organes de gestion des autorités portuaires montrent trois représentations différentes.

Tout d'abord l'organigramme du port du Havre fait apparaître en haut la direction générale, composée de deux personnes dont dépendent neuf directions. Celles associées à la direction générale sont la direction des ressources humaines, la direction financière, l'agence comptable, le secrétariat général-direction des achats. Il s'agit de services liés au fonctionnement interne de l'autorité portuaire. Celles associées spécifiquement au directeur général-adjoint sont les directions des opérations, des transports terrestres, de la Zone Industriale-Portuaire, de la maîtrise d'œuvre et de l'ingénierie, du développement durable et du pilotage. Ces directions sont clairement associées au développement des activités économiques sur la circonscription portuaire. Les activités, opérations, transports terrestres, maîtrise d'ouvrage ou encore pilotage, sont bien distinctes les unes des autres. Nous remarquons par ailleurs que cette répartition est basée sur des activités techniques et opérationnelles. En ce sens, voici un premier élément permettant de souligner que la perception du port par l'autorité portuaire havraise est liée aux aspects techniques. La comparaison avec les autres ports va appuyer ceci.

Ensuite l'organigramme d'Anvers met en évidence un président et chef de la direction (*CEO* sur le schéma). Toutefois celui-ci est présenté comme dépendant du conseil d'administration (*board of directors*). L'étiquette étant placée au-dessus et accompagnée d'un trait les reliant, suggère que le PDG se doit de rendre des comptes au conseil d'administration. L'équipe de direction (*leadership team*), représentée par le PDG, comprend un directeur des relations internationales, un directeur infrastructures, un directeur opérations nautiques, un directeur relations-clients, une direction finances, un chef de la communication et du marketing, un chef des affaires de l'entreprise, un chef des ressources humaines et un chef du digital, responsable information et innovation. Nous observons deux directions montrant deux dimensions identifiées, contrairement au Havre : les relations internationales et la relations-clients qui comprend les relations avec les entreprises privées. L'aspect de place portuaire est davantage mis en avant.

Enfin, l'organisation de l'autorité portuaire de Rotterdam est présentée de manière différente permettant d'identifier clairement au centre un conseil exécutif (*executive board*) composé d'un président et chef de la direction (*CEO*), d'un vice-président exécutif et directeur financier (*CFO*) et d'un vice-président et chef de l'exploitation ou président-

directeur général (*COO*). Le *CEO* est chargé du fonctionnement de l'autorité portuaire et notamment de la stratégie, des ressources humaines et de la communication. Le *CFO* s'occupe de l'aspect financier, de l'innovation et du digital. Le *COO* est en charge du développement portuaire et de la gestion environnementale par exemple. Le premier représentant est directement en charge d'un service intitulé « conteneurs, marchandises en vrac et logistique » et un service « industrie et navires de vrac ». Le tout est chapoté par un conseil de surveillance (*supervisory board*).

La comparaison entre ces trois structures permet de soulever l'importance accordée à ceux qui sont : au Havre un directeur général et un directeur général-adjoint, à Anvers un président-directeur général et à Rotterdam un président et chef de la direction, un directeur financier et un président-directeur général. Ils sont très clairement au centre de l'organigramme.

Mais il semblerait que les donneurs d'ordre à Anvers et à Rotterdam soit respectivement le conseil d'administration et le conseil de surveillance. En effet, ceux-ci sont explicitement représentés au-dessus de l'équipe de direction à Anvers et du conseil exécutif à Rotterdam. Il est intéressant de remarquer que le conseil de surveillance du port du Havre n'est pas représenté sur l'organigramme. Il est mentionné sur le site web de l'autorité portuaire comme faisant partie de la gouvernance du port. Cet élément sera développé dans le chapitre 5. Ces instances de gestion portuaires ne prennent donc pas la même place au sein du port et leurs formes sont différentes comme en témoignent le conseil d'administration, présent au port d'Anvers, qui est un organe présent dans les sociétés anonymes dont le rôle est de valider les décisions. Le conseil de surveillance, quant à lui, a pour rôle de contrôler les actes du directoire. Il est également présent dans des sociétés anonymes, comme à Rotterdam.

Les modes de gestion, institutionnels et administratifs, illustrés ici, transcrivent donc des héritages culturels. Ils sont pour nous, un cadre explicatif dans lequel s'inscrit la nature des relations entre les différentes parties prenantes de la place portuaire. Ces typologies évoquent donc des traditions administratives différentes indiquant de fait, une différenciation dans l'Europe des ports. La différence entre les modes d'administration s'exprime au niveau de l'autonomie fonctionnelle et financière des ports (Verhoeven, 2011). Plus précisément, le degré d'autonomie, de gestion, financière ou tarifaire et

commerciale différencie les situations nationales (Debrie, Ruby, 2009). C'est en Belgique que se trouve l'autonomie la plus forte.

Ces modèles sont mobilisés par les acteurs et les observateurs du monde portuaire. Ils servent de preuves pour justifier le bon fonctionnement ou les dysfonctionnements des ports. La gouvernance est ici conçue avant tout comme un rapport entre l'autorité portuaire et l'administration dont elle dépend. Mais, nous considérons que la compréhension globale de la gouvernance au sein des places portuaires ne se restreint pas à ce cadre factuel. Néanmoins, il permet de souligner, d'une part les traditions dans les différents pays concernés par l'étude et de comprendre d'autre part la perception que les acteurs ont de leurs relations avec les autres parties prenantes de la place portuaire et principalement les entreprises privées avec les autorités portuaires.

2.3. La place « du » politique dans la gestion des places portuaires

L'échelon institutionnel impliqué dans l'administration des autorités portuaires des ports de la rangée nord-ouest européenne, pose la question de l'enjeu que ces ports représentent pour les nations maritimes européennes. La place « du » politique, c'est-à-dire l'intérêt suscité par la valeur ajoutée créée par un port d'intérêt majeur pour la région environnante et le pays montre à nouveau des différenciations dans l'Europe des ports.

2.3.1. Le rôle des collectivités territoriales dans la gestion des ports : des acteurs à la périphérie mais influents

Les collectivités locales, désormais appelées en France les collectivités territoriales, ont une importance variable dans la gouvernance des différentes places portuaires de la rangée nord-ouest européenne. La tradition des ports hanséatiques octroie une large place à celles-ci ce qui est nettement moins le cas dans les ports de tradition latine et anglo-saxonne. Par ailleurs, la notion de collectivité locale présente une grande diversité en Europe.

Le découpage administratif est le suivant. Les échelons français sont les régions, les communes et les départements. En Belgique, on trouve les communautés, les régions, les provinces, les arrondissements et les communes. En Allemagne, il existe les districts, les

arrondissements et les communes. Au Pays-Bas, les échelons sont les provinces et les communes. Au Royaume-Uni, on distingue les régions et les comtés.

L'INSEE définit les collectivités territoriales comme étant « des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'Etat, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis ». Elles sont considérées comme des personnes morales de droit public distinctes de l'Etat, bénéficiant ainsi d'une autonomie juridique et patrimoniale. En France, les collectivités territoriales « ne possèdent que des compétences administratives, ce qui leur interdit de disposer de compétences étatiques, comme édicter des lois ou des règlements autonomes » par exemple. De cette manière, « c'est la loi qui détermine leurs compétences et non les collectivités elles-mêmes ». Elles se distinguent des établissements publics. Les collectivités territoriales sont les collectivités de droit commun (les communes, les départements, les régions) et les collectivités à statut particulier. Elles ont la vocation de répondre au mieux aux besoins des citoyens dans un souci de proximité, ce qui a été accentué avec les lois de décentralisation de 1982 et 1992. Mais, un article officiel⁶² pointe les effets négatifs de « répartitions des compétences entre les collectivités » non clairement définis. Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 ont eu pour but de chercher à spécialiser les collectivités mais concrètement le résultat escompté ne s'est pas fait ressentir comme prévu. Sur un même sujet, les compétences peuvent donc être réparties entre plusieurs collectivités. Ainsi, « cet enchevêtrement de compétences [...] constitue d'abord une source, non seulement de nombreux contentieux, mais également d'inertie ». En France, six échelons administratifs s'intéressent donc à la mise en œuvre des politiques publiques : les communes, les établissements publics de coopération intercommunale, les départements, les régions, l'État et l'Union européenne.

Le royaume de Belgique est un Etat fédéral composé depuis 1993 de trois régions autonomes et de trois communautés depuis la révision constitutionnelle de 1970. Il se divise administrativement en deux collectivités territoriales : les provinces et les communes. Le plan Copernic, lancé en 1999 par le gouvernement Verhofstadt, « avait pour objectif de mettre le citoyen au centre du système administratif et de s'inspirer des techniques du secteur privé pour restructurer l'organisation des administrations fédérales et rationaliser leurs activités »⁶³. Ces deux exemples montrent déjà des différences entre le

⁶² www.vie-publique.fr, l'ensemble des données de cette partie sont issues de cette source

⁶³ www.fonction-publique.gouv.fr

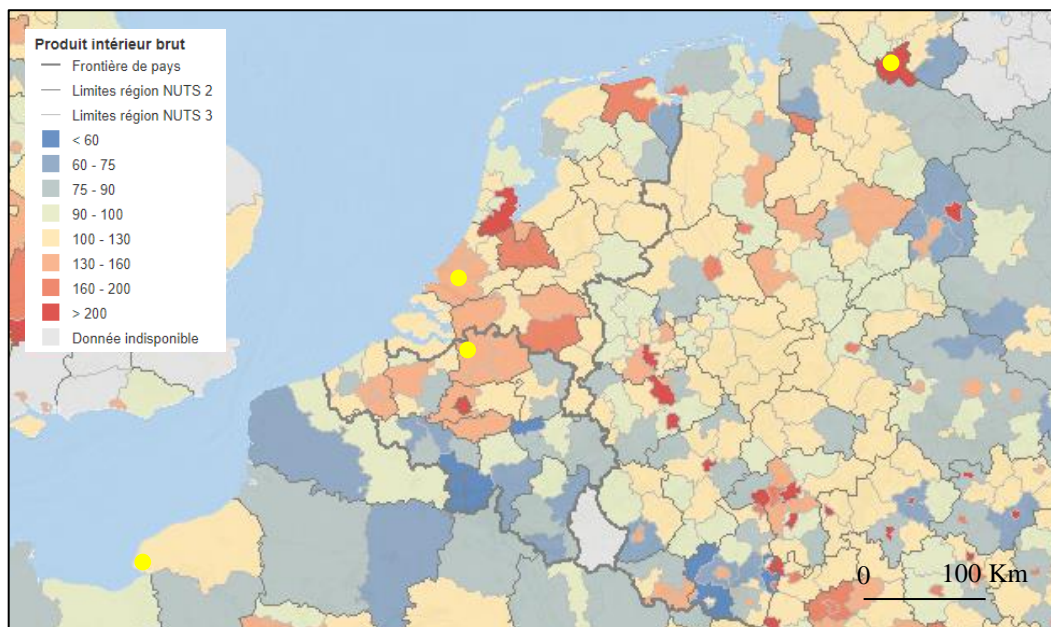
système français centralisé qui cherche à laisser au territoire plus d'autonomie, bien que l'Etat reste très engagé dans l'administration du territoire, et le système belge fédéral dont l'optique est de rendre ces régions concurrentielles en donnant aux administrations décentralisées le droit de se gérer de manière libérale.

En Allemagne par contre, les Länders au nombre de 16, ne sont pas considérés comme des collectivités territoriales mais comme des Etats fédérés ayant leur propre Constitution et la souveraineté étatique, en plus du pouvoir législatif⁶⁴. Or, Hambourg est l'un des trois cas particuliers où l'entité de référence est la ville-Etat ou Länder.

2.3.2. Le poids des ports dans l'économie régionale

Les ports de la rangée nord-ouest européenne occupent une place centrale dans l'économie régionale. Ils polarisent des taux de PIB faisant partie les plus élevés au monde, ce que suggère la carte suivante. Les points jaunes indiquent la localisation des ports que nous étudions.

Figure 19 – PIB des régions européennes et localisation des ports étudiés



Source : Atlas maritime, europa.eu, 2018

⁶⁴ feader.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr

Cette carte est issue de l'*Atlas maritime* de l'Union Européenne et les classifications s'appuient sur les données des Nuts et les moyennes par rapport à la base nationale 100. Elle fait ressortir le dynamisme des arrière-pays en termes de marchés de consommation. Le port du Havre est localisé dans une région géographique peu dynamique économiquement par rapport à l'ensemble national. Les ports d'Anvers et de Rotterdam sont ancrés dans des régions très dynamiques économiquement. Le port d'Hambourg est situé dans une région qui fait figure d'exception en termes de dynamisme économique par rapport à l'espace dans laquelle elle se situe.

Une comparaison entre les différentes régions concernées par notre étude s'impose. Les Nuts, nomenclature des unités territoriales statistiques, s'appuient sur une hiérarchie des régions européennes. La base de données *Eurostat* spécifie que la comparaison des données nationales apparaît inopportune car ne reflétant pas suffisamment les réalités économiques, raison pour laquelle le territoire européen a été découpé en Nuts. Nous avons retenu la nomenclature des Nuts permettant de réaliser des analyses socio-économiques des régions européennes pour comparer entre elles, les régions où se situent les ports. Nous avons choisi le Nuts 2, le niveau intermédiaire, qui est retenu par Eurostat pour le PIB. Le niveau de classification dans lequel se situent les ports est déjà un indicateur du poids économique de la région dans laquelle il s'inscrit. Sachant que l'économie portuaire est forte, nous supposons donc que le poids économique de la région est corrélé au poids du port. Le Havre n'apparaît pas dans la nomenclature. Le Nuts 1 correspond au bassin parisien, le Nuts 2 à la Haute-Normandie (classification d'avant réforme territoriale) et le Nuts 3 à la Seine-Maritime. Anvers fait partie du Nuts 1 Vlaams Gewest (Région Flamande), du Nuts 2 Province d'Anvers et du Nuts 3 Arrondissement d'Anvers. Rotterdam fait partie du Nuts 1 West-Nederland, du Nuts 2 Zuid-Holland (Hollande Méridionale) et du Nuts 3 Groot-Rijnmond. Concernant Hambourg, le länder, c'est-à-dire la ville comprenant le port correspond au Nuts 1, 2 et 3. S'agissant de Londres, le port ayant des antennes tout le long de la Tamise, il est concerné par plusieurs Nuts : le Nuts 1 de Londres, le Nuts 2 Inner-London East et le Nuts 3 Hackney and Newham puis le Nuts 1 East of England, le Nuts 2 Essex et le Nuts 3 Thurrock ainsi que le Nuts 1 South-East, le Nuts 2 Kent et le Nuts 3 Kent Thames Gateway.

Figure 20 – Comparaison des régions européennes (Nuts 2)

	Région Haute- Normandie	Province d'Anvers	Province d'Hollande Méridionale	Land de Hambourg	Comté du centre-est de Londres, Essex, Kent
PIB (en millions d'euros en 2015)	52 615	78 368	144 374	109 520	267 010
Nombre d'habitants (en 2016)	1 864 114	1 828 927	3 622 303	1 787 408	5 957 165 (estimation)
Nombre d'habitants par km² (en 2015)	151,2	652	1 287,4	2 351,1	11 040,3 487 481,7
Superficie en km² (en 2015)	12 317,4	2 867	3 418	755	216 3 948 3 908

Source : Eurostat – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ce tableau permet de mettre en perspective le PIB supposé dégagés par les ports et l'impact économique sur les régions. Compte tenu des densités de population et de la superficie de la région, il apparaît très nettement que la ville-Land d'Hambourg est la région la plus importante en terme de PIB. Le PIB du Nuts 2 était de 109 520 millions d'euros en 2015 pour environ 1,8 millions d'habitants. La région Haute-Normandie est la plus faible en terme de PIB rapporté au nombre d'habitants. Elle compte environ 1,9 millions d'habitants pour un PIB de 52 615 millions d'euros en 2015.

Pour approfondir l'étude, un autre tableau permet d'agrandir l'échelle d'observation. Il permet par exemple de voir que les entités dans lesquelles se situe le port de Londres ne dégagent pas la majorité du PIB du comté dans lesquelles elles se trouvent. Nous supposons que le PIB du Land d'Hambourg est largement lié à l'activité portuaire. La densité des Nuts est particulièrement importante excepté pour le département de Seine-Maritime.

Figure 21 – Comparaison des régions européennes (Nuts 3)

	Département de Seine- Maritime	Arrondissement d'Anvers	Groot- Rijnmond (région urbaine de Rotterdam)	Ville de Hambourg	Hackney et Newham, Thurrock et Kent Thames Gateway
PIB (en millions d'euros en 2014)	38 452	45 685	58 495	105 498	18 708 4 403 9 657
PIB (en millions d'euros en 2015)	-	46 568	-	109 520	21 288 5 061 11 395
Nombre d'habitants (en 2016)	1 260 189	1 036 031	1 434 875	1 787 408	1 129 251 (estimation)
Nombre d'habitants par km² (en 2015)	200,7	1 079,5	1 152,8	2 351,1	10 907,6 1 013,0 645,1
Superficie en km²	6 278	1 000	807,55	755,2	-

Source : Eurostat – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ces deux tableaux nous permettent de déduire que les ports n'ont pas la même importance dans le PIB régional. Il convient désormais de comparer les PIB des régions dans lesquelles se situent les ports, aux PIB nationaux. Le département de Seine-Maritime produit 2 % du PIB français. L'arrondissement d'Anvers produit 12 % du PIB de la Belgique. La région de Groot-Rijnmond produit 9 % du PIB néerlandais. La ville-Land d'Hambourg produit 3,5 % du PIB allemand. Les divisions de Hackney et Newham, Thurrock et Kent Thames Gateway produisent 1,5 % du PIB du Royaume-Uni⁶⁵. L'arrondissement d'Anvers ressort très nettement de ce ratio. Dans les autres cas, le PIB de la région dans laquelle se situe le port est peu représentatif pour le PIB national, excepté tout de même la région de Groot-Rijnmond dans laquelle se localise le port de Rotterdam.

Cela nous conduit à questionner l'intérêt que portent les gouvernements nationaux aux ports que nous étudions.

⁶⁵ Résultats obtenus avec les données du tableau Nuts 3 et les PIB nationaux des Etats concernés (source : INSEE). Il s'agit d'approximations.

2.3.3. L'intérêt porté aux ports de commerce par les gouvernements

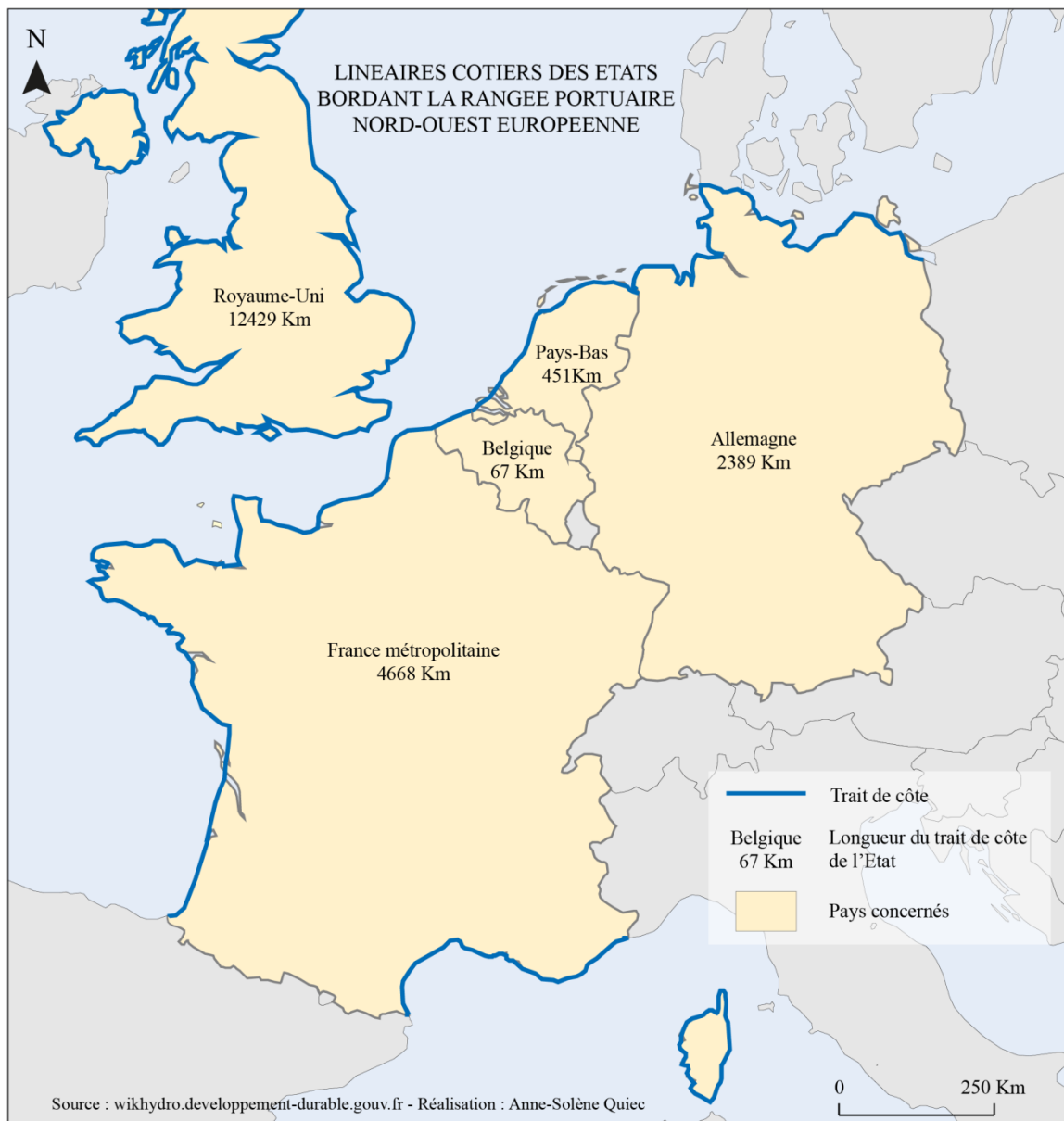
Le *Cluster maritime français* est une organisation créée en 2006 dont l'objectif est de fédérer les professionnels (entreprises, associations, collectivités et autres) de tous les secteurs liés à l'activité maritime en France. En 2017, Frédéric Moncany de Saint-Aignan, son Président, écrivait « oui, la France est une grande nation maritime. Mon expérience des choses de la mer m'incline à penser, avec nombre d'autres dirigeants du secteur, que les décideurs politiques ou économiques n'ont pas pleinement conscience des potentialités maritimes de notre pays à l'aube du XXI^{ème} siècle »⁶⁶. Ce constat qu'il partage avec bon nombre de dirigeants du secteur, semble trouver une explication géographique. En effet, nous pensons que l'intérêt des gouvernements nationaux envers les ports de commerce est, entre autres, lié à un facteur géographique.

La carte ci-après permet de visualiser la longueur des traits de côte des pays jouxtant la rangée portuaire nord-ouest européenne. La France métropolitaine présente un linéaire côtier de 4668 kilomètres, le plus long. Or la Belgique ne comptabilise que 67 kilomètres de linéaire côtier et les Pays-Bas 451 kilomètres. L'Allemagne a un linéaire côtier de 2389 kilomètres dont seulement un tiers environ est situé sur la partie bordant la rangée portuaire et directement accessible aux lignes maritimes en provenance d'Asie.

Compte tenu de ces éléments, il semblerait que la longueur du linéaire côtier d'un Etat conduise à répartir ou à concentrer les activités portuaires sur son littoral. Plus encore, la superficie des territoires nationaux conduit à adopter des politiques maritimes différentes et à considérer leurs ports d'intérêt national différemment. La concentration des ports belges et néerlandais et les choix de développement à l'échelle nationale, peuvent s'expliquer entre autre par ce facteur géographique puisque la gestion d'un littoral de 67 kilomètres (Belgique) ou de 4668 kilomètres ne peut être le même. Il semblerait que la politique maritime française répartisse les financements liés aux sept GPM tandis que le port d'Anvers soit très nettement favorisé par le gouvernement flamand. Les unités portuaires françaises plus petites peuvent se justifier par la répartition des infrastructures sur l'ensemble du territoire national.

⁶⁶ WAJSMAN Patrick (dir.), *Dossier de Politique Internationale, la croissance bleue*, n° 156, été 2017

Figure 22



L'importance de l'économie maritime et portuaire pour une région détermine, pour nous, l'intérêt que celle-ci y porte. Les financements des infrastructures sont un enjeu important de développement économique des ports de commerce. En fonction des choix opérés dans les différents pays, le financement des infrastructures est plus ou moins le fait des pouvoirs publics ou des autorités portuaires comme le montre les tableaux ci-joints permettant de montrer la répartition entre ces deux catégories.

Nous complétons cette approche en proposant un tableau montrant l'importance de l'économie maritime pour les pays concernés et l'importance du port pour ces mêmes pays :

Figure 23 – Transport maritime de marchandises en tonnes en 2016

Pays (port étudié)	Transport de marchandises du pays	Transport de marchandises du port étudié	% que représente le port étudié pour le pays
France (Le Havre)	292 160 000	64 000 000	21,9 %
Belgique (Anvers)	253 543 000	208 420 432	82,2 %
Pays-Bas (Rotterdam)	588 772 000	467 400 000	79,4 %
Allemagne (Hambourg)	297 137 000	138 200 000	46,5 %
Royaume-Uni (Londres)	484 048 000	40 000 000	8,3 %

Sources : Eurostat et autorités portuaires – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

La disparité des résultats de ce tableau est tout à fait significative. Le port de Londres ne représente que 8,3 % du trafic maritime du Royaume-Uni, ce qui est insignifiant par rapport aux autres complexes portuaires. Le port du Havre représente 21,9 % du trafic maritime français. Le port d'Hambourg représente la moitié du trafic maritime de marchandises allemand. Mais les taux les plus élevés sont ceux de Rotterdam et d'Anvers qui représentent environ 80 % des trafics maritimes de leurs pays, ce qui montre l'importance cruciale de ces ports dans l'économie maritime nationale. Anvers est en tête de classement.

Il aurait été intéressant de comparer la part du trafic maritime des ports étudiés par rapport aux autres ports nationaux.

Figure 24 – Financements des pouvoirs publics dans la construction des infrastructures portuaires

<i>Pouvoirs publics</i>	France	Belgique (région Flamande)	Pays-Bas	Allemagne	Royaume-Uni
Voie d'accès maritime	80 %	100 %	100 %	-	-
Écluses	-	100 %	100 %	-	-
Bassins	-	100 %	-	100 %	-
Quais	60 %	60 %	-	100 %	-
Total	-	90 %	50 %	50 %	0 %

Source : Sénat.fr

Figure 25 – Financements des autorités portuaires dans la construction des infrastructures portuaires

<i>Autorités portuaires</i>	France	Belgique	Pays-Bas	Allemagne	Royaume-Uni
Voie d'accès maritime	20 %	-	-	100 %	100 %
Écluses	-	-	-	100 %	100 %
Bassins	-	-	100 %	-	100 %
Quais	40 %	40 %	100 %	-	100 %
Total	-	10 %	50 %	50 %	100 %

Source : Sénat.fr

Il est établi sur la base des données des tableaux précédents que le gouvernement flamand attribue le plus d'aide à ses ports pour la construction des infrastructures portuaires. Il prend en charge 90 % du financement des infrastructures contre 10 % pour les autorités portuaires. Au Pays-Bas et en Allemagne, la répartition est égale entre les pouvoirs publics et les autorités portuaires.

Figure 26 – Financements des pouvoirs publics pour l'entretien et l'exploitation des infrastructures portuaires

<i>Pouvoirs publics</i>	France	Belgique (région Flamande)	Pays-Bas	Allemagne	Royaume-Uni
Voie d'accès maritime	100 %	100 %	100 %	-	-
Écluses	-	-	100 %	-	-
Bassins	-	-	-	100 %	-
Quais	-	-	-	100 %	-
Total	-	25 %	50 %	50 %	0 %

Source : Sénat.fr

Figure 27 – Financements des autorités portuaires pour l’entretien et l’exploitation des infrastructures portuaires

<i>Autorités portuaires</i>	France	Belgique	Pays-Bas	Allemagne	Royaume-Uni
Voie d’accès maritime	-	-	-	100 %	100 %
Écluses	-	100 %	-	100 %	100 %
Bassins	-	100 %	100 %	-	100 %
Quais	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Total	-	75 %	50 %	50 %	100 %

Source : Sénat.fr

Le cas belge est tout à fait intéressant puisque, contrairement aux cas néerlandais et allemand qui présentent une répartition identique au tableau précédent, l’entretien et l’exploitation des infrastructures portuaires présentent une situation contraire. En effet, les pouvoirs publics financent 25 % de ces dépenses alors que les autorités portuaires se chargent des 75 % restant.

Le cas du Royaume-Uni est également intéressant. Les pouvoirs publics n’interviennent pas dans les dépenses de construction, d’entretien et d’exploitation des infrastructures, ce qui traduit un désengagement total de leur part. Les autorités portuaires privées prennent tout en charge. Ainsi, le port n’est pas un service d’intérêt général comme en France mais il a une vocation strictement économique et doit être rentable. Du fait de la taille relativement peu importante du port de Londres, la question est de savoir si cette absence d’intervention des pouvoirs publics, dont bénéficient les ports dans les autres pays, entrave la construction de certaines infrastructures portuaires.

Figure 28 – Répartition de la prise en charge des infrastructures entre les pouvoirs publics et les autorités portuaires

	France	Belgique	Pays-Bas	Allemagne	Royaume-Uni
Pouvoirs publics	-	57,5 %	50 %	50 %	0 %
Autorités portuaires	-	42,5 %	50 %	50 %	100 %

Source : Sénat.fr

Ce tableau général montre que, dans le cas belge une grande part de la prise en charge des infrastructures portuaires est le fait du gouvernement flamand ce qui permet de souligner l’intérêt que suscite le port pour ce-dernier.

Conclusion du chapitre 2 : des différenciations locales héritées et transmises

Dans ce chapitre, la contextualisation du sujet d'étude a conduit à mettre en lumière les héritages historiques et culturels conduisant à la différenciation des modes de gestion des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne. En effet, l'histoire des ports de cette rangée paraît être un point de départ essentiel pour comparer les modes de gouvernance des places portuaires. Il en résulte l'émergence d'identités portuaires propres à chaque place portuaire.

Les ports hérités de la Hanse allemande se présentent d'abord comme des places commerciales avant d'être des places portuaires. La Hanse allemande était un réseau de villes et de comptoirs commerciaux organisés par les marchands pour leurs besoins individuels dans un esprit toutefois collectif, avec l'objectif de prospérer économiquement. La base de cette organisation était de partager des intérêts économiques communs. Les marchands étaient donc unis par une forte communauté d'intérêts et par un sentiment de solidarité. Mais, l'absence de pouvoir politique pour contrôler cette organisation a, entre autres facteurs, provoqué son déclin. Il en découle une identité propre aux ports hanséatiques empreinte de ces héritages.

L'apparition du port du Havre, que nous avons étudié de manière individuelle car présentant une spécificité par rapport aux autres ports nord-ouest européens, tient dans la volonté d'un homme, le Roi de France, d'établir un port militaire pour défendre son Royaume. Cette fonction s'estompera ensuite au profit du commerce. Il s'agit donc d'une volonté du pouvoir central au service d'un projet politique. Il est intéressant de remarquer que l'étude bibliographique historique du port du Havre met en avant des informations liées à l'aménagement du territoire par des ministres d'Etat. L'intérêt de l'aspect infrastructurel semble donc important. Cela conduit à l'instauration d'une culture locale très liée au pouvoir central. L'Etat français montre ici la volonté de contrôler ses territoires les plus locaux.

L'histoire différenciée de ces ports conduit à la mise en place de rapports sociaux différents, d'une part entre les parties prenantes de la place portuaire et leur autorité de tutelle et d'autre part entre les parties prenantes, dont les entreprises privées, et le territoire portuaire. La comparaison entre la genèse des ports hanséatiques et l'apparition du port du Havre, permet de soulever les points suivants : l'organisation en réseau des ports du nord

de l'Europe, l'idéologie constitutive des cultures portuaires contemporaines et le rapport des communautés portuaires à l'autorité de tutelle.

Il a ensuite été question des cadres institutionnels permettant de comparer les modes de gestion. Ceux-ci se basent sur une typologie générale évoquée dans le rapport ESPO de 2011 distinguant trois types : le type hanséatique qui est présenté comme un modèle de référence, le type latin qui semble perçu comme dépassé et le type anglo-saxon dont nous nous demandons s'il est viable. La mise en évidence de modes différents est un moyen pour les observateurs des ports d'expliquer les dysfonctionnements ou le bon fonctionnement des différents types pris comme modèles. L'élément central permettant de distinguer les ports est principalement lié au rôle de l'administration publique dans les ports de commerce et à l'échelon institutionnel (collectivité territoriale ou Etat notamment) en charge de la gestion de ces ports. Les formes administratives des autorités portuaires du Havre, d'Anvers et de Rotterdam et des instances portuaires de ces ports pris en exemple, s'avèrent donc différentes.

Enfin, nous avons souligné la place « du » politique dans la gestion des places portuaires en indiquant l'importance du port dans son environnement régional et l'intérêt des gouvernements nationaux pour les grands ports.

Tout cela nous donc conduits à présenter une *Europe des ports* construite sur la base de différenciations locales. La mise en perspective de plusieurs espaces à des temporalités différentes et selon une approche multiscalaire pose l'idée selon laquelle l'histoire et la culture de chaque port, singulières, influent la capacité d'adaptation ou non aux changements à l'œuvre dans le monde maritime et portuaire. Par la suite, nous focaliserons nos observations sur la prise en compte de ces singularités par les acteurs locaux dans l'élaboration de leurs stratégies de place.

CHAPITRE 3

L'EUROPE PORTUAIRE : CONTEXTUALISATION ECONOMIQUE

Bien que proposant une étude en géographie, notre thèse est intimement liée aux évolutions de l'économie mondiale ou plutôt mondialisée. Pour sa compréhension globale, la thématique portuaire nécessite d'aborder quelques éléments de contextualisation faisant référence aux théories économiques. En effet, « matérialisant l'interface entre les échanges internationaux et les territoires nationaux, les ports maritimes sont, de longue date, de bons révélateurs des mutations de l'économie mondiale » (Lévêque, 2012), élément sur lequel s'accordent bon nombre de chercheurs. Conjuguées à des évolutions sociétales amenuisant le rôle des autorités publiques dans la gestion des affaires portuaires, les évolutions de l'économie contemporaine montrent la prédominance du secteur privé au détriment de l'action publique dans la régulation des marchés. Elles conduisent à des phénomènes globaux de libéralisation portuaire et locaux que nous appelons « landlordisation » par exemple.

Employée bien souvent à outrance pour justifier des dérives de nos sociétés actuelles, la mondialisation est une thématique qu'il faut aborder pour contextualiser une étude s'intéressant aux ports de commerce. Elle mérite d'être abordée ici dans la mesure où

elle donne des arguments et un cadre explicatif aux transformations et aux phénomènes observés localement.

3.1. La mondialisation de l'économie : une tendance de fond

L'accélération de la mondialisation de la fin du XX^{ème} siècle est au cœur des dynamiques portuaires contemporaines. Elle a en effet transformé l'économie mondiale en offrant une autre répartition de la localisation de la production et de la consommation de biens et de services à travers le monde (Brooks, Cullinane, 2006) impactant l'organisation des grands ports mondiaux. Les zones de production et de consommation sont aujourd'hui localisées à des endroits distants géographiquement ce qui conduit à la compétition entre les ports.

D'un point de vue économique, la mondialisation est une « tendance des entreprises multinationales à concevoir des stratégies à l'échelle planétaire, conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié »⁶⁷ mettant ainsi en place une interconnexion des marchés dont le processus conduit à l'interdépendance des économies nationales du monde. Les processus qui résultent de cette interconnexion concernent les domaines de l'économie, de la finance et de la politique.

D'un point de vue géographique, la mondialisation désigne la répartition des espaces de production et de consommation à travers le monde, produisant la spécialisation des territoires et la différenciation des espaces. La mondialisation « n'est pas simplement une internationalisation mais l'extension à l'échelle planétaire d'enjeux auparavant limités à des régions ou à des États, et dont la composante maritime est essentielle » (Philippe, 2014). Au regard des transports, « la mise en concurrence des espaces à l'échelle du monde (mondialisation), c'est-à-dire la présence de réseaux mondiaux, s'est vue renforcée par une nouvelle mise en forme de mise en concurrence (déréglementation) à l'intérieur de ces mêmes réseaux entre les acteurs du transport, en particulier les acteurs privés » (Brocard, 2009).

Dans le secteur maritime, la mondialisation est symbolisée par la diffusion globale d'un mode de transport des marchandises : le conteneur. La conteneurisation est l'innovation technologique majeure récente du secteur. Pour tirer parti d'économies d'échelle, les porte-conteneurs sont devenus de plus en plus grands : 18 000 EVP contre 1000 à

⁶⁷ Dictionnaire Larousse en ligne.

2500 EVP dans les années 1970⁶⁸. Elle signe l'uniformisation des modes de transports dans un contexte évoqué dès la fin des années 1970 par André Vigarié, de maritimisation du monde, « à la fois moteur et conséquence de la mondialisation, et étroitement liée aux équilibres économiques mondiaux » (Metzger, 2014). La conteneurisation, porte à porte et juste à temps « participe très directement aux nouvelles organisations de la production et de la consommation issues de la mondialisation. [...] Elle constitue aujourd'hui l'épine dorsale de la mondialisation » (Frémont, 2008). La conférence de *Montego Bay* de 1982 autorise la libre circulation dans les eaux internationales, ce qui encourage ce processus. Cette standardisation a conduit à la transformation des outils maritimes et portuaires qui doivent être indifférenciés quel que soit l'endroit du monde. La massification terrestre, autre pendant du trafic de marchandises conteneurisées, s'avère faire l'objet de questionnements de plus en plus intenses. En effet, la « compétitivité des ports dépend en grande partie des chaînes de transport terrestre et des économies d'échelle qu'elles permettent de réaliser » soulevant ainsi l'idée selon laquelle la continuité de la chaîne logistique garantit la fiabilité du passage portuaire (Frémont, Franc, Slack, 2008). L'intermodalité au sein du port devient une condition essentielle à l'intégration dans ce réseau maritime mondial.

La mondialisation s'est propagée grâce à l'importance des flux océaniques permettant de transporter aisément des marchandises en standardisant leurs modes de transport. L'objectif est d'amoindrir la « contrainte portuaire » (Debrie, Guerrero, 2008) et donc créer une baisse des coûts en opérant des économies d'échelle. De cette manière, la mondialisation a transformé le paysage portuaire contemporain en concentrant les trafics vers de grands « hubs » maritimes ou *main port* caractérisés par la diversité de leurs trafics. Elle a eu pour conséquence de créer une hiérarchie entre les ports, comme l'évoque largement César Ducruet. De fait, « une des conséquences de la nouvelle organisation des services portuaires est la constitution d'un nouveau maillage portuaire. Le transport maritime est canalisé progressivement vers un nombre réduit de ports » (Gonzales Laxe, 2008). Les terminaux portuaires ont désormais un rôle nouveau dans le transport maritime puisqu'« on passe d'une vision "port à port" à une nouvelle vision "porte à porte" » (*Ibid*). Cela débouche aujourd'hui sur des processus de terminalisation. Le terme

⁶⁸ *Etude sur les transports maritimes 2011*, CNUCED, ONU, New York et Genève, 2012.

« terminalisation » a été proposé par Brian Slack⁶⁹ dès la moitié des années 2000. Ce processus découle de l'avènement de la conteneurisation (Debrie, Guerrero, 2008) et s'inscrit dans un contexte lié à l'accroissement de la taille des navires et à leur spécialisation conduisant « à l'éloignement progressif des fonctions portuaires du cadre géographique où étaient nées les villes-ports » (Boquet, 2011) ainsi qu'à la spécialisation des terminaux qui « s'accompagne d'un moindre contrôle par les autorités portuaires » (*Ibid*).

La mondialisation à l'origine de la formalisation de notre objet d'étude, produit également un autre phénomène : la régionalisation. La géographie universitaire française a pendant longtemps étudié le fait géographique à travers le champ des études régionales et cette notion a d'ailleurs « occupé une place originale dans la conception des savoirs géographiques [durant] la première moitié du XX^{ème} siècle »⁷⁰. L'étude de celle-ci reprend les éléments clefs des études géographiques : caractéristiques du milieu physique, dimension temporelle, activités humaines⁷¹. Cependant, la *région* a rarement été le centre des études portuaires, indique César Ducruet (2008) qui propose alors une approche géographique de la question portuaire. Revisitée au XXI^{ème} siècle, dans un contexte de mondialisation, la notion de *région géographique* a pour but de montrer l'individualité et la spécificité d'un espace portuaire. L'approche régionale consiste d'abord à repenser le cadre géographique de l'étude.

La région ainsi pensée permet de faire abstraction des limites imposées par la construction administrative des territoires. La région portuaire correspond bien à la définition de la région en géographie qui « est une portion de l'espace terrestre qu'un critère particulier permet d'individualiser, en la détachant de son environnement (régions de montagne, région de plaine, région polaire, région urbaine, région méditerranéenne, etc.) »⁷². À l'échelle internationale, plusieurs grands espaces portuaires se dessinent. Ils se présentent comme des régions portuaires.

Quatre rangées portuaires sont identifiables : la rangée nord-ouest européenne, la façade orientale de l'Amérique du Nord, du Saint-Laurent au golfe du Mexique, la façade occidentale de l'Amérique du Nord, du Puget Sound à la Californie, la façade d'Asie de

⁶⁹ « Ports, cities, and global supply chain », datant de 2007

⁷⁰ Définition de la région, SAINT-JULIEN Thérèse, www.hypergeo.eu/

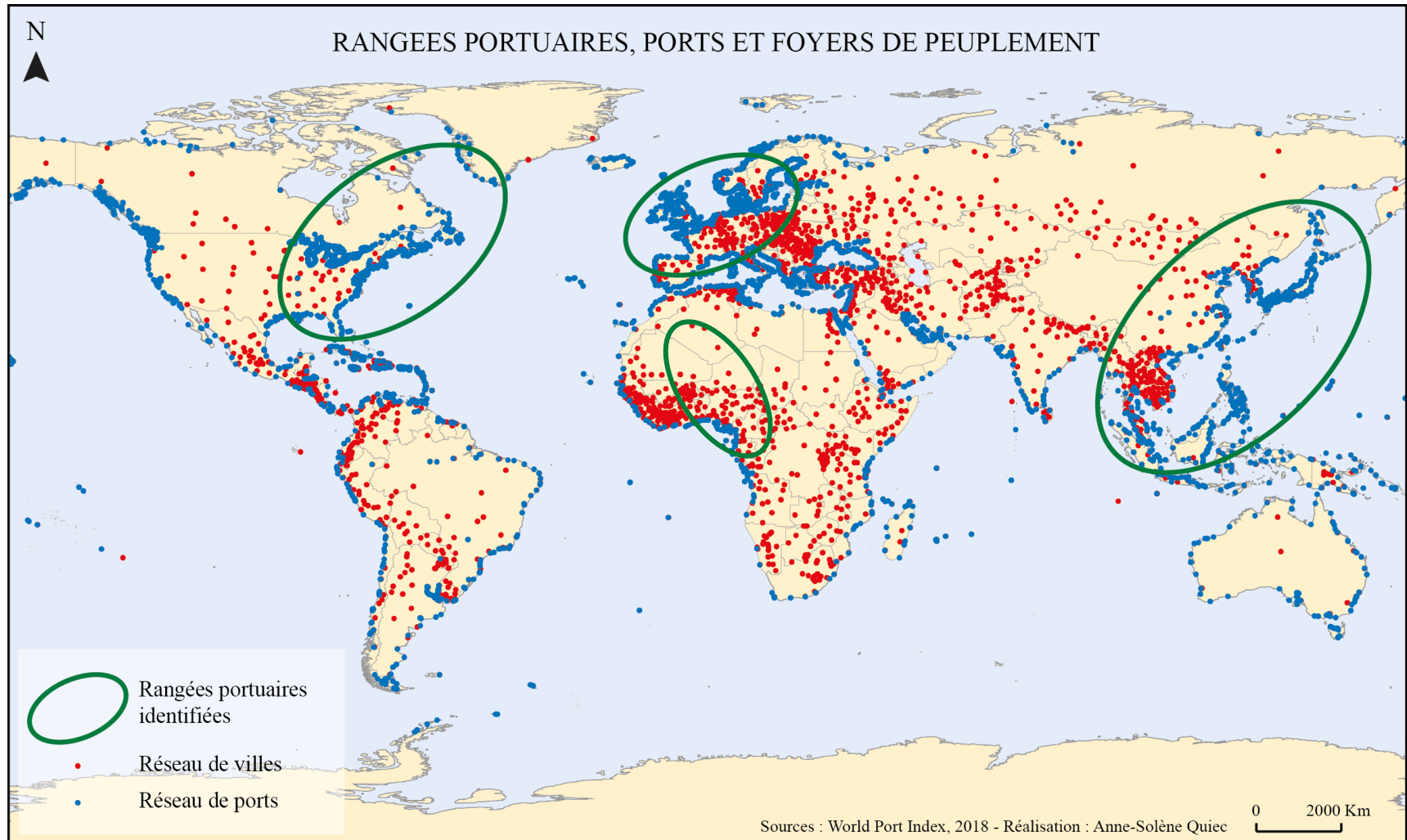
⁷¹ *Ibid*

⁷² *Ibid*

l'Est et du Sud-Est⁷³ et l'Afrique Atlantique. Ce qui nous interpelle ici est l'idée de polarisation des activités portuaires, concentrées à certains endroits du globe. André Vigarié de son temps, parlait déjà d'une dynamique de maritimisation du monde, que souligne l'apparition de ces pôles de développement. En effet, les activités portuaires se structurent autour de pôles régionaux qui modifient la géographie portuaire internationale. Les pôles majeurs du commerce mondial où se trouvent les fonctions commerciale, financière et de distribution (Rodrigue, 2004) se situent principalement en Amérique du nord, en Europe du nord-ouest et en Asie. Depuis quelques décennies, les centres importants se déplacent vers ce dernier pôle. La hiérarchie établie au XX^{ème} siècle, plaçant les ports européens au centre du commerce international, est aujourd'hui bouleversée par la montée en puissance des ports asiatiques (Gras, 2010) modifiant à nouveau la géographie du paysage portuaire international. La nouvelle polarisation du monde maritime et les répercussions locales de celle-ci « relève du glissement continental de certaines fonctions portuaires (dont les ports secs) comme la logistique et la distribution » (Notteboom et Rodrigue, 2005 cité par Ducruet, 2008).

⁷³ Définition de « façade », geoconfluences.ens-lyon.fr/

Figure 29



Par ailleurs, cette dynamique récente amène à une hiérarchisation nouvelle des ports au sein de ces espaces. On observe clairement une polarisation de quelques grands ports dits mondiaux, dont le nombre tend à diminuer et leur taille à croître et une multitude de petits ports diversifiés dans des modes de transport et des types de marchandises différents. Le conteneur, dont l’empreinte territoriale est le terminal, prend une place de premier plan dans la gestion des ports. L’utilisation de nouvelles techniques de navigation a largement modifié la configuration des ports ainsi que leurs fonctions au sein de la chaîne logistique globale : « le conteneur a permis ainsi de passer de manière plus fluide et rapide d’un mode de transport à un autre en réduisant la contrainte portuaire sans toutefois annuler les effets de discontinuités propres aux franchissements terrestres » (Debie, Guerrero, 2008). La régionalisation portuaire peut être vue comme une clef de compréhension de la mondialisation.

Nous proposons un tableau montrant le changement de perspective accompagnant le processus de mondialisation.

Figure 30 – Le basculement de l’ère industrielle à mondialisation : le nouveau rôle des territoires productifs

	Ere industrielle	Mondialisation
Entité économique centrale	Firme	Ville, Métropole, District, <i>Valley</i> , Pôle, Cluster
Modèle d’entreprise	Firme nationale + grand patron	Firme multinationale + actionnaires
Territoire productif	Marché national	Marché international / marché contextualisé
Distribution des productions	Population nationale	A l’internationale
Etendue géographique	Restreinte et fixe	Large et mouvante et concurrentielle
Espace productif	Substituable	Non substituable
Rôle de l’espace urbain	Support des activités	Entité économique à part entière Vecteur d’innovation
Rôle des échelons administratifs	Planification centralisée et hiérarchique	Stratégie politique de ville
Rôle des parties prenantes	Inégal	Toutes les parties prenantes peuvent être acteur et se mobiliser Importance des citoyens donc de l’opinion publique donc de la gouvernance
Rôle de la ville portuaire	Lieu de passage, lieu traversé	outil central de la compétitivité des entreprises de taille moyenne

		grâce à la communauté portuaire : mettre en commun certaines stratégies
Construction ensemble économique	Planification centralisée et hiérarchique (ex Barcelone)	Stratégie politique de ville négociée avec l'Etat (ex Barcelone)
Type de régulation	Régaliennne	Economique
Conséquences	Référence à une autorité centrale	Importance de la démocratie Spécialisation des territoires, multitude de compétences

Source : Baudouin et Collin, 2006 augmenté de notre réflexion personnelle – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2017

3.2. Le tournant économique des années 1980-1990 : une donne incontournable

Depuis la crise économique de 1929, liée à la crise boursière, et jusqu'au début des années 1970, l'intervention de l'Etat dans l'économie se généralise sous l'impulsion des théories keynésiennes. Pour sortir du marasme économique des années 1930, John Maynard Keynes propose de développer l'économie en s'intéressant à la demande globale. Il cherche les moyens de retrouver le plein-emploi. L'avenir étant incertain, les entreprises doivent anticiper la demande pour fixer leur niveau de production. Ainsi, les théories keynésiennes préconisent d'augmenter le pouvoir d'achat de la population grâce, notamment, au soutien de l'Etat avec par exemple les allocations familiales et le salaire minimum. En se basant sur les principes de Frederick Winslow Taylor et de Henry Ford, les entreprises joueront un rôle dans la croissance des Trente Glorieuses en divisant le travail, en créant davantage de valeur ajoutée et en augmentant les salaires. Les entreprises joueront un rôle en divisant le travail, en créant davantage de valeur ajoutée et en augmentant les salaires. Les salariés pourront de ce fait, acheter la production des dites entreprises, c'est ce qu'on appelle le « compromis fordiste ». Les piliers de l'économie de cette époque des Trente Glorieuses sont donc le keynésianisme et le fordisme. Ceux-ci incitent à l'intervention de l'Etat dans l'économie. La croissance reprend de manière plutôt exceptionnelle mais l'Etat s'endette toujours davantage. Jusqu'aux années 1980, la pensée économique est largement dominée par ces courants de pensée.

Le premier choc pétrolier de 1973 remet en question le modèle keynésien. Dans un contexte où « les évènements des années 1970, en particulier la conjonction de taux d'inflation élevés et l'augmentation du chômage suite à la crise pétrolière de 1974 » (Eatwell, Milgate, 2011), conduisent à la remise en question de l'approche keynésienne sous la présidence de Reagan. Les économistes constatent que les solutions de relance par

la demande ne fonctionnent plus. Les économistes libéraux vont désormais reprendre la place, perdue après la crise de 1929, pour expliquer les dysfonctionnements. L'heure est aux théories de l'offre. Il faut remettre le marché au centre de l'économie et de ce fait limiter l'intervention de l'Etat. Les entreprises doivent jouer un rôle moteur et donc être les plus compétitives possibles pour faire face à une concurrence qui se mondialise. L'approche monétariste de Milton Friedman se développe à partir des années 1980. Le libéralisme prôné par Ronald Reagan et Margaret Thatcher s'insinue partout dans le monde développé, même si la France de François Mitterrand résistera quelques temps en payant le prix fort au niveau de son commerce extérieur. Eclosent ainsi « les premières tentatives de réponses à cette pression de la croissance des demandes envers l'organisation étatique par des mesures libérales classiques de dérèglementation et de privatisation » ou à défaut une réduction des dépenses publiques (Lacroix, Saint-Arnaud, 2012).

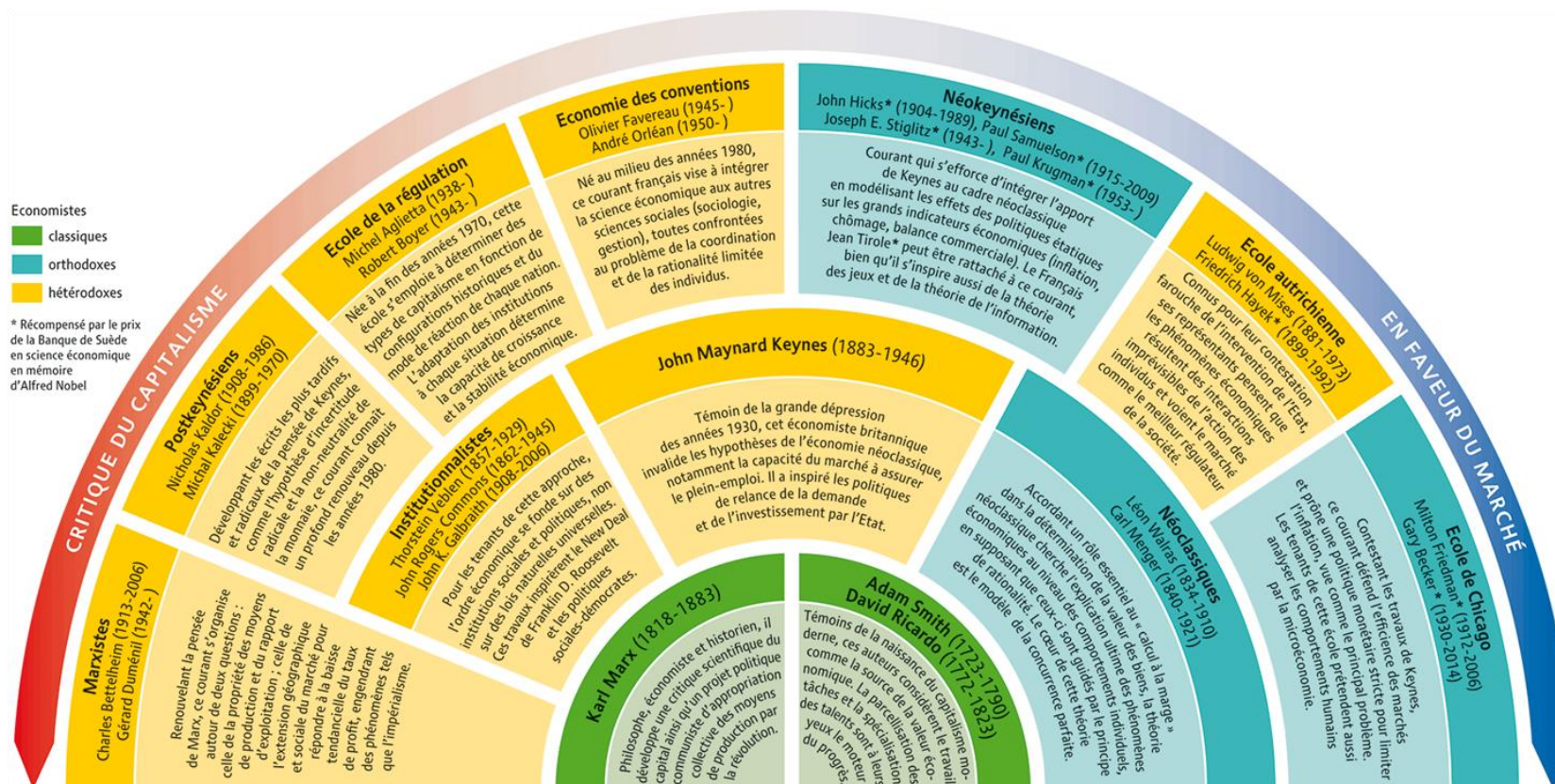
La période 1980-1990 constitue donc un tournant majeur pour l'économie mondiale. Le secteur maritime et portuaire a été au cœur de ces mutations. Les chocs pétroliers de 1973 et 1979 ainsi que la crise économique de 2008 marquent des ruptures dans l'activité économique mondiale et le début de période de récessions économiques obligeant les agents à s'adapter. Les périodes de crise impactent directement les ports de commerce, dont l'activité est liée aux fluctuations de l'économie mondiale et aux échanges internationaux. Ils doivent sans cesse s'adapter et se renouveler. Les crises économiques et financières déstabilisent l'économie portuaire, largement corrélée à l'économie mondiale. Dans la période récente se fut le cas dans les années 1970 puis en 2008 durant laquelle on a observé un « ralentissement lié à la crise financière » (Foulquier, 2014). Par la suite, « le trafic portuaire mondial a repris sa marche en avant, s'établissant en 2012 à 9,1 milliards de tonnes à l'exportation et autant à l'importation. Entre 2006 et 2012, la circulation mondiale de marchandises a augmenté de 20%. Un quart de ces trafics est le seul fait de la Chine » (*Ibid*). Dans l'histoire, d'autres crises comme les guerres ont affecté l'activité des ports, notamment le port du Havre (Dubois, 2013).

Le retrait de la pensée keynésienne et l'avènement du libéralisme ont pour conséquence, parmi bien d'autres, de voir émerger une autre classe dirigeante. La figure patronale, autrefois représenté par un seul homme, se transforme. La structure économique voit émerger des entreprises de plus en plus grandes et un environnement économique avec de multiples actionnaires.

Les chocs pétroliers des années 1973 et 1979 débouchant sur des crises financières, ouvrent la voie à la remise en question des politiques keynésiennes. Or, pour les économistes classiques et néoclassiques, l'intervention de l'Etat doit être minimale afin de laisser le marché se réguler lui-même. C'est ce qu'Adam Smith, théoricien de ce courant, nomme la main invisible. En ce sens, les institutions n'ont pas de rôle à jouer. Les néo-institutionnalistes, quant à eux, se posent la question du rôle de l'entreprise : « si l'entrepreneur est l'acteur phare de la pensée classique et néoclassique, l'entreprise (la firme) est le plus souvent oubliée » (Martin, 2010). Ronald Coase, économiste britannique, s'intéresse à l'existence de la firme et développe la théorie des coûts de transaction. Ce contexte amène à positionner « l'entreprise comme institution » (*Ibid*) ou du moins comme acteur de la société capable d'intervenir dans les processus de décision.

Nous faisons figurer une frise reprenant les principaux courants en économie. Deux axes peuvent être distingués. D'une part, de gauche à droite se répartissent les courants en fonction de leur idéologie. A l'extrémité gauche les théories marxistes sont une critique radicale du capitalisme tandis qu'à l'extrémité droite se trouvent les théories en faveur de la libéralisation de l'économie. D'autre part, de haut en bas, la frise peut être lue chronologiquement. Ainsi le premier théoricien critiquant le capitalisme est Karl Marx dont on voit des déclinaisons de plus en plus diverses au fil du temps. La première référence théorique concernant le libéralisme est attribuée à Adam Smith et David Ricardo. Ces théories sont reprises aujourd'hui.

Figure 31 – Frise chronologique de l'évolution de la pensée économique



Source : Principaux courants et théories économiques, Le Monde Diplomatique, www.monde-diplomatique.fr/, juillet 2015

3.3. L'Europe et sa politique des transports

Au début des années 1990, la libéralisation de l'économie encourage la mondialisation « du commerce [...] très liée à l'avènement de la pensée néo-libérale et associées aux réglementations Fordistes » (Rodrigue, 2004). Face à ce contexte, les agents ont libéralisé l'économie.

Les activités liées à la mer représentaient 3 à 5 % du PIB brut de l'Union Européenne en 2016. Mais plus impressionnant, 90 % du commerce extérieur et 43 % des échanges au sein de l'Union passaient par voie maritime cette même année⁷⁴. L'économie maritime est donc un enjeu stratégique pour le commerce européen. La libéralisation de certaines activités du domaine par l'Union Européenne a ainsi créé une certaine uniformisation de l'organisation des activités portuaires.

3.3.1. Une Europe communautaire sans politique portuaire commune

« Nos ports maritimes sont des maillons essentiels qui relient nos axes de transport au reste du monde. Nous possédons déjà quelques-unes des installations portuaires les plus performantes au monde. Nous devons les conserver. Mais de grands défis nous attendent en termes de congestion, de croissance du trafic et d'investissements. Nos ports doivent être plus nombreux à répondre à ces normes élevées. »

Siim Kallas, vice-président de la Commission européenne chargé de la mobilité et des transports de 2004 à 2014

La mise en place d'une politique commune des transports est relativement récente et débute à partir des années 1980. Les grands défis qui sous-tendent la mise en place de ces politiques de transports sont les suivantes : densité du trafic routier et aérien, dépendance au pétrole (96% des besoins en énergie), émissions de gaz à effet de serre, qualité des infrastructures, concurrence internationale de marchés en pleine expansion comme l'indique le site *Europa.eu*. En ce sens, la politique des transports s'inscrit dans la politique générale de l'Union Européenne. En 1992, le Traité de Maastricht pour la création d'un marché commun et libre circulation des biens et des personnes est signé et l'ouverture du marché permet aux compagnies maritimes, par exemple, de circuler d'un pays à l'autre, montrant ici un principe important : celui de la liberté d'entreprendre.

⁷⁴ *europa.eu*, « Affaires maritimes et pêche – préserver l'avenir de nos mers et de nos océans et générer de la croissance » - 13 décembre 2016

La Commission européenne édicte des règlements, dont l'objectif est de contraindre directement les Etats membres de l'Union Européenne à appliquer une politique communautaire, et des directives qui obligent à transposer l'orientation d'une politique communautaire par les Etats membres, « laissant aux autorités nationales la compétence quant à la forme et aux moyens »⁷⁵ et ainsi l'adapter au mieux au contexte national. La sécurité et la sûreté des personnes, des outils et des territoires, la liberté de circulation, le contrôle des frontières, les infrastructures, les questions environnementales sont les enjeux importants pour la Commission européenne. La Commission européenne est l'organe supranational qui émet des propositions concernant les lois à mettre en œuvre dans le cadre de la politique des transports maritimes de l'Union Européenne. Cette politique est consignée dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union intégrant notamment la politique commune des transports. Celle-ci englobe les transports maritimes et tous les autres modes. Les ports sont concernés par cette politique mais ne font pas l'objet d'une politique à part entière.

Outre son importance économique au sein de l'Union, le secteur des transports est stratégique. La Commission européenne considère en ce sens que « les réseaux de transport sont au cœur de la chaîne d'approvisionnement et constituent le fondement de l'économie d'un pays »⁷⁶. Les transports sont la pierre angulaire du marché intérieur. Ils constituent pour la Commission européenne, une source d'emploi et de richesse, tels que le rappelle les nombreux rapports européens. En 2014 ce secteur a employé environ 10 millions de personnes.

La hiérarchie des normes place le droit européen au-dessus des droits nationaux. Le droit européen doit également se conformer au droit international : Acte unique, conférences de Genève, convention internationale des Nations Unies de *Montego Bay* adoptée le 10 décembre 1982 qui « définit les espaces maritimes, les droits et les devoirs des Etats dans ces espaces, notamment ceux de la navigation et de l'exploitation des ressources. La convention définit également les obligations en matière de protection du milieu marin »⁷⁷. Le droit de la mer en Europe se base sur deux principes : la protection de l'environnement et la défense de la liberté des mers. Le droit communautaire emprunte à

⁷⁵ Définition de règlement et directive, Larousse, 2004.

⁷⁶ Comprendre les politiques de l'Union Européenne – transport, Commission Européenne, 2014

⁷⁷ *Qu'est-ce que la convention de Montego Bay ?*, www.armateursdefrance.org

plusieurs directions générales (DG) : DG Mare en charge de deux principaux domaines, DG recherche, DG industrie, DG marché intérieur, DG aides d'Etat, DG environnement, DG transports : « c'est bien là tout l'enjeu de la politique maritime, à savoir concilier les diverses compétences de toutes les instances de l'Union européenne pour faciliter le développement de l'économie maritime »⁷⁸.

Malgré tout, à l'échelle Européenne, il n'existe aucune loi légiférant l'activité maritime et portuaire des nations maritimes européennes en tant que tel. En effet, « la politique des transports maritimes, libérale, est transversale et emprunte aux politiques d'aménagement du territoire, des douanes, de la concurrence, de l'environnement, de l'énergie, etc. » (Gallais-Bouchet, 2010). Les politiques maritimes concernent donc avant tout le secteur des transports. Il n'y a donc pas d'« objectifs clairs en matière de schéma portuaire européen et de capacité d'analyse des coûts externes sur l'ensemble de la chaîne de transport (le coût environnemental d'un port sur un site fragile peut être inférieur aux coûts externes provoqués par l'acheminement des marchandises vers un port concurrent), on en est resté à des considérations très générales, avec surtout l'espoir que les réalités du marché rendraient finalement leur verdict, au lieu et place du politique » (Guillaume, 2011).

Or, le secteur maritime représente un enjeu stratégique pour l'Union Européenne : son littoral s'étend sur 68 000 kilomètres de long, les régions maritimes de l'Union génèrent plus de 40 % du PIB de l'Europe, la valeur ajoutée brute est de près de 500 milliards d'euros par an⁷⁹. Par ailleurs « plus de 70% des frontières extérieures de l'Union sont maritimes »⁸⁰. Il rassemble également une multitude de secteurs allant de l'industrie à la pêche. Les ports sont « à la fois des places majeures du grand commerce et des équipements incontournables du système de transport européen en cours de gestation » et présentent donc un intérêt stratégique (Guillaume, 2011). Jacques Guillaume (*op. cit*) considère que la politique portuaire européenne se doit à la fois de consolider le « grand marché que les traités fondateurs lui recommandent de mener à bien » et à la fois « les résistances des États à accepter des harmonisations de leurs propres politiques ». Pour lui, l'équilibre se trouve dans les avancées en matière de développement durable. Dans ce contexte, quelques tentatives de régulation, sectorielles, du secteur maritime ont été

⁷⁸ www.cluster-maritime.fr

⁷⁹ *Ibid*

⁸⁰ *European Union maritime security strategy*, europa.eu

opérées. La *Stratégie de sécurité maritime de l'Union Européenne* adoptée en juin 2014 par le Conseil européen, représentation des chefs d'Etat et de gouvernements de l'Union, est un plan commun visant à améliorer la manière dont l'Union Européenne répond à ces défis, à protéger ses intérêts maritimes dans le monde entier et à associer la stratégie européenne de sécurité globale à la politique maritime intégrée⁸¹. Cette politique maritime intégrée a été consignée dans un Livre bleu appelé communication sur une politique maritime intégrée pour l'Union Européenne. Elle repose sur deux approches, celle de l'agenda de Lisbonne concernant l'emploi et la croissance et celle de l'agenda de Göteborg concernant la durabilité. L'un des axes est lié à la participation des parties prenantes pertinentes se basant sur l'approche par l'écosystème⁸².

3.3.2. Politique de concurrence et libéralisation portuaire en Union Européenne

L'idéologie libérale, pensée dominante à l'heure actuelle au sein de la Commission européenne en charge de la mise en place des politiques communautaires, a conduit à conclure que « les Etats de tradition dirigiste, comme la France ont des cabotages nationaux de faible ampleur [...] alors que les chantres du libéralisme ont un cabotage qui pèse beaucoup plus » (Guillaume, 2011). Or, l'Union Européenne, à travers son Livre vert relatif aux ports et aux infrastructures maritimes datant de 1997, souligne le rôle important des ports maritimes dans les réseaux transeuropéens de transport (RTE-T) et encourage le transport maritime à courte distance et son intégration dans un système de transport multimodal. C'est pourquoi, le questionnement sur le rôle des Etats et plus largement du secteur public dans les activités commerciales du port, à savoir notamment les activités de manutention, a fait l'objet de profonds recentrages.

La liberté d'entreprendre hors du cadre publique serait en effet perçue comme un facteur de succès. L'idéologie libérale « vise à repenser et à réduire le rôle de l'Etat dans l'économie et, à accorder une confiance accrue aux forces du marché pour en promouvoir l'efficacité et la flexibilité » (Gueguen-Hallouët, 2014). Ces deux notions sont au cœur de la politique maritime de l'Union Européenne. La mise en œuvre de ces objectifs, vecteurs de performance, est inscrite dans le Livre vert. Celui-ci prône l'efficacité des ports maritimes et des infrastructures portuaires grâce à leur intégration dans les RTE-T et

⁸¹ europa.eu

⁸² *Harbour light, port and transport related EU policy and regulations, the professionals' guide*, document produit par l'ESPO, 2012

l'application des règles de concurrence. Se basant sur cela, la Commission européenne a entrepris d'engager la libéralisation des services portuaires sur un principe de liberté d'établissement et de prestation pour les ports dont le trafic est supérieur à 3 millions de tonnes, conduisant à un projet de directive au début de l'année 2001 (Guillaume, 2011). La libéralisation des services portuaires s'inscrit dans un contexte de libéralisation de l'ensemble des modes de transport au sein de l'Union Européenne : les transports routiers en 1992, les transports fluviaux en 1996 et les transports ferroviaires et aériens en 2004, permettant ainsi « de faciliter l'intermodalité » et garantissant « le respect de ses lignes directrices et pour le bon fonctionnement de son marché commun » (Gallais-Bouchet, 2010).

La libéralisation portuaire impulsée et imposée par l'Union Européenne dès la fin des années 1980-début des années 1990 est un fait marquant dans l'évolution de la gestion des ports de commerce nord-européens et des stratégies des opérateurs privés dans les ports. La libéralisation, débutée dans le secteur aérien, vise à éliminer « les obstacles à l'accès au marché, les disparités inutiles qui existent dans les normes techniques et administratives, et les distorsions de concurrence entre les Etats membres de l'Union Européenne en ce qui concerne les prix, les taxes et les autres frais »⁸³. L'Union Européenne a procédé à plusieurs phases de libéralisation des services portuaires. En 1991, l'arrêt *Mercati* de la Cour de justice de la Communauté européenne a affirmé que la manutention portuaire n'étant pas un service d'intérêt général économique devait être soumis aux règles de concurrence (Guillaume, 2011). Les mesures prises ont concerné la libéralisation des transports. La première datant de 1986, a concerné la libéralisation des services de transports maritimes internationaux au sein de l'Union Européenne. La seconde a concerné la libéralisation du cabotage national et a été actée en 1992 (*Ibid*). C'est pourquoi « le travail est quasi achevé, reste au marché à utiliser l'ensemble des outils mis à sa disposition et à composer avec les contraintes bien réelles malgré leurs justifications » (Gallais Bouchet, 2010).

Mais le projet de directive de 2001 a connu un premier échec. Il fut rejeté par le Parlement européen en 2003 du fait de l'opposition massive des syndicats et des réticences des autorités portuaires, représentées dans l'ESPO représentant les autorités portuaires, les associations portuaires et les administrations portuaires des pays membres de l'Union

⁸³ Comprendre les politiques de l'Union européenne – transport, Commission Européenne, 2014

Européenne et de Norvège, s'opposant ainsi aux chargeurs, aux transporteurs maritimes, représentés par l'*European Community Shipowners'Associations* (ECSA) et les ports privés représenté par la *Feport* (Guillaume, 2011). La *Feport* représente les intérêts de 1200 entreprises de manutention localisées sur 425 terminaux principalement dans l'Union Européenne.

Par la suite des paquets portuaires I (en 2001) et II (en 2004) dont l'objectif était d'introduire un droit privé dans le secteur portuaire « visant à réduire la distorsion de la concurrence entre les ports maritimes de l'Union Européenne, ainsi qu'à garantir la transparence au niveau des investissements »⁸⁴, ont également été rejetés. Mais le 14 décembre 2016, un troisième paquet portuaire sur l'accès au marché des services et la transparence financière des ports, proposé en 2013, a finalement été adopté par le Parlement Européen. L'objectif de ce paquet portuaire est notamment d'améliorer la transparence concernant les financements publics reçus par les ports et les redevances liées aux infrastructures⁸⁵.

De ce fait, il est aujourd'hui compliqué d'accéder aux montants des aides d'Etats octroyées aux ports maritimes, ce qui aurait été intéressant dans une perspective comparatiste. Mais une première indication globale peut être prise en compte. Les aides d'Etat aux ports maritimes peuvent aller jusqu'à 150 millions d'euros. L'Union Européenne répertorie 1200 ports maritimes ce qui pourrait aller jusqu'à 180 milliards d'euros notamment pour couvrir les coûts de dragage des ports et des voies navigables d'accès⁸⁶ alors que la *Feport* qui représentent l'essentiel des opérateurs de terminaux européens considèrent qu'ils ont investi 40 milliards d'euros de 2006 à 2016 dans des équipements portuaires ou encore dans des solutions intermodales.

La prise en compte de la concurrence est un élément central qui nourrit les intentions de la Commission en matière de libéralisation portuaire, déjà inscrite dans le traité de Rome de 1957. L'Union Européenne considère que les aides d'Etat qu'elle distingue des investissements effectués par des acteurs publics répartis en trois catégories : infrastructures portuaires basiques, infrastructures liées aux terminaux et superstructures portuaires, « peuvent (menacer de) fausser la concurrence entre les ports européens » sauf

⁸⁴ europa.eu, « Affaires maritimes et pêche – préserver l'avenir de nos mers et de nos océans et générer de la croissance » - 13 décembre 2016

⁸⁵ www.actu-transport-logistique.fr, 20 décembre 2016

⁸⁶ DEMANGEON Érick, mercredi 24 Mai 2017, « Aides d'État : nouvelles règles pour les ports maritimes et intérieurs », www.lantenne.com

si ces aides favorisent certaines entreprises notamment⁸⁷. L'Union Européenne, par l'intermédiaire de la Commission Européenne, joue donc un rôle très important de lutte contre les comportements anticoncurrentiels, tout en encourageant la libéralisation⁸⁸. Elle est donc un acteur clef dans la régulation de l'activité portuaire et productrice d'uniformisation. Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) indique que les accords entre entreprises ne doivent pas « affecter le commerce entre États membres » (article 101). En ce sens, les entreprises qui « au sens du droit européen, [...] désigne toute entité exerçant une activité économique »⁸⁹, ne doivent pas entraver « le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché intérieur » (article 101). La libre concurrence sur les marchés mais également la mise en concurrence des entreprises sont au cœur d'un des fondements essentiels du fonctionnement de l'économie européenne et de fait internationale. De cette manière, « ce premier volet du droit européen de la concurrence vise à réguler le comportement des entreprises »⁹⁰. La direction générale de la concurrence « assume principalement ces pouvoirs d'exécution directe »⁹¹. Dans le but de faire fonctionner le marché européen, « la politique de concurrence consiste à appliquer des règles destinées à garantir une concurrence loyale entre les entreprises »⁹².

Soulignons que l'Union Européenne distingue l'organisme gestionnaire du port de l'autorité compétente pour l'affectation des autorisations. En fait les dépenses et recettes d'exploitation des services, c'est-à-dire les prestations commerciales, reviennent au secteur privé et se distinguent des aides publiques et « les services de manutention susceptibles d'être pris en charge par le transporteur lui-même, aux dépens des manutentionnaires traditionnels et de leur main-d'œuvre dockers » (Guillaume, 2011).

Dans un Livre Blanc intitulé *propositions pour une politique européenne de logistique maritime durable* rédigé en 2016 par la *Feport*, celle-ci indique que « les entreprises privées et les investisseurs jouent un rôle important dans la valorisation de l'infrastructure de base fournie par le secteur public ». Ces entreprises, organisées sous forme de lobby à Bruxelles, estiment donc avoir désormais un rôle dans la gouvernance des places portuaires. Ainsi, l'Union européenne cherche à réguler les services portuaires.

⁸⁷ « Aides d'état à destination des ports maritimes de l'UE », 2011, Direction générale des politiques internes de l'union département thématique à destination des commissions parlementaires des transports

⁸⁸ *Ibid*

⁸⁹ www.toutteleurope.eu/les-politiques-europeennes

⁹⁰ *Ibid*

⁹¹ ec.europa.eu

⁹² Comprendre les politiques de l'Union européenne – concurrence, Commission Européenne, 2014

Cela conduit à l'uniformisation des pratiques au sein des ports. L'échec de la directive de 2001 à montrer la résistance des administrations portuaires à la libéralisation des activités dans le secteur portuaire. Elle souligne également qu'à l'échelle européenne, ces administrations s'opposent aux acteurs privés.

3.4. Les réformes portuaires et la « landlordisation » au sein des ports

Du fait de la mondialisation de la production, de la distribution des biens manufacturés produits à divers endroits du globe et du mouvement vers de nouvelles gestions publiques tels que le rappellent explicitement Mary R. Brooks et Kevin Cullinane (2006), les ports ont été affectés par ces évolutions. Pour se conformer à ce nouveau cadre mondialisé et européen, les ports européens ont entrepris des réformes de leur mode de gestion.

Face à une activité qui se standardise, la conteneurisation, et à une économie qui fait désormais abstraction des frontières étatiques, les instances internationales ont encouragé les autorités portuaires à adopter un modèle identique, celui du *Landlord port* ou port-proprétaire. Cette tendance à l'uniformisation s'effectue par l'intermédiaire de la Banque Mondiale dans son *Port Reform Toolkit*, de l'OCDE, des Nations-Unies ou de l'Union Européenne tels que le rappellent Jean Debrie et Cécile Ruby (2009) qui y voient « un angle d'approche normatif de la gouvernance portuaire [...] permettant d'offrir un cadre aux projets de réforme ». Bien que les territoires portuaires aient des héritages historiques et culturels différents, ce modèle est pourtant « devenu le standard de la majorité des ports européens »⁹³.

Pour s'adapter les pays européens ont réformé le mode de gestion de leurs grands ports. L'exploitation des terminaux fut l'enjeu central. Jusqu'alors gérés le plus souvent par l'institution publique, ils ont été concédés aux entreprises privées. Les promoteurs de ce principe y voient un moyen « pour accroître la productivité et attirer des compagnies maritimes relatif aux opérateurs terminaux » tandis que les autorités portuaires doivent circonscrire leur rôle à celui de régulateur⁹⁴ « en étant uniquement propriétaires des infrastructures et des terrains qu'elles louent à des opérateurs privés (concessions,

⁹³ www.senat.fr/

⁹⁴ *Ibid*

conventions de terminaux). Les superstructures deviennent la propriété des opérateurs privés en place » (Gallais-Bouchet, 2011). Globalement, le rôle des entreprises privées serait donc limité aux opérations techniques sur les infrastructures portuaires. Cela marque ainsi une partition des rôles entre le pouvoir public gestionnaire de sa circonscription, donc du territoire qu'il administre, et le secteur privé présent pour assurer des fonctions économiques. D'après cette définition, les entreprises privées n'interviendraient donc pas dans les décisions stratégiques, qui seraient le seul champ des autorités portuaires. Ce modèle succède à celui de *tool-port* ou « port-outil », « celui des grandes opérations d'aménagement et d'une certaine idée volontariste de la politique industrielle [qui] semble disparaître progressivement au profit d'autorités gestionnaires d'un domaine foncier bord à quai » (Foulquier, 2012). En ce sens, il est plus convenable de parler de commercialisation des activités portuaires et non de privatisation puisque « la commercialisation implique que l'État se retire de l'exploitation de l'infrastructure de transport tout en conservant la propriété de l'infrastructure » qui peut s'accompagner de la décentralisation des responsabilités du niveau national au local (Brooks, Cullinane, 2006).

Nous proposons donc de nommer ce type de processus la « landlordisation », c'est-à-dire l'extension généralisée du modèle de gestion des terminaux portuaires concédés aux opérateurs privés, restreignant désormais les autorités publiques à leur rôle d'aménageur des espaces portuaires collectifs.

Confrontés à la standardisation des outils portuaires et à leur diffusion internationale, les territoires se trouvent directement mis en confrontation. Dans ce contexte, les outils et les places portuaires doivent être productifs. En ce sens, les instances internationales ont invité les autorités portuaires à adopter un modèle identique depuis les années 1970, celui du *Landlord port* ou port-propiétaire, aujourd'hui dominant. Le changement de modèle est lié à la propriété des infrastructures et des superstructures et au système de « la concession portuaire contractualisée pour des périodes souvent supérieures à vingt ans est devenue la norme de fonctionnement des grands ports » (Debie, 2012). Il est donc lié à la répartition des prérogatives entre le secteur privé et le secteur public.

Dans le modèle *Landlord port*, l'autorité publique portuaire, qu'elle relève d'une administration municipale (Anvers de 1997 à 2016 par exemple ou Rotterdam jusqu'en 2004), régionale (Hambourg) ou de l'Etat (Le Havre), détient les pouvoirs régaliens de police et la maîtrise foncière du domaine portuaire. Elle est également propriétaire des infrastructures (chenaux d'accès, bassins, quais). Les terminaux portuaires sont donnés en

concession à long terme (20 ou 30 ans) à des opérateurs de manutention qui les exploitent. A l'inverse du *Tool port*, l'autorité portuaire n'est plus propriétaire des équipements portuaires. Ce modèle est progressivement imposé pour plusieurs raisons : manque de capitaux publics, mouvements de dérégulation et montée d'opérateurs internationaux, à capitaux privés ou publics, dont la manutention est le cœur de métier. Le modèle du *Landlord port* « acte le passage d'un modèle portuaire à tonalité publique (propriété, gestion, exploitation) à un modèle où l'autorité portuaire n'est plus que propriétaire de l'infrastructure et des terrains qui sont loués à des opérateurs qui exploitent les terminaux et qui en financent l'équipement » (Debrie, 2012).

Figure 32 – Typologie des modèles portuaires à l'échelle internationale

Modèles portuaires	Infrastructure	Superstructure	Opérations	Autres services
Port service	Public	Public	Public	Majorité public
Port outil (<i>tool</i>)	Public	Public	Privé	Public-privé
Port propriétaire (<i>landlord</i>)	Public	Privé	Privé	Public-privé
Port privé	Privé	Privé	Privé	Majorité privé

Source : tableau réalisé par Debrie et Ruby, 2009, tiré du Port Reform Toolkit, module 3, de la Banque Mondiale

Ainsi, les ports étudiés, ports d'intérêt national dans tous les pays, ont vu leur gestion être réformée. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de mutation du transport maritime et de libéralisation économique. Nous observons que le secteur public est présent dans tous les ports, sans compter l'exception des ports anglais. La présence du secteur public se cantonne néanmoins au rôle de financeur de l'infrastructure. Seule exception au port du Havre où il est également gestionnaire.

Figure 33 – Composition des organes de décision avant et après les réformes des autorités portuaires

Pays	Port	Réformes	Organes de décision	Nombre de membres
France	Le Havre	Avant 2008	Directeur	1
			Conseil d'administration	26
		Après 2008	Directoire	4
			Conseil de surveillance	17
Belgique	Anvers	Avant 2016	Comité de direction	5
			Conseil d'administration	-
		Après 2016	PDG	1
			Conseil des directeurs	18
Pays-Bas	Rotterdam	Avant 2004	Municipalité	-
			Conseil exécutif	3
		Après 2004	Conseil de surveillance	5
Allemagne	Hambourg		Pas d'organisme de ce type	-
Royaume-Uni	Londres		-	-

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

La mondialisation de l'économie impliquant les ports de conteneurs dans un réseau maritime global, la libéralisation des services portuaires et l'incitation à la « landlordisation » généralisée, conduisent à la réforme de la quasi-totalité des autorités portuaires de la rangée portuaire nord-ouest européenne. Bien que les modalités effectives soient différentes, ces réformes sont le signe d'un processus d'uniformisation des pratiques en cours et d'une adaptation des ports à ce contexte internationalisé. Les ports de Rotterdam et d'Anvers sont récemment devenus des sociétés anonymes, c'est-à-dire de sociétés commerciales, alors qu'elles étaient jusqu'à 2004 et 2016, respectivement, des régies communales, c'est-à-dire fortement associées à l'organisme municipal. Toutefois, ces ports restent la propriété des municipalités. En Belgique, le gouvernement flamand est fortement impliqué dans le développement des ports et a encouragé le concept de « Zone Portuaire Flamande » pour stimuler des coopérations plus intenses entre les autorités portuaires de cette région. En 2008, les Ports Autonomes français sont devenus les Grands Ports Maritimes (GPM) suite à la réforme portuaire, ce qui conduit l'Etat à leur céder la propriété du domaine public portuaire désormais sous leur juridiction et à transférer les fonctions commerciales aux opérateurs privés notamment la gestion des outillages pour la manutention. En ce sens, les missions de l'autorité portuaire sont recentrées sur ses activités régaliennes (sécurité, sûreté et police portuaire) et la gestion du domaine portuaire. L'autorité portuaire havraise est sous la tutelle de l'Etat.

Conclusion du chapitre 3 : vers une uniformisation sans équivoque

Les ports de commerce d'envergure internationale sont désormais ancrés au cœur de la mondialisation. L'innovation majeure du secteur, le conteneur, a conduit à l'uniformisation du transport des marchandises par voie maritime et l'acheminement terrestre de celles-ci en intégrant les ports dans une chaîne logistique globale. Le déploiement des lignes maritimes transocéaniques, organisées par les armateurs du secteur, conditionnent l'évolution des flux transitant par les ports. Cette tendance de fond est le fait d'une scission spatiale entre les zones de production, principalement asiatiques, et de consommation, notamment européennes.

Des pôles régionaux majeurs, dont la rangée portuaire nord-ouest européenne, font leur apparition. La mondialisation géographique conduit donc à l'uniformisation des paysages portuaires et à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion des autorités portuaires et des domaines portuaires octroyant plus de place au secteur privé. Nous proposons le néologisme de « landlordisation » qui évoque le passage généralisé au modèle du *landlord port*.

De plus, les crises économiques et le questionnement sur le rôle de l'Etat dans l'économie ont accentué la remise en question des politiques keynésiennes à partir des années 1980. Face à cela, l'Union Européenne, acteur en haut de la hiérarchie institutionnelle encourage la libéralisation des services portuaires en lien avec la politique des transports. Bien qu'il n'existe pas de loi légiférant l'activité portuaire, la Commission Européenne porte tout de même intérêt à la question et encourage la concurrence des opérateurs privées au sein des ports. Cette mise en concurrence garantirait l'efficacité des services commerciaux au sein des ports et la performance globale des ports.

En plus de cela, les institutions internationales, dont la Banque Mondiale et l'ESPO promeuvent la transformation des modes de gestion portuaire vers davantage d'intégration du secteur privé et le confinement des autorités publiques à leur rôle de régulateur et de gestionnaire de l'espace public portuaire. Le modèle hanséatique apparaît à ce titre comme le plus opportun et présenté comme une norme rendant théoriquement performante le port. Cependant, il convient de porter un regard critique sur la référence à ce modèle dans la mesure où il est une émanation de l'ESPO qui s'appuie beaucoup plus sur l'expérience des ports de tradition hanséatique. Se pose alors la question de l'adaptation de ce modèle par les autres ports de la rangée, déjà entamée avec les réformes portuaires.

Conclusion de la partie 1

Cette première partie expose un paradoxe de la gestion des ports de la rangée nord-ouest européenne, depuis environ une trentaine d'années. En effet, les différenciations locales, caractéristiques des places portuaires dans leur unicité, contrastent avec les tendances à l'uniformisation des pratiques dans le secteur portuaire de manière générale.

Le premier chapitre a consisté à expliciter les concepts clefs qui serviront de base à la restitution des résultats de la recherche empirique. Il a d'abord été question de montrer la différence entre le port et la place portuaire. Il convient de retenir que le port stricto-sensu est délimité puisqu'il est prioritairement le territoire administré par l'autorité portuaire, c'est-à-dire la circonscription portuaire. La prise en compte de l'implantation des entreprises privées au sein de ce territoire conduit à développer la notion de cluster portuaire. Ici, l'idée est d'étudier des concentrations spatiales d'entreprises issues du même domaine d'activité. La particularité du cluster par rapport à tout autre territoire productif est d'associer sur un même lieu des entreprises en compétition mais qui coopèrent également. La coordination, c'est-à-dire la mise en réseau des acteurs, entre la sphère publique et privée apparaît être l'une des clefs du succès du fonctionnement du cluster.

Mais, la compétitivité portuaire est aujourd'hui questionnée. La gouvernance au sein des places portuaires se présente comme un nouveau mode de gestion des affaires publiques qui serait bénéfique à l'efficacité de la place portuaire. Elle permet d'élargir le spectre en considérant les aspects sociaux, politiques et stratégiques qui interviennent dans le développement économique des ports de commerce. Les tierces-parties de l'organisation portuaire sont amenées à devenir parties prenantes de la structuration économique du territoire portuaire.

La conjonction de facteurs historiques, culturels, voire politiques, propres à chaque port, crée des identités portuaires qu'il convient d'appréhender pour contextualiser les possibilités d'adaptation des places portuaires à un contexte qui dépasse largement le cadre local. Les ports hérités de la Hanse allemande, et plus largement les ports du nord, développés par des marchands, se présentent comme des places portuaires centrées autour du commerce. Mais le port du Havre est un port créé de toutes pièces. Il est donc l'expression d'une volonté du pouvoir central au service d'un projet politique. Cette base historique doit être conjuguée avec des facteurs liés à la culture administrative des pays concernés. L'histoire de ces ports conduit à l'expression de rapports sociaux différents,

notamment avec l'autorité de tutelle. Les liens entre les acteurs portuaires et les régions seraient d'autant plus forts dans les Etats fédéraux, tandis que l'influence de l'Etat sur la gestion des ports dans les Etats centralisés aurait plus d'importance. Par ailleurs, le statut administratif des ports, davantage société anonyme ou établissement public de l'Etat semble résulter de ces deux facteurs.

L'uniformisation des pratiques de gestion des affaires publiques s'observe par plusieurs facteurs. D'abord, la mondialisation économique, la dimension internationale du trafic conteneurisé ainsi que les stratégies des opérateurs de terminaux internationalisés produisent des phénomènes de terminalisation résultats de logiques d'intégration horizontale de ces acteurs. La libéralisation des services portuaires en Europe et les normes maritimes auxquelles sont sujettes les politiques nationales des Etats membres en constituent également un axe important. Enfin, la référence à un modèle de gestion portuaire à savoir le type hanséatique mais également, la « landlordisation » c'est-à-dire le passage généralisé au modèle du *landlord port*, achèvent cette tendance à l'uniformisation des pratiques à l'échelle des places portuaires. Cela conduit les ports à transformer leurs modes de gestion et à entreprendre des actions allant dans le sens de l'adaptation à ces normes communes. Il apparaît que ces changements opérés dans les ports de la rangée nord-ouest européenne s'appuient sur le modèle hanséatique qui est perçu de fait comme un modèle de référence. Cependant, ce modèle qui dérive des principes de gouvernance des ports du nord suffit-il pour accélérer la compétitivité des ports latins qui présentent, par contre, des modes de gouvernance moins ouverts à la dimension locale et à la sphère privée ?

PARTIE 2

LES PLACES PORTUAIRES DE LA RANGEE NORD-OUEST EUROPEENNE DES TERRITOIRES SINGULIERS

Introduction de la partie 2

Notre première partie a porté sur l'approche théorique de notre sujet. Nous avons dégagé la tendance à l'uniformisation des normes au sein du secteur maritime et portuaire. Mais en dépit de l'utilisation de l'expression rangée portuaire, qui semble englober des réalités économiques, politiques et historiques proches, il est nécessaire de souligner les distinctions locales qui existent au sein de cet espace. En effet, à partir d'un espace a priori uniforme, le changement d'échelle géographique nous invite à montrer les singularités des places portuaires. Dans cette deuxième partie, nous allons mettre en évidence les particularités des territoires portuaires en présence.

Nous allons ici nous questionner sur les phénomènes de clusterisation et de gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne. Cette approche empirique va nous conduire à questionner des sujets de fond liés à la gestion des ports de commerce au XXI^{ème} siècle à savoir les modalités de fonctionnement des clusters dans les ports, les pratiques de la gouvernance portuaire, la place des entreprises dans celle-ci, le rôle des autorités portuaires dans la gestion des affaires communes portuaires et plus largement la diversité des processus de gouvernance, le pouvoir au sein des places portuaires et les enjeux de leur « bonne » gestion.

Pour cela, nous avons opté pour deux types de recueil de données : la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative. La première a consisté à analyser les données statistiques des ports afin de comparer leurs structures économiques. Ces résultats sont exposés dans le chapitre 4. Ils nous ont permis de concrétiser la notion de cluster et d'aborder la question de la place des entreprises privées dans le port. La deuxième a consisté à des recherches de terrains. Les résultats issus de ces enquêtes font l'objet du chapitre 5, centré sur l'analyse des pratiques quotidiennes de gouvernance au Havre et à Anvers, et dans une moindre mesure du chapitre 6, plus orienté sur la discussion des résultats. Ces deux derniers chapitres exposent et interprètent les résultats de nos matériaux de recherche.

Le choix des terrains d'étude ainsi que les méthodologies mises en œuvre méritent d'être détaillés. En effet, au début de notre recherche doctorale, nous avons envisagé comparer cinq terrains : Le Havre, Anvers, Rotterdam, Hambourg et Londres. Afin de prendre connaissance équitablement de ceux-ci, nous nous sommes rendus dans les cinq

ports concernés pour des visites de terrain exploratoires. Elles ont duré quelques jours chacune. Mais, la disponibilité des données statistiques permettant la comparaison, la disponibilité des acteurs sur le terrain ainsi que nos propres possibilités pour nous y rendre et pour organiser des séjours plus longs et approfondir véritablement notre travail, nous ont contraint à réduire le nombre de ces terrains. Au port de Rotterdam, nos demandes de rendez-vous auprès de l'autorité portuaire n'ont pas abouti. Nous avons contacté les autorités portuaires avant notre départ. Sans réponse, nous nous sommes rendues sur place où nous avons été dirigées vers le formulaire en ligne que nous avons déjà rempli. Il aurait probablement fallu une investigation beaucoup plus intense ou être introduite dans le milieu pour pouvoir en retirer des informations. Compte tenu de cet aléa et également du poids beaucoup plus important de Rotterdam vis-à-vis des autres ports de la rangée nord-ouest européenne, nous avons décidé de nous concentrer sur les autres. Concernant le port d'Hambourg, nous aurions pu réaliser un terrain car les hambourgeois ont été très ouverts mais nous avons considéré que le temps imparti au départ, ne nous permettait pas d'approfondir équitablement tous les terrains.

Pour la mise en place de nos enquêtes de terrain, nous avons construit une sorte de toile. Nous avons cherché à entendre des points de vue d'acteurs provenant de divers organismes et aux fonctions différentes. Afin d'entrer en contact avec eux, nous avons procédé de deux manières. Premièrement, nous avons cherchés dans des annuaires professionnels, notamment pour Anvers. Deuxièmement, nous nous sommes rendus dans des rendez-vous spécialisés telles que les *Assises de la Mer* en France. L'étude est composée de deux aspects principaux : le cluster et la gouvernance. Le premier concerne l'organisation du secteur des entreprises. Le deuxième concerne les interactions entre les entreprises privées et les autorités portuaires.

Ainsi, du fait de la proximité géographique, de la pertinence de la comparaison et du souhait de détailler du mieux possible notre recherche, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les terrains des ports du Havre et d'Anvers. Cette comparaison peut paraître assez classique mais les résultats que nous en dégageons soulignent qu'il existe encore des zones d'ombre sur l'approche de la gouvernance portuaire prenant en compte la place des entreprises privées. Par ailleurs, il s'agit d'un sujet d'actualité en France.

Dans cette partie, notre démarche visera à mettre en exergue la singularité des territoires portuaires de la rangée nord-ouest européenne. En les individualisant, l'objectif

sera de comprendre les avantages, les inconvénients et les moyens d'adaptions ou les inadaptations des places portuaires aux exigences de la mondialisation et à l'uniformisation des normes. En observant principalement les pratiques, nous montrerons les spécificités locales et le fonctionnement de chaque place portuaire concernant les thématiques qui nous intéressent, pour en dégager des tendances à travers une approche renouvelée de la gouvernance portuaire.

L'enjeu de cette partie est de comparer d'une part l'intervention du secteur privé au sein des places portuaires nord-ouest européennes et de comprendre d'autre part la présence de celui-ci dans la gestion des ports, c'est-à-dire au sein de l'administration portuaire. Nous nous intéresserons ainsi à l'intégration des entreprises privées présentes sur le territoire géographiquement délimité de la place portuaire dans la gestion des affaires publiques, c'est-à-dire de comprendre les rapports s'effectuant au sein du cluster conduisant à la clusterisation des activités économiques autour du secteur maritime et portuaire et du port.

De cette manière nous allons étudier les possibilités qu'offrent les mécanismes à la fois institutionnels et relationnels propres à chaque place portuaire pour créer les conditions à l'implication des entreprises privées dans l'organisation et la structuration du territoire portuaire. Cette approche renouvelée s'exprime pour nous, de deux manières. L'une consiste en la réappropriation récente des méthodes de gestion privée au sein des administrations portuaires, avant réservée au secteur public. Les causes ont été abordées en première partie de cette thèse. L'autre, concerne les interactions entre l'autorité portuaire et les entreprises privées. Il s'agit des deux catégories d'acteurs directement présentes sur le territoire de la place portuaire. En ce sens nous excluons les collectivités territoriales dont le domaine de compétence n'est pas fondamentalement circonscrit à la place portuaire bien qu'elles entretiennent des relations avec les Autorités Portuaires davantage dans une perspective ville-port.

CHAPITRE 4

LES ENTREPRISES PRIVEES : PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION DU CLUSTER PORTUAIRE

L'étude du secteur privé au sein des ports de commerce peut être appréhendée de deux manières. Tout d'abord, le secteur privé concerne les entreprises localisées sur le port qui peuvent être, dans le cas d'une dynamique locale, un des trois piliers du cluster portuaire. Ensuite, il fait référence à l'idéologie qui peut animer la gestion des organisations aujourd'hui et la dichotomie désormais de plus en plus présente entre les prérogatives du secteur public et l'implication du secteur privé dans la gestion des affaires publiques, notamment par la remise en question de l'intervention du premier. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la première dimension évoquée, à savoir la localisation des entreprises au sein du port, afin d'étudier dans la suite de notre réflexion les aspects liés à la gouvernance.

Nous allons ici dresser un tableau comparatif des structures économiques des ports de la rangée nord-ouest européenne en nous intéressant à la présence des entreprises privées. Nous nous questionnerons sur l'organisation des clusters portuaires et sur la place des entreprises privées en leur sein. Dans la définition du cluster, trois catégories d'acteurs

doivent être prises en compte : l'autorité portuaire, les collectivités territoriales et les entreprises privées. L'idée théorique du cluster est de mettre en évidence des formes de coopérations entre ces différentes entités géographiquement agglomérées et proches les unes des autres, autour d'une activité économique structurante, permettant d'accroître la performance de l'ensemble.

Dans ce chapitre, nous nous demanderons dans quelles mesures les entreprises privées présentes au sein du port sont partie prenante de l'organisation du cluster portuaire. La notion de partie prenante exprime l'idée selon laquelle les entreprises privées ont une place équivalente aux autres catégories d'acteurs dans l'organisation et la structuration du port en tant que groupe d'acteurs majeur de la place portuaire. Nous considérons que les entreprises privées peuvent avoir un rôle différent en fonction de la place portuaire.

4.1. Comparaison des structures économiques des ports de la rangée nord-ouest européenne

Un tableau comparatif des activités économiques et des entreprises localisées dans les principaux ports de la rangée nord-ouest européenne en présence (Le Havre, Anvers, Rotterdam, Hambourg) nous paraît nécessaire pour poser le cadre de l'analyse que nous souhaitons réaliser pour répondre à notre questionnement.

4.1.1. Définir l'« entreprise portuaire »

Définir ce que nous appelons « entreprise portuaire » n'est pas tâche facile. D'ailleurs « on a du mal à identifier ce que représentent globalement les activités économiques liées à la mer » (Desclèves, 2012). Jacques Guillaume (2014) parle de l'Etat comme « entrepreneur portuaire ». La notion d'« entreprise portuaire » est donc délicate à cerner. Nous faisons une nette distinction entre l'appellation utilisée par Jacques Guillaume et notre objet d'étude qui s'intéresse aux entreprises privées localisées sur la zone portuaire. En ce sens, nous avons fait le choix de nous intéresser aux entreprises localisées au sein de la circonscription portuaire car dans l'optique d'une étude des modes de gouvernance portuaire, nous avons considéré que leur localisation au sein du périmètre administré par l'autorité portuaire devrait leur permettre d'intégrer le processus de gouvernance.

La catégorie des entreprises localisées sur la circonscription portuaire est très hétérogène. On y trouve plusieurs sous-catégories : les entreprises locales ou internationales, les sièges sociaux ou les établissements, les entreprises liées à la production industrielle ou les entreprises liées au secteur maritime et portuaire, c'est-à-dire typiquement issues de l'activité maritime et portuaire. Par ailleurs, le port regroupe un nombre très important de métiers liés directement au transport maritime reposant soit sur le service aux navires soit sur le service à la marchandise ou encore des métiers indirectement liés à l'activité maritime et portuaire mais qui s'agglomèrent dans les ports du fait des externalités de localisation. Toutes ces entreprises font donc partie du cluster portuaire au sens large. Peter De Langen a effectué une classification des activités du cluster portuaire :

Figure 34 – Activités comprises dans le cluster portuaire

Composants du cluster	Activités
Manutention de fret	Chargement, déchargement et activités de transbordement Pilotage Ingénierie portuaire
Transport	Services de transport Services de transport intérieur Services de sauvetage Courtiers maritimes Transport ferroviaire Transport par pipeline Services de transport routier
Logistique	Intermédiaires de transport (transitaires et agents maritimes) Entreposage et stockage Services de conseil en logistique
Fabrication	Raffinage de pétrole Meunerie Fabrication de coke Fabrication de produits chimiques de base Autres fabrications de produits chimiques Production de fer et d'acier Construction et réparation navale Fournisseurs spécialisés aux industries portuaires
Commerce	Intermédiaires commerciaux dans le pétrole, le carburant et les produits chimiques Intermédiaires commerciaux en métaux, minerais et aliments

Source : De Langen, 2004

Au Havre, les organismes ayant réalisé des statistiques portuaires tels que l'INSEE et le GPMH ont classifié les activités du port en deux catégories : le cluster maritime et portuaire et le cluster industrie et service. Il s'agit d'une classification distinguant le passage de la marchandise et la production reprenant ainsi l'idée de ZIP. Pour parler du cluster portuaire au sens large, nous choisissons de garder cette nomenclature car elle permet d'englober l'ensemble des activités qui se retrouvent dans les ports de commerce de taille internationale dont le fonctionnement général est approximativement le même.

Concernant la définition de l'entreprise portuaire, il faut mobiliser plusieurs variables. Pour les économistes, l'entreprise est une « unité économique et juridique produisant des biens et des services pour les vendre sur un marché afin de réaliser un bénéfice » (Capul, Garnier, 2013). L'aspect juridique définit le statut de l'entreprise : entreprise individuelle, société anonyme ou groupe par exemple. L'aspect économique étudie la taille de l'entreprise et leur concentration notamment. L'entreprise portuaire fait intervenir une dimension géographique dans l'étude de la structure économique des ports. Jacques Guillaume (2014) propose une distinction entre la définition de l'entreprise de manière générale et la définition du port de commerce. Pour lui, une entreprise est « une organisation juridiquement indépendante, théoriquement maîtresse de sa destinée, et tenue vers la production de biens et de services aisément identifiables. Rien de cela n'existe dans l'acception la plus courante du port de commerce qui est à la fois une entité gestionnaire, une somme d'activités et de services rendus par une multitude de prestataires aux formes juridiquement diverses ». L'activité économique du port résulterait donc des entreprises privées qui s'y agglomèrent. Leur organisation horizontale en réseau au sein de la chaîne logistique globale leur assigne le rôle de maillon.

Dans une économie de marché, la production est principalement issue de l'activité des entreprises. Il en existe cependant une très grande diversité, du petit commerce aux grandes sociétés employant de très nombreux salariés. Une entreprise est une unité de production qui vend ses produits sur un marché. Elle produit donc des biens et des services marchands. En revanche, une administration est une unité de production de services non marchands, ce n'est donc pas une entreprise. Il ne faut pas confondre, enfin, entreprise et

établissement. Une entreprise peut être constituée d'unités situées à des endroits différents (usines, ateliers, siège social, agence commerciale, etc.). Pour l'INSEE, « l'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. [...] L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie. [...] La population des établissements est relativement stable dans le temps et est moins affectée par les mouvements de restructuration juridique et financière que celle des entreprises ». La plupart des entreprises localisées dans les ports sont des établissements.

Nous définissons l'entreprise portuaire comme étant une entreprise travaillant au sein du port, utilisant les infrastructures portuaires (chenaux d'accès, routes, quais, concessions, bassins, écluses ou terminaux par exemple) et les services portuaires liés à la sûreté (douane) ou au remorquage (capitainerie) et dont la majorité des activités est liée au trafic maritime et portuaire d'où un intérêt de localisation. Il s'agit logiquement des entreprises exerçant leur activité sur le territoire administré par l'autorité portuaire, c'est-à-dire ayant une présence « physique », bien que leurs bureaux administratifs puissent être localisés hors de la circonscription portuaire. Nous précisons que nous comptons dans la catégorie entreprises portuaires celles liées à l'industrie, dont leur proximité géographique avec la mer leur permet de développer leurs activités.

Ce cadre dressé, nous comprenons que notre objet d'étude est très hétérogène. Avant de décrypter la composition du secteur des entreprises privées dans les ports, nous proposons de montrer les différences de structures économiques en présentant les trafics portuaires dans la mesure où nous pensons que ceux-ci montrent la composition du secteur privé dans les ports.

4.1.2. Les activités portuaires : un indicateur des structures économiques des ports

Afin de comprendre les structures économiques des ports que nous étudions, nous proposons une série de graphiques utilisant des indicateurs statistiques. Ces indicateurs vont nous permettre de comparer, de manière relativement classique mais néanmoins fondamentale, les ports entre eux.

Nous dressons tout d'abord un panorama des trafics de l'ensemble des ports. Pour les comparer entre eux, nous nous sommes appuyés sur les chiffres présentés dans les rapports d'activité des autorités portuaires. Mais toutes les autorités ne qualifient pas de la

même façon les trafics passant dans leur port. C'est pourquoi, afin de trouver une base commune de comparaison, nous avons retenu quatre principales catégories à savoir les conteneurs, les vracs solides (aussi appelés vracs secs à Anvers et à Rotterdam par exemple), les vracs liquides et les marchandises diverses. En fonction des ports, les catégories sont détaillées différemment par les statisticiens des autorités portuaires afin de mettre en évidence des spécificités, probablement à des fins de stratégies de communication. Par exemple le port d'Anvers fait explicitement référence au trafic de voitures, ce qui n'est pas le cas des autres ports.

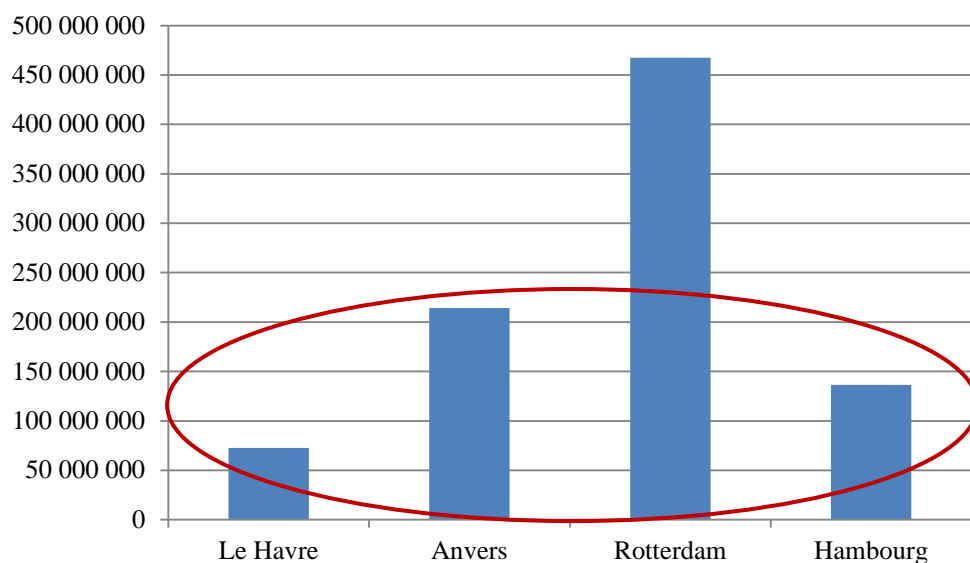
Nous tenons à signaler que le port d'Anvers propose des statistiques comparatives avec les autres ports mais en utilisant leurs données de l'année précédente. Par exemple le nombre d'EVP au Havre était de 2 857 585 en 2017. Or le rapport d'activité du port d'Anvers annonce le chiffre de 2 518 324 EVP qui est en réalité le nombre d'EVP de l'année 2016. Le principe est le même pour les autres ports. Ne disposant pas d'autres statistiques et s'agissant d'un rapport d'activité officiel de l'autorité portuaire anversoise, nous prenons en compte le chiffre annoncé par celles-ci comptabilisant 117 909 607 EVP en 2017 bien que nous puissions émettre une réserve sur l'exactitude de ce chiffre. Récemment, les statistiques du port du Havre sont intégrées à l'ensemble des trafics HAROPA comprenant également les ports de Paris et Rouen, dans une perspective promotionnelle.

Nous proposons donc une vue d'ensemble des trafics dans les ports que nous avons ciblé pour notre étude. Cette comparaison des trafics est une première approche pour comprendre le paysage portuaire du point de vue des entreprises privées. En effet, si un port est davantage tourné vers un type de flux en particulier, cela devrait orienter l'activité des entreprises qui s'y trouvent. Inversement la structuration des trafics nous informe sur le type d'activité localisé dans le port.

Voici donc pour débiter notre analyse, les résultats de la comparaison des trafics totaux⁹⁵.

⁹⁵ Nous ne disposons pas des trafics pour le port de Londres, raison pour laquelle il ne figure pas dans ce tableau comparatif.

Figure 35 – Trafics totaux des ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg (en tonnes en 2017)

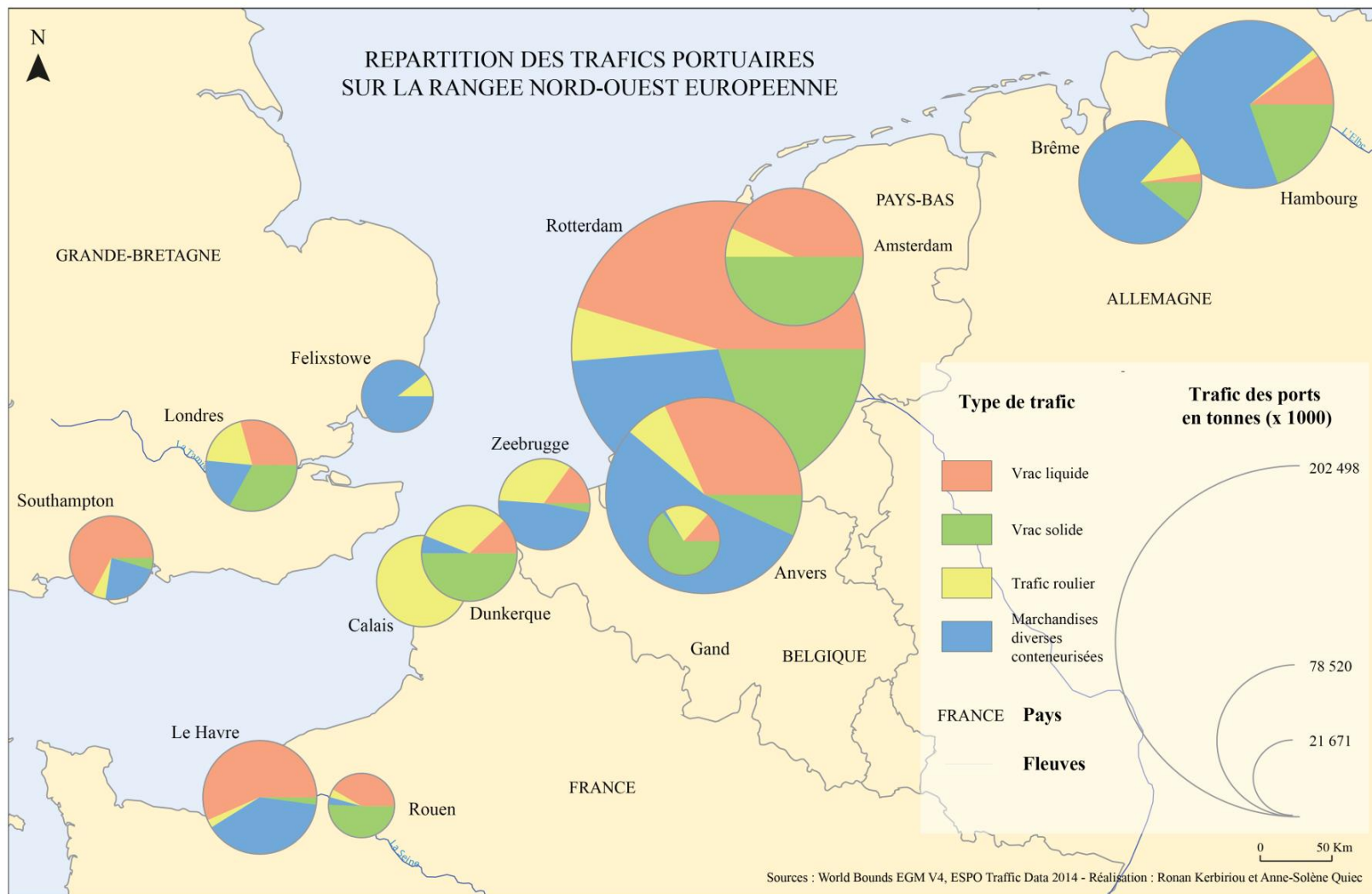


Sources : rapports d’activité des autorités portuaires, 2017 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Nous rendons compte ici des trafics totaux (entrées et sorties) enregistrés dans les ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg en 2017. Le résultat est sans équivoque : Rotterdam domine très nettement le trafic. Le trafic total du port était d’environ 467 000 000 tonnes en 2017. La comparaison avec les ports du Havre, d’Anvers et d’Hambourg montre la répartition proportionnée des trafics totaux des trois ports, tel que le souligne le cercle apposé sur le graphique. En 2017, Anvers présentait moins de la moitié des volumes transitant dans le port de Rotterdam, avec un trafic total d’environ 214 000 000 tonnes. Sans suivre, le trafic total du port d’Hambourg qui s’élevait à environ 136 000 000 tonnes sur la même année et celui du Havre, en dernière position, avec environ 73 000 000 tonnes.

Nous soulignons donc ici le poids considérable du port de Rotterdam par rapport aux autres principaux ports de la rangée nord-ouest européenne. Dans un environnement concurrentiel, sa situation « écrasante » produit très certainement un effet multiplicateur bénéfique à l’ensemble du port. L’assise économique du port peut rendre attractif la place rotterdamoise en attirant les capitaux et les investisseurs.

Figure 36



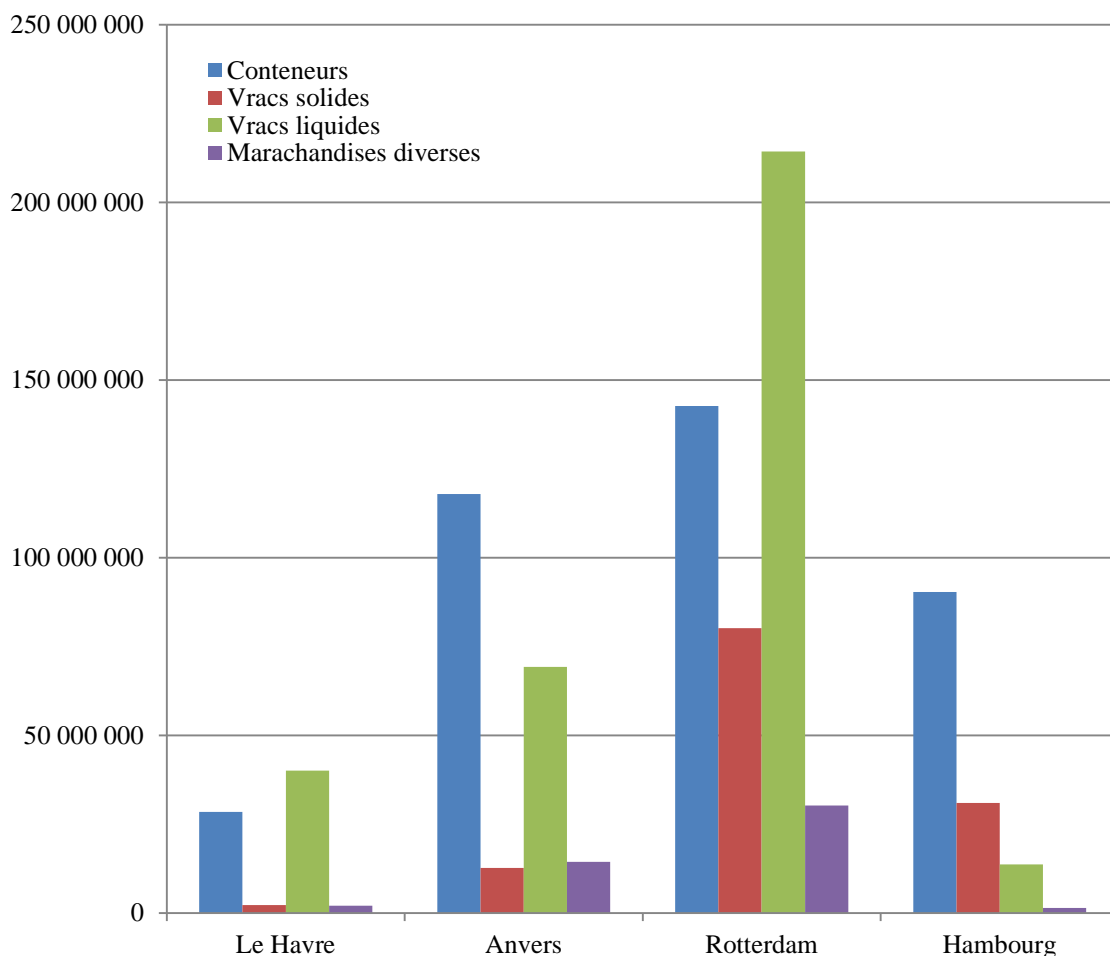
Cette carte des trafics portuaires dans les ports de la rangée nord-ouest européenne est un point central de la problématique générale de cette recherche. En effet, la préoccupation liée à l'attractivité du port, débouchant sur la croissance des trafics et des emplois, est l'enjeu qui motive les questionnements liés à la gouvernance au sein des places portuaires. La croissance de l'activité portuaire est en effet à la base de notre hypothèse générale et en même temps source des perspectives d'évolution. La carte fait ressortir la dimension des ports et la répartition par type de trafics. Il convient d'ajouter que les autorités portuaires peuvent être classifiées en fonction des volumes de trafics qui transitent par les ports (Verhoeven, 2011). Celles de petite taille compte 10 millions de tonnes au plus. Celles de taille moyenne comptant entre 10 millions et 50 millions de tonnes. Celles de grande taille comptant plus de 50 millions de tonnes.

Seul le port du Havre entre dans la deuxième catégorie puisque les marchandises manutentionnées au sein du port administré par l'autorité portuaire sont entre 10 et 50 millions de tonnes par an. Les ports d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg comptent plus de 50 millions de tonnes ce qui les placent dans la troisième catégorie. Il semblerait donc que Le Havre soit un port de taille moyenne et les autres des grands ports. Mais la classification française considère Le Havre comme un grand port.

Par ailleurs, la carte permet de visualiser la répartition des trafics au sein des ports. Le Havre et Hambourg sont les moins diversifiés des quatre ports étudiés et Anvers et Rotterdam les plus diversifiés.

Nous allons à présent détailler la composition des trafics transitant par les ports du Havre, d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg.

Figure 37 – Répartition des trafics par types dans les ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg (en tonnes en 2017)



Sources : rapports d’activité des autorités portuaires, 2017, réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ce graphique présente la répartition des trafics des ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg par type de marchandises. Nous avons représenté les catégories générales proposées par les autorités portuaires à savoir les conteneurs, les vracs solides, les vracs liquides et les marchandises diverses, qui se retrouvent dans toutes les classifications, facilitant ainsi la comparaison des structures économiques des ports sur des bases équivalentes.

Globalement, les résultats de cette comparaison statistique montrent de fortes disparités entre les volumes de trafics et leur répartition par type dans les quatre complexes portuaires pris en exemple. De plus, le port de Rotterdam est tête pour tous les types de trafics.

Nous notons la présence de trafics dominants dans tous les ports. De manière générale, les trafics de conteneurs et de vracs liquides représentent la majeure partie des trafics portuaires. Toutefois, la prédominance de l'un par rapport à l'autre diffère d'un port à l'autre. Les trafics les plus importants du port du Havre et Rotterdam sont les vracs liquides. Ils représentaient respectivement environ 40 000 000 tonnes et 214 000 000 tonnes en 2017. Par contre, les trafics les plus importants à Anvers et à Hambourg sont les conteneurs. On dénombrait respectivement environ 118 000 000 tonnes et 90 000 000 tonnes en 2017. De cette manière, deux structures économiques peuvent être distinguées.

Tous les ports présentent également des trafics de moindre importance. Il s'agit des marchandises diverses et des vracs solides, excepté pour Rotterdam dont le trafic était tout de même d'environ 80 000 000 tonnes en 2017 et dans une moindre mesure d'Hambourg avec 31 000 000 tonnes. Cela nous conduit à conclure qu'il existe des trafics dominants dans tous les ports.

S'agissant des trafics à l'échelle de chaque port pris individuellement, le trafic des vracs liquides est nettement dominé par le port de Rotterdam, viennent ensuite Anvers puis Le Havre et de manière anecdotique Hambourg. Pour le trafic de conteneurs, le port du Havre est très en-deçà des trafics des autres ports alors que qu'il est le deuxième trafic le plus important du port. Comparativement, les trois autres ports ont des trafics de conteneurs relativement proches. Concernant les trafics de vracs solides, Rotterdam domine. Il est suivi d'Hambourg dont les vracs solides représentent la deuxième catégorie de marchandises. Pour ce qui concerne les marchandises diverses, seul Rotterdam et éventuellement Anvers peuvent être relevés.

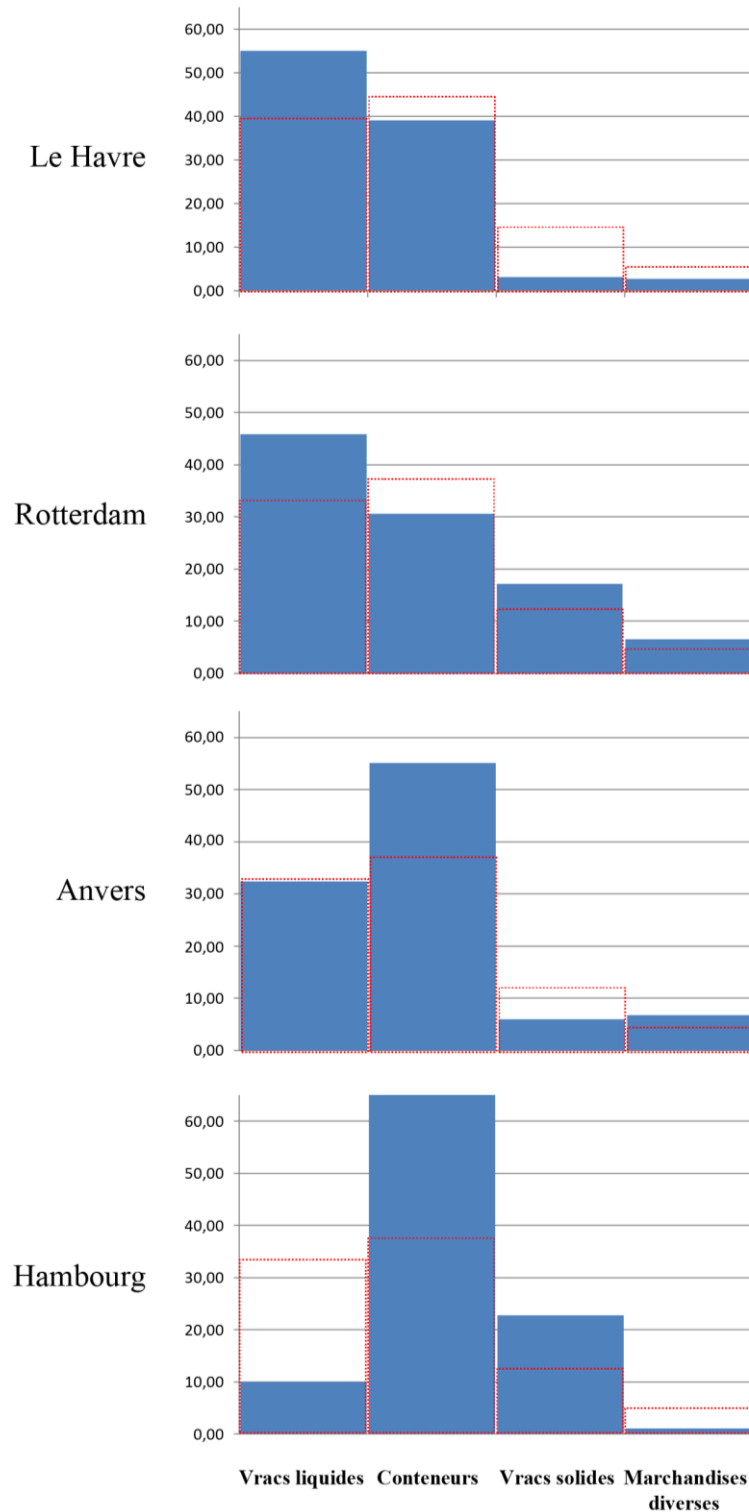
Le cas du Havre montre une forte spécialisation dans le trafic de vracs liquides et de conteneurs. Les vracs solides et les marchandises diverses sont quasi-inexistants. Les ports du Havre et d'Anvers sont très nettement spécialisés sur deux types de marchandises, les vracs liquides et les conteneurs. Le port d'Hambourg, quant à lui, est spécialisé sur un seul type de marchandise, ce qui le distingue des autres ports. A l'inverse, le port de Rotterdam apparaît être le plus diversifié de tous.

Par ailleurs, le port du Havre présente un très net décrochage par rapport aux autres ports. En effet, aucune catégorie ne dépasse les 50 millions de tonnes au Havre alors que les vracs liquides à Rotterdam dépassent les 200 millions de tonnes, ce qui est d'ailleurs très nettement supérieur à l'ensemble des autres ports tant pour ce type de marchandises que pour les catégories, toutes confondues.

Il est par ailleurs difficile de mettre sur un même plan les 214 000 000 tonnes environ de vracs liquides à Rotterdam et les 40 000 000 tonnes de vracs liquides au Havre. Nous observons d'ailleurs que le trafic le moins important à Rotterdam, les marchandises diverses, est quasiment identique en terme de tonnes, 30 000 000 tonnes environ, à celui du plus élevé au Havre, 40 000 000 tonnes pour les vracs liquides. Il convient de conclure que la comparaison entre Le Havre et Rotterdam semble inapproprié. Une comparaison entre Anvers, Rotterdam et Hambourg se justifie dans la mesure où les trafics de conteneurs sont relativement proches. Une autre comparaison entre Le Havre et Anvers se justifie du fait de la structure des trafics. Pour le détail des trafics, voir l'annexe 1.

Une autre représentation des données permet de comparer la structure des trafics en montrant la proportion des types de trafics les uns par rapport aux autres. Pour chaque port figure un profil des trafics dont la base est 100 (total des trafics). Il s'agit donc d'une transcription des données en pourcentages. Par ailleurs, le regroupement des profils similaires comme Le Havre et Rotterdam et Anvers et Hambourg, tels que mentionné dans l'analyse du graphique précédent, permet de souligner plus encore les similarités et les différences entre les ports en fonction de la répartition de leurs trafics par type. Les pointillés rouges représentent la moyenne pour l'ensemble des profils.

Figure 38 – Structure des trafics dans les ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg (pourcentage par type de trafic par rapport au trafic total en 2017)

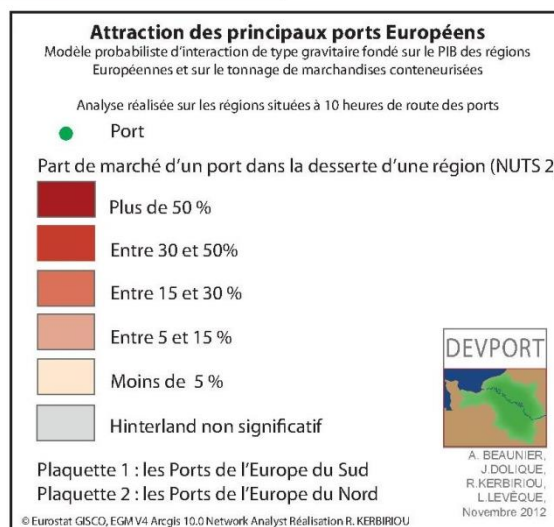
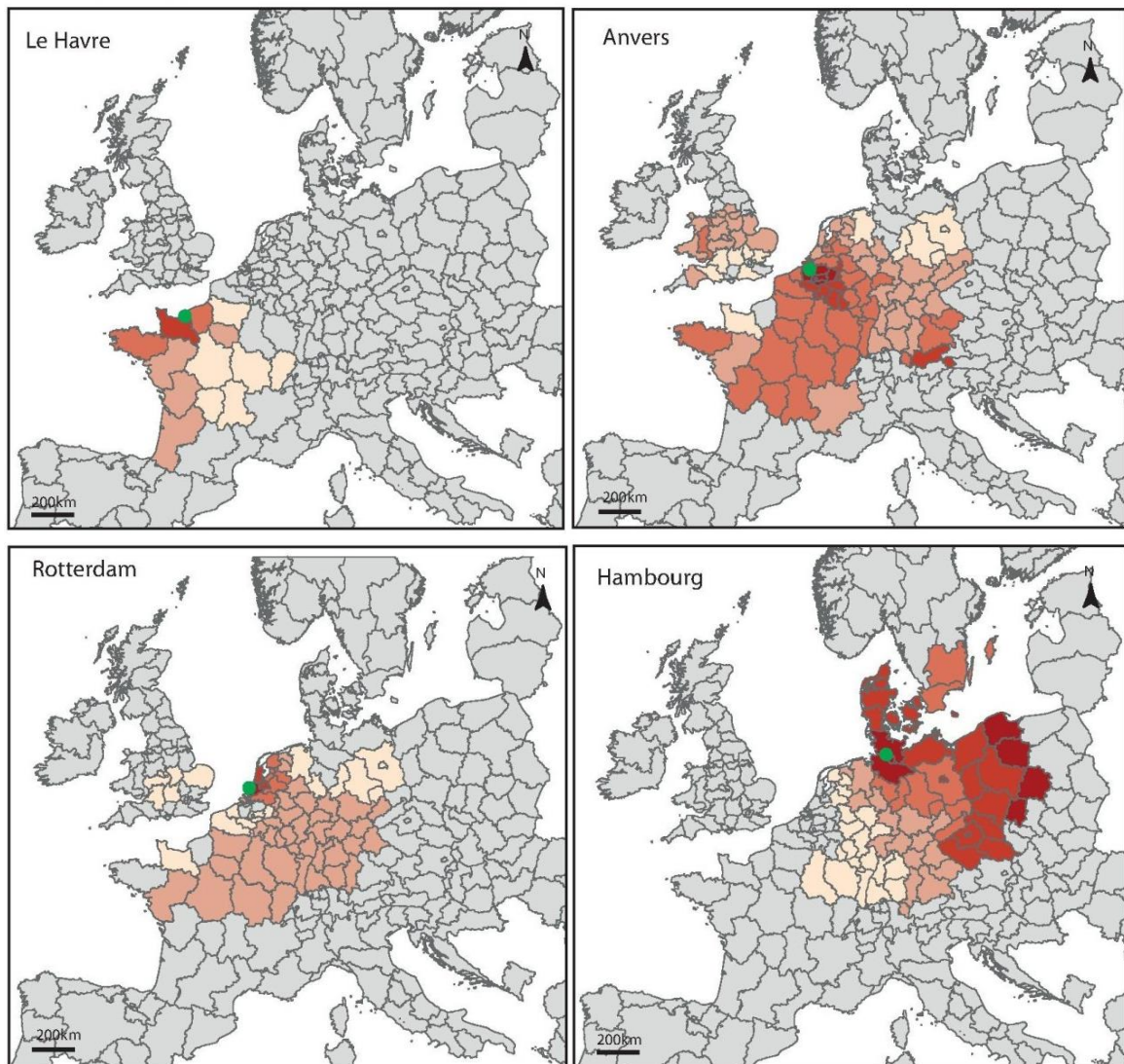


Sources : rapports d’activité des autorités portuaires, 2017 – Réalisation : Laurent Lévêque et Anne-Solène Quiec, 2018

Les ports du Havre et de Rotterdam présentent un profil similaire avec une prédominance des vracs liquides puis des conteneurs. Le trafic des vracs liquides est supérieur à la moyenne des quatre ports, à l'inverse des trafics de conteneurs. Cette répartition peut s'expliquer par l'importance des industries liées au pétrole et le rôle de hub de redistribution notamment pour Rotterdam. Les ports d'Anvers et d'Hambourg ont un profil largement dominé par les conteneurs, qui dépasse largement la moyenne. Cette répartition des trafics peut s'expliquer par la connexion à l'hinterland de ces deux ports. Cela montre des stratégies différentes de développement des activités portuaires.

La présence du port dans un réseau terrestre permet de donner des éléments d'explication de la structure de ses trafics. L'environnement régional, c'est-à-dire l'étendue et la densité des parts de marché de son hinterland montre l'impact du port sur sa région et l'importance de la région pour le port. Nous reprenons ici une planche réalisée par Devport, réseau de recherche dans le domaine maritime et portuaire basé au Havre, déterminant les hinterlands des ports que nous étudions.

Figure 39 – Hinterland des ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg



Source : carte de l'« attraction des principaux ports européens », Devport, 2012

Ces cartes montrent clairement l'étendue des hinterlands. Celui du Havre est restreint au nord-ouest de la France, principalement aux régions normandes et bretonnes. Celui du port d'Anvers est très étendu et très dense depuis l'ouest de l'Allemagne jusqu'au centre la France par un réseau fluvial très développé. Le réseau belge des voies navigables s'étend sur 1 532 kilomètres au départ d'Anvers et passant par Liège, Bruxelles-Charleroi et Gent-Borinage. L'hinterland du port d'Anvers concurrence celui du Havre et de Rotterdam principalement. Celui de Rotterdam est aussi très étendu mais la densité est surtout localisée à proximité immédiate du port. Celui d'Hambourg est très étendu et très dense vers l'est de l'Allemagne. Le réseau ferroviaire au sein du port est de 375 kilomètres de voies.

Ainsi les ports s'étendent sur des hinterlands concurrents. Ils sont donc en rivalité, mais il semblerait que le volume de leurs trafics ne soit pas toujours lié à l'étendue de leur hinterland comme l'atteste la comparaison entre Anvers et Rotterdam ou Hambourg et Rotterdam. Tout porte à croire que le dynamisme de l'hinterland ne soit pas strictement lié au poids économique du port dans l'espace de la rangée nord-ouest européenne. Pendant longtemps, le port de Rotterdam a été un port de transbordement vers le port de Londres.

Nous avons donc dressé un tableau comparatif factuel en utilisant des statistiques de trafics portuaires. Suite à la présentation des résultats et à l'analyse de ces données, nous allons comparer plus spécifiquement les entreprises privées localisées au sein des circonscriptions portuaires.

4.1.3. Les entreprises privées au sein des circonscriptions portuaires

Le premier constat que nous puissions faire quant à l'obtention de données sur les entreprises portuaires est la difficulté à trouver des études déjà produites sur le sujet. Les statistiques restent un sujet difficile à aborder en entretien. Il rend souvent l'interlocuteur suspicieux de la démarche. Les données concernant les entreprises, privées donc plus sensibles, sont beaucoup plus confidentielles.

Toutefois, l'importance du recueil de ces données permet de poser un cadre à l'analyse que nous menons. Notre démarche vise à observer l'organisation des ports grâce à la collecte de données concernant les entreprises privées qui y sont présentes et qui y exercent leur activité. Les données sur l'emploi et les métiers portuaires pourront nous

aider à comprendre la logique d'organisation du port mais ne constituent pas le cœur de notre démarche.

4.1.3.1. Identifier les systèmes d'acteurs pour comprendre les structures économiques des ports

Nous avons abordé précédemment l'idée du système d'acteurs proposé par Alexandre Moine (2006) qu'il nous a paru très intéressant de le développer ici. En effet, la place portuaire se compose de plusieurs catégories d'acteurs dont celles des entreprises privées. Mais celle-ci n'est bien sûr pas uniforme et surtout sa composition varie d'un port à l'autre. C'est la raison pour laquelle nous proposons de réinterpréter cette idée en considérant la catégorie des entreprises privées comme un système d'acteurs à part entière.

Le système d'acteurs portuaires privés se compose d'un entremêlement de corps de métiers et de types d'activités différentes ainsi que de dépendances entre ceux-ci créant une interdépendance globale, c'est-à-dire un système. Un système peut être défini comme étant « un ensemble d'éléments, affectés de différentes caractéristiques, et les relations qui s'établissent entre ces éléments et leurs caractéristiques (attributs) » (Merlin, Choay, 2005).

Nous proposons de mener une réflexion sur la qualification de ce système d'acteurs dans les ports. Dans un contexte international d'organisation du transport par voie maritime et d'intégration du transport des marchandises dans une chaîne logistique globale, les systèmes d'acteurs des différents ports touchés par ces trafics maritimes internationaux présentent des caractéristiques générales tout à fait semblables d'un port à l'autre.

Afin d'établir un schéma du système d'acteurs portuaires privés, nous nous sommes appuyés pour débiter notre réflexion sur la classification opérée par l'INSEE et le GPMH. Ce choix peut paraître restrictif et marqué culturellement mais, considérant une forme d'uniformisation du paysage portuaire, nous nous inspirons largement du travail poussé effectué par ces organismes. Ceux-ci découpent le port en deux catégories principales qu'ils nomment clusters : le cluster maritime et portuaire et le cluster industrie et services.

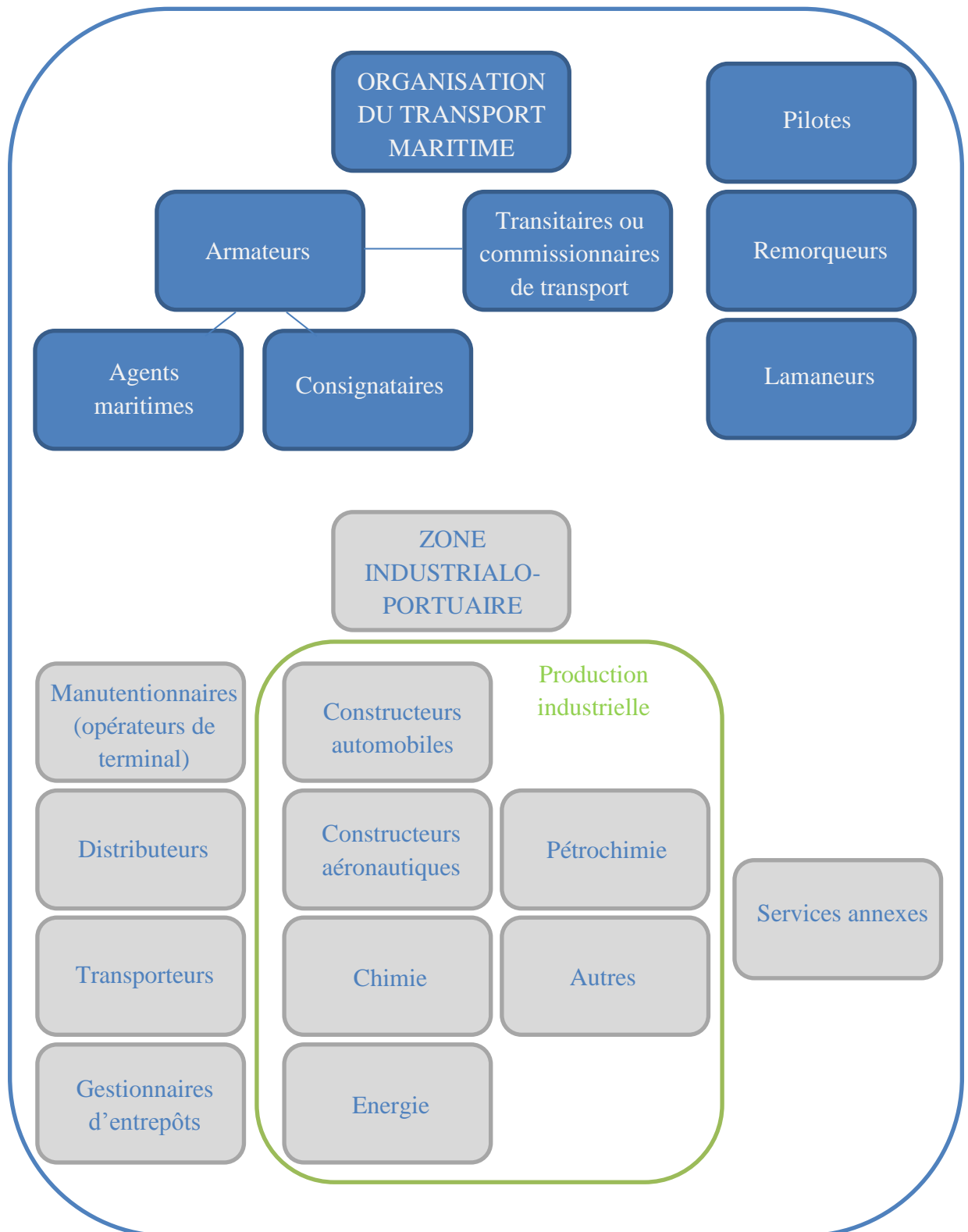
Mais d'autres classifications sont possibles. Le port de Rotterdam donne la classification suivante : transport ; industries associées ; finances, conseils et services ; industrie ; promotion du port ; manutention de fret ; inspection du fret ; hôtels. Le port d'Hambourg propose une autre classification sur son site internet dont les catégories sont : entreposage et logistique, manutention, transporteur, services aux navires, services

maritimes, connaissances et conseils, autres fournisseurs. Le port d'Anvers ne donne pas d'information de ce type mais nous avons trouvé dans une publication du *Courrier hebdomadaire du CRISP*, toutefois daté (1996), la classification suivante : secteur portuaire (armement maritime, transbordement, manutention des marchandises (stockage, entreposage, distribution)), secteur du commerce international et du commerce de gros, secteur industriel, secteur financier et des services.

Il existe donc plusieurs dimensions permettant de comprendre le système d'acteurs portuaires privés. Pour reprendre la classification française, le secteur des entreprises portuaires peut être découpé en plusieurs catégories. Il y a tout d'abord des acteurs dont le cœur de métier est lié au secteur maritime et portuaire comme les armateurs ou les transitaires alors que d'autres sont liés à des secteurs d'activité qui n'ont pas directement besoin d'un port pour s'établir mais dont la présence à cet endroit est un atout. Ceux-ci peuvent être divisés en deux sous-catégories : les entreprises liées à la production industrielle comme par exemple les constructeurs automobiles et les entreprises de services telles que les sociétés d'assurance.

Il existe ensuite une distinction entre le secteur maritime et portuaire, c'est-à-dire entre les entreprises qui exercent une activité à terre ou en mer. On trouve également des entreprises qui permettent le transport et l'acheminement de la marchandise jusqu'au client final et d'autres qui organisent ce transport. Il existe des entreprises qui offrent des services à la marchandise, d'autres aux navires, d'autres aux entreprises localisées dans la zone portuaire ou encore des entreprises liées au secteur de la production industrielle. Le secteur des entreprises portuaires privées offre donc un panel très large de types d'entreprises et de types d'activités. Nous proposons ainsi un premier schéma matérialisant ces catégories d'acteurs privés puis une autre figure représentant un système d'acteurs portuaires privés.

Figure 40 – Système d’acteurs portuaires privés



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Pour réaliser ce schéma, nous avons opéré une distinction spatiale entre les catégories d'acteurs : en bleu nous avons regroupé les acteurs liés au transport maritime et en gris les acteurs présents sur la zone industrialo-portuaire. L'articulation entre ces deux catégories s'opère autour du passage de la marchandise dans le port. Cette classification est issue de notre interprétation personnelle et donne à voir une conception de l'organisation des activités portuaires.

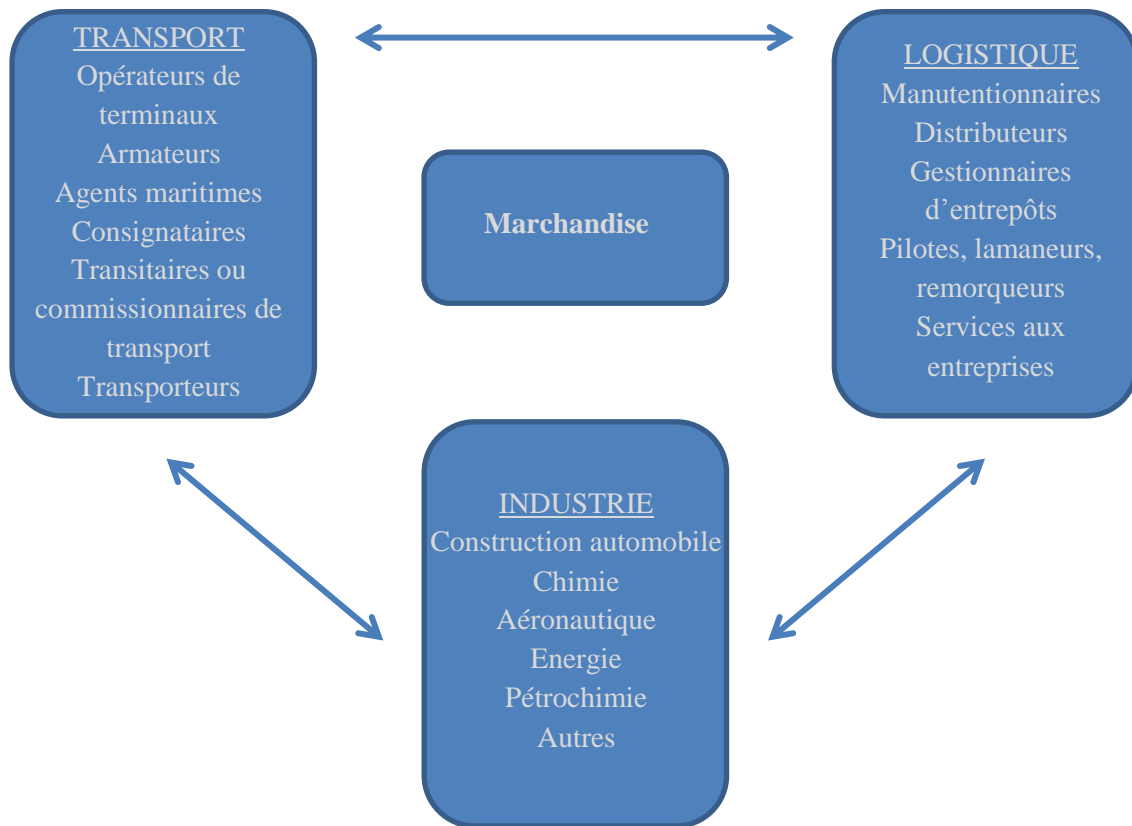
En vert nous avons mis en évidence l'activité industrielle qui nous semble très importante à distinguer. Plusieurs types d'industriels se retrouvent dans les ports : les constructeurs automobiles, les entreprises du secteur aéronautique, de l'énergie, de la pétrochimie ou encore de la chimie. Les traits entre les armements et les agents maritimes (ou agent fret) et consignataires (ou agent coque) expriment une dépendance forte entre eux. En effet, l'agent maritime ou le consignataire est un « mandataire représentant l'exploitant du navire (armateur ou affréteur) dans toutes les fonctions de l'armement, par exemple : assistance au capitaine, recherche de fret, délivrance de la marchandise »⁹⁶. L'agent maritime et le consignataire peuvent d'ailleurs être une même entité. Ils sont désormais de moins en moins des entreprises indépendantes car ils deviennent des services internes aux armements. Le transitaire ou commissionnaire de transport est un « mandataire effectuant pour le compte d'un tiers, chargeur ou réceptionnaire, les formalités douanières et les opérations nécessaires à l'exportation et à l'importation de la marchandise »⁹⁷. D'autres sont incontournables dans le transport de la marchandise : les transporteurs, les manutentionnaires (ou opérateurs de terminaux), les distributeurs et les gestionnaires d'entrepôts. Les services annexes sont vastes et peuvent aller des sociétés d'assurance aux sociétés de conseils.

Ainsi, ce schéma montre que le port fait intervenir des acteurs très variés les uns des autres : du pilote du port au constructeur aéronautique. L'organisation du transport autour du passage de la marchandise dans le port est donc le but central de ce système d'acteurs. C'est pourquoi, nous proposons une autre représentation pour mettre en évidence le système d'acteurs d'entreprises privées présentes dans les ports de commerce mondiaux.

⁹⁶ *Ibid*

⁹⁷ Définition du lexique du Ministère de l'équipement, des transports et du logement, direction du transport maritime, des ports et du littoral, février 2002

Figure 41 – Système d’acteurs portuaires privés basé sur le passage de la marchandise dans le port



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Dans ce schéma, nous distinguons trois sous-catégories qui nous semblent pertinentes pour comprendre l’organisation du système d’acteurs portuaires privés. Ces catégories sont le transport, la logistique et la production industrielle comprenant l’approvisionnement et la transformation. Elles sont centrées autour du passage de la marchandise dans le port dans les meilleures conditions possibles ce qui est l’objectif central qui motive l’organisation du système. Le but des autorités portuaires et des collectivités territoriales pouvant être autre, respectivement la performance globale du port en termes de trafics et le bénéfice en termes d’emplois que génère le port par exemple. Les flèches bleues indiquent les relations d’interdépendances qui peuvent exister pour la fourniture de biens et de services entre les entreprises des différentes sous-catégories. Toutefois, il faut être vigilant sur le fait que tous les acteurs individuellement ne sont pas nécessairement en interaction les uns avec les autres. Par exemple, un gestionnaire d’entrepôt ne sera pas forcément en lien avec un agent maritime.

Nous présentons ensuite les cartes des activités aux ports du Havre et d’Anvers.

Figure 42 – Répartition des activités économiques au sein de la circonscription portuaire havraise

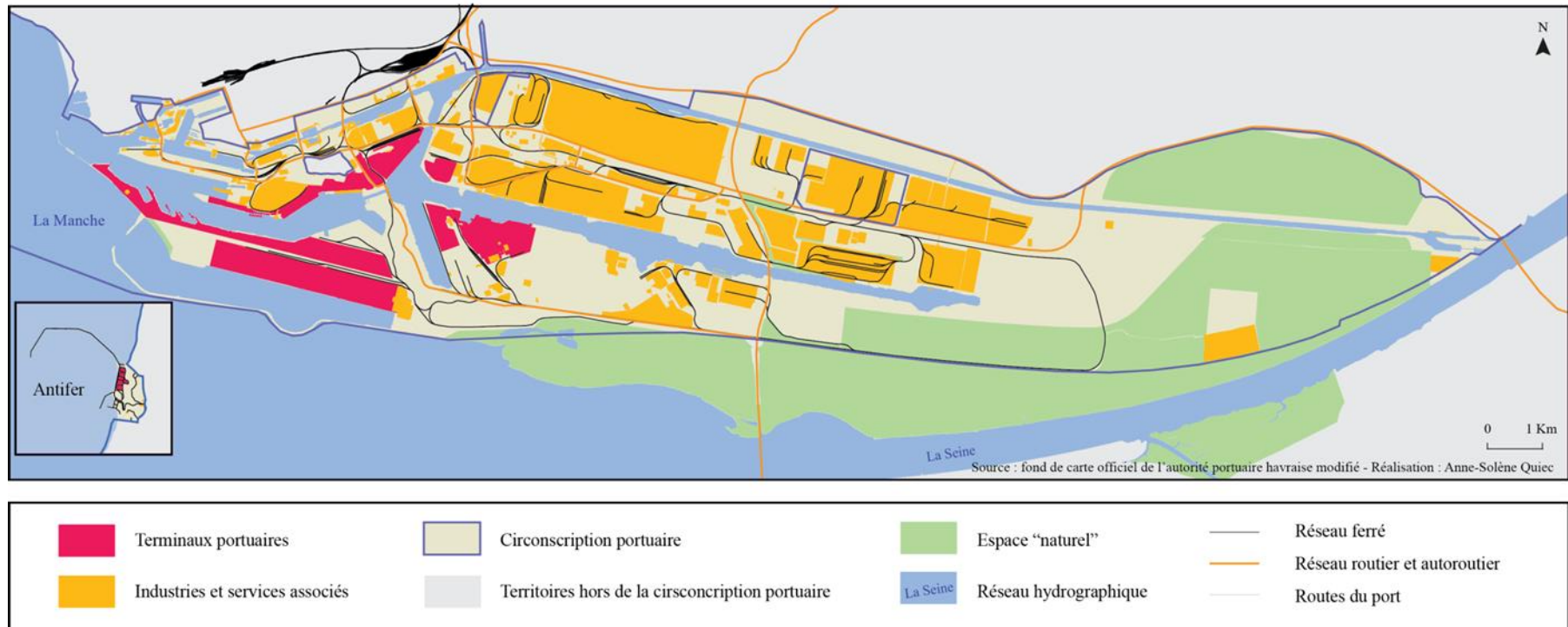
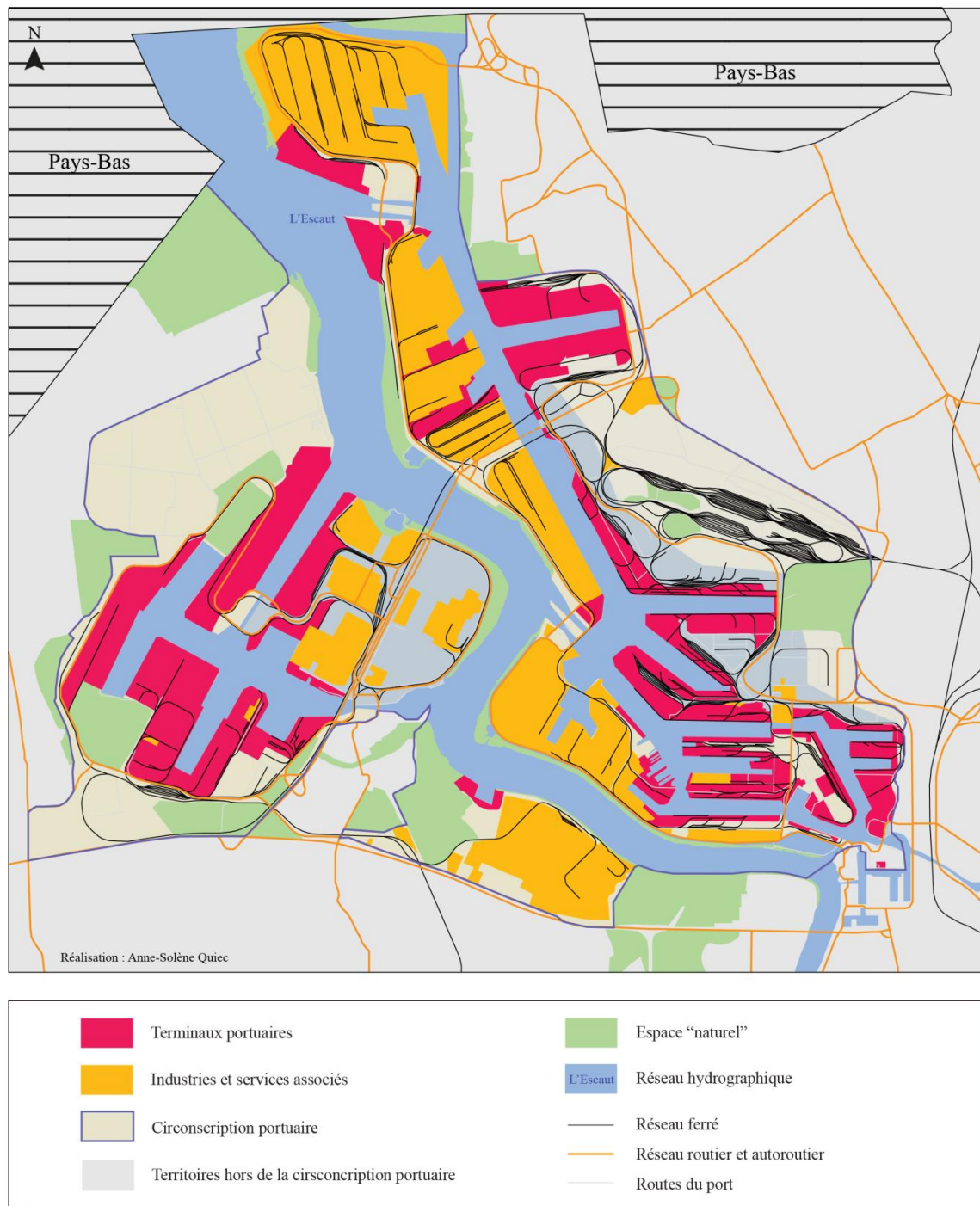


Figure 43 – Répartition des activités économiques au sein de la circonscription portuaire anversoise



Ces cartes montrent la répartition des terminaux portuaires et des industries et services associés. Au Havre les terminaux portuaires se situent principalement à Port 2000. En effet les activités de manutention de conteneurs y ont été relocalisées suite à la mise en

service du site. L'essentiel de l'industrie, prenant une place plus importante, se situe à l'est du port. A Anvers, les zones d'industries, principalement pétrochimiques, sont localisées au bord de l'Escaut et les terminaux portuaires sont en retrait vers l'ouest et l'est, dans le vieux port, de la zone portuaire. La partie ouest est désormais accessible grâce à l'écluse du *Deurgandock*.

4.1.3.2. Une diversité des entreprises au sein de la circonscription portuaire

Afin de prendre la mesure de la diversité des entreprises au sein des ports, nous avons mené une enquête quantitative en comparant les données des établissements portuaires.

Eurostat aurait pu être une base donnée intéressante mais le niveau de détail n'est pas convenable pour l'étude à mener. Il existe effectivement les codes NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne), avec pour équivalent les NAF français par exemple, mais nous n'avons pas utilisé ce référencement. Un autre frein intervient ensuite : l'harmonisation des données à l'échelle des ports concernés par notre étude. Les nomenclatures utilisées par les autorités portuaires ne sont effectivement pas les mêmes d'un pays à l'autre. Nous avons donc opté pour les sites internet des autorités portuaires qui répertorient avec beaucoup de précision les entreprises présentes au sein de leur circonscription, sauf le port du Havre et celui d'Anvers. Nous avons utilisé pour le port du Havre le document Aval. L'INSEE en association avec le Grand Port Maritime du Havre a mené une enquête sur l'emploi portuaire avec des données de 2010. Le compte-rendu a été restitué sous forme de plaquette, *32 000 emplois sur le complexe industrialo-portuaire du Havre* publié dans le cahier Aval de février 2013. Ce travail, quelque peu daté, présente néanmoins un tableau fort pertinent. En effet, le niveau de détail n'est pas négligeable. Dans le tableau figurent les effectifs de salariés employés dans les différents secteurs ayant un lien avec le port. Mais le plus pertinent est le dénombrement des établissements présents sur le complexe industrialo-portuaire du Havre, c'est-à-dire sur « un espace ou un complexe aménagé industriellement pour traiter des produits livrés par bateau »⁹⁸.

Dans notre recueil de données nous avons fait le choix de nous intéresser dans un premier temps aux activités directement liées au transport de la marchandise, considérant

⁹⁸ Dictionnaire Larousse en ligne

ainsi l’approche par le cluster portuaire dans son ensemble. Pour une première classification, nous avons fait le choix de sélectionner les entreprises qui nous paraissaient les plus emblématiques des zones portuaires à savoir dans un premier temps les entreprises de manutention, d’entreposage, les agences maritimes et les transitaires ou commissionnaires de transport. Dans un second temps, le choix a été porté sur les armateurs et les transporteurs terrestres. Une deuxième classification visera à mettre en lumière l’importance du secteur industriel dans les ports grâce à la notion de cluster spécialisé.

Figure 44 – Etablissements des principales branches du secteur maritime et portuaire⁹⁹

	Le Havre	Anvers	Rotterdam	Hambourg	Londres
Agences maritimes	76	<i>Non disponible</i>	70	101	55
Transitaires et commissionnaires	167	<i>Non disponible</i>	334	118	138
Sociétés de manutention	44	99	281	248	5
Sociétés d’entreposage	103	<i>Non disponible</i>	198	200	57
TOTAL	390	<i>Non disponible</i>	883	667	255

Sources : Cahier Aval de 2013, sites web des autorités portuaires de Rotterdam, Hambourg et Londres (chiffres de 2015) – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

En ne sélectionnant que les établissements du secteur maritime et portuaire qui nous paraissaient mettre en concurrence les ports, nous avons dégagé des données permettant de comprendre la structure économique des ports à travers les établissements présents. Nous précisons que beaucoup d’entreprises localisées sur le port sont en réalité des établissements dont les sociétés mères sont situées hors de la circonscription portuaire. C’est pourquoi nous serons amenés à distinguer les entreprises locales dont les sièges sociaux se trouvent dans le port et les établissements, filiales d’entreprises internationales.

Nous en concluons, sans surprise, que le port de Rotterdam compte le plus grand nombre d’entreprises de ce secteur avec une prédominance pour les transitaires et commissionnaires de transport, puis pour la manutention et l’entreposage. Le port du Havre est dominé par les transitaires et commissionnaires de transport puis par

⁹⁹ Les données répertoriées dans le tableau ne représentent pas de manière exhaustive tous les établissements localisés dans les ports.

l'entreposage. Le port d'Hambourg ensuite, montre une prédominance du secteur de la manutention puis de l'entreposage. Le port de Londres est nettement dominé par les transitaires et commissionnaires de transport.

Pour précision, le total des entreprises de la circonscription portuaire, au-delà des activités relevant des agences maritimes, du transit ainsi que des sociétés de manutention et d'entreposage, est de 625 établissements au Havre, 2901 établissements à Rotterdam, 1247 établissements à Hambourg et 643 établissements à Londres. Nous ne disposons pas d'information de ce type pour le port d'Anvers.

En ce sens, les ports présentent des structures économiques différentes les unes des autres permettant de mieux appréhender la spécialisation de l'activité portuaire de chacun d'entre eux et l'environnement économique. Le port d'Hambourg présente une particularité vis-à-vis des autres ports puisque la manutention y est très importante. En effet, l'importance des trafics de conteneurs dans ce port a été soulignée précédemment. Les ports du Havre, de Rotterdam et de Londres, dominés par les sociétés de transit et de commissions de transport, présentent ainsi une structure autre. Il s'agit donc de ports où l'organisation du passage de la marchandise est prépondérante. Nous en concluons que l'activité économique du port d'Hambourg est davantage tournée vers des activités purement portuaires puisque les activités de manutention, plus précisément de conteneurs, dominant. Il convient de souligner l'ancrage physique de ces activités. S'agissant des ports du Havre, de Rotterdam et de Londres, les activités liées davantage au transport de la marchandise prédominent. Il est d'ailleurs intéressant de revenir sur les cartes des hinterlands qui montraient que les ports du Havre et de Rotterdam n'avaient pas d'hinterland très dense loin dans l'arrière-pays. Nous supposons que ces ports sont davantage tournés vers l'acheminement de la marchandise depuis le foreland.

Nous avons choisi de détailler la catégorie des opérateurs de terminaux à conteneurs car elle est aujourd'hui emblématique des grands mondiaux et permet de questionner la stratégie commerciale et territoriale des opérateurs privés au sein des places portuaires. Les sites web des autorités portuaires donnent accès facilement aux informations dont nous avons besoin. Nous précisons qu'il existe des opérateurs internationaux qui sont *Port of Singapore Authority (PSA) International*, *Hutchison Port Holdings*, *Dubai Port (DP) World* et *APM Terminals*, filiale de l'armateur Maersk. Ils ont développé des stratégies visant à organiser un réseau de terminaux à l'échelle

internationale. C'est le processus de terminalisation. Par ailleurs, certains armateurs peuvent aussi investir dans la gestion de terminaux comme *Mediterranean Shipping Company (MSC)* au Havre par exemple. D'autres opérateurs de terminaux sont issus du tissu local, certains d'entre eux s'internationalisent mais d'autres restent cantonnés à leur port d'attache.

Figure 45 – Nombre de terminaux à conteneurs par port

Port	Nombre de terminaux à conteneurs
Le Havre	5
Anvers	24
Rotterdam	13
Hambourg	4

Sources : autorités portuaires, 2018 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ce tableau montre une très nette disparité du nombre de terminaux à conteneurs dans les ports. Beaucoup de terminaux sont aujourd'hui gérés par des filiales locales de groupes internationaux. Le nom des opérateurs de terminaux ainsi que leurs dimensions figure dans le tableau suivant.

Figure 46 – Les terminaux à conteneurs, le nom et la dimension des opérateurs au Havre, à Anvers, à Rotterdam et à Hambourg

Port	Nom du terminal	Nom de l'opérateur	Dimension de l'opérateur
Le Havre	Terminal de France	GMP	Locale
	Terminal Port Océane	Perrigault	Locale
	Terminal de Normandie	Perrigault / MSC	Locale/internationale (Naples)
	Terminal de l'Atlantique	CNMP	Locale
Anvers	Terminal Nord	GMP	Locale
	Antwerp Container Terminal	Sea-Invest	International (Gand)
	Antwerp Euroterminal NV	AET	Locale
	AST	AST nv	Locale
	Associated Terminal Operators (ATO)	ATO	Locale
	BNFW	Sea-invest	International (Gand)
	Combinant nv	Combinant	Locale
	DP World Antwerp Gateway	DP World Antwerp	International (Dubai)
	DP World Antwerp Global Container Services - GCS	DP World Antwerp	International (Dubai)
	Euroports Antwerp Leftbank K1207	Euroports	International (Dubai)
Euroports Containers 524	Euroports Containers	International (Anvers)	

		524 nv	
	Euroports Terminals Antwerp K168	Euroports	International (Anvers)
	Hupac Intermodal BVBA	Hupac Itd	International (Chiasso, Suisse)
	Katoen Natie Terminals NV	Katoen Natie Terminals NV	International (Anvers)
	Katoennatie Terminals	Katoennatie	International (Anvers)
	Katoennatie Terminals K1510	Katoennatie	International (Anvers)
	Mexiconatie nv	Mexiconatie nv	International (Anvers)
	MSC PSA European Terminal	PSA Antwerp	International (Singapour)
	PSA Antwerp Churchill Terminal	PSA Antwerp	International (Singapour)
	PSA Antwerp Europa Terminal	PSA Antwerp	International (Singapour)
	PSA Antwerp Noordzee Terminal	PSA Antwerp	International (Singapour)
	Shipit	Shipit	Locale
	Terminal Zuid	Zuidnatie	Locale
	Wijngaard Natie Terminals	Wijngaard Natie	Locale
	Zuidnatie Breakbulk	Zuidnatie	Locale
Rotterdam	Amoerweg 50	Rotterdam World Gateway	Locale
	Europaweg 910	APM Terminals Maasvlakte II	International (Copenhague)
	Maasvlakteweg 951	Euromax Terminal Rotterdam	Internationale (Royaume-Uni)
	Missouriweg 17	Rotterdam Container Terminal	Locale
	Coloradoweg 50	APM Terminals Rotterdam	Internationale (La Haye)
	Missouriweg 30	Delta Container Services	Internationale (Malte)
	Europaweg 875	ECT Delta Terminal	Locale (mais filiale de Hutchison)
	Europaweg 875	ECT Delta Barge Feeder Terminal	Locale (mais filiale de Hutchison)
	Nieuwesluisweg 268	Waalhaven Botlek Terminal	Locale
	Propaanweg 91	Container Terminal Twente (CTT)	Locale
	Reeweg 35	Rotterdam Short Sea Terminals	Locale
	Zaltbommelstraat 10	Uniport Multipurpose Terminals	Locale
	Waalhaven Westzijde 62	Barge Center Waalhaven	Locale
Hambourg	Burchardkai	HHLA	Locale
	Tollerort	HHLA	Locale
	Altenwerder	HHLA	Locale
	Eurogate	Eurogate	Nationale (Hambourg et Brème)

Sources : site web des autorités portuaires, 2018 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ainsi, au Havre la majorité des opérateurs de terminaux à conteneurs sont de dimension locale. Un seul armateur international, MSC, est présent. A Anvers, PSA est un acteur important dans le domaine. Plusieurs opérateurs locaux sont également présents. A Rotterdam de nombreux opérateurs sont locaux. APM est également présent. S’agissant d’Hambourg les opérateurs sont locaux majoritairement. Il serait intéressant de questionner les opérateurs sur leur choix d’implantation dans les différents ports.

Deux autres types d’acteurs intéressent notre étude : les armateurs et les transporteurs terrestres. Ils sont décrits par Jean Debrie (2012) comme acteurs de mise en place de stratégie de hub. Leur point commun est le transport de marchandises en mer, c’est-à-dire dans le foreland pour les premiers et à terre, c’est-à-dire dans l’hinterland pour les seconds. Ces opérateurs ont a priori une importance tout aussi fondamentale les uns que les autres. L’interconnexion de ces métiers conduit à la mise en place d’un réseau de bout en bout, la chaîne logistique globale, avec pour point central le port, dont nous venons de détailler les principaux acteurs. L’organisation des armateurs est fort intéressante puisque « ces firmes, pour se développer, ont pratiqué les deux politiques standards : la concentration (ou intégration horizontale) et l’intégration verticale (développement en amont et en aval du cœur d’activité) » (Debrie, 2012). Dans une perspective de d’économies d’échelle, les armateurs se sont regroupés en alliances dont voici la recomposition récente.

Figure 47 – Composition des alliances entre armateurs

Nom de l’alliance	Date	Compagnies	Nationalité
2M	2014	Maersk Line MSC	Danoise Italo-suisse
Ocean Alliance	2017	CMA CGM Cosco Evergreen OOCL	Française Chinoise Taïwanaise Hongkongaise
The Alliance	2018	Hapag-Lloyd "K" Line Mitsui OSK Lines Nippon Yusen Kaisha Yang Ming	Allemande Japonaise Japonaise Japonaise Taïwanaise

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ces alliances entre armateurs s’ancrent dans un réseau de transport s’articulant autour du chargement et du déchargement de la marchandise dans le port et montrent surtout l’impact d’acteurs extérieurs à la place portuaire dans son développement. En effet, le regroupement des armateurs conduit à la concentration des lignes maritimes et des hubs de transbordement de la marchandise. Les activités sont le fait de quelques acteurs détenant l’essentiel des parts de marché du secteur. Voici leur répartition au 1^{er} septembre 2018 :

Figure 48 – Capacités mondiales des dix premiers armateurs

Classement	Nom	Nombre d’EVP	Part dans le calage (%)
1	APM-Maersk	4 022 851	17,9
2	Mediterranean Shipping Company (MSC)	3 245 594	14,4
3	COSCO Group	2 814 097	12,5
4	CMA CGM Group	2 652 180	11,8
5	Hapag-Lloyd	1 583 626	7
6	Ocean Network Express (ONE)	1 536 680	6,8
7	Evergreen Line	1 160 191	5,2
8	Yang Ming Marine Transport Corporation	648 431	2,9
9	Pacific International Lines (PIL)	421 706	1,9
10	Zim	414 596	1,8

Source : *Alphaliner TOP 100, 1^{er} septembre 2018*

Ainsi, nous avons montré que la caractéristique principale des ports de commerce d’envergure mondiale est de concentrer sur un territoire restreint, la circonscription portuaire, des entreprises dont les cœurs de métier sont très différents les uns des autres mais dont la coopération est nécessaire pour permettre au passage portuaire d’être le plus fluide possible. Les organisateurs du transport de la marchandise présentent des profils très variés qui soulignent des stratégies, des objectifs, des façons de travailler et des attentes différentes ce qui implique un rapport différent au territoire.

Pour conclure ce point, nous tenons à présenter les entreprises familiales florissantes d’Anvers à travers l’exemple de *Katoen Natie*. La dimension locale des entreprises du port d’Anvers est en effet tout à fait intéressante à étudier.

Katoen Natie est la société phare du port d'Anvers et fait partie d'un tissu d'entreprises locales très dense.

Figure 49 – Logo de *Katoen Natie*



Fondée en 1854 à Anvers pour l'importation du coton qui était stocké, pesé, échantillonné et distribué, elle s'est ensuite diversifiée dans la jute, le café, le fer, l'acier, les fruits et les tomates par exemple. *Katoen Natie* se présente comme étant une guilde, c'est-à-dire un regroupement d'entrepreneurs issus du même secteur d'activité. Après la seconde guerre mondiale, l'entreprise a élargi ses activités au stockage dans ses entrepôts, au transport, à l'expédition et à la déclaration en douane. En 1986, elle a acquis un terminal portuaire spécialisé dans les marchandises diverses et les conteneurs, suivi de l'acquisition de quinze autres compagnies d'arrimage. Dans les années 1990, elle s'est à nouveau spécialisée dans les services liés à la pétrochimie, à la chimie, à l'industrie automobile. A partir de 1995, la firme s'est internationalisée en investissant dans d'autres ports pour devenir un « acteur mondial qui propose des solutions ingénieuses de production, de stockage et de transport »¹⁰⁰ désormais présent dans trente-trois pays et sur tous les continents. « En 2000, les activités ont été divisées en unités d'affaires axées sur le client »¹⁰¹, faisant d'elle une entreprise de logistique, prestataire de services pour l'industrie, la grande distribution et la navigation maritime. L'entreprise compte 400 unités opérationnelles, 150 terminaux et plateformes logistiques, 4,8 million de m² d'entrepôts et emploie environ 10 000 personnes. Elle est donc une entreprise locale anversoise qui a su exporter son savoir-faire pour devenir une firme internationale.

¹⁰⁰ Echo Connect, Acteurs d'envergure mondiale

¹⁰¹ La majorité des informations sur l'histoire de l'entreprise viennent du site web de la compagnie : www.katoennatie.com

L'idée de communauté prend un sens concret dans le contexte anversois. La réussite d'une entreprise individuelle est perçue comme étant celle du port. A Anvers la tradition veut que les petites et moyennes entreprises soient très présentes et fortement ancrées. Au Havre, cette idée de communauté est moins présente.

Dans cette première sous-partie, nous avons donc observé la structuration des ports en tenant compte des entreprises liées au secteur maritime et portuaire. Nous proposons une deuxième approche pour nous intéresser au secteur de l'industrie au sein des ports.

4.2. Les clusters spécialisés : quelle plus-value pour les territoires portuaires ?

Dans certains ports, des clusters spécialisés intégrés aux clusters dits portuaires, c'est-à-dire aux ports dans leur ensemble, ont émergé. Ils concernent donc une partie des activités du port dans un domaine spécifique. Ces activités peuvent être ou non directement liées au secteur maritime et portuaire. Dans les deux cas, il s'agit d'un domaine d'expertise dans lequel le port s'est spécialisé. Nous avons choisi de présenter et d'analyser des domaines liés à la production industrielle.

4.2.1. Du cluster portuaire aux clusters industriels spécialisés au sein du port : l'exemple du cluster aéronautique d'Hambourg

Il est très intéressant d'aborder la question des clusters spécialisés en comparant les informations que relatent les autorités portuaires. En effet, toutes les autorités portuaires font allusion aux clusters mais de manière différente. Au Havre par exemple, il est fait mention du cluster maritime et portuaire et du cluster industrie et services. Ces deux clusters représentent le complexe industrialo-portuaire havrais. En ce sens, nous considérons qu'il n'existe pas au Havre de cluster spécialisé différencié des autres ports. Or, d'autres exemples font état de conceptions différentes de la notion de cluster.

Le cluster aéronautique de la ville-Land d'Hambourg, dénommé *Hambourg Aviation*, peut être donné à titre d'exemple concernant les clusters spécialisés qui ne sont pas liés aux activités strictement maritimes et portuaires. En effet, l'industrie aéronautique ne nécessite pas obligatoirement une desserte maritime comme en atteste la performance

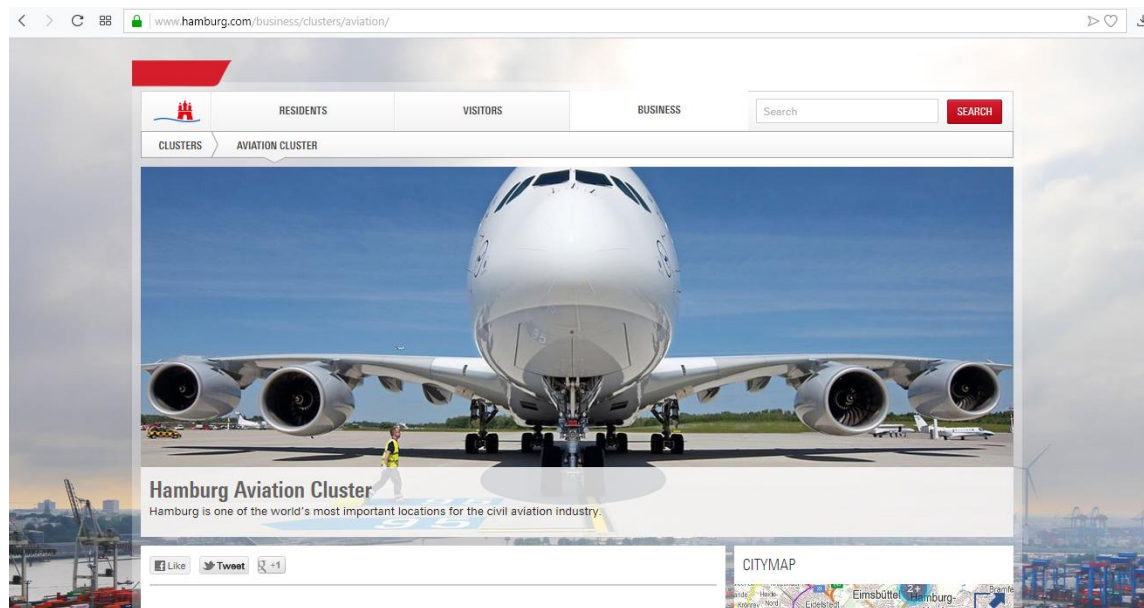
de Toulouse dans ce secteur dont l'activité est plus largement englobée dans le pôle de compétitivité *Aerospace Valley* comprenant les territoires des régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. Dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, un cluster dénommé *Aerospace cluster* existe également alors que cette région n'est pas située en façade maritime. Ainsi, nous pouvons nous demander quel intérêt présente la localisation de ce secteur dans un port mais également comment une spécialisation dans un secteur économique peut structurer une partie du territoire portuaire et de quelle manière cela oriente la stratégie de développement du port.

Le site internet du port d'Hambourg donne à voir les clusters spécialisés présents au sein de celui-ci. Ces clusters sont très nettement identifiés et mis en avant sur le site. Le cluster aéronautique est répertorié parmi dix clusters dont le cluster de la santé, le cluster logistique, le cluster maritime ou encore le cluster des énergies renouvelables. Bien qu'ils rassemblent, tous confondus, l'ensemble des activités du port d'Hambourg comme dans l'exemple du Havre, la différence fondamentale concerne l'identification et la présence sur le territoire de clusters spécialisés qui ne sont pas uniquement liés à l'activité maritime et portuaire classiquement présente dans tous les ports. En ce sens, ces activités se distinguent de celles habituellement présentes dans les ports et cela montre la diversité du paysage économique que propose le port. Nous pensons que dans le cas du port, l'approche française considère le cluster portuaire uniquement sous l'angle de l'activité maritime et portuaire et semble limiter celle-ci à l'industrie et aux services dont l'existence sur le territoire portuaire découle des flux maritimes. Or la conception allemande, par exemple, ne se limite pas à la mise en évidence de ce type d'activité mais vise à favoriser aussi la production d'avantages comparatifs en élargissant les domaines d'expertise au sein même du port et surtout en saisissant des opportunités qu'offre le territoire hambourgeois dans son ensemble.

Il existe donc des spécialisations économiques conduisant à la diversification des secteurs économiques autres que ceux classiquement et « naturellement » présents dans les ports tels que les clusters maritime et logistique. C'est pourquoi, nous avons affaire à une pluralité dans l'approche du cluster portuaire.

Revenons sur l'exemple du cluster aéronautique hambourgeois. Voici pour introduire notre analyse, une présentation du site internet du port d'Hambourg qui identifie clairement ce cluster parmi d'autres.

Figure 50 – Aperçu de l’identification d’un cluster portuaire spécialisé et de sa mise en avant promotionnelle



Source : impression d’écran du site du port d’Hambourg, www.hamburg.com, 20 juin 2018

L’activité industrielle aéronautique à Hambourg a démarré en 1911, c’est-à-dire il y a plus de cent ans, par la construction d’un premier hangar permettant le développement de cette spécialisation industrielle. L’activité a prospéré, s’est structurée et a donné lieu à la création en janvier 2011 d’un groupement appelé *Aviation Cluster Hamburg Metropolitan Region Association* ou *Association du cluster aéronautique de la ville-Land d’Hambourg*.

Le cluster aéronautique hambourgeois est l’un des plus grands sites industriels d’avion civil au monde. Son principe de fonctionnement est de rassembler trois types de compétences : commerciales, académiques et politiques, sur le territoire de la ville-Land d’Hambourg. Sa délimitation semble donc être administrative et s’inscrit dans un cadre géographique plus large que celui de la circonscription portuaire. Ces compétences permettent le développement de ce secteur autour d’un but commun.

Une des caractéristiques du cluster est de s’établir autour de firmes-pivots. C’est ici *Airbus*, *Lufthansa Technik* et l’aéroport d’Hambourg (*Hamburg Airport* pour l’appellation internationale ou *Flughafen Hamburg* en allemand). Autour de ces firmes-pivots, gravitent une multitude de petites et moyennes entreprises (PME) du secteur aéronautique, 300 environ, ainsi que des instituts de recherche. 40 000 employés sont spécialisés dans le domaine au sein du cluster.

Le cluster se structure autour de quatre points essentiels et les trois entreprises au cœur de cette organisation sont chacune spécialisées dans une branche d'activité. En ce sens, elles sont complémentaires et donnent sa cohésion d'ensemble et sa richesse au cluster. Le premier point est la conception et la construction d'avions représentées par le groupe français *Airbus* dont la stratégie industrielle est de répartir sa production sur plusieurs sites à l'échelle mondiale avec une spécialisation à Hambourg pour l'assemblage final et l'aménagement des cabines qui est un deuxième point avec le design intérieur des avions et le confort aux passagers. Environ 12 000 personnes travaillent sur ce site soit 30 % des employés du cluster et la firme compte environ 144 000 employés répartis à travers le monde. Le troisième point concerne les services de maintenance, de réparation et de révision des avions du monde entier grâce à la présence de *Lufthansa Technik* dont le siège social est à Hambourg. L'entreprise, filiale de la compagnie aérienne allemande Lufthansa dont le siège est à Cologne, compte 7 500 employés sur ce site soit près de 20 % des employés du cluster hambourgeois, et 26 000 employés dans le monde. Elle a donc exporté son savoir-faire. Le quatrième point est le développement des systèmes de transport aérien pour le transport de passagers et de bagages qui concerne plus particulièrement l'aéroport d'Hambourg, qui emploie environ 2000 personnes soit 5 % du cluster et dont dépendent 15 000 employés travaillant dans des entreprises gravitant autour de la société, soit 37,5 % du cluster. Ainsi, les trois entreprises-pivots du cluster compte plus de la moitié des employés du cluster aéronautique d'Hambourg.

Le réseau des moyennes entreprises gravitant autour des firmes-pivots est très structuré. La plupart d'entre elles sont représentées dans les associations professionnels *Hanse-Aerospace*, *HECAS* ou *Hanseatic Engineering & Consulting Association e.V.* et le *BDLI* ou *German Aerospace Industries Association* qui promeuvent par exemple des salons professionnelles. Les instituts et centres de recherche sont le *German Aerospace Center (DLR)* qui s'intéressent particulièrement à la psychologie dans le domaine aérospatial, le *Hamburg Centre of Aviation Training (HCAT)* qui est une plate-forme pour le transfert de compétences, le *Hamburg's Center of Applied Aeronautical Research (ZAL)* qui mènent des recherches dans le domaine technologique de l'aviation civile ainsi que les quatre Universités d'Hambourg : *Hamburg University of Applied Sciences (HAW Hamburg)*, *Hamburg University of Technology (TUHH)*, *Helmut Schmidt University (HSU)* and the *University of Hamburg*. Le cluster trouve également son soutien dans le

Hamburg Business Development Corporation (HWF) et le Ministère de l'économie, du transport et de l'innovation (BWVI).

Le cluster *Hamburg Aviation* est géré par un organisme central composé du *Hamburg Aviation Board* et *Hamburg Aviation Services* dont la mission est de prendre des décisions stratégiques.

La dynamique de clusterisation est encouragée par l'Union Européenne par exemple à travers des récompenses octroyées aux clusters les mieux gérés à l'image du *GOLD Label* ou encore à travers le réseau européen des clusters du secteur aérospatial, le *European Aerospace Cluster Partnership (EACP)* qui favorise l'interclustering permettant d'encourager les collaborations. En ce sens il est très intéressant de souligner la différence entre les pôles de compétitivité français et les clusters qui dans leurs objectifs ont la même ambition : réunir des acteurs économiques, académiques et institutionnels en créant des réseaux sur un territoire administrativement délimité, la région ou le Land dans les cas français et allemands.

Le site web du gouvernement français répertorie tous les pôles de compétitivité mais ne mentionne pas l'*Aerospace Cluster Auvergne-Rhône-Alpes*, association loi 1901, qui est pourtant l'équivalent du cluster *Hamburg Aviation* comme en atteste un communiqué de presse du cluster français. Il y est fait mention d'une mission commerciale organisée en 2017 à Hambourg. Il est donc fort intéressant de souligner cette différence. Le pôle de compétitivité qui est une initiative publique émanant du gouvernement français et qui vise à encourager de telles pratiques à l'échelle nationale doit donc être distingué du cluster qui est issue d'initiatives plus locales et dont la structuration en réseau émane d'abord de la cohésion des acteurs du territoire à l'échelle locale ou régionale. La dynamique commune entre ces deux conceptions, cluster et pôle de compétitivité, réside dans l'importance de la coopération entre les acteurs du réseau. Cette coopération permet, dans le cas du cluster hambourgeois, de couvrir l'ensemble de la chaîne de production des avions depuis leur conception jusqu'au recyclage de ceux-ci et positionne ce cluster comme incontournable dans le secteur et créateur d'innovation.

La stratégie d'implantation d'Airbus est fort intéressante. En effet, la firme structure sa production autour du site de production de Toulouse. Elle dispose de sites d'implantation éparpillés dans le monde entier, chacun étant spécialisés et faisant appel à

de nombreux sous-traitants et cette « diversification géographique des lieux de production et d'assemblage d'Airbus s'appuie sur le transport maritime »¹⁰². Par exemple, les principaux sites d'implantation de l'Airbus A380 sont l'Allemagne (Hambourg), le Pays de Galles (Mostyn) et l'Espagne (Cadix). La chaîne logistique de cet avion a favorisé l'utilisation des voies maritimes et fluviales à partir de l'an 2000 et la stratégie industrielle et commerciale de l'entreprise est de répartir sa production à proximité des grandes plates-formes aéroportuaires¹⁰³. Le hub d'Hambourg est un maillon essentiel de la chaîne logistique de fabrication de l'avion puisque les pièces provenant de l'usine chinoise de Tianjin y sont acheminées principalement par conteneur. Un navire baptisé *City of Hambourg* a été inauguré le 11 juin 2008, succédant à la construction du *Ville de Bordeaux* en 2004 et du *Ciudad de Cadix* en 2009. L'importance des ports dans la stratégie industrielle d'Airbus est donc indéniable.

Avec cet exemple, nous avons montré les mécanismes de clusterisation dont la présence de firmes-pivots qui drainent des flux importants de trafics et qui dynamisent l'ensemble du territoire de la région portuaire sans se limiter au port. Le port est donc un maillon de ce système et le cluster peut se développer grâce à la proximité des lignes maritimes transocéaniques.

Certaines places portuaires ont fait le choix de développer un secteur d'activité en particulier. Dans notre démarche comparative, nous considérons que s'il est un territoire spécialisé dans l'accueil des navires et des marchandises, le cluster portuaire devient véritablement attractif lorsque les acteurs font le choix de se démarquer des autres ports en se spécialisant dans un type d'activité afin de développer un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents. Le développement d'un cluster intégré spécialisé nécessite l'implication de l'autorité portuaire afin de promouvoir ce secteur. Le cluster spécialisé peut devenir un espace incontournable dans le jeu de la compétition interportuaire à l'échelle régionale. Il s'agit en ce sens d'un choix stratégique dans la mesure où la spécialisation accrue dans un domaine est également un risque.

¹⁰² DEMANGEON Érick, *Airbus muscle sa logistique maritime*, mercredi 23 décembre 2015, L'Antenne

¹⁰³ *L'Airbus A380, infrastructures et logistiques d'une aventure industrielle*, geoconfluences.

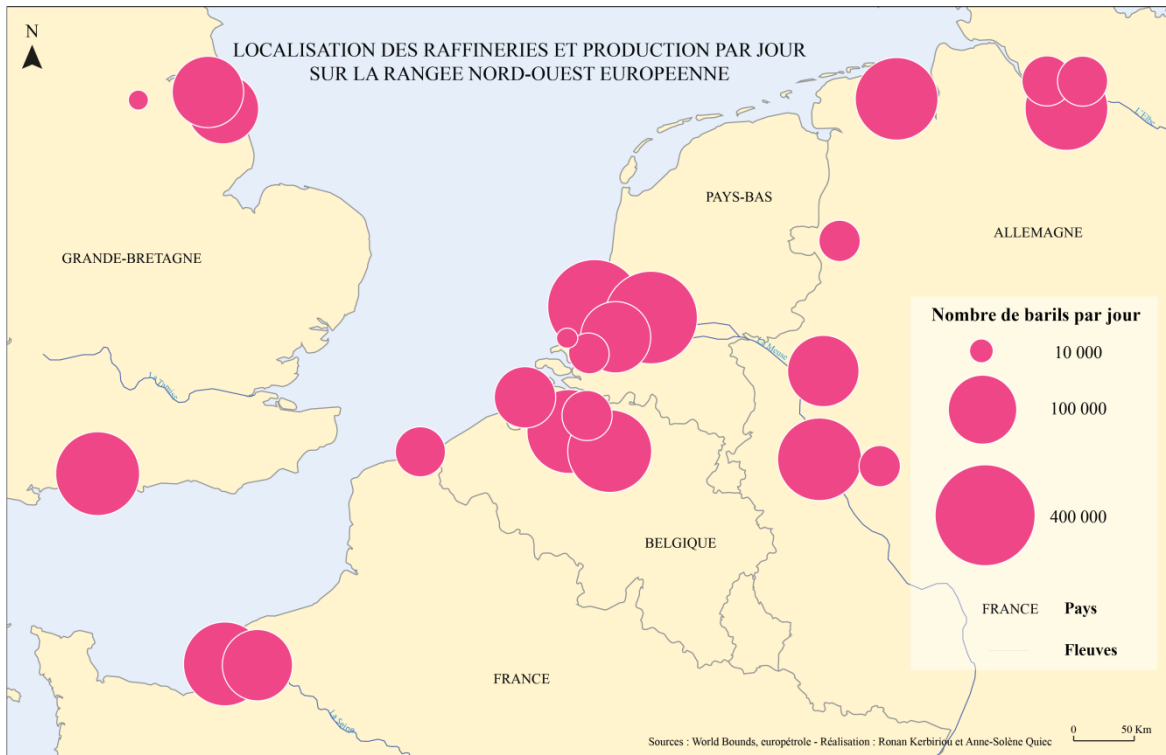
4.2.2. Le cluster pétrochimique : un cluster emblématique structurant

Pour un deuxième cas d'étude, nous proposons de nous intéresser plus particulièrement au cas des clusters pétrochimiques d'Anvers et de Rotterdam. Pour cela nous allons tout d'abord évaluer la présence des activités en lien avec le secteur pétrochimique dans ces ports en les comparant avec les données des autres ports nord-ouest européens. Nous nous demanderons ensuite quels éléments font de ces clusters spécialisés des clusters structurants, spécifiques et emblématiques de ces ports.

4.2.2.1. Quelques éléments comparatifs

Pour débiter notre analyse, nous présentons quelques éléments permettant de comparer l'activité dans le secteur pétrochimique des principaux ports de la rangée nord-ouest européenne. Pour cette comparaison s'appuyant sur des données quantitatives, nous avons utilisé le site web *europétrole* qui répertorie les sites pétroliers de production et de stockage à travers le monde ainsi que les données des autorités portuaires. Pour chaque port, nous détaillerons le nombre de raffineries et leurs capacités de production, les trafics de vracs liquides ainsi que les volumes par sous-catégories et pour finir les capacités de stockage dans ce secteur.

Figure 51



Cette carte localise les raffineries sur la rangée portuaire nord-ouest européenne et à proximité immédiate en spécifiant le nombre de barils de chaque raffinerie par jour. Aucune raffinerie ne ressort particulièrement en termes de nombre de barils. On note tout de même une concentration plus forte autour des ports d'Anvers et de Rotterdam.

Pour compléter cette carte, voici un tableau montrant les capacités de production des raffineries des ports du Havre, d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg.

Figure 52 – Capacités de production des raffineries implantées dans les principaux ports de la rangée nord-ouest européenne (en millions de tonnes par an)

	Le Havre	Anvers	Rotterdam	Hambourg
BP	-	-	19	-
ExxonMobil	-	13,5	11	-
Total	12	18	-	-
Gunvor Petroleum	-	6,5	5	-
Hansen & Rosenthal	-	-	-	15
Holborn Europa (Tamoil)	-	-	-	5,2
Neste Oil	-	-	1	-
Shell	-	-	21	-
TOTAL	12	38	57	20,2

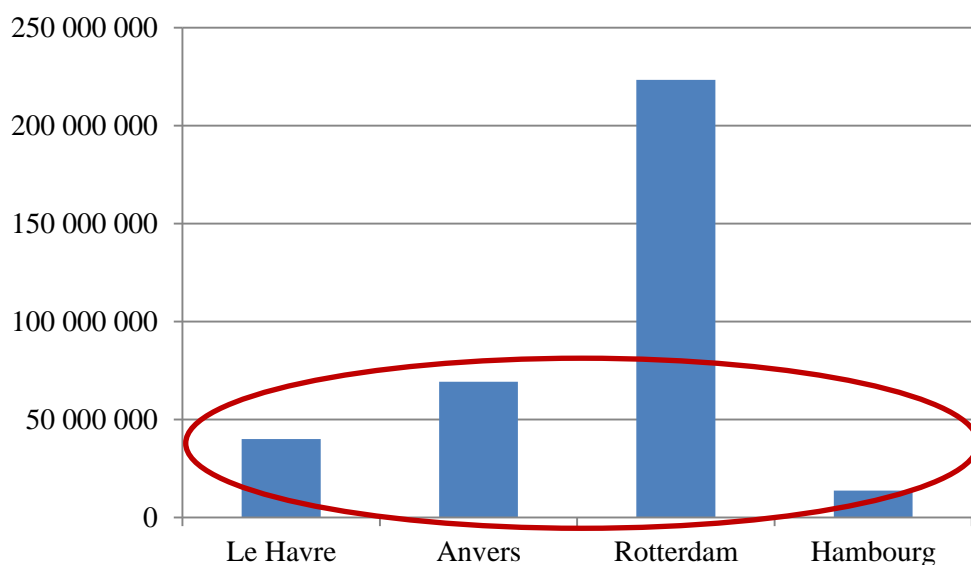
Source : *www.euro-petrole.com, 2018 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018*

Nous dénombrons une raffinerie au Havre dont la capacité de production est de 12 millions de tonnes par an (une autre, la raffinerie *Exxonmobil* de Gravenchon, se situe sur la commune de Lillebonne dans la circonscription portuaire de Rouen), trois à Anvers dont les capacités totales sont de 38 millions de tonnes par an, cinq à Rotterdam pour un total de 57 millions de tonnes et deux à Hambourg représentant 20,2 millions de tonnes par an.

Le port de Rotterdam est celui qui concentre le plus de raffineries et dont la capacité de production est la plus importante, suivi du port d’Anvers. A eux deux, Anvers et Rotterdam ont la capacité de produire 95 millions de tonnes par an. Les sites de transformation sont donc les plus nombreux dans ces deux complexes portuaires.

Intéressons-nous désormais aux trafics portuaires liés au secteur pétrochimique. L’activité liée à ce secteur est principalement comptabilisée dans la catégorie des vracs liquides. Sur le graphique présentant les trafics par type de marchandises, exposé précédemment, nous avons soulevé le pic d’activité du port de Rotterdam concernant les trafics de vracs liquides. S’agissant d’une explicitation des clusters spécialisés, il convient de revenir sur cet élément.

Figure 53 – Trafics des vracs liquides dans les ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg (en tonnes en 2017)

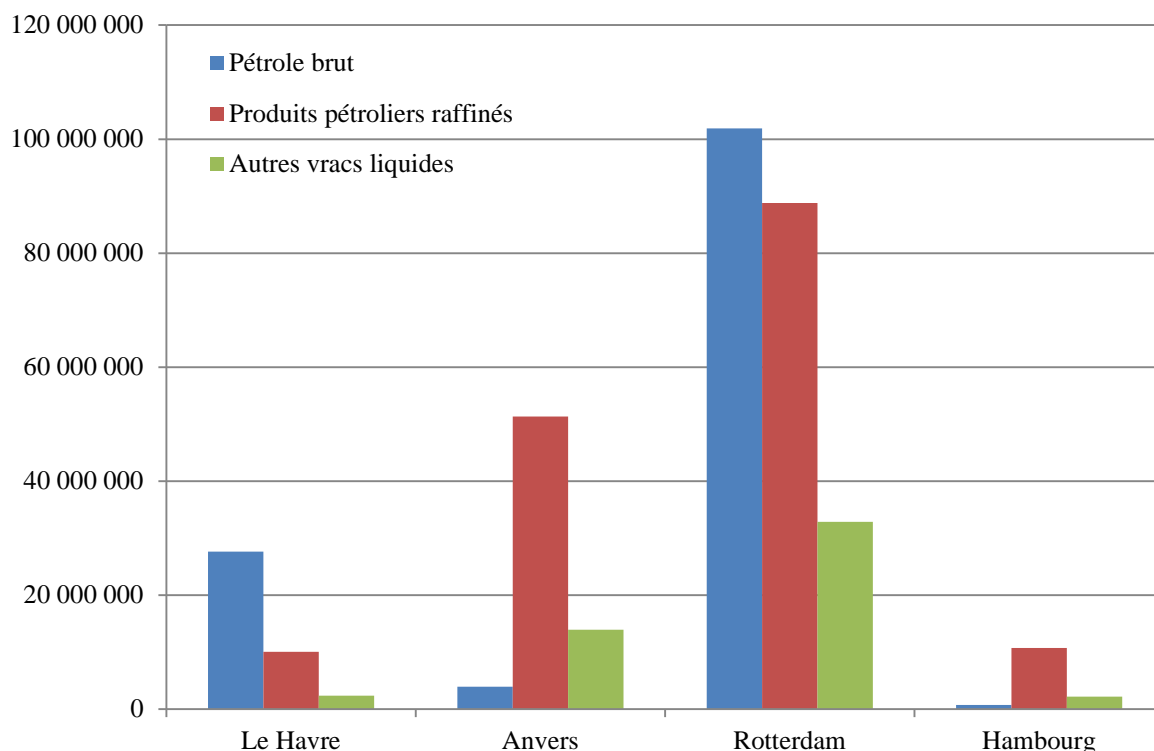


Sources : rapports d’activité des autorités portuaires, 2017 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

En effet, le trafic de vracs liquides dans ce port est très nettement supérieur aux autres ports. Les trafics aux ports du Havre, d’Anvers et d’Hambourg peuvent être regroupés comme indiqué sur le graphique. Le Havre et Anvers ont des tonnages très proches. Ceux d’Hambourg sont relativement faibles.

Il convient de détailler la répartition de ces trafics totaux de vracs liquides par sous-catégories

Figure 54 – Volumes importés et exportés par sous-catégories de vracs liquides (pétrole brut, produits pétroliers raffinés et autres vracs liquides)



Sources : rapports d'activité des autorités portuaires, 2017 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

La comparaison présentée dans le graphique ci-dessus est très intéressante. Elle montre la disparité dans la répartition des trafics de pétrole brut, de produits pétroliers raffinés et des autres vracs liquides dans les quatre ports.

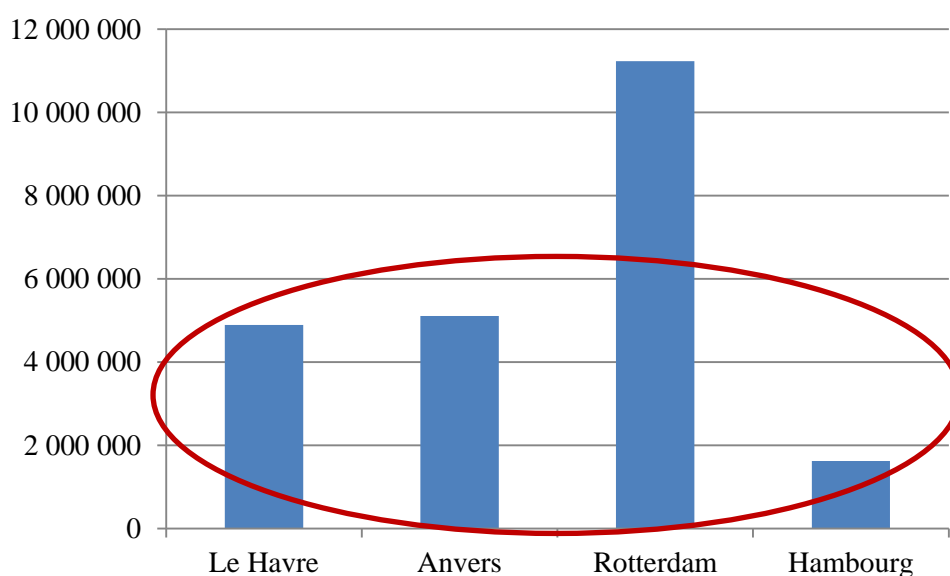
Nous relevons globalement que le port du Havre et celui de Rotterdam présentent à nouveau une structure similaire, tout comme Anvers et Hambourg de leur côté. Pour les premiers, le trafic de pétrole brut domine, suivi des produits pétroliers raffinés et enfin de la sous-catégorie des autres vracs liquides. S'agissant des deuxièmes, le trafic de produits pétroliers raffinés domine, s'en suivent les autres vracs liquides puis le pétrole brut. Cela nous amène à conclure que Le Havre et Rotterdam sont des ports qui traitent davantage de produits sous forme de matière première et qu'Anvers et Hambourg sont davantage des ports qui transforment la matière première.

Par ailleurs, le port de Rotterdam domine nettement les volumes importés et exportés de pétrole brut par rapport aux autres ports de la rangée nord-ouest européenne. Dans cette sous-catégorie, le port du Havre, bien que très loin des tonnages du port de Rotterdam, présente tout de même des volumes significatifs, notamment par rapport à

Anvers et à Hambourg. Anvers n'importe quasiment pas de pétrole brut, ce qui nous interpelle. En effet, cela pourrait s'expliquer par la difficulté d'accès au port en fond d'estuaire, compensé par le réseau de pipeline entre Anvers et Rotterdam. Concernant les produits pétroliers raffinés, le port de Rotterdam se distingue toujours nettement mais l'écart avec le port suivant, Anvers, est moins important que pour la précédente catégorie. Anvers présente des volumes relativement important dans ce domaine mais toujours bien plus faibles que ceux de Rotterdam. Le Havre et Hambourg ont de très faibles volumes.

Une autre comparaison peut être opérée pour évaluer les surfaces de stockage de produits liés à l'industrie pétrochimique dont disposent les ports.

Figure 55 – Comparaison des capacités de stockage des produits liés au secteur pétrochimique (en m³)



Source : *www.euro-petrole.com, 2018 – Réalisation : Anne-Solène Quiéc, 2018*

Nous observons que la capacité de stockage la plus importante se situe également dans le port de Rotterdam. Celle du Havre et d'Anvers sont équivalentes, ce qu'il est intéressant de souligner. Celle d'Hambourg est nettement inférieure. Il serait intéressant de connaître les taux de remplissage de ces espaces de stockage mais nous ne disposons pas de ces chiffres. Nous disposons par contre du nombre de dépôts pétroliers dans chaque port, de leurs noms et de leurs capacités individuelles de stockage.

Figure 56 – Capacité de stockage de pétrole dans les ports du Havre, d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg

Port	Nom du dépôt	Capacité de stockage en m ³
Le Havre	CIM-CCMP	4 100 000
	SHMPP (Société Havraise de Manutention de Produits Pétroliers)	366 000
	LBC SOGESTROL 1	225 190
	LBC SOGESTROL 2	144 620
	SEPP (Société d'Entreposage de Produits Pétroliers)	54 000
	Sigalnor (stockage de GPL)	4 500
TOTAL	6 dépôts	4 894 310
Anvers	Oiltanking	1 147 120
	APTC de VTTI	965 000
	Sea-Tank quai 210	873 000
	Vesta	830 000
	STTA (Sea Tank Terminal Antwerp) – quai 254-316	515 000
	ACS Vopak	467 000
	Eurotank Vopak	467 000
	ADPO	275 000
	LBC	228 339
	STTA quai 405-415	200 000
	ITC Rubis	110 000
TOTAL	11 dépôts	5 112 459
Rotterdam	Europoort de Vopak	3 300 000
	Shell Europoort	2 100 000
	Odfjell	1 600 000
	HES Hartel Tank Terminal	1 300 000 (mise en service fin 2019)
	Euro Tank Terminal B.V. de VTTI	1 118 000
	Laurens haven de Vopak	924 000
	MOT (Maasvlakte Olie Terminal)	708 000
	Koole Pernis	520 000
	Botlek Tank Terminal	480 000 (extension à 620 000 prévue en 2019)
	STR de Burango - Lukoil	240 000
	Rubis Botlek	161 600
	LBC	83 000
TOTAL	12 dépôts	11 234 600 (12 674 600 en 2019)
Hambourg	Oiltanking	871 840
	Vopak Dupec	631 148
	Bomin	120 000
TOTAL	3 dépôts	1 622 988

Source : *www.euro-petrole.com, 2018 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018*

Le dépôt pétrolier de la CIM-CCMP au Havre est celui qui concentre l'essentiel de la capacité de stockage. Les sociétés d'entreposage de pétrole au port d'Anvers sont plus nombreuses qu'au port du Havre. La répartition des capacités y est plus homogène. Le port de Rotterdam a des capacités de stockage beaucoup plus importantes que dans les autres ports. Les entreprises sont nombreuses mais équivalentes au port d'Anvers qui est pourtant moins dense en terme de densité de raffinerie sur sa circonscription. Le port d'Hambourg dispose de peu de capacité de stockage même si les entreprises ont pourtant individuellement des capacités assez importantes par rapport aux capacités de la majorité des entreprises havraises dans ce domaine.

L'observation de ces données issues de la base de données *europetrole* et des rapports d'activité des ports du Havre, d'Anvers, de Rotterdam et d'Hambourg, nous permet de tirer plusieurs conclusions. Tout d'abord nous observons que Rotterdam se dégage nettement des autres ports concernant les trafics liés au secteur pétrochimique et les capacités de stockage pour ce type de marchandises. De plus, contrairement à l'analyse des trafics totaux des ports, le port du Havre ne présente pas les trafics de vrac liquides, ni les capacités de production et de stockage, les plus faibles de la rangée nord-ouest européenne. Ceux-ci sont même équivalents à ceux du port d'Anvers.

Or, jusqu'à très récemment et depuis le début de notre étude, le port d'Anvers faisait la promotion de son cluster pétrochimique en revendiquant que celui-ci était le premier cluster pétrochimique intégré d'Europe et le deuxième du monde après Houston aux Etats-Unis. Même son puissant concurrent Rotterdam ne met pas autant en avant l'importance de ce secteur dans son port. Mais, la mise à jour des informations montre que cela n'est plus mentionné sur le site internet de l'autorité portuaire. Cela laisse donc une question en suspens : comment un tel revirement est-il possible ?

Il semble compliqué de répondre avec certitude à cette question mais nous allons tenter de donner des éléments de réponse en éclairant la composition des clusters industriels spécialisés dans le secteur pétrochimique des ports de Rotterdam et d'Anvers.

4.2.2.2. Le cluster pétrochimique à Rotterdam

L'existence d'un cluster pétrochimique à Rotterdam a été suggérée par la mise en évidence du poids que représente cette activité au sein du port et au sein de la rangée nord-

ouest européenne. En effet, le port de Rotterdam dépasse tous les autres complexes portuaires en termes d'infrastructures et de trafics liés au secteur pétrochimique. Le trafic des vracs liquides représentait en 2017, 214 300 000 tonnes soit près de 46 % du trafic total du port. On note une baisse des trafics de vracs liquides qui étaient de 223 500 000 tonnes en 2016 et de 224 600 000 tonnes en 2015. En 2017, la répartition par produit était la suivante :

Figure 57 – Répartition des trafics de vracs liquides par produit au port de Rotterdam (en tonnes en 2017)

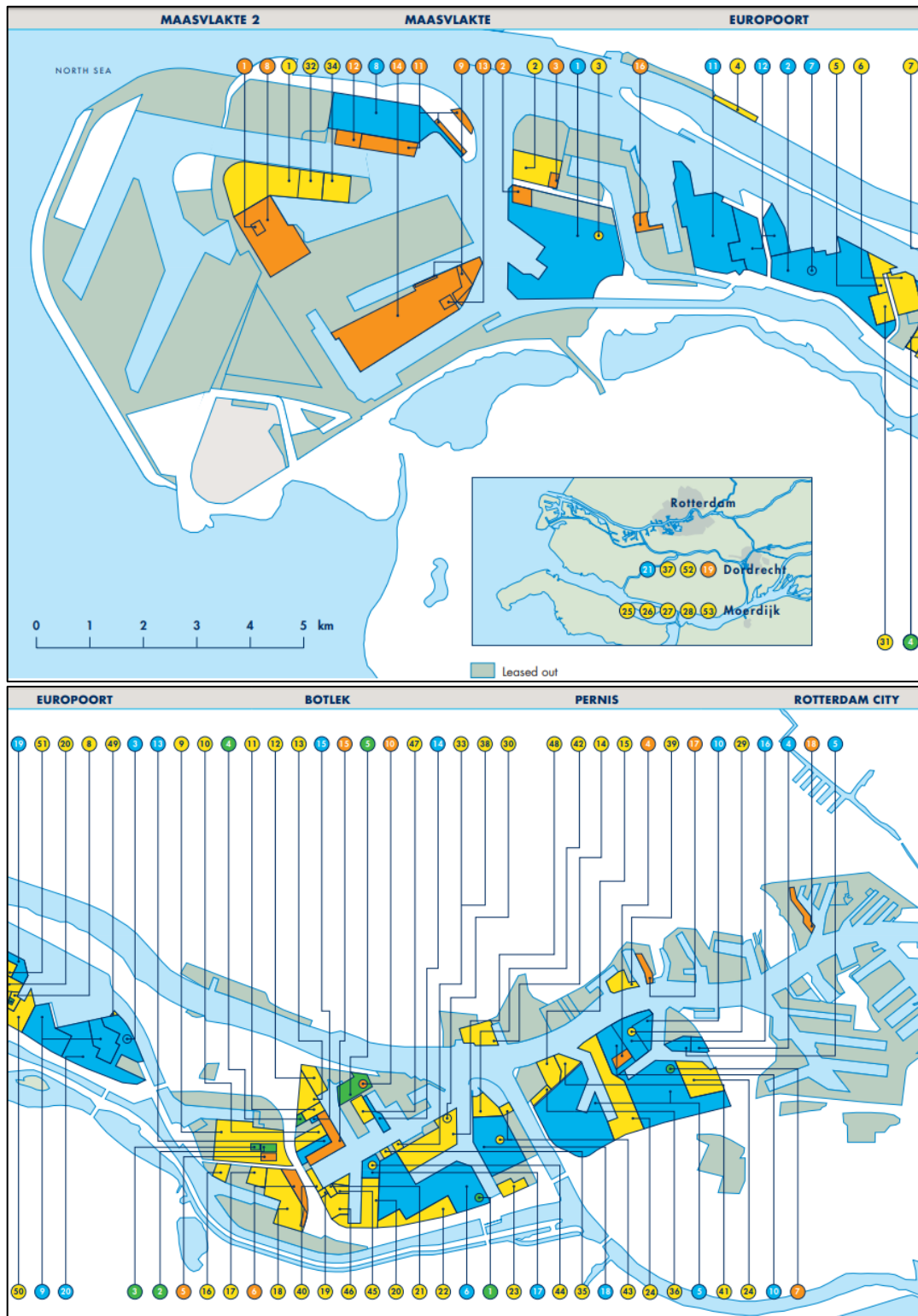
Produits	Tonnages
Huile brute	104 100 000
Produits pétroliers	79 200 000
GNL	2 000 000
Autres vracs liquides	28 900 000
Total	214 300 000

Source : autorité portuaire, 2017 – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

L'huile brute est donc le tonnage le plus important pour le port de Rotterdam, ce qui confirme sa position de port de redistribution.

Le cluster se structure autour de firmes-pivots qui sont des firmes multinationales dans le domaine comme *Shell* et *ExxonMobil*, qui comptent respectivement 2 989 et 1 038 employés, ainsi qu'une multitude de petites entreprises du domaine de la biochimie. En 2016, 13 070 personnes étaient employées dans ce domaine au port de Rotterdam. En tout, environ 120 industries travaillent dans le domaine de la pétrochimie au port de Rotterdam issues des secteurs suivants : huiles et produits pétroliers ; produits chimiques, biocarburants et huiles alimentaires ; gaz et électricité, charbon et biomasse ; gaz industriels et eau. Nous présentons la carte officielle des industries du secteur.

Figure 58 – Industries du secteur pétrochimique au port de Rotterdam



Source : www.portofrotterdam.com, 2016

Sur cette carte figure la localisation des entreprises du secteur pétrochimique à Rotterdam. Celles-ci sont réparties sur 60 % de la surface du port. L'industrie liée à ce

secteur produit environ la moitié des revenus du port et environ 40 % de sa valeur ajoutée. Plus de 13 000 emplois directs et plus de 60 000 emplois indirects sont concernés par le cluster. L'interdépendance entre les entreprises est affichée par l'autorité portuaire sur son site web qui indique que « les produits résiduels d'une entreprise peuvent servir de matière première pour une autre. Des synergies comme celle-ci créent un climat économique efficace et rentable pour toutes les entreprises de produits chimiques à Rotterdam ».

L'aménagement de nouveaux sites pour le développement des activités du cluster se poursuit. Dans le cadre de l'aménagement de la *Maasvlakte 2*, à l'extrémité ouest du port, permettant d'accroître de 20 % les terrains disponibles dans le port, un terminal de GNL a par exemple été mis en service en 2011.

Par ailleurs, le cluster pétrochimique produit, à lui seul, 20 % de la valeur ajoutée du secteur industriel néerlandais, ce qui est considérable pour l'économie du pays. L'activité du cluster pétrochimique est donc une nécessité pour le port de Rotterdam et pour les Pays-Bas. Cette économie structure ces territoires. Par ailleurs, le port de Rotterdam bénéficie d'un atout géographique indéniable : sa localisation de pleine mer pour l'accueil des plus gros navires.

4.2.2.3. Le cluster pétrochimique à Anvers

Le cluster pétrochimique d'Anvers se présente comme étant à la jonction entre les activités maritimes, logistiques et industrielles. A Anvers, le pôle pétrochimique est clairement identifié. L'industrie liée à ce secteur représente la majorité de la surface occupée par l'activité portuaire. La concentration d'industries pétrochimiques est donc très importante et des acteurs internationaux du secteur y ont des sites de production. On y trouve *BASF*, *Monsanto*, *Bayer*, *Total*, *ExxonMobil* ou encore *Nippon Shokubai*. Les raffineries du port d'Anvers sont *Total Refining and Petrochemicals*, *ExxonMobil Antwerp Refinery*, *Independent Belgium Refinery (Gunvor)*. D'ailleurs, les kilomètres d'industries pétrochimiques interpellent lorsqu'on parcourt le port en voiture.

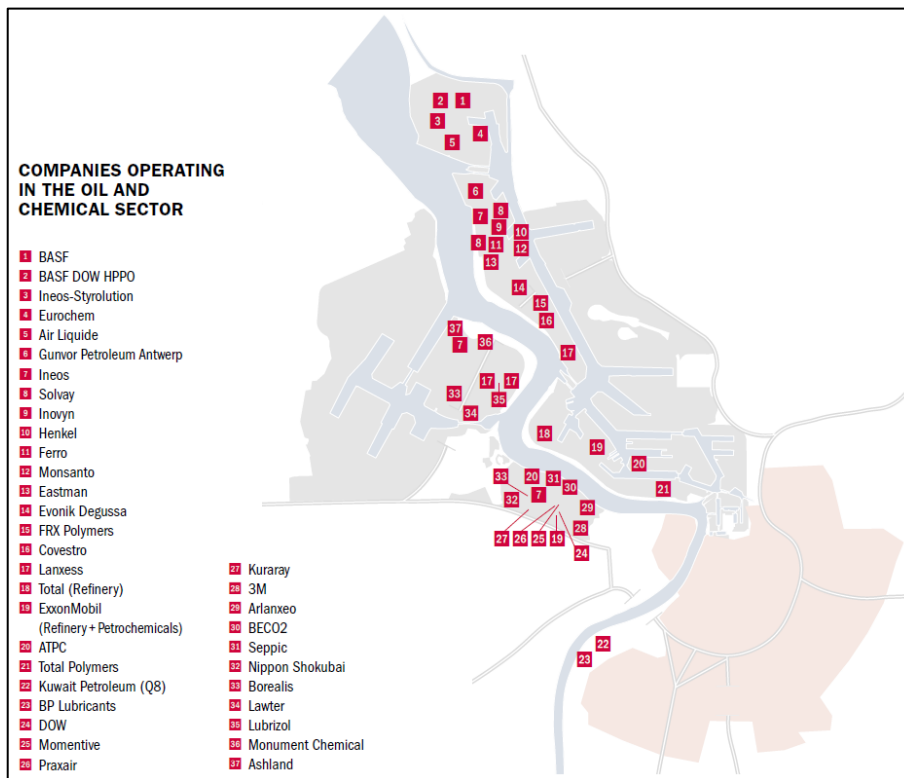
Figure 59 – Raffinerie Total à Anvers



Raffinerie Total en rive droite – Anne-Solène Quiec, 2014

Nous faisons figurer la carte officielle de l’autorité portuaire anversoise détaillant le nom des entreprises du secteur pétrochimique localisées sur le port :

Figure 60 – Industries du secteur pétrochimique à Anvers



Source : www.portofantwerp.com, 2018

Le cluster pétrochimique est l'un des atouts du port d'Anvers. Son existence est largement mise en avant dans la promotion du port et fait l'objet de beaucoup d'attention. Par exemple en avril 2016, l'autorité portuaire anversoise a lancé une campagne internationale « *Feel the Chemistry* » afin de « présenter les fonctions de logistique, de stockage et de transbordement du port d'Anvers et attirer de nouveaux investissements dans le cluster »¹⁰⁴ se prévalant des récents investissements effectués par *ExxonMobil* et *Nippon Shokubai*.

**Figure 61 – Bandeau promotionnel de l'industrie pétrochimique au port d'Anvers
« *Feel the chemistry* »**



Source : www.portofantwerp.com

L'objectif de ces campagnes promotionnelles est d'attirer des investisseurs sur la zone portuaire. En voici quelques exemples :

¹⁰⁴ Site web de l'autorité portuaire d'Anvers, www.portofantwerp.com, consulté le 30/01/2018

Figure 62 – Investissements dans le port d’Anvers par les industriels de la pétrochimie

Nom de la société	Montant de l’investissement	Objectif
Air Liquide	50 millions d’euros (2013)	Nouvelle unité de production de monoxyde de carbone
BASF	1 milliard d’euros (2006 – 2008)	Lancement d’un programme d’investissement
ExxonMobil	1 milliards d’euros (effectué)	Construction de la nouvelle Unité de cokéfaction retardée (DCU)
Nippon Shokubai	350 millions d’euros (effectué)	Construction d’une nouvelle unité de production (réacteur)
Lanxess	25 millions d’euros (prévu)	Accroître l’efficacité du site et le rendre plus compétitif
Total Raffinaderij Antwerpen (TRA)	1 million d’euros (prévu)	Modernisation du site existant Projet OPTARA (optimisation de la zone Amsterdam-Rotterdam-Anvers) : développement d’une nouvelle raffinerie avec des produits innovants (exemple : carburant diesel à très faible teneur en soufre)
Vopak (société de stockage de citernes)	-	Construction d’une toute nouvelle station de chargement pour remplir les wagons-citernes ferroviaires d’acétyls, multiplication par quatre de la capacité ferroviaire

Source : www.portofantwerp.com, chiffres de 2017

Ce tableau souligne que les investissements des industriels de la pétrochimie sont très importants dans le port d’Anvers et que la politique de clusterisation fonctionne car elle favorise les investissements. Si l’on s’en tient aux informations recueillies dans ce tableau, le montant des investissements serait donc d’environ 2,4 milliards d’euros depuis 2006. Mais, dans le domaine, les investissements au port de Rotterdam s’élèvent à environ 7,8 milliards d’euros depuis 2004¹⁰⁵. Le site pétrochimique de Rotterdam semble donc plus attractif pour les investisseurs.

L’intérêt du cluster est de dynamiser l’ensemble du territoire en attirant des entreprises liées au domaine d’activité et en créant un environnement propice au développement économique. Le port d’Anvers se prévaut d’avoir un savoir-faire en matière logistique et une productivité de manutention nécessaire pour le développement de l’activité portuaire liée au secteur pétrochimique. L’implication de l’autorité portuaire dans

¹⁰⁵ Rapport de l’autorité portuaire de Rotterdam, *Facts and figures – Over 120 industrial companies. One powerful cluster*, février 2016

la coordination du cluster et dans la dynamique n'est pas à négliger. Lors de notre enquête à Anvers, nous avons rencontré un cadre de l'autorité portuaire embauché depuis six mois pour un but précis. Son expérience dans le secteur privé de la pétrochimie lui a permis d'intégrer un nouveau département dont l'objectif, lorsque nous l'avons interrogé, était de cerner davantage les demandes des entreprises du secteur pétrochimique. Il coordonnait à l'époque de l'entretien les travaux de deux personnes qui devaient être six dans les mois suivants. La création d'un département spécialement réservé aux relations entre l'autorité portuaire et les entreprises du secteur pétrochimique montre d'une part l'importance de ce secteur pour l'économie du port flamand et d'autre part la volonté de l'autorité portuaire de créer des liens avec ces entreprises. Le rôle de l'autorité portuaire dans le cluster est donc fort important. Qu'il s'agisse de faire valoir les atouts du port dans les foires internationales, de soutenir ses entreprises ou de créer du lien avec elles, l'autorité portuaire semble très proches des besoins des entreprises du secteur.

Le cluster pétrochimique anversoïis montre une spécialisation accrue dans ce domaine d'activité, même si le secteur des conteneurs est également très développé. Il apparaît donc comme un atout pour la place portuaire anversoïise dans son ensemble, plus que comme une réelle concurrence du port de Rotterdam et surtout pas véritablement comme le premier cluster pétrochimique d'Europe. Toutefois le cluster portuaire pétrochimique anversoïis est un succès car il est internationalement reconnu et le port est identifié comme place portuaire pétrochimique. Il convient donc de se demander pourquoi le port du Havre ne développe pas de cluster spécialisé au sein de son port.

Conclusion du chapitre 4 : le cluster portuaire spécialisé, véritable plus-value pour le port

Nous avons ensuite réinterprété la notion de système d'acteurs proposés par Alexandre Moine (2006) pour l'appliquer au cas du port permettant ainsi de montrer l'importance du réseau d'acteurs au sein de la place portuaire. Cela a conduit à détailler les entreprises qui travaillent au sein des circonscriptions portuaires en distinguant tout d'abord les entreprises directement liées au secteur maritime et portuaire (agents maritimes, transitaires et commissionnaires, sociétés de manutention, sociétés d'entreposage), puis les opérateurs de terminaux à conteneurs en distinguant la dimension de ceux-ci. Nous en concluons que les ports de la rangée nord-ouest européenne présentent des structures économiques différentes qui impliquent un rapport différent entre les entreprises et les autorités portuaires.

La restitution des résultats a donc été scindée en deux parties : l'une portant sur l'activité économique des ports et sur les entreprises au sein des circonscriptions portuaires en précisant notre définition de l'« entreprise portuaire », l'autre portant l'application de la notion de cluster spécialisé au sein du cluster portuaire.

Nous concluons, suite à cette première étape de notre recherche, que le cluster spécialisé permet au port de se démarquer des autres dans un contexte de concurrence régionale. Bien qu'il existe des clusters spécifiques au Havre et à Londres tels que le cluster logistique dans le port normand, nous estimons qu'il n'existe pas de cluster véritablement structurant au sein de ce port qui permettrait de mettre en évidence un secteur en particulier, comme c'est le cas à Anvers, Rotterdam et Hambourg. Il ne semble pas y avoir de politique de clusterisation dans cette direction. Nous avons par ailleurs développé l'idée de cluster industriel spécialisé dont le cœur d'activité n'est pas lié au transport maritime et portuaire comme dans le cas du cluster aéronautique hambourgeois.

L'exemple du cluster pétrochimique d'Anvers et de Rotterdam marque la naissance d'une dynamique nouvelle. Une annonce récente fait part de la coopération prochaine, prévue pour 2030, entre les clusters d'Anvers et de Rotterdam pour en faire le complexe pétrochimique le plus grand d'Europe associant également Moerdijk et Terneuzen. L'objectif indiqué sur le site internet du port de Rotterdam est d'être compétitif par rapport aux autres clusters dans le monde. Ce cluster portera le nom d'ARRRA (*Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr-Area*). Le réseau de pipeline structure déjà cet espace puisque des

connexions existent entre ces deux ports. A l'heure actuelle, 40 % de la production pétrochimique de l'Union Européenne est transportée par cette voie.

Nous observons donc que le cluster spécialisé prend un autre sens que le cluster maritime et portuaire. Il ne représente pas l'intégralité de l'activité du port mais constitue une partie du tissu économique du port. L'idée de cluster prend ici tout son sens. Les clusters pétrochimiques rotterdamois et anversoïis sont localisés à un point géographique stratégique. Le port a permis l'implantation, la structuration puis le développement des activités liées à la pétrochimie en position directe avec l'arrivée des navires sur le continent. Le cluster spécialisé présente donc un avantage comparatif vis-à-vis des ports concurrents. Mais l'absence de cluster non identifié porte-t-il atteinte au développement du port ? La présence ou l'absence de cluster spécialisé résulte-t-elle de la capacité de la communauté portuaire à la mise en réseau d'acteurs ? Dans quelle mesure la gouvernance du cluster facilite-t-elle la mise en réseau de ces acteurs ?

Compte tenu du poids des entreprises dans la valeur ajoutée produites par les ports, nous en concluons que celles-ci sont parties prenantes de l'organisation et de la structuration du territoire portuaire. Elles ont donc toute leur place dans la gestion de la place portuaire et le rôle qu'elles y jouent intervient dans le questionnement sur le mode de gouvernance des ports de la rangée nord-ouest européenne qui sera l'objet de notre chapitre 5 à propos des ports du Havre et d'Anvers.

CHAPITRE 5

LES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE AU QUOTIDIEN : LES EXEMPLES DU HAVRE ET D'ANVERS

Dans notre approche empirique pour l'étude des processus de gouvernance, il nous a paru central de considérer les pratiques de celle-ci au sein des places portuaires comme un objet d'étude à part entière. Pour cela, nous avons conféré à la notion de gouvernance une dimension autre que celle strictement institutionnelle. Nous avons considéré que cette dernière est démesurément mise en avant dans la description et la comparaison des modes de gouvernance, particulièrement du point de vue français. En dépassant le cadre institutionnel, nous avons donc ouvert la réflexion à des aspects beaucoup plus informels, mais aussi plus difficiles à appréhender quantitativement, pour étudier cette pratique dans tous ses contours. Ici, notre idée de départ a été de considérer la gouvernance comme un ensemble de pratiques singulières.

En ce sens, nous avons étudié les pratiques de gouvernance que nous appelons quotidiennes, c'est-à-dire observées sur le court terme. L'approche par la pratique permet de donner une autre réalité des configurations en présence. Grâce à deux exemples, celui du Havre et celui d'Anvers, nous proposons ici une analyse à l'échelle des places

portuaires de ces deux ports en considérant deux catégories d'acteurs : les entreprises privées et les autorités portuaires.

Pour mettre à jour les pratiques de gouvernance dans les ports concernés, nous utiliserons notamment l'outil des représentations dans la mesure où nous pensons que la gouvernance fait l'objet de beaucoup de débats s'appuyant sur des perceptions idéalisées de celle-ci.

Nous formulons un questionnement qui orientera notre réflexion : le fait que l'autorité portuaire et les entreprises privées soient localisées sur le même territoire, et fassent a priori partie d'une même communauté d'intérêt, c'est-à-dire du cluster portuaire dans son ensemble, garantit-il l'existence de liens bénéfiques durablement établis entre ces parties prenantes en vue d'un processus de gouvernance ?

Dans notre démarche analytique et comparative, nous avons distingué deux axes : la nature des interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées (simples relations et liens durablement établis) et les modalités de la gouvernance (institutionnalisée et « informelle »). Ces deux distinctions essentielles dans notre réflexion expriment une forme de dualité idéologique de fond entre deux modes de gouvernance : le mode de gouvernance des pays du nord¹⁰⁶ et le mode de gouvernance des pays latins.

5.1. Les interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées

Tout au long de notre recherche qualitative et empirique, nous avons veillé à observer puis à qualifier les interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées car celles-ci constituent pour nous le terreau des processus de gouvernance. La gouvernance est un phénomène subjectif et l'étude des représentations nous a semblé être un outil d'analyse adéquat.

À ce stade de la réflexion, la question de savoir dans quelles mesures des pratiques quotidiennes de gouvernance existent au sein de toutes les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne peut paraître surprenante car notre objet de recherche initial est bien d'étudier les processus de gouvernance au sein de celles-ci. Or, notre enquête de terrain a remis en question le présupposé de départ visant à penser que la gouvernance est une

¹⁰⁶ Nous excluons ici la terminologie « hanséatique » car Anvers ne fait pas historiquement partie des ports hanséatiques mais des ports flamands. Toutefois sa culture administrative le rapproche très clairement des ports que nous appelons du nord par opposition aux ports latins. Nous gardons d'ailleurs l'appellation ports latins pour faire référence à la facette plus institutionnelle de leur mode de gouvernance.

pratique évidente et effectivement mise en œuvre dans toutes les espaces décisionnels des sociétés occidentales du XXI^{ème} siècle.

5.1.1. La gouvernance : une pratique localisée

Pour appuyer notre démonstration, nous proposons de prendre en compte la dimension géographique, au sens large du terme, de la question de la gouvernance portuaire. En effet, nous avons constaté que la notion de gouvernance ne se perçoit et ne se définit pas de la même manière au sein de toutes les places portuaires. Cela implique, de notre point de vue, que les pratiques soient différentes. La définition de la notion de gouvernance dans les deux places portuaires du Havre et d'Anvers est alors un préalable à l'analyse des pratiques puis des processus de mise en œuvre de celle-ci.

5.1.1.1. Le cas havrais

Durant notre enquête de terrain au Havre, nous avons été interpellées par l'utilisation du terme de gouvernance par nos interlocuteurs. En effet, ils ont beaucoup fait allusion à cette notion en utilisant amplement le terme. Malgré cela, nous estimons que l'essence même de la notion de gouvernance est parfois mal comprise.

Lors de rencontres avec les professionnels du secteur maritime et portuaire dans le cadre de salons ou de réunions professionnelles, nous nous introduisons en indiquant notre sujet de recherche à savoir la gouvernance portuaire. Lors d'un déjeuner au *Propeller Club* du Havre, par exemple, beaucoup de participants ont été interpellés par cette thématique nous indiquant combien cette question est d'actualité au Havre, nous signifiant l'intérêt que suscite le débat.

La référence aux places portuaires nord-ouest européennes en la matière est quasi-permanente. La gouvernance est donc définie par rapport à un référentiel extérieur à la place portuaire, c'est le cas du port d'Anvers principalement et dans une moindre mesure du port de Rotterdam voire de façon anecdotique des ports de Rouen et de Dunkerque. La gouvernance telle qu'elle est pratiquée dans les ports du nord est perçue par les acteurs portuaires français comme étant le mode de gouvernance par excellence et sert de modèle de référence. Cette représentation est largement reprise et diffusée. Elle est mobilisée principalement par les acteurs privés pour souligner les dysfonctionnements présumés du

« modèle » de gouvernance tel qu'il est exercé en France. Nous utilisons des guillemets pour parler de « modèle », terme utilisé dans les entretiens, car dans le cas de la gouvernance, cette conception nous paraît antinomique. Nous nous positionnons en disant que la gouvernance est avant tout un mode, c'est-à-dire une pratique, et non un « modèle ». Au Havre, les représentations collectives reflètent donc l'idée selon laquelle le mode de gouvernance des places portuaires du nord serait l'apanage du mode de gouvernance portuaire. Dans les entretiens que nous avons effectués, cette perception se retrouve chez les personnes issues du secteur privé de manière très claire et également chez les personnes issues du secteur public mais de façon moins généralisée :

*« C'était le **modèle** de la communauté portuaire, Anvers. C'était le modèle de la communauté, avec des **liens forts**, avec des **flux financiers super organisés**, des **fonctions de promotion bien collectives**, bien identifiées. C'est pour ça que nous au Havre on avait fait, comment ça s'appelait ? "Port alliance". On a fait un organisme de promotion qui s'appelait "Port Alliance". »*

Cadre du GPMH, 26 juin 2015

*« Si vous prenez le port d'Anvers, ils ont été très **proactifs**. Si vous prenez le port d'Anvers, ils ont un conseil d'administration qui regroupe six privés et six publics **qui n'existe pas encore aujourd'hui en France** par exemple. [...] **Anvers est déjà en avance** sur la question de la coopération entre le privé et le public. »*

Secrétaire général de la Feport, 23 janvier 2017

Nous remarquons dans ces deux citations, l'utilisation d'anaphores (soulignées), figures de style permettant aux personnes interrogées, un cadre de l'autorité portuaire havraise et le secrétaire général d'un lobby européen des entreprises de manutention, d'insister dans leurs discours sur la comparaison entre les modes de gouvernance de deux places portuaires. Anvers est très clairement un « *modèle* » et les formulations employées sont très mélioratives : « *liens forts* », « *super organisés* », « *bien collectives* », « *bien organisées* », « *proactifs* », « *en avance* ». Les cas français et havrais sont comparés de manière péjorative et en ce sens quelque peu discrédités.

La référence à l'histoire des ports du nord est également très présente dans les discours des portuaires havrais comme en témoignent ces citations où nos interlocuteurs opèrent, encore une fois, une comparaison :

« C'est le poids de l'histoire. Nous n'étions que des usagers à louer des équipements [...] et toutes les décisions d'investissements [...] c'était la décision de l'autorité portuaire. Nous n'étions qu'une société de service, on va dire. Et ben c'est fini. [...] **Pour nous trouver** [...] 20 ans après, **dans la situation qui est celle de nos concurrents nord-européens**. [...] Le poids de l'histoire fait que c'est pas comme ça qu'étaient les ports autonomes. Les ports autonomes étaient une entité qui faisait, qui apportait du service commercial, donc **c'est le poids de l'histoire, c'est tout, ça passera** mais il faut que ça passe. Il faut du temps. [...] Donc effectivement on a un **handicap** qui pour moi n'est que le poids de l'histoire parce que il n'y a pas de raison. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

« Quand on ressent ça, **j'ai toujours la réponse, c'est dans l'histoire**. [...] Le port du Havre a été conçu en 1517 par un acte royal [...] tandis qu'à Anvers c'est d'abord des commerçants qui s'installent [...] au bord de l'Escaut, qui sont des drapiers, qui veulent faire commerce avec l'Angleterre et qui n'ont aucune idée ni du service public, ni de défendre quelque intérêt. »

Ancien cadre-dirigeant d'une entreprise de manutention havraise, 7 mars 2017

Les expressions « *le poids de l'histoire* » ou « *c'est l'histoire* » sont reprises dans les entretiens parmi d'autres formulations. La mobilisation du contexte historique est devenue une facilité de langage pour les acteurs privés afin de justifier les performances actuelles des ports du nord et de pointer du doigt les dysfonctionnements des ports français. D'ailleurs, les acteurs portuaires anversoïses font également référence au déterminisme historique, à leur avantage cette fois-ci.

A priori, la comparaison des modes de gouvernance devrait permettre d'apporter un éclairage nouveau, bénéfique à l'évolution du mode de gouvernance au sein de la place portuaire havraise. Or, nous pensons qu'elle exprime plutôt une sorte de fatalisme concernant la perception que les acteurs privés ont de leur propre place portuaire et qu'elle entrave la capacité de résilience sur cette question. Les portuaires français semblent restés bloqués sur les défaillances des modes de gouvernance dans leur pays et nous pensons que cela conduit à un immobilisme général.

Par ailleurs, les aspects institutionnels et « naturels », toujours dans une perspective comparatiste, sont également mis en avant comme en témoignent ces interlocuteurs :

« **Dans les ports européens** [...] on n'est pas dans le même modèle institutionnel : on est dans des systèmes fédéraux ou très décentralisés. Après ça dépend du système institutionnel national. [...] C'est vrai que **les régions belges** sont beaucoup plus présentes

*dans les institutions, enfin **plus fortes institutionnellement** parlant que les régions françaises aujourd'hui. »*

Sénateur de la Seine-Maritime, 10 février 2017

*« **Cette tradition**, ce dialogue-là, informel, c'est vrai que dans les ports du nord, ils étaient **plus en avance**, c'est vrai que c'est quelque chose qui commence à se faire de façon assez intense chez nous mais voilà, **c'était plus naturel chez eux.** »*

Employé de l'AIVP au Havre, 26 juin 2015

Ainsi, pour les acteurs portuaires français, la bonne marche du port d'Anvers tiendrait d'une part dans la gestion plus locale ou régionale de l'autorité portuaire, faisant intervenir en ce sens une dimension politique et institutionnelle, et d'autre part dans la place accordée au secteur privé dans la gestion des affaires portuaires. Nous sommes parfaitement en accord avec cette représentation et définition de la gouvernance. Elle est effectivement le mode le plus satisfaisant et résume assez bien la définition d'une gouvernance que nous pourrions qualifier d'équilibrée.

Mais, il est tout à fait surprenant et contradictoire de constater que dans les faits, ce mode de gouvernance n'est pas mis en pratique dans le contexte français alors que ses mécanismes et leurs effets positifs semblent bien compris et que le souhait de le rendre effectif au sein de la place havraise est fortement revendiqué, principalement par la catégorie des entreprises privées, si nous nous permettons une généralisation en ce début d'analyse. En effet, la remise en question du mode de gouvernance portuaire est une question récurrente au sein de la place havraise et plus largement à l'échelle nationale. La réforme portuaire de 2008 est d'ailleurs censée avoir amélioré cette gouvernance en posant de nouvelles bases. Or, dix ans plus tard les critiques du « modèle » français sont toujours très présentes dans les discours. Puisqu'il s'agit d'une critique largement diffusée au sein des membres du secteur privé et qui semble datée et s'être ancrée dans les représentations collectives, nous sommes en droit de nous demander pourquoi une telle situation perdure aussi longtemps alors qu'il existerait une « recette miracle » ?

Pour répondre à cette question, la prise en compte des représentations apparaît à nouveau être un bon outil d'analyse. Nous estimons que la perception que les acteurs français ont de la gouvernance au port d'Anvers, puisqu'il s'agit du point de comparaison le plus utilisé, est perçu de manière très idéalisée. A entendre nos interlocuteurs, la

« bonne » gouvernance des pays du nord serait une évidence. En grossissant le trait : il n'existerait pas de conflits entre l'autorité portuaire et les entreprises privées, les entreprises seraient considérées à leur juste valeur et l'autorité portuaire serait à leur service. Il est intéressant de souligner que cet idéal, reprenant un mode dans ses grandes lignes, est présenté comme un état de fait et que le regard critique des Havrais, et surtout des acteurs privés, sur leurs propres pratiques n'est nullement questionné.

C'est pourquoi, nous émettons des réserves quant à la réappropriation de la définition de la gouvernance de la part de certains acteurs de la place portuaire havraise. En effet, l'analyse de nos résultats nous conduit à dépasser la définition que nous venons d'en donner, élaborée en comparant les terrains havrais et anversois, pour définir ce que nous entendons par l'essence même de la pratique de la gouvernance au sein d'une place portuaire. Nous pensons que la gouvernance n'est pas uniquement un ensemble de mécanismes reproductibles à tel ou tel endroit car leur efficacité a été prouvée dans un contexte territorial différent mais nous affirmons qu'elle est avant tout un ensemble de pratiques qui s'inscrivent dans une histoire sociale et une culture ancrée localement. Cela implique que les caractéristiques du territoire propre au sein duquel elle est amenée à s'ancrer, comprenant notamment les rapports sociaux, doivent être le point de départ de sa mise en place. L'essence même de « bonnes » pratiques de gouvernance est donc, pour nous, de s'interroger sur les ressources qu'offrent ce territoire pour correspondre au mieux à la majorité des acteurs qui souhaitent prendre part au processus de gouvernance, parce qu'ils en ont la légitimité. C'est la raison pour laquelle nous considérons que la gouvernance ne peut être une réappropriation de modèles théoriquement élaborés à d'autres endroits même si cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas retirer des enseignements de pratiques provenant d'autres territoires, tout en tenant compte de leurs caractéristiques sociales, culturelles, administratives ou historiques.

Il convient donc de chercher à comprendre les causes de tels blocages pour la mise en place d'un processus de gouvernance équilibrée dans le contexte français.

En effet, la situation actuelle concernant la question de la gouvernance au port du Havre semble déséquilibrée, tout du moins perçue comme telle par certaines entreprises privées. Pour ces entreprises et les observateurs s'intéressant à la question portuaire, l'évolution du mode de gouvernance est désormais perçue comme une nécessité, car devant favoriser la prise en compte des revendications de celles-ci et étant perçue comme un

vecteur de performance pour la place portuaire. Aussi étonnant que cela puisse paraître, elle est attendue avec impatience. En ce sens, les entreprises privées sont dans l'attente d'un changement du mode de gouvernance.

Les représentants des entreprises portuaires, particulièrement les manutentionnaires et les agents maritimes locaux, considèrent globalement que la gouvernance au sein de la place portuaire havraise est déficitaire. Leurs discours expriment un sentiment de résignation et d'amertume face à une situation qu'ils ne semblent pas maîtriser. Ils portent un intérêt aux décisions stratégiques que la place portuaire, dans sa globalité, est amenée à prendre mais ils considèrent être exclus de ce processus de gestion des affaires publiques, au profit d'une autorité portuaire, et plus encore d'un Etat, se positionnant de façon hégémonique. Leur représentation d'un Etat tout puissant est largement répandue et il est de bon ton d'affirmer cela publiquement. L'un des résultats de notre enquête de terrain montre que les entreprises se donnent le bon rôle. Il est dans l'air du temps de critiquer ouvertement l'autorité portuaire sur l'inefficacité de son action, et plus encore de remettre en question la place de l'Etat dans la gestion des ports français.

Or, si nous considérons en fonction de sa définition initiale que la gouvernance se construit de manière progressive et surtout qu'elle est une pratique initiée aussi par le bas, tant du point de vue de l'espace géographique (territoire local) que des acteurs (usagers du port), cela nous invite à questionner l'action des entreprises privées pour parvenir à la prise en compte de leurs revendications en nous interrogeant sur leur stratégie collective. En effet, comment un groupe d'acteurs aussi important en terme de nombre, peut-il attendre un changement de pratique venant d'en haut (*top down*) alors même que la gouvernance est une pratique qui viendrait plutôt d'en bas (*bottom up*) ?

Dans un premier temps, il convient de déduire qu'il existe une incompréhension mutuelle entre les revendications des entreprises privées de la part de l'autorité portuaire et les motivations de l'autorité portuaire de la part des entreprises privées. La rupture, voire l'absence de dialogue avec certaines entreprises sur cette question ne favorise pas la prise en compte d'intérêts divergents en vue de contenter l'ensemble et de canaliser les tensions. Cela montre l'incapacité collective à s'adapter à un contexte en perpétuelle et rapide évolution.

En ce sens, nous en concluons que la gouvernance au port du Havre présente des dysfonctionnements dans la pratique de celle-ci et dans la représentation que les acteurs se font d'une « bonne » gouvernance. En résumé, des pratiques concrètes de gouvernance visant à intégrer toutes les parties prenantes ont du mal à émerger. Nous concluons suite à nos enquêtes de terrain que la gouvernance, telle que nous la définissons, n'est pas une pratique inhérente à la culture portuaire havraise.

Pour compléter cette approche, il est fort intéressant de s'intéresser à la définition de la gouvernance de la part de l'autorité portuaire havraise, pour la comparer avec la définition des entreprises privées, celles des anversoises et la nôtre. En effet, celle-ci en a une vision très particulière :

*« On a transformé les Ports Autonomes en Grands Ports Maritimes en 2008, c'est la réforme. C'est aussi la **réforme de la gouvernance** avec un directoire et puis un conseil de surveillance. Le **conseil de surveillance**, il s'est ouvert. Il était auparavant très géré par l'Etat. »*

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Dans la suite de la citation, ce cadre-dirigeant de l'autorité portuaire énumère les membres composant ce conseil de surveillance : les représentants de l'Etat qui sont des fonctionnaires des ministères de tutelle, le préfet et la préfète. Il évoque ainsi deux temporalités : l'une avant la réforme portuaire de 2008 et l'autre après. Il affirme que la réforme a modifié la gouvernance portuaire. Or, la description du conseil de surveillance ne présente aucun changement et les membres qu'il met en avant en début d'énumération sont des représentants directs de l'Etat. Il est donc tout à fait alarmant de constater qu'un nouveau mode de fonctionnement qui se veut progressiste est en fait totalement calqué sur l'ancien. Il poursuit en indiquant :

*« Et puis vous avez **tout un tas d'autres personnalités**, des élus [...] de la ville du Havre [...] des **représentants de la région**, qui d'ailleurs est une caractéristique qui va en s'accroissant [...] **Vous avez des représentants du secteur privé même si on peut considérer que ça reste encore minoritaire et c'est encore minoritaire par rapport à la participation au conseil de surveillance.** »*

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Les autres intervenants sont annoncés de manière assez péjorative : « *tout un tas d'autres personnalités* » et dans la suite de la citation : « *et puis après bon il y a les représentants du personnel* », « *et puis qu'est-ce que j'ai oublié ? Ah oui et puis du coup il y a quelques personnalités qualifiées* ». Cette citation présente l'intérêt de donner à la fois des éléments factuels concernant la composition des organes de gestion et de donner la vision d'un dirigeant de l'autorité portuaire sur la gouvernance du port.

Nous poursuivons la présentation de son discours en précisant que cet interlocuteur était en fonction depuis peu au moment de l'entretien :

« Mon premier sentiment par rapport à la gouvernance du port c'est qu'on a une gouvernance qui aujourd'hui est plutôt équilibrée. Enfin à une époque le port, on pouvait considérer [...] encore comme un peu l'Etat dans l'Etat. On avait un peu le sentiment que le port était géré directement par le directeur du port ou par le corps des Ponts. [...] Alors, ça avait ses avantages et ses inconvénients. L'inconvénient c'était forcément que le port était vu un peu comme une entité spécifique par rapport à la ville et donc il y avait des tensions très très fortes entre le port et la ville et on va dire que ça se passait pas forcément très très bien. Les avantages par contre c'est qui a eu quelques intuitions qui ont bien marché comme Port 2000. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Voici un autre extrait de l'entretien :

« On est loin du temps où on pouvait dire : il y a le Port Autonome dans leur tour d'ivoire et puis il se passe rien avec le reste du territoire. C'est perpétuellement en contact avec des discussions, sans arrêt. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

En fait, cette autorité portuaire française publique considère la gouvernance portuaire comme étant avant tout l'intégration des collectivités territoriales sur le principe de gouvernance ville-port. Il s'agit là d'une définition parfaitement acceptée. Mais la question de l'intégration des autres parties prenantes est encore difficile à concevoir. Il ajoute pour parler de l'intervention du secteur privé :

« Vous avez des représentants du secteur privé même si on peut considérer que ça reste encore minoritaire et c'est encore minoritaire par rapport à la participation au conseil de surveillance. [...] On peut considérer, ça peut être une de nos observations, qu'on devrait avoir quelqu'un qui vient du secteur privé. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Nous soulignons que ce dirigeant n'est pas totalement réfractaire à l'idée d'intégrer les entreprises privées dans la gestion même de l'autorité portuaire.

L'analyse des discours nous a donc permis de montrer que l'intégration des entreprises privées dans la gestion des affaires publiques au port du Havre est perçue de manière très différente du point de vue des membres de l'autorité portuaire et du point de vue des dirigeants des entreprises privées. Ces deux représentations, fort divergentes, ne permettent pas d'aboutir à un consensus pour la définition de celle-ci.

La perception des portuaires français consiste à penser qu'il n'existerait pas de problème au port d'Anvers. Se basant sur cette idée, ils envisagent la gouvernance comme un ensemble d'interactions non conflictuelles. Or, le rapport de force, que nous distinguons de l'affrontement perpétuel, peut aussi faire partie de la pratique de la gouvernance. Il permet l'équilibre des pouvoirs rendant possible un jeu équitable. Dans la réalité, des formes de conflits existent aussi au port d'Anvers mais la gestion qui en est faite est différente et semble beaucoup plus acceptée qu'au Havre. Pour appuyer notre propos nous pouvons souligner le cas de la cogestion dans les entreprises allemandes où syndicats et patronats travaillent ensemble alors que dans les entreprises françaises les syndicats sont contre le patronat et inversement. Il s'agit d'habitudes culturelles différentes.

5.1.1.2. Le cas anversoïis

Nous allons maintenant rendre compte des observations de notre terrain anversoïis pour tenter de rendre objective une certaine réalité qui nous paraît trop simplifiée et trop simpliste.

La notion de gouvernance au sein de la place portuaire anversoïise est perçue très différemment par rapport à la conception française. Tout d'abord, il n'y a pas de référence à d'autres modes. D'ailleurs, le principe de gouvernance n'est quasiment jamais pointé comme tel et ne semble donc pas être une préoccupation centrale des acteurs portuaires privés anversoïis. De notre point de vue, la pratique de la gouvernance est un aspect à part entière du bon fonctionnement du port et de la cohésion de la communauté portuaire et ne fait donc pas l'objet de questionnement à ce propos. En effet, il semble que la gouvernance, telle qu'elle est définie à travers la focale française, est une pratique ancrée dans les mœurs, c'est-à-dire un usage inscrit dans les mentalités et dans les pratiques

collectives. C'est la raison pour laquelle nous considérons que les pratiques de gouvernance au sein du port d'Anvers sont « naturelles », non pas innées mais construites progressivement au fil du temps, pas à pas.

De manière générale, les personnes interrogées au cours du terrain anversoïse, s'accordent toutes pour dire que l'autorité portuaire joue bien son rôle. Celle-ci est plutôt plébiscitée, contrairement au cas français où les acteurs privés n'adhèrent pas au projet de l'autorité portuaire. L'impression générale que dégage l'atmosphère au port d'Anvers laisse à penser qu'il y a une entente parfaite entre les entreprises privées et l'autorité portuaire. La communication externe du port semble s'atteler à donner une bonne image d'une place portuaire soudée et d'une autorité portuaire attentive aux demandes de ses clients, ce qui n'est pas le cas au port du Havre où les oppositions s'affichent publiquement et sans que l'autorité portuaire cherche à inverser la donne. Les uns et les autres sont maîtres dans l'art de se critiquer mutuellement et de reprocher à l'autre de ne pas comprendre son positionnement. Cela est le signe de tensions sociales et exprime une perte de confiance envers l'autorité portuaire, donc une défiance vis-à-vis de leur action. Cet environnement se présente plutôt comme étant réfractaire, à l'inverse du cas anversoïse.

A Anvers, globalement toutes les entreprises privées que nous avons rencontrées semblent satisfaites de leurs rapports avec l'autorité portuaire. Les acteurs portuaïres anversoïse se reconnaissent au sein d'une même entité et adhèrent au projet de celle-ci.

« Chez nous les autorités portuaïres sont comme nous, nous faisons partie du port, les autorités portuaïres aussi, ils font partie du port donc en facilitant naturellement les opérations portuaïres, c'est leur travail. »

Commissionnaire de transport anversoïse, 9 mars 2015

Une seule personne évoque un point de discorde. Il s'agit de la dirigeante du transporteur routier *Van Delme*, entreprise familiale. Voici ce qu'elle pense de l'autorité portuaire :

*« Elles ont le **monopole** au port d'Anvers et elles **détiennent tous les terrains**. [...] Pour nous, en tant qu'entreprise de transport c'est difficile de trouver un terrain parce que nous avons besoin beaucoup d'espace [...] et parce qu'on utilise les conteneurs, vous voyez le *Delwaidedock*, nous avons besoin d'être le plus proche possible du port. [...] **On a voulu être dans le port d'Anvers**. [...] Nous avons **beaucoup de règlements**, ils ont un **prix très élevé** et vous **n'êtes jamais propriétaire du terrain**, donc c'est comme s'ils n'étaient **pas très accueillant avec les entreprises de transport**. Ils préfèrent les compagnies maritimes,*

les entrepôts, les choses comme ça. [...] Ce n'est pas une relation de haine mais ce n'est pas une relation d'amour donc on fait avec [...] Ils donnent beaucoup d'argent à DP World, à MSC mais ... Toutes les compagnies de transport le ressentent [...] Katoen Natie ils ont eu des plus grandes et longues concessions. [...] On est trop petit pour négocier avec l'autorité portuaire. Vous n'obtenez même pas un rendez-vous pour discuter de terrains supplémentaires. [...] On ne veut pas se battre avec l'autorité portuaire. [...] Ils vous écoutent, ils sont au courant de tout. Et je dois dire que ce sont des gens sympathiques quand vous allez là-bas. Ils sont polis et ils écoutent mais oui ... C'est juste très difficile d'obtenir un terrain et de longs baux [...] Ils sont agréables, ils sont professionnels, ils ont un beau bâtiment, donc c'est un bon contact mais oui une politique de la priorité aussi. »

Dirigeante d'un transporteur routier anversois, 13 mars 2015

Cet exemple est le seul discours négatif que nous ayons eu au port d'Anvers et cette personne exprime l'idée selon laquelle les compagnies de transport routier seraient délaissées par l'autorité portuaire au profit de grands groupes d'armateurs, de manutentionnaires et de logisticiens.

Ainsi, cette première étape de notre analyse empirique nous permet de conclure que la mise en pratique de la gouvernance n'est pas une évidence au sein de toutes les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne au XXI^{ème} siècle. Si les acteurs interrogés dans les différents territoires parcourus abordent la question de la gouvernance, cela ne signifie pas d'emblée qu'elle soit effective au sens conceptuel de la notion. Au Havre, la question de la gouvernance fait pourtant grand bruit, ce qui n'est pas le cas à Anvers.

Nous pensons que le mode de gouvernance des pays du nord fonctionne plutôt bien car il est en phase avec les rapports sociaux instaurés depuis des siècles entre les entreprises privées et les institutions publiques. Par conséquent, nous affirmons que la gouvernance est d'abord une pratique localisée et localisable et que sa mise en pratique doit faire l'objet d'une réflexion d'ensemble à l'échelle locale. La pratique de la gouvernance ne sera donc pas nécessairement la même d'un port à l'autre ce qui nous encourage à réaffirmer qu'elle peut difficilement faire l'objet de modélisation transposable.

5.1.2. Les individus associés à la gouvernance : une universalité non effective

Pour définir la gouvernance dans le contexte que nous étudions, nous avons précisé que la gestion des affaires publiques devrait concerner toutes les parties prenantes présentes au sein de la place portuaire. Or, notre enquête de terrain a conclu que cet « idéal

de société » n'existe pas. En effet, toutes les entreprises ainsi que tous les individus ne jouent pas systématiquement un rôle dans la gouvernance comme en atteste cette citation d'un salarié de l'Association Internationale des Villes Portuaires (AIVP) à propos de l'implication des entreprises privées dans ce réseau. Il est aisé de faire le rapprochement avec l'implication des entreprises privées dans la gouvernance des places portuaires pour amorcer notre démonstration.

*« C'est des gens qui sont **complètement absorbés par le quotidien**, [...] qui n'acceptent jamais de prendre une journée pour lever la tête et regarder plus haut que le prochain chiffre d'affaires qui va tomber. Bon après je caricature peut-être mais ... Donc c'est des gens qui sont dans des **visions à court terme** et faire un peu réfléchir. [...] En tout cas **pas au niveau des opérationnels**. Alors après dans les sièges sociaux il y a sans doute des gens qui réfléchissent à ça mais c'est sans doute **des gens qui ont tout un tas d'autres réseaux** [...] **des réseaux de professionnels** dans lequel ils échangent dans leur métier de base. [...] A l'AIVP [...] on est sur des problèmes de **stratégies de territoire**, des problèmes d'aménagement, des problèmes de **définition de stratégies communes**, des problèmes de : **c'est quoi l'activité industrielle du futur sur les ports ? Enfin voilà, des choses qui sont pas du tout dans le concret du business, tel qu'ils le vivent au jour le jour.** »*

Employé de l'AIVP au Havre, 26 juin 2015

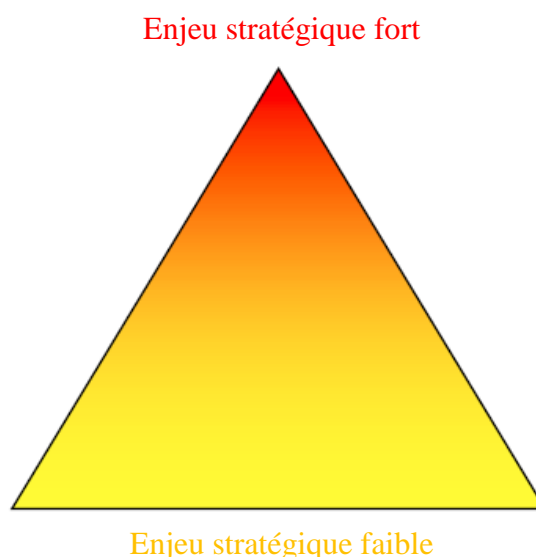
Ces propos nous permettent d'aborder deux questions : d'une part celle de la distinction entre les opérationnels, côté technique, et les cadres-dirigeants, côté décisionnel, et d'autre part celle de la transformation du milieu économique portuaire.

D'une part, lorsque nous avons effectué nos entretiens, les personnes les plus à même de répondre à nos questions concernant les interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées ont été leurs cadres-dirigeants.

En ce sens, nous proposons un schéma matérialisant les niveaux de gouvernance entre les autorités portuaires et les entreprises privées et leurs enjeux. Nous distinguons premièrement les enjeux stratégiques forts pour le développement portuaire, comme la décision de la construction d'une plateforme multimodale sur la zone portuaire et les enjeux stratégiques faibles, telle que l'arrivée d'un navire au port. Deuxièmement, nous soulignons le nombre de personnes concernés par ces enjeux. Plus l'enjeu est faible, plus il y a des personnes pouvant prendre part à la décision. Plus l'enjeu est fort, moins il y a des personnes susceptibles de pouvoir la prendre. Il existe donc une corrélation entre le niveau de responsabilité des personnes et leurs nombres. Dans ce schéma, le nombre de personnes (représenté par l'endroit, haut ou bas, où l'on se situe sur le triangle) décroît au fur et à

mesure que nous nous rapprochons du haut de la pyramide, c'est-à-dire lorsque l'enjeu est de plus en plus important (couleur de plus en plus rouge), voire confidentiel. Plus on se rapproche du haut de la pyramide, moins les personnes associées au processus sont nombreuses. Cela s'applique aussi bien aux membres des autorités portuaires qu'à ceux des entreprises privées. Dans les entretiens exploratoires que nous avons menés, la question de la gouvernance n'a quasiment pas pu être abordée avec les personnels techniques. Par la suite, nous avons donc ciblé nos prises de rendez-vous auprès des personnes occupant des postes plus élevés dans la hiérarchie.

Figure 63 – Schéma matérialisant les niveaux de gouvernance et leurs enjeux



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2015

D'autre part, l'implication des acteurs du secteur privé dans la gestion des affaires publiques doit impérativement être observée à la lumière des transformations du milieu économique portuaire. En effet, un ancien président du Groupement Havrais des Armateurs et Agents Maritimes (GHAAM) nous confie ceci :

« Moi, mon patron il est à Paris, il est dans une association professionnelle nationale qui chapote d'ailleurs notre association locale ... Et puis qu'est-ce que vous voulez ? Ici Maersk ou CMA, les patrons ils sont pas là. Donc nous on n'est jamais que des directeurs d'agence. Vous voyez ce que je veux dire ? Et donc vu la pression qu'on a, ben on a de moins en moins de disponibilité donc il y a de moins en moins de vocation pour s'impliquer, voilà. »

Agent maritime havrais, 13 mars 2018

Cette information est fort intéressante car cet interlocuteur souligne l'internationalisation des entreprises du secteur portuaire et maritime qui conduit à la réduction du nombre de structures d'origine locale et en même temps à une forme d'individualisme de la part des cadres-dirigeants qui découle de cette évolution. En ce sens, il évoque le désengagement des portuaires privés susceptibles de contribuer à la prise de décision publique et ajoute :

*« Il y a un gros problème au niveau des associations professionnelles, c'est le manque de disponibilité. Si je ne suis plus président du GHAAM, c'est parce que mon patron m'a demandé de me retirer. Bon, j'ai réussi à rester vice-président et puis après il m'a dit : "bon, non, c'est trop, il y a autre chose à faire", etc, machin. Et donc au niveau de notre association on est à 99% des salariés. Il doit y avoir un ou deux adhérents qui sont chefs d'entreprise. Bon il y a un de nos confrères [...] qui est un des plus gros consignataires de la place du Havre. [...] Mais ces gens-là ils sont totalement débordés, ils passent leur temps à visiter des clients dans le monde, etc. Ils n'ont pas le temps. Et nous salariés, chefs d'entreprise mais salariés, comme c'est de plus en plus difficile ... Voilà, donc ... **Dans les agents maritimes au Havre, au niveau de notre mouvement, il n'y a pas de chefs d'entreprise, il y a très peu d'entreprises indépendantes.** [...] Le président de l'UMEP actuel c'est un petit chef d'entreprise, donc voilà, il gère son affaire et puis voilà. »*

Agent maritime havrais, 13 mars 2018

Les dirigeants locaux des entreprises sont ainsi devenus de plus en plus salariés d'entreprises internationales dont les sièges sociaux ne sont pas localisés au sein de la circonscription portuaire. En conséquence, l'engouement pour l'action collective s'amenuise. Nous avons évoqué plus haut un état de fait. Les acteurs privés havrais expriment un déficit de gouvernance qui serait le fait d'un système institutionnel trop contraignant et de dirigeants de l'autorité portuaire trop peu ouverts à leurs revendications. Or, les éléments apportés ici, nous permettent de déduire qu'il existe au Havre un déficit de l'action collective de la part des dirigeants des entreprises et des établissements portuaires, pour des raisons qui semblent d'ailleurs leur échapper.

La structuration collective en associations professionnelles existe pourtant. En voici un récapitulatif permettant de comparer les organismes au Havre et à Anvers :

Figure 64 – Associations professionnelles des entreprises privées ayant une présence dans les ports

Ports	Fédérations d'associations/ associations	Adhérents
Le Havre	UMEP Union Maritime et Portuaire	GHAAM Groupement Havrais des Armateurs et Agents Maritimes
		GEMO Groupement des Employeurs de Main d'œuvre
		STH Le Havre Syndicat des Transitaires et commissionnaires en douane du Havre et de la région
		<i>Fusion de E-SECUZIP-LH Ensemble pour la sécurité sur la ZIP du Havre et de AUPAES Association des Usagers de la Plaine Alluviale de l'Estuaire de la Seine</i>
	SYNERZIP Association des entreprises du secteur industriel et des activités connexes du port du Havre	<i>Fusion de E-SECUZIP-LH Ensemble pour la sécurité sur la ZIP du Havre et de AUPAES Association des Usagers de la Plaine Alluviale de l'Estuaire de la Seine</i>
		UNIMM Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
Anvers	Alfaport Antwerpen Entreprises portuaires et entreprises de logistique dans le port d'Anvers	KBRV Association royale Belge des armateurs
		ASL Fédération des agents maritimes d'Anvers
		ABAS Association des arrimeurs d'Anvers
		VEA Association des transitaires, agents maritimes, prestataires de services logistiques et centres de distribution à Anvers
		KVBG Association royale des contrôleurs de circulation

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Dans ce tableau, nous avons mentionné les fédérations locales d'associations professionnelles existant dans les ports du Havre et d'Anvers et représentant les entreprises des zones portuaires. Il existe spécifiquement deux structures qui représentent les entreprises du secteur maritime et portuaire : l'UMEP au Havre comptant 113 adhérents (11 adhérents au GEMO, 50 adhérents au STH, 52 adhérents au GHAAM) et Alfaport à Anvers regroupant environ 400 membres.

Les syndicats ou associations professionnels fonctionnent de cette manière :

« *Le syndicat est le **reflet** de ce que les transitaires veulent, la **demande**, les **besoins** de chacun, est **retransmis**. Nous on transmet au syndicat des transitaires, qui lui retransmet aux différentes instances. »*

Transitaire havrais, 6 octobre 2014

Compte tenu des éléments évoqués précédemment, nous pensons que l'impact de l'UMEP en tant que force de lobbying est assez restreint au port du Havre bien que cette association soit très identifiée localement et que les personnes qui s'y investissent soient très impliquées. En ce sens, il faut revenir sur la disponibilité des dirigeants d'entreprises privées en abordant un point, celui du cumul des mandats. Voici l'exemple d'un cadre havrais employé par l'armateur CMA-CGM :

« *Je dois avouer que quand je suis arrivé ici j'ai fait partie de la CCI également et j'ai un petit peu lâché parce que j'ai **beaucoup de participations à différentes choses**. La CCI est peut-être un peu plus généraliste donc certaines discussions ou certains sujets me semblaient moins primordiaux pour le job que je fais par rapport à être à l'UMEP ou être au **GHAAM** ou au **conseil de développement du GPM**. »*

Cadre d'un armateur au Havre, 9 novembre 2017

Les dirigeants des entreprises privées investis dans la défense des intérêts collectifs des entreprises privées seraient donc relativement peu nombreux puisque les postes occupés semblent finalement répartis entre une poignée d'intervenants, contribuant à créer un microcosme.

L'intérêt de ces réseaux pourrait être celui de diffuser l'information d'un organisme à l'autre et donc de créer des liens entre les acteurs des entreprises portuaires elles-mêmes. Elles pourraient alors se présenter comme une partie prenante à part entière. Mais, un dirigeant de la société SDV que nous avons rencontré pense par exemple, que le dialogue interprofessionnel au Havre est assez compliqué.

Bien que le discours critiquant l'action de l'autorité portuaire soit commun aux entreprises privées, l'organisation collective du plus grand nombre d'entre elles, qui pourrait permettre de trouver un consensus pour constituer un groupe de pression, ne semble pas bien fonctionner. Elles forment donc un groupe disparate. Pourtant, la force de ces associations est leur capacité à être vectrices de changements, comme en témoigne cet agent maritime :

*« Aujourd'hui les **associations professionnelles prônent** justement un **changement de la gouvernance des ports**, des Grands Ports Maritimes, avec **plus de pouvoir au privé** parce qu'investir sur des terminaux ou dans des entrepôts logistiques ça coûte une fortune et en fait on ne fait pas partie du processus de décision. Donc on peut s'exprimer mais ils en font un peu ce qu'ils en veulent. Moi-même au niveau de la commission commerciale je me plains ouvertement du manque de concertation de la direction commerciale du port. »*

Agent maritime havrais, 13 mars 2018

Concernant le cas français, le rôle des entreprises privées nous paraît délicat voire ambigu. D'un côté, elles sont dans l'attente d'un changement de gouvernance les mettant davantage au centre de l'échiquier. De l'autre, justement, elles semblent ne pas se donner, collectivement, les moyens pour que le rapport de force s'inverse.

De son côté, Alfaport au port d'Anvers est également très reconnu localement. Par contre, les interactions qu'entretiennent la fédération et l'autorité portuaire semblent beaucoup plus structurées qu'au Havre et l'impact du lobby exercé semble davantage porter ses fruits. Nous pensons que les syndicats professionnels anversois, qu'ils s'agissent des syndicats de travailleurs ou d'employeurs, sont les interlocuteurs privilégiés de l'autorité portuaire sur les questions ayant trait à la gestion des affaires publiques et donc au développement du port sur le moyen et le long terme. La dirigeante du transporteur routier à laquelle nous avons déjà fait référence, nous indique que les transporteurs routiers sont rassemblés dans un syndicat. Elle nous donne un exemple de l'action de celui-ci nous faisant part des discussions récentes concernant le contournement d'Anvers par le *ring* emprunté par de nombreux camions aux heures de pointe. Elle souligne qu'individuellement les entreprises privées ne peuvent pas mener ce travail de réflexion :

*« Nous sommes **occupés** par notre **travail quotidien** donc on n'a **pas le temps** d'aller à Bruxelles, à Strasbourg. C'est aussi la réalité et la vie continue. »*

Dirigeante d'un transporteur routier anversois, 13 mars 2015

Nous pourrions comparer ce système à un régime électoral exercé au suffrage universel indirect et non au suffrage universel direct. En effet, les cadres-dirigeants anversois peuvent intervenir individuellement auprès de l'autorité portuaire si cela concerne leur entreprise mais dès lors qu'il s'agit d'un questionnement concernant l'ensemble de la place portuaire, ils s'en remettent à leurs représentants. Il faut donc distinguer dans les relations entre l'autorité portuaire et les entreprises, celles concernant

l'exercice de leur métier et les relations concernant l'avenir de la place portuaire, c'est-à-dire la gouvernance à proprement parler.

Le cas anversoise nous donne d'autres éléments de compréhension concernant les formes d'implications du secteur privé. Nous avons rencontré un transitaire et commissionnaire de transport exerçant son travail seul, en indépendant, dans son garage aménagé en bureau de négoce et se trouvant dans le quartier de Linkeroever à Anvers. Il nous explique qu'il n'a pas les moyens de s'intéresser à la question du lien avec l'autorité portuaire :

*« Appartenir, je ne sais pas ce que ça veut dire. **Chacun a son métier. Chacun a son métier.** Si j'étais **peut-être cadre dans une société** qui serait grande et tout ça, peut-être que mes relations avec l'administration portuaire [...] je vais, disons, être touché, parce que j'ai un grand volume et une grande société et **beaucoup de personnel** et ainsi de suite, pour disons travailler avec l'administration portuaire. Mais bon pour les transitaires qui sont petits [...] j'imagine qu'il doit y avoir disons d'autres personnes qui travaillent avec les autorités portuaires. »*

Dirigeant d'une société de transit à Anvers, 3 mars 2015

Ce transitaire, bien qu'implanté au cœur du port d'Anvers, est totalement désengagé de la gestion des affaires publiques, et cela ne lui pose d'ailleurs aucun problème dans son travail quotidien. Bien qu'exerçant un métier au cœur de l'activité portuaire, il affirme qu'il n'entre jamais en interaction avec l'autorité portuaire.

En écho à ce discours et pour approfondir cela, nous avons posé la question à un cadre de l'autorité portuaire anversoise en charge du département environnement pour savoir si certaines entreprises sont favorisées dans la gouvernance. Voici sa réponse :

*« **Certaines entreprises** sont vraiment **structurées**, ont du **personnel suffisant**. Elles ont compris que **si elles sont présentes** ici et là et là, **stratégiquement**, c'est aussi **bon pour leur développement** [...]. Cela dépend de la **stratégie de l'entreprise**. **Nous aidons tout le monde**. Nous essayons de **ne pas faire de différence** entre une compagnie et une autre. Elles veulent être ici. Mais ce qu'elles devraient résoudre c'est un problème particulier à propos d'une entreprise en particulier [...]. C'est ce que nous voulons éviter. Mais s'il y a un problème, c'est leur problème. S'il y a un problème dans la communauté et qu'ils veulent le défendre au nom de leur secteur et au nom de leur groupement d'entreprises, ils sont les bienvenus. Nous sommes très heureux des efforts qu'ils font pour ça. Donc c'est ça l'approche. »*

Cadre de l'autorité portuaire anversoise, 6 mars 2015

La mise en perspective de ces deux entretiens à Anvers, l'un avec un transitaire travaillant seul dans son garage, l'autre avec le directeur d'un service de l'autorité portuaire d'Anvers, permet d'appuyer notre réflexion. Ce dernier explique que l'autorité portuaire ne favoriserait pas telle ou telle entreprise mais fait comprendre que celles qui ont du personnel en nombre suffisamment important peuvent créer, dans la durée, des liens avec l'autorité portuaire. Travailler au sein de la place portuaire, dans le secteur maritime et portuaire et donc sur la circonscription administrée par l'autorité portuaire, ne signifie pas forcément être en lien direct ou étroit avec celle-ci. Par ces propos, nous comprenons de prime à bord, que l'autorité portuaire ne cherche pas à réfréner les aspirations des entreprises privées. Au contraire, cela révèle un facteur clef du processus de gouvernance. Les acteurs qui désormais sont invités à prendre part à la gouvernance, doivent eux-mêmes être moteur de cette implication. Les entreprises privées ne sont donc pas toutes sur un pied d'égalité. Sur la question de la gouvernance, il est donc très clair que tous les acteurs portuaires ne sont pas moteurs des changements qui pourraient à priori concerner l'ensemble des intérêts du secteur privé, que nous rappelons pourtant être très hétérogènes. Il s'agit en quelque sorte d'un fait contradictoire car si conceptuellement les acteurs sont tous censés être impliqués dans la gouvernance, cela ne prend pas fait concrètement.

En comparaison avec l'exemple évoqué plus haut, un seul exemple de discours positif appuyé à l'encontre de l'autorité portuaire havraise nous a été donné lors de notre enquête au Havre. Nous pensions que l'apriori négatif des entreprises privées havraises vis-à-vis de l'autorité portuaire était une généralité et que la catégorie des entreprises privées formait donc un groupe homogène. Or, un entretien avec le directeur commercial de l'armateur CMA-CGM au Havre a infirmé cette conclusion. Dans cet entretien réalisé à la fin de notre enquête de terrain, il nous a tenu un discours totalement différent de ce que nous avons entendu auparavant, ce qui nous a même paru déconnecté d'une certaine réalité de terrain. Lorsque nous lui avons évoqué cette perception, il a insisté sur le fait que les relations avec l'autorité portuaire étaient très bonnes et que celle-ci était à l'écoute des besoins des entreprises, mais avec un bémol tout de même, comme en témoigne cet extrait d'entretien :

*« Je pense que quand on porte la **position de CMA-CGM**, elle est **entendue**, ça va sans dire on est un client important du port donc je ne dirais pas qu'on est dans une position on peut dire on décide tout ce qu'on veut, c'est pas ça le sujet bien évidemment, mais il est*

*clair que quand on exprime une position, celle-ci est reçue et écoutée et entendue par le port et par les différents acteurs de la place, du fait que CMA-CGM soit un armement français, ça c'est un point fort, du fait que le siège soit en France et du fait qu'on ait les parts de marchés les plus importantes sur Le Havre. Je veux dire, en général, **on écoute plus les gens qui pèsent très lourd** que les gens qui ne pèsent pas grand-chose. [...] Je trouve qu'il y a de la communication et il y a des décisions qui sont prises régulièrement [...] J'ai un petit peu tendance à penser que certaines autres compagnies maritimes sont aussi fortement écoutées, de ma perspective. Après si elles ont un sentiment diamétralement opposé à celui-là, elles savent mieux que moi mais [...] non, je peux difficilement adhérer à cette notion-là. »*

Cadre d'un armateur au Havre, 9 novembre 2017

L'armateur CMA-CGM a donc une place privilégiée au Havre et le reconnaît. Le rapport autorité portuaire-entreprise privée est totalement différent du discours de la majorité des entreprises privées de la place havraise et cela semble être assumé.

Mais tous les armateurs n'ont pas le même avis sur la question. A ce propos, le Président de Brittany Ferries, nous évoque l'idée selon laquelle le GPMH favoriserait les entreprises qui généreraient les trafics les plus pourvoyeurs en valeur ajoutée, à savoir le conteneur, à la défaveur de trafics moins importants tel que le transport de passagers, mais qui pour lui une fois additionnés sont tout aussi intéressants.

C'est pourquoi nous en concluons que la catégorie des entreprises privées ne forme pas un groupe homogène au sein des ports. En effet, s'agissant de notre échantillon, la perception des interactions entre les autorités portuaires et les entreprises privées varie d'un corps de métier à l'autre et même d'une entreprise à l'autre. En ce sens, elles n'ont pas les mêmes revendications ni les mêmes interactions avec l'autorité portuaire. En plus, les entreprises qui ont des perceptions négatives à l'encontre des autorités portuaires ne font pas nécessairement partie des mêmes groupes de métiers d'un port à l'autre.

Nous élargissons le propos en agrandissant notre focale. Il semblerait que les armateurs travaillant dans le domaine du trafic conteneurisé aient une place de premier plan au port du Havre. Cela pourrait s'expliquer par la nécessité de drainer des flux maritimes dans la mesure où, contrairement à Anvers où Rotterdam, les armateurs peuvent à priori délaissé ce port. A Anvers par contre, cela est moins un souci. Par contre, la desserte de l'hinterland fait l'objet davantage d'intérêt probablement du fait de la concurrence directe avec Rotterdam.

Suite à nos enquêtes de terrain, une des conclusions que nous formulons consiste en la remise en question de la possibilité de rendre effective l'application de la notion de

gouvernance stricto-sensu. En fait, la gouvernance vise à intégrer TOUS les acteurs, ou du moins une très large majorité de ceux-ci, présents au sein d'une institution, d'une entreprise, d'un territoire. Or, au sein des ports que nous avons étudié cela n'existe pas, pour des raisons assez diverses d'ailleurs. La prise de décision concernant les affaires publiques est le fait de quelques dirigeants d'entreprises investis le plus souvent dans l'action collective et des dirigeants des autorités portuaires, c'est-à-dire aux plus hauts niveaux hiérarchiques.

5.1.3. Les relations quotidiennes : créatrices de liens durables

La perception de la gouvernance est un phénomène de l'ordre du subjectif. C'est pourquoi, elle est difficilement mesurable pour des indicateurs concrets comme pourrait l'être l'outil statistique sur un autre sujet. Elle fait référence, pour nous, à des pratiques permettant de comprendre la nature des rapports sociaux entre différents groupes. Mais pour lui donner un sens plus objectif, des indices de l'existence de ces pratiques peuvent être décelés afin de comprendre les dispositifs mis en place. Dans une perspective d'application au terrain, la gouvernance rend possible la modification de ces rapports s'ils sont jugés déséquilibrés.

Nous avons tenu au cours de ce chapitre, à insister sur la nature des interactions entre les entreprises privées et les autorités portuaires en effectuant une distinction entre les relations quotidiennes et les liens durables qui existent entre ces deux catégories d'acteurs, afin de comprendre par la suite leur implication dans les processus de gouvernance. En ce sens, nous partons de l'idée que les entreprises privées et les autorités portuaires sont nécessairement en interaction sur les territoires portuaires. Toutefois, la forme et l'intensité de ces interactions varient d'un territoire à l'autre.

Nous définissons les relations quotidiennes comme étant les interactions liées à l'exercice du travail quotidien entre les membres, employés et dirigeants, de l'autorité portuaire et des entreprises privées, c'est-à-dire à tous les niveaux de décision au sein de la place portuaire. Ces relations sont inévitables. Par exemple, l'arrivée d'un navire au port nécessitera un contact direct entre les agents de la capitainerie et le commandant du navire. Un autre exemple peut être la nécessité pour les dirigeants des autorités portuaires de s'adresser aux opérateurs de terminaux afin de convenir des Autorisations d'Occupation

Temporaire (AOT) des terminaux au port du Havre par exemple. Dans les deux exemples cités, les relations quotidiennes sont le signe d'un intérêt réciproque et s'exercent à un instant t . En ce sens, elles n'impliquent pas nécessairement de partager un projet commun sur le moyen ou long terme.

La notion de liens exprime pour nous une autre dimension des interactions entre l'autorité portuaire et les entreprises privées. Les liens durables sont un ensemble de relations entretenues sur le moyen terme dans une perspective de continuité entre les parties prenantes de la place portuaire. Ils peuvent s'exprimer de manière plus informelle lors de salons, par exemple, où les dirigeants des deux groupes d'acteurs sont invités à se rencontrer et à échanger sur leurs positionnements mutuels. Les liens durablement établis doivent permettre de faciliter la prise de décision concernant la gestion des affaires courantes du port en créant un climat favorable à la prise en considération des intentions des uns et des autres. Ils peuvent avoir un degré plus stratégique que les relations quotidiennes dans la mesure où ils ont vocation à perdurer plus longtemps dans le temps et où ils s'intéressent aux enjeux de l'avenir de la place portuaire. En ce sens, ils s'intéressent aussi aux débats portant sur le développement de la place portuaire dans sa globalité.

C'est pourquoi, il semble assez difficile de cerner la limite entre les relations quotidiennes et les liens durables sans évoquer la dimension temporelle et volontariste qu'implique la mise en place de ces derniers. Nous pensons que des relations quotidiennes entretenues sur le court terme conduisent à la création de liens plus durables lorsqu'ils sont souhaités et que ceux-ci sont l'expression d'un projet partagé. Autrement dit, les liens durables sont le résultat de relations quotidiennes équilibrées, qui n'excluent toutefois pas de savoir faire des compromis de part et d'autre.

Pour sa part, la notion de liens exprime une autre dimension des interactions. Ces liens durablement établis et entretenus sont pour nous un facteur essentiel de gouvernance et constituent un terreau favorable à la mise en place d'un mode de gouvernance équilibrée en vue d'un processus de gouvernance, dans la mesure où les seules relations à des occasions ponctuelles ne peuvent suffire à l'élaboration d'un contexte propice à une gouvernance durable, c'est-à-dire sur le long terme. La gouvernance qui s'exerce entre les différentes parties prenantes de la place portuaire est donc, pour nous, le résultat d'interactions entretenues quotidiennement entre les entreprises privées et les autorités portuaires, pour ce qui concerne notre étude. Nous estimons que la gouvernance prend tout

son sens dans les pratiques quotidiennes de celles-ci. C'est, d'après nous, un phénomène majeur constitutif d'un processus de gouvernance. Le cas du terminal au Havre est emblématique. Alors que Port 2000, ayant nécessité un débat public, avait permis d'aboutir à un consensus, les réticences liées à l'implantation de la plateforme expriment clairement un déficit de gouvernance. Nous y reviendrons au chapitre 6.

Cet aspect n'est pas étudié dans la littérature. Il est pourtant, d'après nos recherches, une caractéristique essentielle de « bonne » gouvernance si l'on s'en tient à l'objectif initial qui est l'équilibre entre les parties prenantes s'agissant de la prise de décision concernant les affaires publiques.

Toutefois, l'efficacité de la gouvernance peut s'exprimer de manière plus ou moins intense à des moments ponctuels comme la mise en œuvre d'un projet d'aménagement par exemple. Nous insistons pour cela sur la notion de réseau. En effet, la gouvernance met en relation des acteurs dont les prérogatives et les ambitions sont à la base, différentes. Mais la création d'un réseau permet de mettre en relation ces acteurs autour d'un projet commun puisque finalement, le but partagé par tous est de faire en sorte que le passage portuaire se passe le mieux possible, dans son propre intérêt. On note ici l'idée du cluster portuaire entre des entreprises en compétition qui peuvent pourtant être amenées à travailler ensemble. Notons par exemple l'existence d'une association des industriels du port du Havre, Synerzip, qui relaie auprès de l'autorité portuaire des besoins concrets des entreprises de la zone portuaire. Une ancienne présidente de *Synerzip* nous parle de l'évolution du rapport entre les entreprises de la zone portuaire après la crise de 2008 et le besoin de se regrouper :

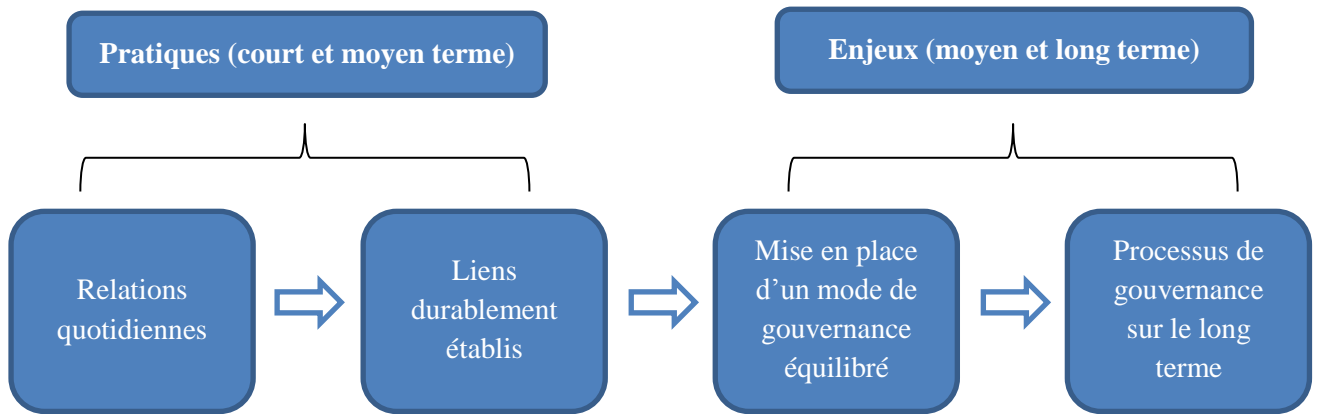
*« On a commencé à devenir **une entité qui échange positivement** mais qui aussi est exigeante : on demande à ce qu'on soit prévenu des travaux. [...] Ce qui fait que le port et tous, nous ont **regardé différemment**. [...] Et puis moi je leur ai proposé [aux entreprises adhérentes] qu'on aille vers un **système de gestion collective de la zone** [...] Donc je leur proposé un projet d'une **plateforme digitale, de mutualisation de service et d'utilité**. [...] Les acteurs de la zone [...] ils sont tous très très cloisonnés [...] On discute ensemble. [pour] une **économie collaborative** où chacun à un **intérêt à partager**, à mutualiser pour **réduire ses coûts** pour sortir de sa zone de confort. »*

Ancienne-dirigeante de *Synerzip*, 12 octobre 2017

L'idée de réseau entre les entreprises de la zone portuaire conduit donc à celle de réseau avec l'autorité portuaire, autour de l'idée de projet partagé.

Pour schématiser notre réflexion, voici une simple figure :

Figure 65 – Des relations quotidiennes au processus de gouvernance



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Ce schéma nous permet de synthétiser nos premiers résultats de terrains et les perspectives d'analyse de ceux-ci. Nous pensons que la mise en place de pratiques de gouvernance s'instaure de manière très progressive. Ainsi, les simples relations quotidiennes sur le court terme peuvent être vectrices de liens durablement établis sur le moyen terme permettant, de cette manière, la mise en place d'un mode de gouvernance équilibrée puis d'un processus de gouvernance sur le long terme.

Nous en concluons que la gouvernance ne peut être une exigence qui ne prend pas en compte ces aspects de la vie courante de la place portuaire. La mise en place d'un mode de gouvernance équilibrée ne devrait pas nécessiter une révolution des pratiques. L'enjeu de la gouvernance est bien de faire se coordonner l'ensemble des parties prenantes de la manière la plus « naturelle » possible.

L'explicitation des formes d'interaction entre les parties prenantes est donc un élément important en vue de la compréhension des modes de gouvernance.

5.2. Une diversité des modes de gouvernance : des enseignements à retenir

Le terme de gouvernance, nous l'avons vu, est un terme polysémique. Théoriquement, il peut être appliqué à des champs d'action très différents les uns des autres : l'entreprise ou un territoire par exemple. Il fait également référence à l'intervention

d'acteurs très hétéroclites, non contraints à participer aux processus de décision. Empiriquement, nous avons déjà conclu que la gouvernance s'exprime dans les pratiques quotidiennes de celle-ci et de manière très hétérogène en fonction des ports et même des acteurs au sein des places portuaires.

Partant de cette idée, nous considérons que la gouvernance portuaire peut difficilement faire l'objet de modélisation reproductible, bien qu'elle puisse être théorisée. Si les experts cherchent parfois à créer des modèles, signe rassurant que la pratique est la bonne, nous estimons que la gouvernance portuaire présente de multiples facettes, reflets de pratiques locales, et que son mode de fonctionnement s'inscrit dans des réalités géo-localisées dont ne peuvent faire abstraction les acteurs souhaitant y prendre part. Il semble donc difficile de l'exporter dans un autre contexte. Toutefois, des enseignements peuvent être tirés des pratiques provenant d'autres territoires et contribuer à améliorer les modes de gouvernance déjà en place.

En ce sens, nous dégageons de nos analyses de terrain des généralisations permettant de caractériser les modes de gouvernance portuaire en présence. Nous avons remarqué l'existence de deux modalités de gouvernance que nous appelons gouvernance « informelle » et gouvernance institutionnalisée. Nous précisons que ces modalités existent dans les deux ports que nous avons étudiés et qu'elles sont complémentaires. Mais nous avons aussi remarqué que l'une et l'autre s'expriment avec une intensité différente en fonction de la place portuaire. A Anvers, la gouvernance « informelle » est beaucoup plus visible tandis qu'au Havre la gouvernance institutionnalisée est nettement plus présente. C'est pourquoi, nous avons approfondi localement ces deux modalités.

5.2.1. La gouvernance « informelle » : un mode de gouvernance incontournable au port d'Anvers

Suite aux résultats de nos enquêtes de terrain comparées au port du Havre et au port d'Anvers, nous proposons d'étudier une première modalité de gouvernance que nous qualifions de gouvernance « informelle ». En ce sens, nous allons désormais détailler les formes concrètes que peuvent prendre les relations quotidiennes permettant d'aboutir à la création de liens durablement établis entre les entreprises privées et les autorités portuaires. Pour cela, nous nous appuyerons sur des exemples très précis de pratiques quotidiennes qui nous ont été livrées lors des entretiens, afin de préciser notre propos. Au Havre, aucun

interlocuteur ne nous a fait part d'exemple précis lorsque nous posons la question. Cela signifie très certainement que pour les acteurs havrais la gouvernance de type « informel » ne compte pas comme une modalité de gouvernance.

Nous proposons un premier exemple très anecdotique pour entrer en matière. Voici une histoire que nous raconte un employé de l'autorité portuaire anversoise pour évoquer les interactions informelles entre les entreprises privées et l'autorité portuaire :

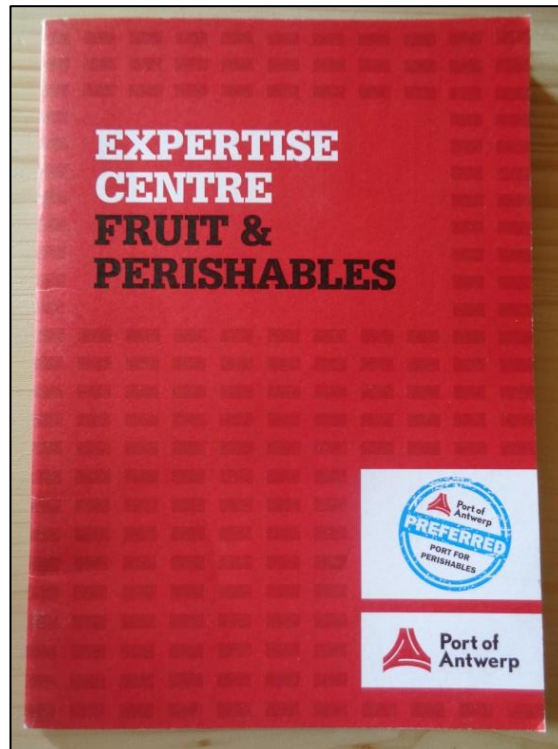
« Ça marche mais il faut *entretenir*, il faut *leur faire plaisir*, il faut *les inviter*. Vous savez, se voir c'est important. [...] C'est peut-être du coq à l'âne ... Mais [...] Nous nous rencontrons. C'est *par exemple à des concerts de musique classique*. Ici au Single, il y a une grande salle. Nous finançons, *nous avons financé deux-trois saisons*. Et alors, à la pause, et après le concert, *on bavarde*. [...] Quand moi j'y vais, [...] je vois mes collègues [...] mais ils bossent ! C'est pas du "eh Danny, viens, on va boire un coup". "Eh, je travaille !" *C'est le réseautage*. Et je crois ... Vous voyez ? *On se voit, on se voit hors du boulot, on ne se voit pas dans une salle avec des micros et des écrans, on se voit dans un cadre agréable*. Eux aussi ont été invités. Donc *ils se sentent importants*. [...] *C'est un moment spécial dans l'année, c'est spécial*. Et je crois que c'est à ce moment-là, *on se libère, on parle plus, on dit des choses* : "ne le répète pas mais ci, mais ça". On voit tel collègue : "ah, je lui ai chipé ci" ou peut-être que "intel il pense quitter la société, il va aller là". Et bon ben après j'imagine qu'ils font des rapports. *C'est pas le cadre institutionnel, c'est mieux que ça, c'est mieux que ça*. C'est une petite ville Anvers. Tout le monde se connaît. »

Employé de l'autorité portuaire anversoise, 11 mars 2015

Cette anecdote est une manière d'introduire la gouvernance au port d'Anvers. Notre interlocuteur décrit un évènement très insignifiant dans la vie de la communauté portuaire anversoise. Et pourtant, cela suggère l'existence d'un environnement propice pour la mise en relations des différentes parties prenantes. Ce type de manifestation existe aussi au port du Havre, tels que les vœux du port en début d'année par exemple, mais elles ne sont pas perçues comme des éléments faisant partie intégrante du processus de gouvernance.

Sur des questions plus pragmatiques, nous proposons d'autres exemples. Au cours de notre enquête de terrain, un cadre employé par le logisticien *Luiknatie*, nous fait part de l'existence d'un comité dénommé *Centre d'expertise – fruits et produits périssables*. Il nous met entre les mains ce petit document.

Figure 66 – Livret de présentation du « Centre d’expertise – fruits et produits périssables »



Source : autorité portuaire d’Anvers, 2015

Ce document au format A5 paraît anodin dans le flot de prospectus promotionnels distribués par l’autorité portuaire anversoise et mis à disposition du grand public comme des professionnels. Pourtant, il est un prétexte pour aborder les relations quotidiennes au sein de la place portuaire vectrices, pour nous, de liens durablement établis.

A priori destiné aux professionnels du secteur des denrées périssables, ce document succinct donne à voir la composition d’un groupe de travail permanent. Y sont indiqués les membres de ce comité et leurs contacts. Nous pouvons y lire une introduction de Wim Dillen, représentant du *Centre d’expertise* au moment de notre enquête et membre de l’autorité portuaire. Pour expliquer la démarche, il indique que dans un contexte à la fois volatile et complexe et à la fois basé sur la sûreté et la fiabilité de la chaîne logistique, « *quelques personnes d’Anvers ont décidé de combiner leurs forces au-delà des limites de leurs entreprises ou de leurs organisations, et d’aborder ensemble les défis de ce domaine crucial* ». En date du 25 novembre 2011 et toujours actif, le but de ce groupe est d’améliorer la chaîne logistique spécifique des fruits et produits périssables, « *en combinant des connaissances spécifiques, des compétences et les efforts de la Communauté Portuaire d’Anvers. Il identifie les tendances, les défis et les opportunités au*

sein du secteur, définit et met en œuvre les projets commerciaux et d'optimisation pertinents et soutient les actions ciblées et les campagnes pour améliorer la chaîne logistique du froid de manière durable » précise Wim Dillen. Le comité est composé de trente experts dont nous remarquons que la majorité est issue du secteur privé, vingt-six d'entre eux, auxquels s'ajoutent quatre employés de l'autorité portuaire.

Cet exemple illustre l'importance du rôle que jouent les entreprises privées au sein de la place portuaire anversoise et montre la confiance accordée à celles-ci par l'autorité portuaire d'Anvers. La majorité des représentants des entreprises sont des transitaires, filiales locales de grands groupes internationaux comme *CMA-CGM* ou des entreprises originaires d'Anvers telle que *Luiknatie*. Quel que soit leur dimension, elles semblent avoir le même poids au sein du groupe d'expertise. Nous reprenons la liste des entreprises présentes dans ce groupe :

Figure 67 – Noms et secteurs d'activité des entreprises du « Centre d'expertise – fruits et produits périssables »

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité
a. Hartrodt (Belgium) nv	Transitaire
Atlantic nv	Transitaire
Belgian New Fruit Wharf nv/ Belfruco	Opérateur de terminal Débardeur, stockage et distribution Transitaire
Central Shipping (Belgium) nv	Agent maritime
CMA CGM Belgium nv	Transporteur
CSAV North and Central Europe nv	Agent maritime
DP World Antwerp nv	Opérateur de terminal/transporteur
Eimskip	Agent maritime
Eucore	Services logistiques
EuroFruitports	Opérateur de terminal
foodcareplus	Transitaire
Fresh Connection bvba	Transitaire
Hamburg Süd Belgium	Transporteur
Hanjin Shipping/Antwerpen	Transporteur
IDP nv	Transitaire
Kuehne and Nagel	Transitaire
Luiknatie Coldstore	Stockage, distribution/ Transitaire
Lancaster bvba	Transitaire
Maersk Benelux bv	Transporteur
Manuport Logistics	Transitaire
MSC Belgium nv	Transporteur
Norbert Dentressangle Logistics Antwerp nv	Stockage, distribution/ Transitaire

Pacific Fruit Company nv	Transporteur
PSA	Opérateur de terminal/débardeur
Remant Cool Logistics nv	Consolidation de l'agent d'expédition
Thermotraffic bv	Transitaire

Source : document officiel de promotion de l'autorité portuaire anversoise, 2015

Cet exemple s'apparente à un détail de la vie portuaire anversoise. Au contraire, il révèle justement l'existence de relations étroites, de collaborations, entre les entreprises privées et l'autorité portuaire, qui pourraient d'ailleurs passer presque inaperçues. Ce groupe à l'initiative de l'autorité portuaire semble exprimer la volonté de celle-ci d'offrir la possibilité aux entreprises privées de s'exprimer. En retour, celles-ci contribuent au développement du port d'Anvers en impliquant leurs salariés dans sa gouvernance. De cette manière, l'autorité portuaire est à l'écoute et au plus près des entreprises, ce qui permet probablement de devancer des revendications éventuelles pour éviter le rapport de force conflictuel et de cibler les besoins des acteurs privés le plus finement possible. En effet, ce groupe de travail ne représente qu'une petite partie des activités du port d'Anvers. Les produits périssables représentent 558 200 tonnes soit 5,7 % des marchandises diverses manutentionnées dans le port d'Anvers, d'après le rapport d'activité de 2017.

Le secteur privé est en fait très structuré en groupes de travail, thématiques ou sectoriels, dont l'objectif est de faire intervenir les dirigeants des entreprises sur des problématiques auxquelles les acteurs portuaires sont confrontés dans l'exercice de leur travail quotidien. C'est ce dont témoigne ce transitaire :

*« Nous avons plusieurs **groupes de travail**, nous avons des groupes de travail **régionaux**. C'est-à-dire ici dans le port d'Anvers, on a un groupe de travail **pour les transitaires**, on a un groupe de travail **avec toutes les parties**, c'est-à-dire les agences maritimes, les terminaux de conteneurs, les transitaires mais aussi les douanes, le port, donc tous les membres du port sont représentés et nous avons un **agenda** avec **tous les problèmes** qui se posent actuellement. [...] Ce sont des **problèmes pratiques**, par exemple la procédure de scanning qui ne fonctionne pas, on a beaucoup de problème tous les jours. [...] On a des groupes de travail tous les mois. On a aussi les groupes de travail **nationaux**. Moi je suis président du groupe de travail "Operations and management". »*

Commissionnaire de transport anversois, 9 mars 2015

L'expression de la gouvernance au sein du port d'Anvers est liée à l'existence d'un dialogue inter-entreprise permanent pour des besoins très concrets sur des questions

techniques. Elle prend donc des formes beaucoup plus *soft*, pour reprendre l'expression de la représentante du lobby européen des entreprises de manutention :

*« Il y a ce que j'appelle la **gouvernance soft**, les **bonnes pratiques**, qui elles, peuvent exister sans qu'il y ait nécessairement un acte juridique fort et qui font sûrement le **succès** de beaucoup de ports. [...] Vous pouvez toujours avoir une gouvernance par les bonnes pratiques, *soft*, qui **précède** une gouvernance, comment dire, **formalisée par la loi** et vous pouvez **inversement** avoir une gouvernance formalisée par la loi qui petit à petit donne naissance à une gouvernance *soft* qui va au-delà de la loi. »*

Secrétaire général de la Feport, 23 janvier 2017

A Anvers, il semblerait que la gouvernance se formalise progressivement puisque les groupes de travail semblent devenir une pratique répandue et qu'ils sont une sorte de cadre. Malgré tout, la conception de la gouvernance ne se restreint pas à des questionnements idéologiques fondamentaux sur la manière dont est gérée l'autorité portuaire par exemple, comme c'est le cas au Havre. En effet, les dirigeants s'intéressent précisément à ce qui touche le travail quotidien de leur entreprise. Lorsque nous demandons au transitaire ayant décrit les groupes de travail comment cela se passe ailleurs, voici sa réponse :

*« C'est pas de la même manière qu'ici en Belgique. Nous avons des réunions très fréquentes sur le plan régional et national, donc c'est très intense. A **Rotterdam**, les sociétés **ne peuvent pas se réunir avec les douanes** directement donc se sont vraiment les **employés des confédérations** qui peuvent faire la **négociation avec les douanes**. [...] ça c'est la grande différence avec Rotterdam et Anvers. »*

Commissionnaire de transport anversois, 9 mars 2015

En comparant le port d'Anvers avec celui de Rotterdam sur une problématique très précise, il montre que ce mode de gestion des affaires publiques serait une spécificité du port d'Anvers.

Ces exemples très concrets de relations quotidiennes entre les entreprises privées du port d'Anvers et entre les entreprises privées et l'autorité portuaire anversoise, nous permettent d'élargir le propos en concluant que cela contribue à créer des liens plus durables, par la mise en place de groupes de travail voués à perdurer. Ce qui nous amène à évoquer une dimension temporelle indéniable et la volonté partagée de prendre part à l'effort collectif sur des sujets de la vie courante du port.

La gouvernance « informelle » est donc perçue comme un lien continuels dans le temps et dans l'espace entre des parties prenantes qui collaborent au sein d'une même communauté d'intérêt et dans un souci de destin commun, nécessaire pour la construction d'une gouvernance durablement établie. Les liens entretenus entre les multiples parties prenantes sont perçus comme étant un facteur indispensable au bon fonctionnement de la place portuaire et à la cohésion de la communauté portuaire, socle de base de l'existence de la place portuaire. La pratique de la gouvernance est perçue de manière beaucoup simple et apaisée qu'au port du Havre. Elle permet de faire se rencontrer les acteurs portuaires, institutionnels et administratifs, sur le principe du cluster.

Ces aspects ne sont pas directement visibles et l'analyse des discours est indispensable à la compréhension de ces phénomènes souvent inconscients. La gouvernance « informelle » ne se voit pas au premier abord mais elle présente, d'après nous, une importance capitale dans l'équilibre entre les revendications des parties prenantes. Elle s'exprime de manière non organisée, c'est-à-dire non institutionnalisée. Il s'agit de relations « naturelles », quasi instinctives, déterminées principalement par les héritages culturels des territoires et les habitudes prises dans l'instauration des rapports sociaux mais qui peuvent toutefois déboucher sur la formalisation de pratiques comme le montrent les groupes de travail cités précédemment. Nous pensons que la gouvernance « informelle » ne peut être mise en place que localement et qu'elle peut prendre des formes très variées comme en atteste la comparaison avec le cas de Rotterdam. De notre point de vue, il s'agit du mode de gouvernance le plus approprié pour aboutir à la mise en place d'un processus de gouvernance sur le long terme car son cadre non formalisé permet aux acteurs locaux de l'adapter et de s'adapter en permanence à l'évolution due à des facteurs exogènes et endogènes de la place portuaire car les uns ont la connaissance des besoins et des objectifs des autres.

S'ils sont un signe de la bonne marche de la gouvernance « informelle », les exemples que nous avons donnés ne peuvent résumer à eux seuls le contenu du mode de gouvernance de la place portuaire anversoise.

Nous pensons que l'un des atouts de la gouvernance portuaire à Anvers est lié à la remise en question permanente des méthodes des uns et des autres, comme en témoigne notre interlocuteur :

« Notre solution n'est pas toujours la bonne solution parce que c'est bien possible que moi je souhaite avoir un déchargement très vite mais peut-être que c'est pas possible parce que les douanes doivent faire un contrôle donc c'est toujours voir : "ok, d'accord, vous devez peut-être contrôler plus tôt ou plus tard". C'est toujours, chercher la meilleure solution. [...] Si on veut avoir la couleur rouge, après la réunion c'est peut-être orange, même jaune. »

Commissionnaire de transport anversois, 9 mars 2015

L'une des conséquences du mode de gouvernance, basé sur des pratiques qui sont au départ informelles, est la capacité de réactivité rapide et d'adaptabilité permanente à un contexte en permanente évolution comme en témoigne cet extrait d'entretien :

« L'exemple de la protection de la nature : dans le passé, le développement a été stoppé à cause de la question de la nature [...] Si on veut aller de l'avant [...] C'est davantage l'action proactive et de cette manière aussi la communauté portuaire peut voir que la gestion environnementale peut être du développement portuaire. Ce n'est pas seulement une menace mais aussi une opportunité pour eux. Durant les six dernières années [...] les choses ont changé. On peut discuter de façon normale maintenant et on réalise même des choses ensemble. Et on pense, de nos jours, que parfois nous avons de bonnes discussions. Mais nous discutons et nous discutons de manière constructive. Mais [avant] c'était une approche très négative de ce sujet en particulier, dans les rencontres. »

Cadre de l'autorité portuaire anversoise, 6 mars 2015

Ce mode de gouvernance est davantage ouvert à la prise de risque et à l'innovation organisationnelle. Nous pouvons rappeler l'exemple de la création d'un département en charge des relations avec les entreprises privées du cluster pétrochimique anversois, au sein de l'autorité portuaire.

L'adaptation permanente au contexte implique le renouvellement régulier des structures de gestion portuaire comme par exemple dans le cadre du changement de statut de l'autorité portuaire, qui était jusqu'au 1^{er} janvier 2016 une entreprise communale autonome. A partir de cette date, elle est devenue une société anonyme au capital de 800 millions d'euros¹⁰⁷. Dans les premiers temps, la ville d'Anvers sera toujours propriétaire et actionnaire de l'autorité portuaire mais son conseil d'administration passera de dix-huit à douze membres comprenant six administrateurs de la ville et six du secteur privé anversois, ce qui est un acte fort dans l'intégration progressive des entreprises privées à la gestion

¹⁰⁷ DEMANGEON Érick, *Anvers change de statut*, L'Antenne, lundi 28 décembre 2015

d'une autorité portuaire, sans parler de privatisation de l'autorité portuaire. Voici un tableau de la composition du nouveau conseil d'administration du port d'Anvers :

Figure 68 – Composition du conseil d'administration du port d'Anvers

Fonction	Nom	Provenance
Président	Marc Van Peel	Député et sénateur, membre du parti <i>Chrétiens-démocrates et flamands</i> (CD&V)
Directeur général	Jacques Vandermeiren	Ancien directeur général d' <i>Elia</i> , gestionnaire du réseau d'électricité en Belgique jusqu'en janvier 2015
Membres	Bart De Wever	Maire d'Anvers et président du parti nationaliste flamand l' <i>Alliance néoflamande</i> (NVA)
	Koen Kennis	Elu local
	Nabilla Ait Daoud	Elue locale
	Leen Verbist	Elue locale
	Hein Deprez	Président directeur général de <i>Greenyard</i> (multinationale belge dans le secteur des produits frais, préparés et surgelés)
	Roger Roels	Membre du comité exécutif de <i>DP World</i> à Dubaï et directeur des activités européennes et africaines, Président d' <i>Alfaport</i> depuis novembre 2007, Président d' <i>Antwerp Gateway</i>
	Stéphane Verbeeck	Président de la <i>Voka</i> (Chambre de commerce et d'industrie de Flandres) depuis avril 2018, Directeur exécutif du groupe <i>Niko</i> (appareillage électrique et automatisation domestique)
	Jules Noten	Président-Directeur général de <i>Vandemoortele</i> (groupe dans l'industrie agro-alimentaire)
	Martine Reynaers	Présidente-Directrice générale de <i>Reynaers Aluminium</i> (entreprise de construction en aluminium)
	Giulia Van Waeyenberge	Présidente de <i>Voka Young Power</i> , membre du Conseil d'administration de <i>Velleman Components NV</i> , de <i>Fagron NV</i> et de la <i>Voka</i>

Source : les informations sont datées de juillet 2018

Nous observons que la composition du conseil d'administration du port d'Anvers est très politisée comme en attestent les sièges des élus locaux et régionaux. Le port a une dimension politique très forte. Il présente un intérêt stratégique pour la région flamande. Par ailleurs, nous notons également que les représentants du secteur privé sont pour la plupart d'entre eux issus d'entreprises belges, excepté Roger Roels représentant de *DP World*. S'agissant des autres membres, nous notons qu'ils ne sont pas spécifiquement issus d'entreprises du domaine maritime et portuaire. Pour comparer avec le cas havrais, se référer au tableau équivalent en annexe 2.

L'idée conclusive générale du terrain anversoïis réside dans l'observation de l'existence d'une communauté portuaire collectivement organisée et apaisée. Pour nous, les liens durablement établis sont imprégnés et imprègnent la culture portuaire locale et contribuent à la cohésion de la communauté portuaire. Ce souhait est le souci majeur de l'autorité portuaire et les entreprises privées adhèrent quasi unanimement au projet de celle-ci.

Pour poursuivre la réflexion, nous considèrerons que ces comportements sont révélateurs de cohésion sociale ou au contraire de tensions sociales. Or, il est pour nous déterminant dans l'analyse de la construction de la communauté portuaire. Pour nous, le climat de bonnes relations entretenues au sein de la place portuaire conduit à la construction de liens nécessaires au bon fonctionnement de la place portuaire dans son ensemble. Le terrain d'étude à Anvers, a permis d'appréhender largement cette question. Plusieurs exemples glissés par nos interlocuteurs au cours des entretiens se sont avérés être des indices sur les relations de proximité existant entre les parties prenantes de la place portuaire et sur les liens établis au fil du temps.

5.2.2. La gouvernance institutionnalisée, une gouvernance « de façade » pour le port du Havre

Au Havre, la gouvernance est largement associée à la présence d'organes de gestion sensés intégrer des acteurs de la société civile. Ces organes de gestion portent le nom d'organes de gouvernance dans le discours commun, appellation qui nous paraît antinomique. Bien que la gouvernance soit un terme largement utilisé, celle-ci présente un caractère surtout institutionnel et ne semble pour nous qu'un élément « de façade ».

5.2.2.1. Le *Grand Port Maritime du Havre* et son conseil de développement : une gouvernance difficile à mettre en place

La création du conseil de développement suite à la réforme portuaire de 2008 est emblématique de la volonté de donner une représentativité aux acteurs de la société civile dans l'espace public. En effet, cet organe de gestion consultatif et non décisionnel, est considéré comme faisant partie intégrante de la gouvernance au sein de la place portuaire

havraise même si une certaine ambiguïté persiste quant au rôle qui lui est accordé (voir pour cela l'annexe 3). Dans les faits, son rôle et son intérêt sont effectivement très critiqués. Nous sommes donc face à un premier élément de discordance.

L'article L. 102-6 tiré de la LOI n° 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire indique que « *dans chaque grand port maritime, les milieux professionnels, sociaux et associatifs ainsi que les collectivités territoriales et leurs groupements sont représentés dans un conseil de développement qui est consulté sur le projet stratégique et la politique tarifaire du grand port maritime. Il peut émettre des propositions et demander que des questions soient inscrites à l'ordre du jour d'une réunion du conseil de surveillance* »¹⁰⁸. Ce cadre législatif répond parfaitement à l'idée de gouvernance. Il s'agit là d'un autre niveau de la gouvernance que celui évoqué dans la précédente sous-partie. En effet, il ne concerne pas la prise de décision sur le cours terme mais plutôt sur le moyen terme comme en atteste le cas du projet stratégique. Mais la pratique de la gouvernance est imposée par le haut par l'intermédiaire d'une contrainte législative. Une loi est donc nécessaire pour que la gouvernance s'exerce. La pratique de la gouvernance apparaît alors très cadrée et encadrée. En effet, la consultation du conseil de développement concerne obligatoirement et uniquement le projet stratégique et la politique tarifaire. Mais « *il peut constituer des commissions permanentes qui comportent un représentant au moins de chaque collège* » (décret du 9 octobre 2008). En réalité, il en existe une seule au Havre. Cela semble donc être du ressort de ses membres et montre une forme d'indépendance de ce conseil vis-à-vis de l'autorité portuaire puisqu'il élabore son propre règlement intérieur. Notons que le décret précise que « *les avis et délibérations du conseil de développement sont pris à la majorité des suffrages exprimés* » et que « *le grand port maritime assure le secrétariat du conseil de développement* ». Le conseil donne des avis mais si l'avis motivé est remis en retard (un mois après la requête), il est considéré comme étant favorable.

Le décret numéro 2008-1032 du 9 octobre 2008 pris en application de la loi n° 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire et portant diverses dispositions en matière portuaire, indique que le conseil de développement comporte entre vingt et quarante membres (Art. R. 102-24). Le décret numéro 2008-1037 du 9 octobre 2008 instituant le Grand Port Maritime du Havre précise que son conseil de développement comporte trente membres. Le législateur détaille avec précision dans ce deuxième texte les membres qui peuvent faire partie de ce conseil de développement (voir l'annexe 4). Les

¹⁰⁸ www.legifrance.gouv.fr

membres du conseil de développement sont répartis en quatre collèges. Les premier, deuxième et quatrième collèges sont nommés par arrêté du préfet de région (Art. R. 102-26) pour une durée de cinq ans. Concernant les membres du troisième collège, ils « *sont désignés, parmi leurs membres, par les assemblées délibérantes des collectivités territoriales ou groupements concernés* » (Art. R. 102-26).

S'agissant des modalités de fonctionnement du conseil de développement, l'article R. 102-27 précise que « *le conseil de développement se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président, éventuellement à la demande du conseil de surveillance ou du directoire du port* ». Les séances plénières du conseil ne se tiennent pas à huit-clos puisque « *les membres du directoire, le président du conseil de surveillance, le préfet de région et le préfet maritime ou leurs représentants ainsi que le commissaire du Gouvernement et l'autorité chargée du contrôle économique et financier assistent de plein droit aux séances du conseil* » et dans les faits ceux-ci peuvent prendre la parole. Le travail du conseil de développement consiste à donner « *un avis motivé sur les questions dont il est saisi par le directoire ou le conseil de surveillance ou sur les sujets sur lesquels il est consulté* », ce qui permet de conclure que cet organe n'est pas engagé dans la prise de décision. Le fonctionnement *top down* remet donc en question l'effectivité d'un processus de gouvernance *bottom up* alors que nous avons précisé plus haut qu'il s'agissait d'un organe intéressant pour la concrétisation de la gouvernance.

Par ailleurs, la présence des membres du directoire ou du conseil de surveillance ne nuit pas au processus de gouvernance, au contraire il est un lien direct entre l'autorité portuaire et les entreprises privées notamment. Mais son fonctionnement nous conduit à remettre en question l'utilité de cet organe dans l'élaboration d'un processus de gouvernance.

Ces arguments nous permettent de dire que nous avons affaire d'une part à une gouvernance qui s'institutionnalise et d'autre part que celle-ci présente un caractère détourné de l'objectif de départ qui est le principe de *bottom up*. En ce sens, nous estimons qu'il s'agit d'une gouvernance « de façade ».

Nos enquêtés ont largement abordé le rôle et surtout les limites de ce conseil de développement. Voici la présentation qu'en fait le Directeur-Général Adjoint du GPMH, qui assiste au conseil de développement es qualité :

« Ce que la loi a créé, c'est un conseil de développement. Et ça c'est très important. Le conseil de développement est une instance qui regroupe l'ensemble des représentants des entreprises, là pour le coup de la zone portuaire donc aussi bien des manutentionnaires que des armateurs, que des industriels de la ZIP comme TOTAL, etc [...], que des transitaires. Enfin voilà, vous avez toute la faune, enfin c'est péjoratif ce que je dis mais c'est ça, tous les représentants de ce que comporte le secteur privé pour faire fonctionner le port est représenté au conseil de développement et le conseil de développement, lui, il est chargé d'organiser, on va dire, pas le fonctionnement du port en soit mais les orientations du port et de donner un certain nombre de recommandations au conseil de surveillance. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Ce dirigeant de l'autorité portuaire donne ici deux versions du conseil de développement. Il le décrit de manière péjorative, en citant tout de même tous les intervenants, puis lui donnerait presque la fonction d'organe décisionnel. Et puis finalement, il poursuit en disant que le conseil de développement est :

« Une instance [...] qui est fondée à faire des propositions. Alors c'est un avis consultatif, c'est-à-dire qu'ils peuvent demander quelque chose, c'est pas pour ça que le conseil de surveillance suivra. On peut avoir des divergences d'intérêts. [...] En même temps il reste toujours quelque chose de la recommandation qu'a fait le conseil de développement. Après il y a des recommandations qui ont été suivies, j'ai pas de ... c'est peut-être un peu trop récent pour vous donner un exemple. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Ce point souligne l'ambiguïté du discours d'un cadre dirigeant de l'autorité portuaire havraise vis-à-vis du rôle du conseil de développement dans la gestion des affaires publiques portuaires. En effet, le discours sur son intérêt est peu clair. Nous pensons qu'il traduit la difficulté pour l'autorité portuaire d'accepter l'intégration progressive et l'implication des entreprises privées au sein de la gestion des affaires publiques, exprimant ainsi un frein et une difficulté d'adaptation face à cette nouvelle dynamique.

Nous proposons un cas d'étude concret d'implication du conseil de développement dans la gestion des affaires publiques portuaires :

Figure 69 – Cas concret d’implication du conseil de développement dans la gestion des affaires portuaires : la politique tarifaire du GPMH

Extrait d’entretien :

« La tarification de la zone industrialo portuaire, c’est un **enjeu extrêmement important** pour le port, puisque dans notre projet stratégique à cinq ans on veut **rééquilibrer les recettes** entre les **droits de ports** qui sont aujourd’hui le gros des recettes **et** puis les **recettes domaniales** qui sont un peu plus pérennes, enfin c’est des **rentes un peu plus intéressantes**. Donc compte tenu du fait que le pétrole est en chute libre et que quelque part on aura sans doute un jour besoin de rééquilibrer tout ça, on essaie d’asseoir un peu plus de recettes là-dessus donc ça c’est une **politique assumée**. Donc, ce qui fait que quand on renégocie des contrats d’occupation temporaire, on a tendance à **proposer des tarifs un peu plus élevés qu’actuellement**. Mais **en réalité ils étaient déjà bien lotis**, donc généralement les hausses passent. **Mais forcément le conseil de développement lui, il a une autre vision. Lui il représente les entreprises ici.** Il va dire : "ben en fait ce que vous appliquez, c’est trop élevé", ou alors "il y a un certain nombre de ratios que vous proposez d’appliquer qui sont pas justifiés". Alors parfois on essaie d’asseoir ... On a un ratio notamment qui assoit une certaine hausse à, disons, l’activité de l’entreprise. Je prends **un exemple** tout bête mais **si jamais une cimenterie fait plus de X millions de tonnes par an, à ce moment-là on va un peu augmenter le loyer parce qu’on considère que comme ils sont encore plus performants on peut capter une partie des bénéfices**. Donc ça le conseil de développement a considéré que c’est complètement contre-productif, qu’en faisant ça on fait fuir les entreprises. **Mais ils ont fait une recommandation au conseil de surveillance. Le conseil de surveillance a considéré qu’il ne suivrait pas cette recommandation** parce que l’intérêt du port est plutôt de suivre cette règle **et puis à la limite**, le conseil de surveillance pourra **nous dire dans un an ou deux** : "évaluons votre politique et voyons si vraiment vous avez été performant ou si vous avez fait fuir des entreprises". Donc voilà, **on peut pas imaginer faire rentrer, mais ne serait-ce que pour des questions de conflits d’intérêt et de bonne gestion, on a besoin quand même d’une vision un peu plus publique et d’intérêt général dans le port. On peut pas imaginer faire rentrer des éléments privés au conseil de surveillance** mais par contre **mettre un peu plus de compétences privées** comme Michelin dans des instances un peu plus ciblées, ça peut faire partie des **évolutions de court terme**. »

Membre de la direction du GPMH assistant au conseil de développement

Pour argumenter notre propos concernant la perception des acteurs privés au sujet de cet organe, voici le discours du cadre-directeur d’une entreprise de manutention et membre du premier collège du conseil de développement. Il appuie son propos en faisant référence à l’avant-réforme de 2008 :

« On nous a écarté totalement de la gouvernance. [...] Mais on ne s’est pas rendu compte qu’on allait être vraiment écarté. [...] Le conseil de développement a été créé, on était dedans. Bon ... c’était déjà une chance. Par contre il a bien été clairement dit qu’il ne pouvait pas y avoir des représentants des entreprises portuaires au conseil de surveillance alors qu’il y avait en général des représentants d’entreprises au conseil

d'administration des ports autonomes, avant que ça deviennent GPMH. [...] Quel est le degré du pouvoir qu'ils avaient ? Je ne mesure pas, d'ailleurs je ne l'ai moi-même jamais été, mais il y avait au moins cette possibilité-là. Là c'était clair et net, c'est : nous ne pouvons pas être au conseil de surveillance. Nous pouvons être au conseil de développement. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Notre interlocuteur semble donc suggérer que les entreprises privées sont désormais moins présentes dans la gouvernance des Grands Ports Maritimes français qu'elles ne l'étaient dans celle des Ports Autonomes. Or ce n'est pas l'idée qui ressort de notre enquête de terrain. Il souligne le fait que les entreprises portuaires sont englobées dans la catégorie où sont présents tous les acteurs ayant un lien de près ou de loin avec les décisions stratégiques concernant les activités portuaires : des associations environnementales et des élus syndicaux par exemple ; « *et nous on est parmi tout ça* » ajoute-t-il.

Il précise par ailleurs, que le seul moyen d'intervenir était la création de commissions :

« Et on se réunissait même entre commissions, après, pour faire des propositions via ce conseil de développement, au port, donc au conseil de surveillance, c'est comme ça que ça s'est articulé. [...] On avait beau faire des rapports, des PV, il n'y avait rien ».

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

La perception du conseil de développement du point de vue d'une entreprise de manutention portuaire est donc sans équivoque :

« Le conseil de développement, organe consultatif, est insuffisant pour nous co-investisseurs. C'est un bon organe d'information pour les élus locaux, pour les environnementaux [...], pour des représentants d'associations environnementales, c'est bien comme organe d'information mais qu'on dise pas que c'est un outil de gestion, c'est tout sauf un outil de gestion, la preuve, c'est que même quand on vote un truc comme ça [question des postes à quai 11 et 12 à Port 2000], on n'arrive pas à se faire entendre. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Certains vont même plus loin :

« Le conseil de développement n'a aucun pouvoir, le conseil de développement inclut des privés. Donc nous ce qu'on demande, c'est plus de privé dans le conseil de développement

qui devient décisionnel et qui dit au conseil de surveillance : "voilà ce qu'il y a à faire, voilà la feuille de route". »

Agent maritime havrais, 13 mars 2018

Cela rejoint la perception de l'attente d'une gouvernance que nous avons évoquée précédemment.

Le conseil de développement est donc un organe très controversé qui donne l'illusion de mettre en place un processus de gouvernance équilibrée conduisant à l'élaboration d'un processus décisionnel incluant les entreprises privées. Dans les faits, cela ne semble pas être le cas. D'ailleurs, son efficacité est aujourd'hui discutable :

*« On nous présente des sujets à l'ordre du jour, et puis ils nous sont exposés, il y a des questions qui sont posées. Oh ben maintenant il n'y a plus qu'une commission globale d'ailleurs, il n'y a plus de commission sectorielle. Il y a une seule commission, un petit groupe de travail on va dire en marge des séances plénières [...] La **première mandature** du conseil de développement, **tout le monde s'est investi**, tous les hôtes du port enfin, de la communauté portuaire s'est investi pour rien donc c'est **frustrant** ».*

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

La perception négative de cet organe concourt à son délaissement.

Cet exemple très concret du conseil de développement est l'expression d'une volonté du gouvernement français, c'est-à-dire à l'échelle nationale, de poser un cadre institutionnel formalisé pour l'intégration de toutes les parties prenantes. Il nous permet d'ouvrir le propos.

Le mode de gouvernance privilégié au port du Havre est celui de la gouvernance institutionnalisée, laissant d'ailleurs peu de place à des formes de gouvernance « informelle ». L'institutionnalisation du processus de gouvernance est telle, qu'il existe une surenchère des créations d'organes de gestion comme le montre cet extrait d'entretien :

*« Il y aura notamment une **réforme importante** qui est la **création à l'intérieur du conseil de développement**, c'est toujours un truc un peu imbriqué mais bon. A l'intérieur du conseil de développement, il va y avoir une **commission des investissements** qui va être créée et qui sera chargée de **donner ses avis sur les projets d'investissements** du port et là pour le coup, on sera sur quelque chose qui va encore **renforcer le dialogue** mais qui*

existe déjà mais de manière peut-être un peu plus informelle ou un peu plus par voie de presse. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Nous comprenons ici que la création successive de ces instances vient formaliser des modes de gouvernance qui pourraient être informels mais qu'il est impossible de mettre en place « naturellement ». Pour appuyer ceci, voici la suite de la citation :

*« On considère aujourd'hui qu'il y a des infrastructures pour faire ce qu'on a besoin de faire. Mais **c'est mal compris par la place portuaire parfois, par des acteurs privés** aussi qui considèrent qu'il faudrait qu'on continue d'investir et qu'on fait une erreur historique en n'investissant pas parce qu'on prend du retard par rapport à nos concurrents. **Donc c'est deux visions qui s'affrontent.** Quelque part, nous on a aussi en tête **la gestion d'un établissement public** avec des moyens, avec des objectifs. Je veux dire, comme toute entreprise, il y a de l'argent qui rentre et de l'argent qui sort. On n'a pas les moyens d'investir des milliards dans des infrastructures. **Donc cette commission des investissements elle aura le mérite d'ouvrir les échanges et de confronter un peu les échanges de vue même si on connaît déjà les points de vue de chacun.** »*

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

La dernière phrase de notre interlocuteur, ne peut déboucher que sur une seule question : quelle sera l'utilité de cet organe supplémentaire ? Dans ce discours transparait clairement l'idée selon laquelle l'autorité portuaire connaît parfaitement les critiques, décrites avec précisions, des entreprises privées à son égard. De plus, elle est tout à fait consciente de la position intermédiaire mais aussi stratégique dans laquelle elle se trouve. En effet, notre interlocuteur rappelle que le GPMH est un établissement public administré par l'Etat, qu'il a en même temps des objectifs d'entreprise privée et qu'il administre aussi un territoire. L'autorité portuaire a donc le rôle délicat de composer avec cela.

Ainsi, en France, l'option privilégiée pour mettre en place un processus de gouvernance est celle de l'institutionnalisation des pratiques.

Le mode de gouvernance institutionnalisé propose une gouvernance très cadrée et perçue comme un mécanisme normé. Pour « faire » de la gouvernance en France, il faut répondre à un critère essentiel : avoir au sein du processus décisionnel des « organes de gouvernance », c'est-à-dire que des membres issus d'organismes extérieurs à l'autorité portuaire ou aux ministères de tutelle aient la possibilité de siéger dans des instances.

Mais, cela ne garantit pas la concrétisation d'un mode de gouvernance équilibré. La création d'instances est pensée comme un besoin lacunaire auquel il faut remédier pour observer de « bonnes » pratiques, pour être dans le cadre et peut-être même pour se prémunir de critique. Mais ce fonctionnement contraint et rigide est organisé par une autorité supérieure qui la contrôle. Ce mode de gouvernance n'est donc pas « naturel » et spontané et semble finalement rejeté par ceux qui devraient être concernés. Il nous semble donc inefficace pour mettre en place une gouvernance équilibrée.

Or, pour nous, cela ne correspond pas à la définition et à l'ambition initiale de la mise en place d'un mode de gouvernance équilibré. C'est pourquoi nous la qualifions de gouvernance « de façade » même si elle présente l'intérêt de donner accès aux acteurs extérieurs à l'autorité portuaire des informations concernant la stratégie de développement du port et qu'elle leur permet de faire connaître leurs revendications. Nous remettons pourtant en question son efficacité.

Face à l'impossibilité d'établir un dialogue équilibré avec l'autorité portuaire havraise, il semblerait que le seul moyen d'action des entreprises privées soit de parler le même « langage » que celles-ci, comme en témoigne cet exemple :

*« On est **obligé de faire voter des motions** qui ne sont **pas suivies d'effet** donc qu'est-ce qu'il nous reste à faire ? **Après** on est **obligé** effectivement de **passer au niveau de la loi**, c'est-à-dire on est obligé d'intervenir via une **proposition de loi** pour être **entendu**, on en à **ce niveau-là** si vous voulez. C'est quand même ... C'est vrai que c'est flagrant, enfin c'est quand même dommage, une commission de loi **c'est très long**. On est obligé de passé par une proposition de loi qui dise : "voilà comment vous allez être obligé de travailler ensemble". Parce que sinon c'est non. [...] Donc on espère qu'avec la loi qu'on a réussi à faire passer, on sera plus entendu mais c'est vrai que c'est malheureux d'en arriver à tout ce processus législatif avec le temps que ça prend, l'énergie que ça prend. Pendant ce temps-là moi je ne faisais pas autre chose, **pour en arriver juste au fait qu'il faut une loi pour qu'on nous entende**, c'est tout. »*

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

La voie législative semble désormais perçue comme le recours auquel on ne peut déroger, de part et d'autre.

Face à l'expression d'un rapport de force entre l'autorité portuaire et les entreprises privées que nous avons décrit tout au long de cette analyse, nous observons deux types de réactions.

D'une part, les institutions publiques dissimulent la revendication des entreprises à plus d'intégration dans les processus de décision par une gouvernance que nous appelons « de façade ». Du point de vue de celles-ci, les entreprises sont considérées comme faisant partie de la société civile, telle que le suggère la notion de gouvernance. L'application du concept de gouvernance est donc prise au pied de la lettre puisque les lois régissant ces pratiques correspondent parfaitement à l'idée de gouvernance et par ailleurs, la loi est respectée. En effet, les premières considèrent mettre tout en œuvre pour répondre aux nouvelles revendications de la société civile. Mais idéologiquement, car cela est un rapport hérité du passé. Elles laissent à penser qu'il existe une distinction très nette entre les prérogatives de l'autorité portuaire et celles des entreprises privées.

D'autre part, cette situation donne aux entreprises privées l'impression d'être exclues des dispositifs décisionnels. Elles perçoivent les efforts des institutions publiques comme étant un leurre et estiment que ce qui est mis en place ne conduit pas à la mise en place de pratiques de gouvernance effectives. Elles ne se reconnaissent donc pas dans la gouvernance telle qu'elle est pratiquée actuellement même si elles utilisent également le recours législatif pour parvenir à leur but.

Nous supposons donc que la quasi-inexistence de gouvernance « informelle » semble dissimulée par des pratiques formalisées et probablement mises sur le devant de la scène pour être visibles. Il s'agit pour nous de fausses pratiques de gouvernance qui soulignent une méconnaissance du fondement conceptuel de la mise en place d'un processus de gouvernance sur le long terme mais souligne surtout l'incapacité à développer des interactions spontanées entre les parties prenantes sur le territoire portuaire et au sein de la communauté portuaire. En effet, le terme de gouvernance est souvent utilisé pour remplacer celui de gestion ou d'administration. Il s'agit d'un terme dans l'air du temps, d'une pratique qu'il faut exercer pour faire les choses comme cela devrait l'être pour que tout fonctionne.

5.2.2.2. Analyse lexicale des représentations : quelles perspectives pour la place portuaire havraise ?

Pour traiter nos données recueillies sur le terrain, nous avons utilisé deux méthodes de traitement d'analyse. La première méthode a consisté à analyser manuellement les entretiens en observant, de façon assez classique, les thèmes récurrents dans les discours. Pour approfondir le cas havrais, nous nous sommes servis d'une méthode automatisée de traitement de données grâce à l'utilisation du logiciel ALCESTE. Ce logiciel permet d'analyser un corpus en dépassant à la fois le discours visible et à la fois la subjectivité du chercheur, grâce à l'analyse automatique de la distribution du vocabulaire dans le corpus. Après avoir découpé le corpus en segments de texte (unités textuelles), le logiciel repère les formes lexicales plus ou moins cooccurrentes et les hiérarchise à partir d'un calcul statistique (Khi2) qui permet de mesurer la valeur du lien qui unit la forme lexicale à l'univers sémantique à laquelle elle appartient. Ainsi, discriminant le discours deux à deux, l'analyse obtenue propose des classes, véritables unités sémantiques, représentées par des mots illustrant les segments de textes auxquels ils appartiennent. Sont ainsi mis en évidence, les principaux thèmes évoqués dans le corpus. Compte tenu du repérage automatique de la distribution du vocabulaire, il apparaît que les thématiques proposées par ALCESTE ne sont pas nécessairement les thématiques prédéfinies lors de la mise en œuvre du guide d'entretien ou même celles issues de l'analyse manuelle. Nous pouvons voir ici, l'avantage d'une analyse statistique dénuée de toute subjectivité.

Les résultats produits par le logiciel ALCESTE se présentent sous forme de figures. Notre rôle est de les interpréter.

Notre corpus havrais est composé de 15 entretiens retranscrits. Pour classifier ces entretiens, nous avons ainsi distingué le secteur privé et le secteur public (type) qui nous paraissaient être les deux principales catégories d'acteurs. Pour le secteur privé, nous avons opéré une distinction entre les entretiens effectués dans des entreprises locales et internationales (dimension). Pour le secteur public, nous avons distingué les entretiens effectués au sein des autorités portuaires et des milieux institutionnels (dimension). La dernière classification fut celle du métier ou nous avons cherché à souligner avec le plus de précisions possibles, les métiers des personnes interrogées. Pour terminer, les quatre astérisques figurant au début de chaque ligne, appartiennent au « langage ALCESTE ». Il

s'agit d'une manière pour le logiciel de repérer les unités de contexte initiales (en l'occurrence, une UCI = un entretien).

ALCESTE offre la possibilité d'utiliser des variables. Ces variables permettent de faire du tri croisé dynamique en isolant les discours relatifs à telle ou telle variable, d'une part, et de permettre l'identification des entretiens ou des segments de textes. Nous avons donc classifié les entretiens en leur attribuant un code en fonction du type, de la dimension et du métier donnant ainsi les classifications suivantes dont le logiciel ALCESTE a besoin pour distinguer les entretiens :

- **** *Type_privé *Dimens_locale *Metier_manutentionnaire (1)
- **** *Type_privé *Dimens_locale *Metier_terminal (2)
- **** *Type_privé *Dimens_internationale *Metier_armateur (3)
- **** *Type_privé *Dimens_internationale *Metier_transitaire (4)
- **** *Type_public *Dimens_port *Metier_salarié (5)
- **** *Type_public *Dimens_port *Metier_dirigeant (6)
- **** *Type_public *Dimens_institutionnel *Metier_universitaire (7)
- **** *Type_public *Dimens_institutionnel *Metier_élu (8)
- **** *Type_public *Dimens_institutionnel *Metier_lobby (9)
- **** *Type_public *Dimens_institutionnel *Metier_association (10)

Figure 70 – Détail des personnes interrogées pour les entretiens

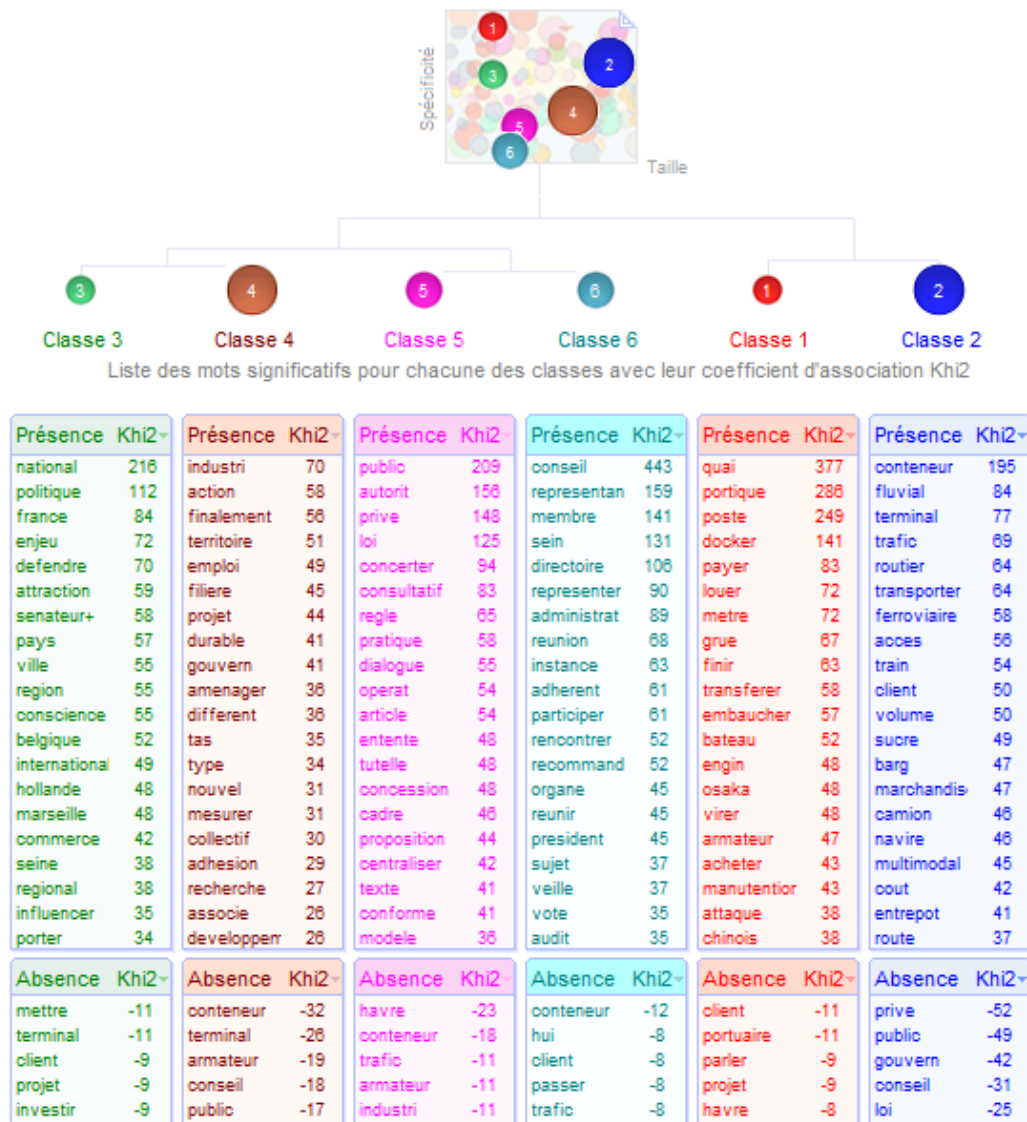
Organisme	Activité	Poste occupé	Classification sous ALCESTE
Association Internationale des Villes-Ports (AIVP)	Association	Cadre	(10)
CMA-CGM Le Havre	Armateur	Directeur service-clients	(3)
CRITT Transport et Logistique	Association	Directeur	(10)
Elite	Transitaire	Assistant commercial	(4)
Feport	Lobby européen des entreprises de manutention	Secrétaire Général	(9)
Grand Port Maritime du Havre	Autorité portuaire	Service de la planification de l'aménagement du territoire	(5)
Grand Port Maritime	Autorité portuaire	Membre de la direction	(6)

du Havre			
Sénat	Elu	Sénateur	(8)
Sucre Océane	Opérateur de terminal	Directeur des opérations	(2)
Terminaux de Normandie	Opérateur de terminal	Directeur commercial	(1)
Terminaux de Normandie	Opérateur de terminal	Directeur général	(1)
Université de Bretagne Occidentale	Universitaire	Juriste	(7)
Université de Bretagne Occidentale	Universitaire	Géographe	(7)
Ville du Havre	Elu	Maire du Havre	(8)
Ville de Sainte-Adresse	Manutentionnaire	Elu de Sainte-Adresse et ancien manutentionnaire	(1)

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Le logiciel ALCESTE fourni donc plusieurs figures qui sont des bases pour l'analyse des résultats de l'enquête de terrain. La première figure, un dendrogramme, est composée de six classes. Le logiciel repère donc les unités sémantiques similaires en combinant les discours les uns avec les autres et met à jour le sens caché de ceux-ci.

Figure 71 – Dendrogramme

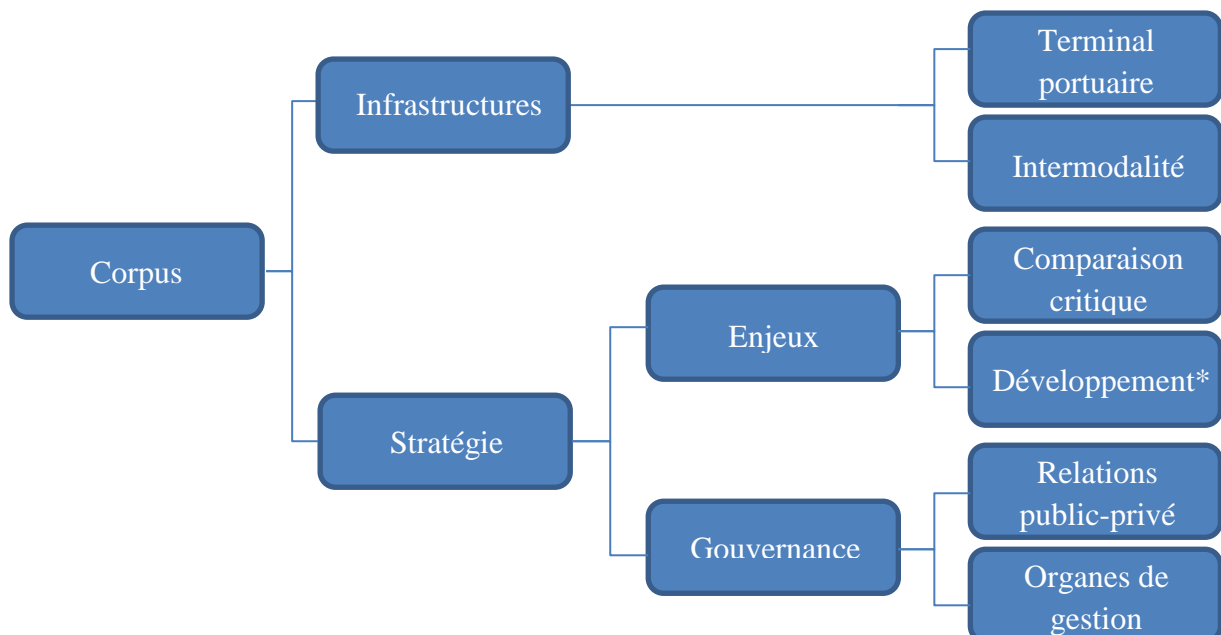


Grâce à ce premier traitement du logiciel ALCESTE, nous obtenons six classes. Le logiciel propose une première arborescence avec les classes 1 et 2 puis traite par la suite le reste des données et propose quatre autres classes elles-mêmes séparées en deux branches. Le travail a consisté à donner un nom à ces champs lexicaux. Pour cela, il fallait se référer aux mots les plus significatifs de la classe (représentée par une occurrence, un Khi2, élevée), c'est-à-dire aux premiers mots de la classe. Le Khi2 est un indicateur permettant de marquer le lien qui unit un mot à sa classe. Après traitement des données, nous obtenons donc les dénominations suivantes :

- Classe 1 : *quai, portique, poste, docker, payer* : **terminal portuaire**
- Classe 2 : *conteneur, fluvial, terminal, trafic, routier* : **intermodalité**
- Classe 3 : *national, politique, France, enjeu, défendre* : **comparaison critique**
- Classe 4 : *industrie, action, territoire, emploi, filière* : **développement territorial, économique et social**
- Classe 5 : *public, autorité, privé, loi, concerter* : **relations public-privé**
- Classe 6 : *conseil, représentant, membre, sein, directoire* : **organes de gestion**

Une fois ces dénominations effectuées, il convient de déterminer l'étiquette des classes. Les classes 1 et 2, **terminal portuaire** et **intermodalité** forment une première arborescence qu'il convient de nommer sous le terme général **infrastructures**. Les classes 3 et 4, **comparaison critique** et **développement territorial, économique et sociale** forment une autre branche que nous nommons **enjeux**. Les classes 5 et 6, **relations public-privé** et **organes de gestion** forment une autre branche que nous appelons **gouvernance**. Ces deux dernières branches forment une arborescence que nous intituleons **stratégie**. Pour rendre plus lisible cette première opération, nous avons réalisé un schéma reprenant la structure de cette analyse d'ensemble.

Figure 72 – Traitement des données du logiciel ALCESTE



*Développement territorial, économique et social

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

L'analyse des discours permet de dégager à ce stade du traitement des données, une première catégorie qui se distingue nettement dans le corpus à savoir la question des infrastructures. Au Havre, bien que nous abordions des questions liées au rapport entre les entreprises privées et l'autorité portuaire car telle était notre préoccupation première, nous concluons que la préoccupation centrale des acteurs est liée à la question des infrastructures. Cela est donc surprenant puisqu'il ne s'agissait pas de notre sujet de départ. Sans le logiciel nous aurions très probablement omis cette question, ou du moins nous lui aurions accordé une importance de dernier plan. Or, malgré les revendications des entreprises privées pour davantage de gouvernance, et donc pour davantage de liens informels avec l'autorité portuaire, nous en concluons que la préoccupation majeure des entreprises privées est liée à la question des infrastructures portuaires.

Au sein de cette catégorie, deux discours ont été significatifs pour sa construction : le discours portant sur le terminal portuaire et le discours portant sur l'intermodalité, ce qui a donc respectivement trait aux équipements fixes présents sur le port et ce qui fait référence aux connexions multimodales dont il bénéficie, c'est-à-dire ce qui est extérieur à la circonscription portuaire et qui évoque une idée de mouvement.

L'occurrence la plus significative de la classe 1 (terminal portuaire) est nettement l'objet *conteneur*. Le discours sur l'intermodalité (classe 2), lié de près à la classe 1, est fort intéressant. Il fait référence aux modes de transport qui vont permettre d'acheminer l'objet *conteneur*. Les termes qui construisent la classe étant *fluvial*, *routier*, *ferroviaire* par exemple indiquent qu'il est question de l'interface continentale et non de l'interface maritime. Voici quelques éléments du discours :

« Le fluvial n'a jamais été développé, ça se voit par la qualité du réseau fluvial. On parle du canal Seine-nord qui n'est toujours pas fait. Ben à partir du moment où on développe une activité, il faut développer les moyens donc les accès font partis des moyens, c'est les routes. Si on veut faire du fluvial et ben il faut des canaux qui soient accessibles. »

Opérateur de terminal, 10 février 2015

« En France [...] je pense que le ferroutage n'est pas encore rentré dans les mœurs. »

Transitaire havrais, 6 octobre 2014

« Vous vous rendez compte, en plus si on n'avait pas d'accès ferroviaire, on serait comme sur une île, enfin c'est délirant. [...] Et on ne pourrait faire que du maritime [...] On peut pas concevoir un terminal qui ne reçoit où n'expédie la marchandise que par route. [...] »

Le fameux Serques-Gisor [...] moi j'ai entendu parler en arrivant au Havre, il y a 25 ans. Eh bien 25 ans après, c'est toujours pas fait et on se demande si ça va être fait. Il y a des avis favorables maintenant. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Nous avons souligné, dans ces citations, les projets d'infrastructure permettant de relier le port du Havre à son hinterland. Ceux-ci sont évoqués pour exprimer le fait que les projets envisagés ne se concrétisent pas. Pour ceux qui se concrétisent, dont le terminal multimodal au sein de la circonscription portuaire, sur lequel nous reviendrons, les critiques sont également très fortes.

Sur ce point, il convient de prendre en compte la représentation de l'autorité portuaire vis-à-vis de son propre territoire et de ses prérogatives. Nous avons noté que la préoccupation de celle-ci est de favoriser le développement de l'interface maritime en entretenant de bonnes relations avec les armateurs. Dans un entretien réalisé avec un haut-fonctionnaire du GPMH, il transparaît très nettement dans son discours l'importance fondamentale de la présence des armateurs mondiaux au port du Havre. La question des nouvelles alliances, en cours de reconfiguration au moment de l'entretien, était omniprésente dans son discours :

« En fait le véritable sujet c'était de voir comment allaient se reconfigurer les alliances et d'ailleurs c'est toujours le sujet aujourd'hui. [...] Donc aujourd'hui, nous, quand on reçoit les personnes [...] on leur dit qu'il est urgent d'attendre que l'alliance se positionne et que du coup on sache dans quel paysage on va évoluer parce que c'est une véritable révolution ce truc-là, le fait de passer de quatre à trois alliances bouleversera tout, et donc il y a des équilibres qui vont se consolider, certains déséquilibres qui vont se créer et à partir de là on y verra plus clair. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Nous en déduisons que le développement d'une interface maritime avec la présence de grands joueurs mondiaux est un point essentiel de la stratégie de développement au port du Havre, du point de vue de l'autorité portuaire. Il semblerait que ce soit également le cas au port d'Anvers comme en atteste l'implantation de PSA ou MSC par exemple. A la différence qu'au Havre l'interface continentale ne fait pas partie du projet global de développement portuaire. C'est pourquoi, nous pensons que la perception du rôle de l'autorité portuaire se limite à sa circonscription.

Les entretiens ont ensuite mis en évidence une autre catégorie liée à la stratégie et donc davantage aux aspects humains de la question portuaire. Elle se subdivise en deux catégories, l'une concernant les enjeux et l'autre la gouvernance. Elles sont elles-mêmes composées de deux classes chacune.

La première contenant le discours sur les enjeux, s'appuie sur une classe qui souligne la comparaison critique opérée par les acteurs entre les différents échelons décisionnels parlant ainsi de la ville, du national, de l'international pour en venir finalement à l'intégration régionale du port. Elle est également formée de la classe concernant le discours sur le développement territorial, économique et social. Cela nous permet de dire que les enjeux liés à la stratégie portuaire sont tout d'abord ceux du cadre dans lequel évolue le port ainsi que ceux du développement portuaire en termes territoriaux, économiques et sociaux.

La deuxième concerne le discours portant sur la gouvernance à proprement parler. Au sein de cette classe on relève deux types de discours. L'un porte sur les relations public-privé qui abordent les aspects réglementaires, institutionnels et le rôle de l'Etat. L'autre concerne les organes de gestion et évoque l'idée de sentiment d'appartenance et de groupe. Nous proposons de détailler plus particulièrement cette catégorie car elle est au cœur de notre sujet alors qu'elle n'intervient qu'en fin de classement par le logiciel, ce qui signifie que le discours est moins appuyé.

S'agissant de ces deux dernières classes, l'analyse permet de montrer qu'il transparaît du corpus que la place havraise se trouve en situation de transition. Cela est un élément fort important. Nous proposons de détailler ce point en évoquant d'une part les relations entre le secteur privé et le secteur public et d'autre part l'influence de la conception du fonctionnement d'une entreprise sur la gestion d'un organisme public.

Tout d'abord, la distinction entre le secteur privé et le secteur public est très marquée dans les discours des acteurs qui parlent de :

*« Délimitation du rôle des autorités portuaires par rapport à celles du secteur privé. On a des propositions qui sont liées plus à la **cohabitation** entre le privé et le public pour ce qui est des subventions publiques. »*

Secrétaire général de la Feport, 23 janvier 2017

Ou encore :

« *Les tensions caractérisent les relations public-privé. »*

Secrétaire général de la Feport, 23 janvier 2017

« *C'est vrai qu'**aujourd'hui** et notamment depuis la réforme des ports de 2008 [...] il faut **distinguer** si on parle juste du port comme **entité administrative gestionnaire** de l'outil portuaire ou derrière si on a aussi **l'ensemble des acteurs économiques** qui interviennent dans le domaine du champ maritime et portuaire. »*

Sénateur de la Seine-Maritime, 10 février 2017

« *C'est toujours de savoir si c'est l'investissement public ou si c'est l'investissement privé qui apporte les développements. »*

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

« *A la base, dès lors qu'on parle d'infrastructures, ce sont des investissements privés. Et après les investissements publics favorisent ou défavorisent des investissements privés. Le privé il ira sur des investissements, sur des infrastructures qu'ils considèrent comme étant porteuses de retour sur son investissement. Si tel n'est pas le cas, il ira investir ailleurs. »*

Cadre d'un armateur au Havre, 9 novembre 2017

La question de l'investissement revient dans beaucoup de discours et semble être le point central du questionnement. Et cela est d'ailleurs en lien avec la préoccupation concernant les infrastructures. Sur la question des relations public-privé, nous notons une difficulté d'adaptation des acteurs français à un nouveau contexte.

Enfin, cette phase de transition souligne également l'influence grandissant du mode de gestion des entreprises sur la gestion d'organismes publiques :

« *Dans le conseil de surveillance, vous avez un comité d'audit et c'est là que se situe évidemment et essentiellement le sujet de la, disons, de la surveillance financière du port, dans le sens où : **est-ce que le port ou l'établissement public portuaire gère son patrimoine comme une entreprise ou comme une entreprise le ferait, de manière correcte ? Voilà. Et ça c'est effectivement l'organe dans lequel on peut retrouver, on doit retrouver le plus de compétences, je dirais, de compréhension de comment une entreprise fonctionne. »***

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

Cela traduit l'influence de la gestion du secteur privé dans le fonctionnement d'organismes publics. Il semble y avoir une difficulté d'adaptation à cette nouvelle donne.

Nous notons par exemple le passage de la notion d'usagers d'un service public à celui de clients d'une entreprise bien que le statut juridique du port soit toujours public. C'est un établissement public de l'Etat. Cela implique un changement de rapport entre les deux groupes d'acteurs.

Conclusion du chapitre 5 : prendre en compte les singularités du territoire portuaire

Dans ce cinquième chapitre, nous avons présenté la majorité des résultats issus de nos enquêtes de terrain aux ports du Havre et d'Anvers. Notre préoccupation a visé à faire état des pratiques de gouvernance. Nous en concluons que celles-ci sont indissociablement ancrées à un territoire spécifique. Nous souhaitons retenir que la mise en place d'un processus de gouvernance s'inscrit dans un contexte historique, culturel et social donnant lieu à des rapports sociaux propres au territoire. Ainsi, la gouvernance est avant tout une pratique locale et localisée dans le temps et dans l'espace. Elle nécessite par ailleurs une perpétuelle adaptation au contexte et son efficacité doit permettre cela.

Une gouvernance équilibrée et viable est le fruit de compromis permanents. Cela donne lieu à la création d'espaces décisionnels collectifs formels ou informels tels que les comités d'acteurs portuaires ou les instances décisionnelles. En ce sens, la gouvernance est un ensemble de mécanismes qui aboutissent au résultat de la bonne entente entre les parties prenantes, quels que soient les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Dans notre démarche comparative, nous avons insisté sur l'utilisation des représentations comme outil d'analyse des discours et comme outil de compréhension des pratiques. Un bémol peut être souligné : les représentations peuvent masquer une certaine objectivité. Mais il nous a semblé plus important de montrer dans quelle mesure ces réalités perçues, donc idéelles, peuvent déterminer la capacité des acteurs à se mobiliser collectivement. L'analyse comparée des pratiques quotidiennes de gouvernance sur le court et moyen terme nous a permis d'élargir notre propos.

Cela a débouché sur l'explicitation de plusieurs formes de gouvernance portuaire. Nous avons en effet dégagé des éléments généraux de l'analyse de nos résultats de terrain. Nous avons ainsi détaillé la nature des interactions en évoquant les simples relations quotidiennes et les liens durablement établis. De plus, nous avons agrandi notre focale en proposant deux modalités de gouvernance portuaire, une gouvernance institutionnalisée et une gouvernance « informelle », pour décrypter les divers modes de gouvernance au sein de ces places portuaires. Pour cela, nous nous sommes appuyés respectivement sur le terrain havrais et sur le terrain anversoïis. Comme nous l'avons précisé, ces deux modes coexistent dans les deux ports, néanmoins de manière plus ou moins intense et efficace.

En résumé, nous pensons que le point fort de la gouvernance au port d'Anvers réside dans la capacité de mobilisation collective et d'écoute entre les différentes parties

prenantes. S'agissant du cas havrais, ce sont plutôt les points faibles qui ont été soulignés par les acteurs. Le principal dysfonctionnement en terme de gouvernance résiderait dans l'impression des entreprises privées d'une absence de gouvernance en leur faveur.

Pour répondre au questionnement que nous avons formulé en introduction de ce chapitre, nous concluons de l'analyse comparée de nos enquêtes de terrain au Havre et à Anvers que la co-localisation des autorités portuaires et des entreprises privées sur le territoire du cluster portuaire ne garantit pas nécessairement l'existence de liens fertiles durablement établis en vue d'un processus de gouvernance équilibrée. Au contraire, dans le cas havrais, la co-localisation des parties prenantes s'avèrent à bien des égards stérile, voire néfaste et contre-productive, pour la mise en place d'un mode de gouvernance équilibrée et en vue de l'élaboration d'un projet portuaire partagé.

Nous en concluons que le contexte d'uniformisation des normes, décrit en première partie de cette thèse, dans lequel sont plongés tous les ports de commerce mondiaux, souligne la difficulté d'adaptation de la place portuaire havraise. Les résultats tirés de l'analyse ALCESTE ont notamment mis en évidence la période de transition qu'est en train de vivre le port du Havre faisant ressortir la difficulté de positionnement dans l'appréhension du devenir portuaire et l'incertitude de la mise en place de pratiques de gouvernance. Nous précisons qu'un tournant idéologique doit être opéré pour s'adapter à ces nouveaux impératifs extérieurs à la place portuaire. C'est pourquoi, la remise en question des pratiques des uns et des autres devient une nécessité pour sortir de l'impasse perçue par les acteurs privés.

En effet, l'inefficacité d'un mode de gouvernance est à double tranchant car des pratiques inadaptées conduisent à des rapports de force infructueux créant des blocages. A l'inverse, ces blocages n'encouragent pas le développement de « bonnes » pratiques et la mise en réseau des acteurs sur le moyen et long terme. Concernant le port d'Anvers, nous pensons que la pratique de la gouvernance produit des effets positifs sur l'ensemble de la place portuaire en favorisant une dynamique de groupe.

Mais la diversité du panel des pratiques et des modes de gouvernance doit permettre aux acteurs locaux de construire collectivement un mode de gouvernance équilibré. Cela passe par l'identification des espaces de co-décision et par la redéfinition du rôle des acteurs pour les rendre complémentaires dans la mise en place de stratégies collectives. De notre point de vue, il n'existe pas de « recette miracle », c'est-à-dire de modèle littéralement transposable et applicable dans un autre contexte culturel et au sein

d'autres territoires portuaires. C'est pourquoi nous définissons le mode de gouvernance des pays du nord comme un mode de gouvernance où les acteurs ont su s'adapter aux ressources de leur territoire. C'est de notre point de vue ce que devraient retenir les acteurs havrais en cherchant à identifier les bonnes initiatives, parfois décrites en marge des discours, et les pratiques qui fonctionnent chez eux.

CHAPITRE 6

GOUVERNER LES PLACES PORTUAIRES : NOUVEL ENJEU DU XXI^{ÈME} SIECLE

A l'issue de l'interprétation et de l'analyse des résultats de notre recherche, il convient de discuter ceux-ci afin d'évoquer des perspectives dans l'approche des processus de gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne.

A ce stade de l'étude, il est nécessaire de poser un jalon essentiel de l'observation et de l'analyse de la gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne. Nous souhaitons insister sur la distinction entre l'expression *gérer un port* et celle de *gouverner une place portuaire*. Si gérer un port est une évidence dans la mesure où il représente un ensemble d'activités diverses regroupées sur un même territoire, celle de gouverner une place portuaire n'est pas une coutume ni un usage inné dans tous les ports que nous avons étudiés. En effet, il est nécessaire de coordonner le cluster portuaire dans son ensemble pour assurer le passage de la marchandise dans les meilleures conditions de temps et de coûts possibles, ce dernier étant représenté par une entité identifiée à savoir l'autorité portuaire. Pourtant, la performance organisationnelle pourrait être vue, au même titre que la performance logistique du port, comme un facteur essentiel

de compétitivité portuaire. C'est ce que tentent de démontrer aujourd'hui les entreprises privées havraises par leurs revendications à plus d'intégration dans les organes de gestion et plus encore dans la gouvernance. En ce début de XXI^{ème} siècle, et depuis environ une trentaine d'années, trouver de nouvelles manières de gérer les affaires publiques dans un environnement concurrentiel, serait devenu un gage d'efficacité et de performance.

En effet, le jeu des échelles géographiques, du global au local, contraint à une mutation des rôles des acteurs locaux et surtout à une transformation des rapports, notamment de pouvoir, parfois de force, au sein des places portuaires. Les parties prenantes du développement portuaire sont progressivement amenées à redéfinir leurs stratégies individuelles et collectives.

6.1. L'exercice de la gouvernance au prisme des clusters portuaires

Nous l'avons affirmé dans le chapitre précédent, un mode de gouvernance est cohérent lorsqu'il est adapté au territoire au sein duquel il s'exerce. Nous allons observer l'intérêt que présente la mise en place d'un processus de gouvernance adéquat dans des cas concrets. Puis, l'approche par le territoire du cluster portuaire va permettre de comprendre l'intérêt des entreprises privées à la question de la gouvernance. Enfin, il va être question de l'adhésion à la communauté portuaire.

6.1.1. Savoir gouverner : un atout pour l'aménagement du territoire

La gouvernance présente un intérêt majeur pour le géographe : permettre la mise en place d'aménagements portuaires conséquents et utiles à l'ensemble des acteurs du cluster portuaire par l'adhésion collective au projet. Mais cela nécessite une bonne entente en amont.

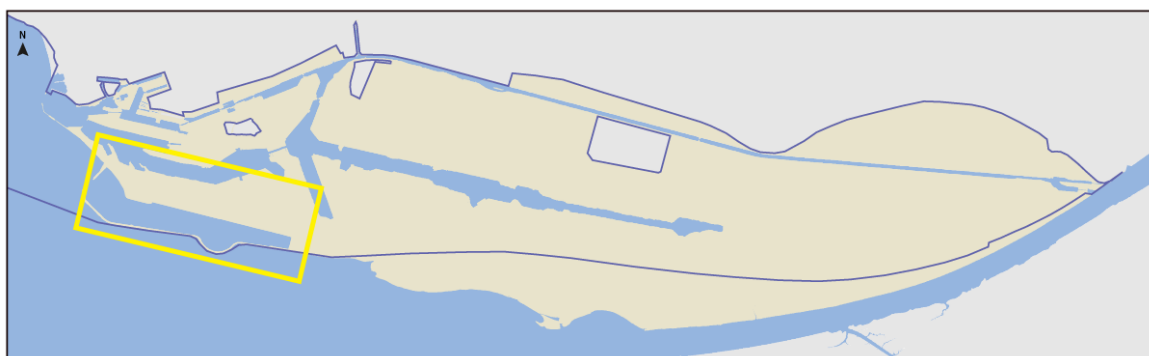
A travers trois exemples de grands aménagements portuaires, *Port 2000* et le *terminal multimodal* au Havre ainsi que l'écluse du *Deurgandock* à Anvers, nous allons tenter de donner une vision très concrète de la façon dont peut s'exercer la gouvernance et son utilité à des moments et sur des territoires précis.

La photographie aérienne est un outil intéressant et fait partie de la méthodologie de l'analyse spatiale. Elle permet de montrer visuellement et d'analyser les transformations en termes d'aménagement des espaces, dans ce cas portuaires. La fonctionnalité « image

d'archive » sur *Google Earth* permet d'observer avec aisance l'évolution d'une zone donnée et à très grande échelle. Nous avons sélectionné les images en fonction des évolutions les plus pertinentes. Nous avons ensuite élaboré une grille d'analyse présentée dans un tableau récapitulatif, permettant de comparer la mise en place de ces aménagements et les processus de gouvernance associés.

Etude de cas n°1 : Port 2000 au Havre

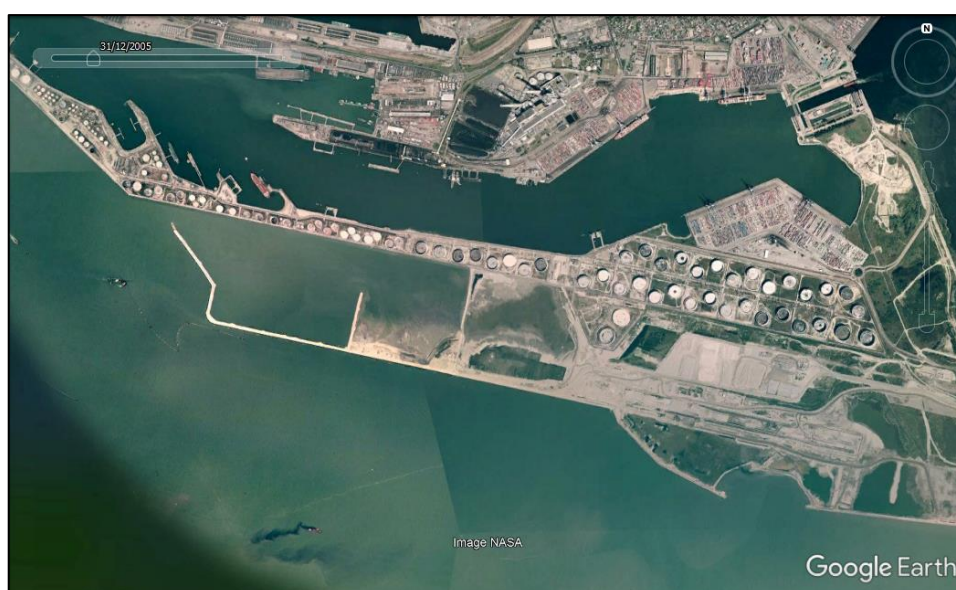
Figure 73 – Carte de localisation de Port 2000



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Port 2000 est localisé à l'extrémité ouest de la circonscription portuaire du GPMH ce qui donne un accès direct en pleine mer pour les plus gros porte-conteneurs.

Figure 74 – Photographie aérienne de 2005 : zone en cours d'aménagement



Source : Google Earth, 2005

La photographie aérienne de 2005 montre que la zone qui accueillera le futur *Port 2000* est en cours d'aménagement. Le polder, c'est-à-dire les futurs quais, n'est pas encore totalement remblayé et les seules installations portuaires en activité dans cette zone sont les réservoirs de stockage d'hydrocarbures de la CIM (Compagnie Industrielle et Maritime), déjà présentes avant le projet *Port 2000*.

Figure 75 – Photographie aérienne de 2007 : travaux achevés et début de l'aménagement des quais



Source : Google Earth, 2007

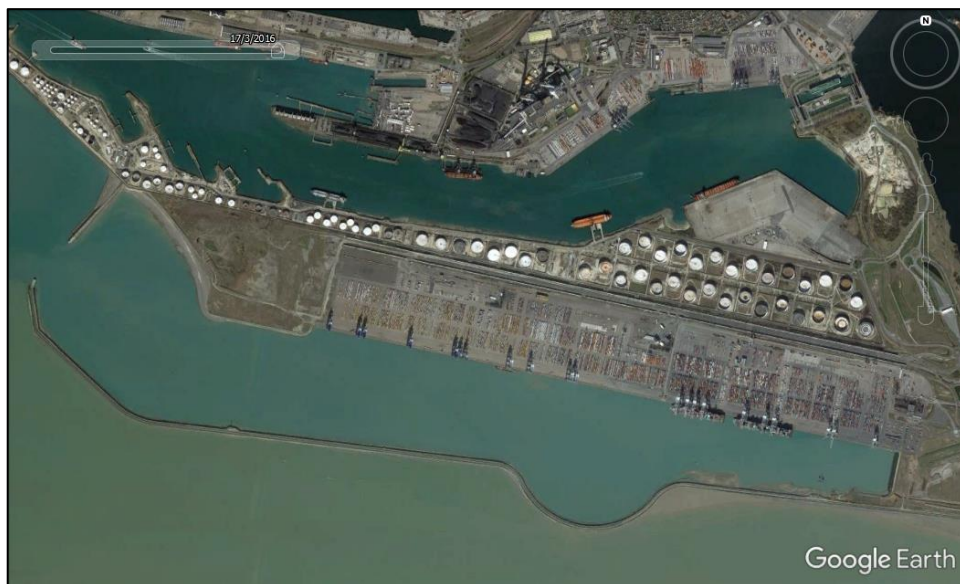
Deux ans plus tard, l'aménagement de *Port 2000* est totalement achevé : la digue nord a été construite et le remblaiement du polder est terminé. Suite au débat public organisé en 1997-1998, le projet dit « linéaire-est » (annexe 5) avec modifications (notamment la construction d'un cercle d'évitage permettant aux navires de faire demi-tour dans le bassin) a été retenu (Lecoquierre, 2000). La partie est du terre-plein est déjà en cours d'aménagement.

Figure 76 – Vue aérienne depuis l’ouest de la digue de *Port 2000*



Source : GPMH, 2018

Figure 77 – Photographie aérienne de 2016 : aménagement quasiment terminé, excepté les postes à quai 11 et 12 à l’extrémité ouest toujours en projet



Source : Google Earth, 2016

Cette image récente montre l’état de l’aménagement de *Port 2000* tel qu’il l’est encore en 2018. L’extension de l’activité s’est faite depuis l’est du terre-plein jusqu’à l’ouest de celui-ci. Les deux postes à quai restant, 11 et 12, devraient être en service dans la deuxième moitié de l’année 2019.

Figure 78 – Vue aérienne depuis l’est de la digue de *Port 2000*



Source : GPMH, 2018

Figure 79 – Grille d’analyse de l’aménagement de *Port 2000* au Havre

Grille d’analyse de l’aménagement d’une infrastructure majeure au port du Havre : Le cas de <i>Port 2000</i>	
Objectif du projet	Disposer d’un bassin en eau profonde pour le développement du trafic conteneurisé
Raisons du choix du lieu	Tirant d’eau : faciliter l’accès aux plus grands navires
Maître d’ouvrage	Port autonome du Havre
Superficie	10 600 hectares
Capacité	8 millions d’EVP par an
Trafic 2017 du GPMH	2,86 millions d’EVP par an
Infrastructures	10 postes à quai 2 postes à quai (11 et 12) en projet à l’extrémité ouest
Gestionnaires	Grand Port Maritime du Havre
Concessionnaires	Générale de Manutention Portuaire (Terminal de France – 13 portiques) Terminaux de Normandie (Terminal de Normandie – 7 portiques) Perrigault Manutention (Terminal Porte Océane – 4 portiques)
Localisation géographique	Extrémité sud-ouest de la circonscription portuaire terrestre, extension au sud-ouest de la circonscription portuaire du port du Havre en emprise sur la circonscription portuaire du port de Rouen
Début des travaux	2001
Mise en service des premiers postes à quai	2006

Coût du projet	800 millions d'euros du secteur public (dont près de 50 pour les mesures environnementales) + 275 millions d'euros du secteur privé (trois alliances manutentionnaires-armateurs : GMP/CMA-CGM, TN/Maersk-SeaLand, TN/MSC)
Financement du projet	Majorité public + privé
Débat public et concertation	Le débat public et les discussions en amont ont permis de concilier les intérêts des uns et des autres. Le débat a surtout porté sur l'enjeu environnemental et à opposer deux associations : SOS Estuaire (association de protection de la nature) favorable à la création d'une réserve naturelle et l'ADPH (Association pour la Défense des intérêts vitaux du Port du Havre, associant les milieux économiques et les autorités portuaires) favorable à <i>Port 2000</i> . Un compromis a été trouvé.

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Le débat concernant l'aménagement de *Port 2000* a suscité de vives oppositions s'exprimant par les intérêts divergents de deux associations, *SOS Estuaire* et l'*ADPH*, symbolisant « l'antagonisme entre la préservation de l'environnement et le développement économique sur lequel se sont peu à peu cristallisées les positions » (Lecoquierre, 2000).

La loi Barnier du 2 février 1995 obligeant l'organisation de débat public pour la mise en place de grands projets d'infrastructure, a rendu possible la concrétisation d'un espace commun permettant le débat. *Port 2000* a été le premier en France, organisé du 24 novembre 1997 au 23 mars 1998. Sept propositions de projets ont été débattues, douze réunions « ciblées » réservées aux élus normands, aux milieux socioprofessionnels du port, aux pêcheurs, aux associations écologistes et aux syndicats de salariés et neuf réunions thématiques ont été organisées donnant lieu à la possibilité de s'exprimer de part et d'autre obligeant à des efforts d'explication et d'argumentation de chacun (*Ibid*). Cet important débat pour la place havraise est une forme concrète de mise en place de processus de gouvernance permettant d'aboutir à des compromis. En effet, il est très intéressant de mettre en perspective l'aménagement de *Port 2000* et la perception de cette infrastructure une dizaine d'année plus tard.

Lors de notre enquête de terrain, il en est ressorti que *Port 2000* fait aujourd'hui largement l'unanimité. C'est d'ailleurs la seule décision d'infrastructure émanant de l'autorité portuaire qui fasse consensus. Elle est très plébiscitée par l'ensemble des acteurs portuaires havrais et semble contribuer à donner une bonne image au port du Havre :

« On a un **très bel outil** [...] Vous pouvez rentrer par n'importe quel temps, vous n'avez pas besoin d'attendre les marées, [...] le transit time est très très court [...] ça c'est un argument de vente. »

Transitaire havrais, 6 octobre 2014

Et pourtant, le débat de nature avant tout technique (*Ibid*), avait à l'époque suscité de fortes oppositions. Cet exemple souligne qu'un processus de gouvernance équilibré permet de satisfaire l'ensemble des parties prenantes, désormais légitimes à intervenir, sur la base du compromis, à partir du moment où toutes les parties prenantes sont considérées. Nous remarquons toutefois, qu'un acteur extérieur a dû servir d'intermédiaire représenté par le débat public.

Par ailleurs, l'extension de *Port 2000* vers l'ouest par l'attribution des postes à quai 11 et 12 est toujours à l'état de projet. Cela souligne la difficulté de se coordonner sans cadre réglementaire contraignant. S'agissant de l'équipement portuaire, cela est dû « peut-être surtout par le manque de volonté d'y parvenir » (*Ibid*).

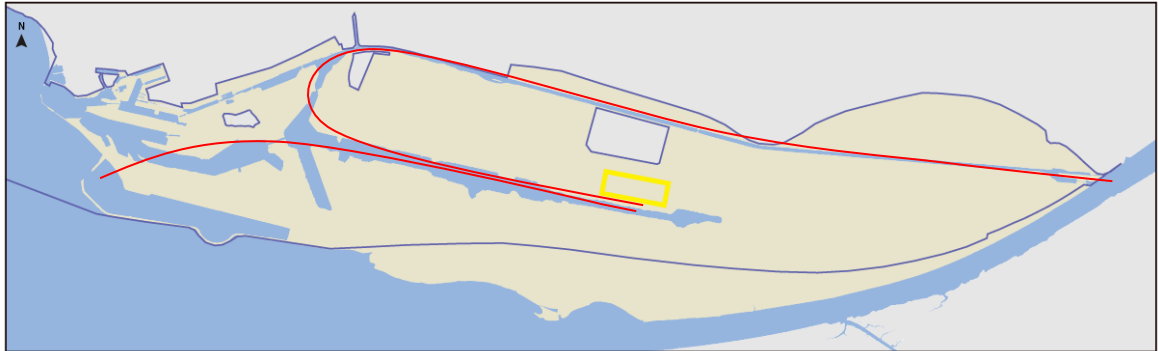
L'un des manutentionnaires que nous avons rencontré et qui serait intéressé par ces postes à quai, pense que l'autorité portuaire souhaiterait un quatrième opérateur pour davantage de concurrence. Un dirigeant de l'autorité portuaire, au moment de l'entretien, nous explique que l'attribution ne peut se faire sans connaître la reconfiguration des alliances, d'ailleurs aujourd'hui effective.

Pour conclure, cet aménagement fait ressortir que sans obligation institutionnalisée, la mise en place d'un aménagement semble compliquée. L'exemple de *Port 2000* aurait dû montrer et démontrer à l'autorité portuaire que l'intégration de tierces-parties est un gage pour se prémunir du conflit. Toutefois, cela ne garantit pas les succès économiques. En effet, *Port 2000* ne réalise que le quart du trafic que lui permet sa capacité. Le recours législatif et réglementaire est donc peut-être le seul moyen pour parvenir au compromis puisque *Port 2000* est la seule infrastructure du port du Havre à avoir bénéficié d'un débat public et que cela a porté ses fruits.

Pour alimenter notre propos, nous proposons une autre étude de cas d'un aménagement plus récent situé sur la circonscription portuaire havraise, le *terminal multimodal*.

Etude de cas n°2 : le terminal multimodal au Havre

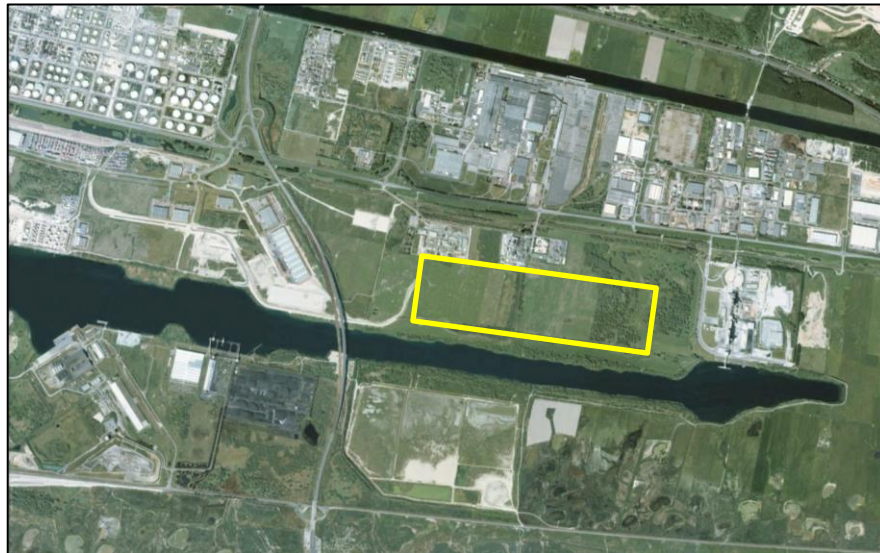
Figure 80 – Localisation du terminal multimodal



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Le terminal multimodal est situé au centre de la circonscription portuaire havraise et au nord du Grand canal du Havre, ce qui ne donne pas d'accès direct à la Seine. Cela oblige à deux ruptures de charge, l'une à la sortie du terminal de Port 2000 et l'autre à la sortie du terminal multimodal. Par ailleurs, le trajet de la barge vers le fleuve est allongé comme le montre les courbes rouges.

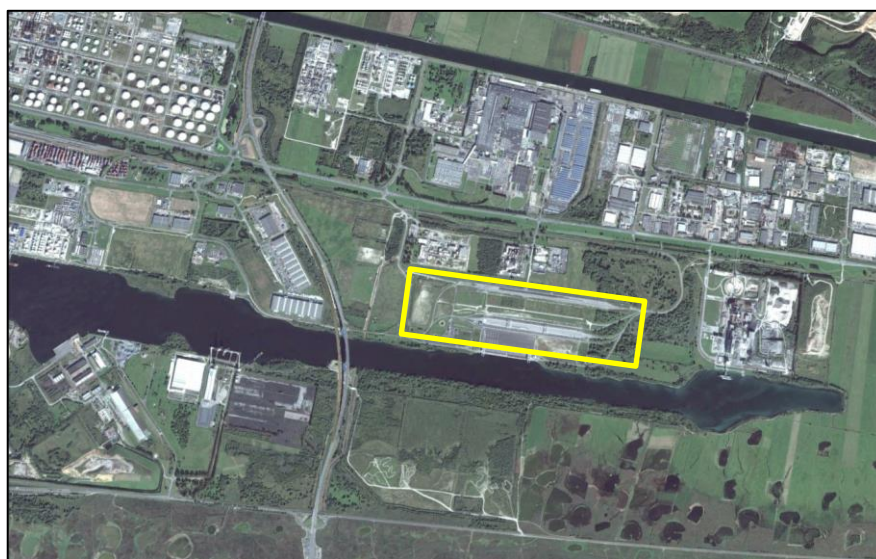
Figure 81 – Photographie aérienne de 2008 : début des travaux



Source : Google Earth, 2008

Sur cette photographie aérienne, nous avons localisé par un rectangle jaune la future implantation du terminal multimodal sur des terrains appartenant à l'autorité portuaire. Nous apercevons l'ouverture d'une route (à gauche du rectangle jaune).

Figure 82 – Photographie aérienne de 2015 : présence de la plateforme multimodale



Source : Google Earth, 2015

Cette photographie récente montre l'aménagement du terminal terminé et nous distinguons nettement les voies ferroviaires. Au sud du terminal se trouve le Grand Canal du Havre dont le souhait des manutentionnaires havrais était de le prolonger en créant une chatière, donnant ainsi un accès direct à la Seine. Mais du fait du coût engendré par cet investissement, l'autorité portuaire n'a pas donné suite au projet.

Figure 83 – Grille d'analyse de l'aménagement du *terminal multimodal* au Havre

Grille d'analyse de l'aménagement d'une infrastructure majeure au port du Havre : Le cas du <i>terminal multimodal</i>	
Objectif du projet	Organiser les échanges intermodaux et massifier le transport ferroviaire et fluvial
Raisons du choix du lieu	Terrains disponibles en bord de canal
Maître d'ouvrage	Grand Port Maritime du Havre
Superficie	65 hectares
Capacité	300 000 EVP par an 2 quais fluviaux 4 portiques de manutention
Infrastructures	1 cour ferroviaire avec 8 voies 1 zone de mise à terre des UTI (Unités de Transport Intermodales) 1 zone de stockage : capacité de 3 000 EVP
Société d'exploitation	LHTE (Le Havre Terminal d'Exploitation : association de Naviland Cargo (SNCF), Novatrans (Charles André), Greenmodal (CMA-CGM) et Logiseine (CFT/TN))

Localisation géographique	Situé en rive droite à l'extrémité du Grand Canal du Havre, au pied du pont qui l'enjambe et desservi par la boucle ferroviaire portuaire
Début des travaux	2012
Fin des travaux et mise en service	2015
Coût du projet	139 millions d'euros
Financement du projet	Majorité public
Problèmes rencontrés	Démarrage difficile Choix du site très critiqué par les entreprises de la place Cessation de paiement quatre mois après le démarrage ayant contraint à un redressement judiciaire de la société d'exploitation Conséquences : société dissoute et le port devient propriétaire de l'intégralité de l'infrastructure (dont il détenait auparavant 49% et les 51% restant étaient détenus par le Crédit Agricole Normandie Seine et sa filiale de promotion)

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

L'analyse de l'aménagement du *terminal multimodal* au port du Havre montre concrètement la défaillance de l'intégration des besoins et des revendications des usagers potentiels, en l'occurrence des entreprises du secteur privé, dans la mise en place d'un aménagement de taille importante. Le rôle du privé s'est restreint au financement à 51 % de la plateforme pendant seulement quatre mois avant la mise en cessation de paiement. Le site a été repris par un autre exploitant et nous demandons donc quel est l'intérêt pour le secteur public de faire vivre le site.

Au cours de notre enquête de terrain, les entretiens ont révélé l'absence de prise en compte de la position des entreprises privées dans le choix de localisation de l'infrastructure :

« Il y a eu quelques **incohérences**. [...] Dans l'esprit de nos cerveaux, de nos brillants cerveaux du port a germé l'idée de dire – sur le fond c'est pas une mauvaise idée – de dire : il faudrait un **terminal multimodal**. [...] Le vrai **problème** de ça c'est que **le Havre stagne** à 2,5 millions d'EVP par an [...] **On est loin de la saturation des installations** en ce qui concerne à la fois le ferroviaire et le fluvial. Par contre au niveau des entrées terrestres on est plutôt à saturation. »

Opérateur de terminal, 10 février 2015

« **On s'est battu** nous en tant que **manutentionnaires** pour **ne pas avoir** ce fameux **terminal multimodal** qui est une ineptie. [...] Demain si on avait un trafic fluvial et ferroviaire qui dépasse 30 ou 40 % de part modale [...] on aura besoin de ça pour évacuer

*les pointes de trafics, pour apporter une meilleure fluidité, mais on ne démarre pas par quelque chose qui coûte deux fois plus cher que la normale [...] Donc toutes ces **aberrations** là on a dit : mais plus jamais ça. [...] Il y a des **incohérences** si vous voulez qu'on ne peut pas laisser faire. **Tout le monde rigole** de ces trucs-là, tous les ports du nord. Ça viendrait pas à l'idée du port de Rotterdam de créer un **Port 2000** absolument **magnifique sur le plan nautique, maritime**, ouvert à la mer, il n'y a pas d'écluse, c'est **extraordinaire, et puis de pas le relier à la Seine**. [...] En plus on a failli ne pas avoir d'embranchement ferroviaire, vous imaginez, enfin. **Des trucs complètement fous**. [...] Le multimodal, [...] **la dernière merveille du monde** ... ben que c'était un **fiasco**. »*

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Ces manutentionnaires expriment leur désarroi concernant l'absence d'implication des usagers potentiels, pourtant implantés au sein de la circonscription portuaire, dans l'élaboration du projet de *terminal multimodal* au Havre. L'autorité portuaire déclare à propos de cette infrastructure :

« Maintenant que l'infrastructure est là, il faut apprendre à fonctionner avec. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

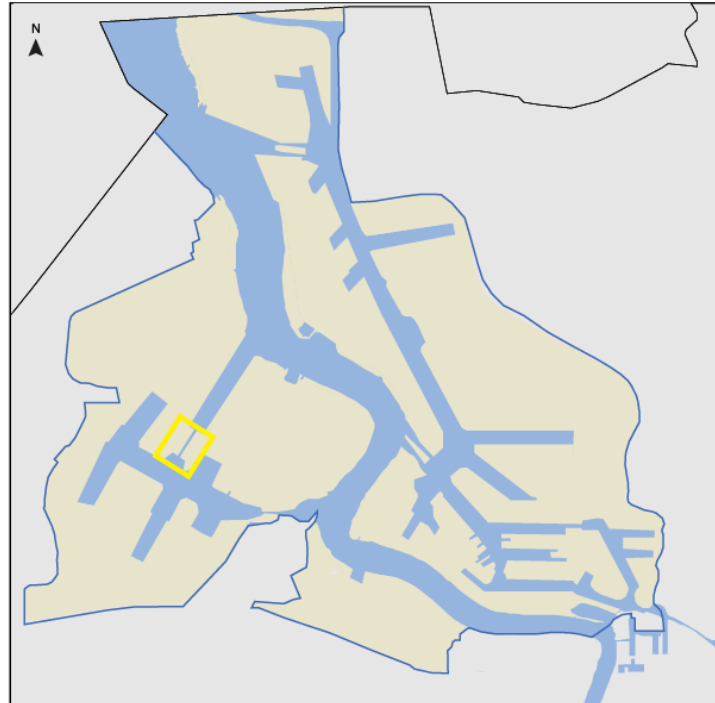
La localisation géographique est l'enjeu central des débats concernant la mise en place de ce projet. Or, seuls les projets dont le coût dépasse 300 millions d'euros doivent faire l'objet d'un débat public¹⁰⁹, ce qui ne fut donc pas le cas pour le *terminal multimodal*. Une seule consultation publique a eu lieu. L'autorité portuaire havraise est critiquée sur deux points : l'absence de concertation des entreprises privées en amont du projet et le mauvais choix de localisation de l'infrastructure. La presse locale parle même de « fiasco » et les entreprises privées sont mécontentes de la mise en place d'un tel aménagement qui oblige à deux ruptures de charge au lieu d'une seule. L'autorité portuaire saura-t-elle en tirer les conclusions nécessaires ? S'agira-t-il d'un point de non-retour dans la gestion des affaires publiques portuaires au sein du port du Havre ?

Nous proposons une dernière étude de cas : la construction de la plus grande écluse du monde, le *Deurganckdok* au port d'Anvers.

¹⁰⁹ www.debatpublic.fr

Etude de cas n°3 : Ecluse du *Deurganckdok* à Anvers

Figure 83 – Localisation de l'écluse du *Deurganckdock*



Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Figure 84 – Photographie aérienne de 2004 : début du remblaiement de la partie nord-ouest du *Doeldok* (à l'ouest) avec les déchets de dragage et début de l'ouverture du *Containertijdok* (au centre-nord).



Source : Google Earth, 2004

Figure 85 – Photographie aérienne de 2007 : poursuite des travaux



Source : Google Earth, 2007

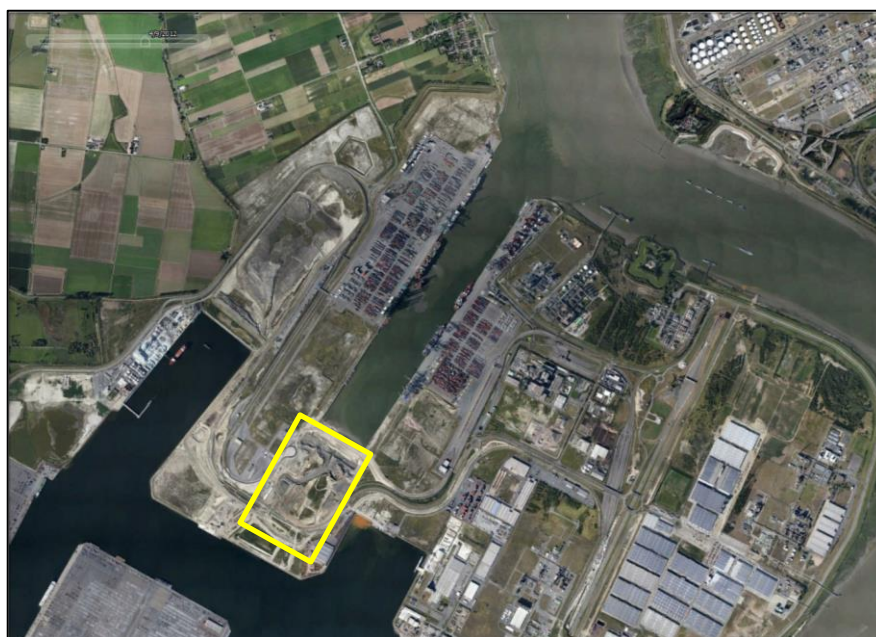
Quelques terminaux à conteneurs sont déjà en fonctionnement au nord du *Containertijdok* et le remblaiement du *Doeldok* suit son cours.

Figure 86 – Photographie aérienne de 2009 : poursuite des travaux



Source : Google Earth, 2009

Figure 87 – Photographie aérienne de 2012 : remblaiement du *Doeldok* terminé



Source : Google Earth, 2012

Sur la photographie de 2012, le *Doeldok* est désormais totalement remblayé. L'aménagement des terminaux suit son cours et la construction de l'écluse également.

Figure 88 – Photographie aérienne de 2015 : écluse du *Deurganckdok* ouverte



Source : Google Earth, 2015

Figure 89 – Photographie aérienne de 2016 : écluse du *Deurganckdok* fonctionnelle



Source : Google Earth, 2016

Sur les deux précédentes photographies, l'écluse est ouverte (2015) puis fonctionnelle (2016).

Figure 90 – Grille d'analyse de l'aménagement de l'écluse du *Deurganckdok* à Anvers

Grille d'analyse de l'aménagement d'une infrastructure majeure au port d'Anvers Le cas de l'écluse du <i>Deurganckdok</i>	
Objectif du projet	Accroître la capacité de traitement du flux de conteneur, l'écluse de Kallo en service depuis 1979, seule en rive gauche, ayant atteint sa capacité maximum
Superficie	Longueur : 500 mètres Largeur : 68 mètres Profondeur : -17,80 mètres Plus grande écluse du monde Permet le passage des porte-conteneurs de 14 000 EVP
Sociétés d'exploitation	Filiale du port d'Anvers dans l'autorité portuaire est actionnaire
Localisation géographique	Rive gauche du port d'Anvers
Raisons du choix du lieu	Déplacement du terminal à conteneurs MSC du <i>Delwaidedock</i> en rive droite sur le MSC PSA European Terminal (MPET) sur le <i>Deurganckdok</i> pour accroître les activités de manutention à 9 millions d'EVP par an.
Début des travaux	2011
Fin des travaux	2016

Coût du projet	382 millions d'euros
Financement du projet	Banque Européenne d'Investissement (50 %) + Port d'Anvers et la SA Vlaamse Havens (98 millions d'euros – financement du dragage et d'une partie des quais)
Débat lié au projet	Blocage en 2005 dû à l'opposition de deux associations écologistes <i>Natuurpunt</i> et <i>Doel 2020</i> .

Source : Anne-Solène Quiec, 2018

Durant notre séjour de terrain, nous avons eu l'occasion de visiter l'écluse. En effet, en cours de construction, elle a été ouverte au public pour un week-end de portes ouvertes. Cet évènement a rencontré l'adhésion. Une foule de gens, 40 000 personnes, s'est pressée pour marcher dans l'écluse la plus grande du monde. Du point de vue du grand public et très probablement de la communauté portuaire anversoise, l'écluse a largement suscité l'intérêt. Un article relate l'existence d'une opposition écologiste mais souligne qu'autorités portuaires et entreprises privées ont été associées durant le projet : « les entrepreneurs privés et les autorités portuaires ont dû engager des négociations avec les associations contestataires » ou encore « les intérêts des entrepreneurs privés et des autorités portuaires anversoises, expression locale d'intérêts économiques mondialisés » (Boissonade, Hackenberg, 2011). Il semblerait donc que ceux-ci convergent vers le même but. Il aurait été intéressant d'étayer davantage cette réflexion.

La comparaison de ces trois exemples d'infrastructures portuaires récemment mises en service au port du Havre et au port d'Anvers, illustre des cas concrets de l'utilité de bonnes pratiques de gouvernance. Dans le cas du Havre, il est très clair qu'autorité portuaire et entreprises privées ont beaucoup de mal à se coordonner sans intervention d'un acteur extérieur à la place portuaire et sans un cadre institutionnel les obligeant à cela. Dans le cas d'Anvers, il semblerait que cela soit plus facile, tout en sachant que l'écluse est au bénéfice du développement des activités de MSC-PSA. Il convient de dire qu'un mode de gouvernance équilibrée est un atout pour l'aménagement du territoire. Mais, il faut ajouter que cela s'inscrit dans une temporalité plus longue, celle du processus ayant conduit à ce résultat de la coordination entre les acteurs.

6.1.2. Le rapport des acteurs portuaires au territoire portuaire

Le cluster portuaire rassemble une diversité d'entreprises privées dont les corps de métiers sont très différents les uns des autres et qu'il est nécessaire de coordonner entre elles. En ce sens, le rapport au territoire des parties prenantes peut être examiné de plus près.

Nous pensons que les différentes parties prenantes de la place portuaire n'ont pas le même rapport au territoire. Les autorités portuaires, tout d'abord, ont un rapport global au territoire portuaire dans la mesure où la circonscription portuaire est administrée par celles-ci. Les entreprises, quant à elles, peuvent avoir une vision très hétérogène dans leur rapport au territoire. Nous pensons que cela conduit à une implication différente dans la gouvernance et que cette motivation peut être corrélée à leur rapport au territoire.

Il convient premièrement de distinguer les entreprises internationales, dont les sièges sociaux ne sont pas localisés au sein du port et les entreprises locales dont l'origine se trouve dans le port. Lorsqu'elles ne se sont pas internationalisées, leur attachement à la place portuaire est d'autant plus fort. Deuxièmement, il est possible d'opérer une distinction selon les métiers des entreprises. C'est pourquoi, nous proposons une typologie des rapports des entreprises privées au territoire portuaire.

Figure 91 – Proposition de typologie des acteurs portuaires et de leur rapport au territoire

Acteurs	Type de rapport au territoire portuaire
Agents maritimes ou consignataires	Ancrage fort (dans le cas d'agents maritimes indépendants d'un armateur)
Armateurs	Le port est un point indissocié dans l'espace : intérêt de localisation, rapport stratégique au port, ancrage faible (sauf dans le cas d'investissements portuaires)
Groupes industriels	Rapport physique au territoire mais pas nécessairement vital au port en lui-même, ancrage moyen
Manutentionnaires	Rapport physique au territoire, ancrage très fort
Pilotes, lamaneurs, remorqueurs	Rapport indispensable au port, ancrage très fort
Transitaires, commissionnaires de transport	Rapport nécessaire au port, ancrage fort
Transporteurs	Rapport utile au port, ancrage moyen
Entreprises locales et/ou familiales	Rapport symbolique de filiation au port, ancrage fort
Etablissements d'un groupe international	Le port est un point indissocié dans l'espace : intérêt

Dans ce tableau, figurent les types de rapports au territoire portuaire du point de vue de quelques catégories d'entreprises privées qui nous semblent emblématiques des ports, suite aux différentes classifications proposées dans les sources auxquelles nous avons fait référence. Nous avons utilisé deux variables principales permettant de spécifier le rapport au territoire portuaire : le rapport physique, c'est-à-dire le financement de l'outillage et des superstructures qui ancre l'entreprise au sol ainsi que le rapport stratégique qui exprime un intérêt de localisation.

Il ressort de ce tableau plusieurs dynamiques. Pour certaines entreprises, le lien avec le port d'attache est essentiel. Un manutentionnaire local, dont le cœur de métier est d'être physiquement implanté sur le port, a besoin que le port au sein duquel il exerce son activité progresse économiquement. A priori, il a intérêt à être partie prenante de l'avenir du port en cherchant à s'investir dans le processus de gouvernance car la performance du cluster portuaire lui est doublement bénéfique : individuellement puisqu'il est ancré localement et collectivement parce que la bonne santé des autres maillons du cluster se répercute également sur son activité. Pour d'autres entreprises, le port est un point indissocié dans l'espace et il présente un intérêt de localisation, donc un intérêt pour la stratégie individuelle de l'entreprise. Un armateur choisira le port en fonction des opportunités qu'il offre. Ces entreprises auraient donc un rapport au territoire portuaire beaucoup plus distant et seraient donc moins enclines à participer à la gestion des affaires publiques. Pour appuyer notre propos, voici le point de vue d'un cadre représentant l'armateur CMA-CGM au Havre :

*« Celui qui investit localement, en mettant des moyens, et ça c'est **principalement des manutentionnaires**. On est bien d'accord : c'est bien eux qui font des **investissements physiques sur le port**. Je veux dire, **nous sommes des acteurs importants parce qu'on envoie nos gros navires** régulièrement en escale sur les ports mais quelque part je vais schématiser le point. **Si demain on décidait de ne plus toucher Le Havre**, potentiellement ça serait possible de le faire, on n'a pas du tout envie de le faire mais potentiellement ça serait possible. Le manutentionnaire, lui, a fait des investissements et il peut pas partir du jour au lendemain. Donc je pense que **principalement cette corporation a une volonté d'avoir un droit de parole plus important dans les décisions** qui peuvent être prises au niveau du conseil de surveillance du GPMH ou GPM, GPMM dans le sud et c'est pas totalement choquant non plus. Je veux dire quelqu'un qui met de l'argent, s'il est pas du*

tout impliqué, ou du moins qu'il ait un droit de veto sur certaines décisions, certaines décisions peuvent être prises qui vont compromettre, potentiellement, la rentabilité de son investissement, ça c'est un peu la théorie des choses. »

Cadre d'un armateur au Havre, 9 novembre 2017

Or, notre enquête de terrain au Havre a montré que l'autorité portuaire focalise son attention sur les armateurs et notamment CMA-CGM. Nous avons abordé précédemment les bons rapports entretenus entre CMA-CGM et le GPMH. Pourtant leur présence est plus volatile que d'autres entreprises ayant investi dans des superstructures physiquement localisées sur la zone portuaire, c'est ce que mentionne l'entretien. Nous pensons que les autorités portuaires doivent prendre en compte, avec autant d'importance, les intérêts des acteurs implantés durablement dans les ports car ils constituent le terreau de la place portuaire.

Dans tous les cas, la mise en place d'un processus de gouvernance tient à l'existence de buts communs collectivement définis dont le territoire portuaire est le socle. Ce projet partagé pourrait être dans le cas de la gouvernance autorité portuaire-entreprises privées, le fonctionnement du territoire portuaire tout entier, ce qui nous conduit à lui attribuer le statut de « bien commun portuaire ».

L'idée de « bien commun portuaire » (Foulquier, Maugeri, 2014) implique une certaine complémentarité entre les parties prenantes de la place portuaire. Pour atteindre l'objectif de mettre en œuvre un processus de gouvernance, il nous semble essentiel de considérer comme point de départ, la complémentarité nécessaire entre les parties prenantes de la place portuaire. Au-delà d'un objectif de performance ou d'efficacité de la place portuaire, la gouvernance doit permettre l'instauration de relations quotidiennes propices à la création d'un environnement vertueux, vecteur de croissance économique et de mise en commun des compétences, c'est là l'idée du cluster portuaire.

La complémentarité entre les parties prenantes peut s'entendre à plusieurs niveaux. Premièrement la complémentarité s'exprime par des liens durablement établis entre les multiples parties prenantes, nous l'avons vu. Deuxièmement, la complémentarité a été étudiée sous l'angle de la compétition et de la coopération ou coopétition, expression reprise par Jacques Charlier et Valérie Lavaud-Letilleul (2011). Ces termes antagonistes sont pourtant associés pour parler des relations entre les entreprises au sein du cluster. Cette thématique revient très fréquemment. Ce terme nous semble particulièrement

adéquate pour exprimer ces liens entre les entreprises, c'est à nouveau l'idée du cluster à laquelle est adjointe l'idée de gouvernance.

Tout cela conduit à considérer le port comme un territoire singulier qui a donc des frontières, celles de la mer et des activités maritimes et portuaires et une délimitation administrative sous l'administration des autorités portuaires. Ce lieu, prend la fonction de territoire à partir du moment où il est considéré comme un bien commun par et pour tous les acteurs de la place, c'est-à-dire à partir du moment où on cherche à prendre en compte tous les acteurs et à mettre en œuvre un processus de gouvernance. Ainsi, l'ensemble des acteurs de la place portuaire peuvent développer ensemble un projet commun aboutissant à une stratégie collective. L'intérêt est de réussir à fédérer des acteurs aux métiers, aux origines et aux ambitions différentes. Nous partons du principe que les uns ont besoin des autres pour exister et se développer. Les entreprises sont des utilisateurs du port et versent donc des droits de ports à l'autorité portuaire, l'autorité portuaire qui est censée inversement servir leurs intérêts.

6.1.3. Susciter l'adhésion à la communauté portuaire, ciment de la place portuaire

Parvenir à fédérer les acteurs autour d'un projet commun et collectivement discuté est donc l'enjeu. Susciter l'adhésion à la communauté portuaire semble donc un facteur essentiel.

Un programme de recherche français lancé en 2008 avait pour objectif d'aborder la gouvernance et de comprendre les communautés portuaires au prisme de trois axes : les pratiques collaboratives sur les quais, les conséquences des mutations récentes de l'économie maritime sur les communautés d'acteurs au niveau local et la recomposition du rôle de l'autorité publique sur les quais¹¹⁰. Elle donne un cadre d'approche intéressant pour apprécier l'adaptation des acteurs et des organisations portuaires au modèle proposé globalement. L'étude passe par la connaissance de la construction et de l'identité propre à chacune des communautés portuaires locales.

Une communauté est par définition un groupe ayant une identité commune et des buts partagés apparaissant comme étant une « forme d'organisation socio-économique » (Baudouin, Collin, 2006). La communauté est à la base une notion sociologique. Elle est à

¹¹⁰ gecope.hypotheses.org

la fois un groupe et un groupement. L'idée de groupe fait référence à une spatialité : les parties prenantes sont localisées sur un même territoire. Un groupement par contre sous-entend une mobilisation en association et donc la formalisation concrète d'une entité reconnue. En ce sens, « cette notion présente donc le paradoxe d'être reconnue de tous mais demeure cantonnée à un usage rhétorique, incantatoire » (Foulquier, Maugeri, 2014). Or, cette affirmation doit être augmentée d'une réalité géographique à l'échelle de la rangée nord-ouest européenne. Cet usage rhétorique semble être le cas des ports latins et ne semble pas avoir de véritable résonance sur le terrain.

La communauté portuaire « recouvre l'idée d'un microcosme d'initiés dont les intérêts, s'ils peuvent s'avérer contradictoires, n'en sont pas moins tournés vers un même objectif : la valorisation d'une position portuaire » (*Ibid*). En effet, l'idée d'action collective dans un contexte de concurrence économique notamment est fondamentale. La communauté portuaire permet un équilibre des souhaits des uns et des autres en instituant « un cadre concurrentiel, c'est-à-dire à la fois conflictuel et coopératif pour l'ensemble des firmes de la place » (Baudouin, Collin, 2006) ou pourrions-nous dire du cluster portuaire. Une communauté portuaire solide doit permettre d'intégrer tous les acteurs de la place portuaire vers un but commun : la réussite et le devenir du port.

L'observation première est donc de remarquer que la conception de la communauté portuaire diffère d'un pays à l'autre en fonction des cultures. Si en France, unions maritimes, associations, regroupements professionnels, autorités portuaires et institutions publiques ne peuvent se prétendre représenter la communauté portuaire (Foulquier, Maugeri, 2014), dans les ports du nord, elle ne prend pas non plus une signification corporatiste mais elle a un sens dans les pratiques. Dans les pays de tradition hanséatique, les acteurs locaux et privés sont au cœur de la communauté avec toutefois un rôle fort important de l'autorité portuaire, publique jusqu'à une époque récente mais déconcentrée et proche du pouvoir local. La notion est désormais de plus en plus utilisée dans les études portuaires et serait issue du fonctionnement des acteurs portuaires en réseaux pour un but commun. Bien qu'existant en pratique depuis des décennies, elle est pour nous de grande importance dans la compréhension contemporaine des succès des ports. Dans les ports du nord de la rangée nord-ouest européenne, la communauté portuaire semble au fondement de la place portuaire. Pour Baudouin et Collin (2006), sociologues, elle serait une instance regroupant « les associations professionnelles représentant le secteur privé et les acteurs publics pour coopérer avec l'autorité portuaire de la cité afin de définir et d'assumer les

stratégies et les orientations économiques de la place ». Notre enquête de terrain au port d'Anvers a montré l'existence mais surtout la cohésion de la communauté portuaire comme élément important du fonctionnement du port. C'est par là que peut s'exprimer la gouvernance, voire la bonne gouvernance. Le bon fonctionnement de la communauté portuaire réside dans la mise en collectif, dans l'écoute des membres et l'accueil des initiatives privées. Elle est motivée par l'autorité portuaire. Sur une trentaine d'entretiens réalisés à Anvers, un seul à montrer un sentiment de non-appartenance à la communauté portuaire : le transporteur routier Van Delme. A l'unanimité, tous les autres acteurs, laissent transparaître dans leurs discours leur intégration à la communauté portuaire anversoise. De notre point de vue, le signe de cette cohésion portuaire tient dans le respect et l'écoute au service des utilisateurs du port, issus du secteur privé. Les anversoises aiment le port et se reconnaissent à travers cette identité.

La communauté portuaire se distingue pour nous de la place portuaire car elle revêt un caractère identitaire de l'appartenance à un territoire, une place portuaire. Mais communauté portuaire et place portuaire sont indissociables. Nous pensons que la communauté est le signe d'un équilibre et que la gouvernance au XXI^{ème} est la volonté de trouver cet équilibre.

L'idée de communauté vient également pour Baudouin et Collin d'une imbrication très forte entre les compétences qu'offrent la ville et les entreprises. Ils citent une étude d'Arnaud Le Marchand, économiste, indiquant que « dans la plupart des villes portuaires des Etats d'Europe du Nord, le taux de chômage est nettement inférieur à celui des autres villes, alors qu'en France celui des ports est nettement supérieur » détaillant l'idée en y apportant une explication qui soutient que « l'institution d'un espace public d'expression des conflits et de coopérations entre tous les acteurs, y compris les dockers, fonde cette supériorité économique et sociale des places portuaires sur les ports autonomes ». Pour ces deux auteurs, la présence d'une communauté portuaire n'existent ni dans les ports publics, ni dans les ports privés.

Eric Foulquier et Salvatore Maugeri (2014) identifient trois types de communauté portuaire : la communauté instituée qui relève de la loi, la communauté constituée qui résulte de l'adhésion à des associations professionnelles par exemple et la communauté idéale qui est plus abstraite et qui rassemble finalement tous les acteurs de la place portuaire.

6.2. Le pouvoir au sein des places portuaires, une question discrète

Au cours de notre démonstration, nous avons orienté notre recherche en considérant la gouvernance portuaire comme un questionnement sur l'exercice du pouvoir au sein des places portuaires. Nous développons volontairement cet axe à la fin de notre thèse tant il est pour nous déterminant pour comprendre et expliquer les mécanismes de gouvernance des organisations et parce que la compréhension des jeux d'acteurs est pour nous un des enjeux majeurs de la mise en place d'un processus de gouvernance équilibrée sur le long terme. Pourtant, cette question de savoir qui détient le pouvoir dans les ports n'est pas abordée directement de cette manière, ni dans les entretiens avec les parties prenantes, ni dans les discours prononcés. Savoir qui dirige et qui gouverne est un point de départ essentiel. Bien que cet outil de régulation ait pour objectif de tendre à l'équilibre entre les revendications des parties prenantes, l'analyse de la gouvernance informe également de la manière dont sont gouvernés les territoires, pour quels intérêts et par qui.

La principale question à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : qui gouverne les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ? A cela s'ajoutent deux questions subsidiaires : qui semble diriger ? Qui gouverne véritablement ?

6.2.1. Quelques prérequis sémantiques

L'étude du lexique nous questionne sur le sens des mots utilisés. Administrer, diriger et gouverner sont un point de départ de notre réflexion. L'action d'administrer indique une manière d'exercer un pouvoir institutionnel en posant un cadre concret à l'exercice de celui-ci. Il indique également l'idée de service à ceux qui sont administrés. L'idée de diriger fait référence à une direction que celui qui est à la tête veut donner à une action ou à une décision. En ce sens, l'individu ou les individus qui commandent prennent des décisions unilatérales pour un groupe d'individus plus large. Dans la notion de gouverner, il y a davantage une ambition de partager la prise de décision. Gouverner c'est donner un sens. La gouvernance est une direction qu'une société ou un groupe se donne pour gérer en commun les affaires publiques, avec une idée de répartition équitable des pouvoirs. Cela implique le partage d'un projet partagé. Mais il ne s'agit pas d'un cadre administratif ou d'un positionnement hiérarchique préétabli et dicté par une contrainte.

L'idée même du terme de gouvernance est fondée sur une remise en question de l'appropriation « traditionnelle » du pouvoir par un individu ou un groupe d'individus dominant : le patron dans une entreprise ou les dirigeants de l'autorité portuaire dans un port par exemple. Il s'agit donc d'observer puis de questionner la répartition du pouvoir entre les membres d'une même organisation ou entre les acteurs présents sur un territoire commun et dont la gestion des affaires publiques impacte le quotidien et l'avenir de tous. Le questionnement d'une société, d'un groupe, d'une organisation ou d'un territoire sur son mode d'exercice du pouvoir, permet, dans le cas d'une perception déséquilibrée ou inéquitable de la répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes, c'est-à-dire dans le cas de dysfonctionnements, de rééquilibrer la répartition des pouvoirs et de gommer les éventuels rapports de force conflictuels au sein du territoire ou de l'organisation concernés. La gouvernance, telle qu'elle peut être mise en œuvre au XXI^{ème} siècle, donne donc la possibilité de transformer un rapport de force au sein d'une même entité territoriale ou organisationnelle perçu négativement, en faveur d'une prise en compte de l'ensemble des revendications de la majorité des membres du groupe. En ce sens, un questionnement, et éventuellement une remise en question, de la répartition du pouvoir sur le territoire portuaire est pour nous un enjeu central de la mise en place d'un processus de gouvernance équilibré et adapté.

Ainsi, les questionnements contemporains en matière de gouvernance représentent la partie émergée de l'iceberg. De notre point de vue, il s'agit d'un questionnement plus global, celui du pouvoir au sein de la place portuaire.

La question du pouvoir dans les ports français, par exemple, est très nettement pensée par rapport au rôle des institutions publiques dans leur gestion. La question n'est pas véritablement abordée d'une autre manière. Or, la question du pouvoir présente de multiples facettes et offre des possibilités de redéfinir les interactions entre les parties prenantes. De notre point de vue, avant de chercher à mettre en œuvre un processus de gouvernance, car telle est l'ambition de nombreux acteurs du secteur portuaire français aujourd'hui, un questionnement sur la répartition des pouvoirs au sein des places portuaires est nécessaire, et surtout une prise en compte des revendications des différentes parties prenantes. En effet, nous constatons dans le cas du port du Havre, que les ambitions de l'autorité portuaire et des entreprises privées ne sont pas les mêmes et surtout le compromis semble être très difficile à trouver.

6.2.2. La légitimité des acteurs dans la gouvernance portuaire

Nous souhaitons ici revenir sur la question que nous nous sommes posés au chapitre précédent à savoir : pourquoi la question de la gouvernance est-elle aujourd'hui mise sur le devant de la scène au sein de la place havraise, dans les discours et les représentations collectives, alors que ce territoire portuaire semble peu enclin à la mise en place d'une véritable démarche de gouvernance équilibrée ?

La discussion de nos résultats permet désormais d'y répondre notamment grâce à l'analyse du rapport de force existant entre l'autorité portuaire et les entreprises privées au sein de la place portuaire havraise.

En fait, le rapport de force hérité du passé a conduit à une prédominance de l'autorité publique, à savoir l'autorité portuaire représentante directe de l'Etat depuis la création des Ports Autonomes en 1965, dans la géopolitique interne de la place portuaire. Jusqu'à la réforme portuaire de 2008, son rôle était d'assurer les fonctions commerciales et régaliennes du port. Or, suite à la réforme, l'autorité portuaire s'est vue retirée la fonction commerciale au profit d'opérateurs de terminaux privés louant des concessions portuaires. Cela a conduit à modifier le précédent équilibre en faisant intervenir de nouveaux acteurs, ce qui a contribué à réduire le rôle de l'autorité portuaire pour la maîtrise du territoire qu'elle administre en amenuisant ainsi son contrôle du territoire et logiquement le pouvoir qu'elle y exerçait.

Cette nouvelle donne a créé et cristallisé des tensions réciproques autour de la légitimité des acteurs à prendre part à la gouvernance de la place portuaire. Voici le discours d'un opérateur de terminal – le métier est important – de la place havraise :

*« On a vraiment **besoin de se faire entendre** parce que **nous sommes co-investisseurs**, on a besoin de **co-décider**. [...] On ne peut pas se passer de l'autorité portuaire. Mais elle a un rôle à jouer. **Tout ira bien quand elle sera vraiment dans son rôle d'aménageur** uniquement ou de **gestionnaire** du domaine public mais qu'ils ne restent pas dans leur tour d'ivoire. [...] Nous, les investisseurs, qu'ils soient opérateurs de terminaux ou qu'ils soient TOTAL-raffinerie, ou logisticien Panhard ; éventuellement ils mettent des centaines de millions d'euros voir des milliards dans des investissements sur le domaine public portuaire ; il doit y avoir un **minimum d'écoute** vis-à-vis de nous, un **minimum d'écoute**. »*

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Cet interlocuteur souligne l'exigence des investisseurs privés à prendre désormais part aux décisions concernant la gestion des affaires publiques portuaires, car ils sont maintenant propriétaires des outils de manutention et assurent la gestion commerciale des terminaux ; tout en remettant en question la légitimité de l'autorité publique et donc de l'Etat dans la gouvernance. Gaëlle Gueguen-Hallouët (2014) parle « d'une crise de légitimité de l'intervention publique dans l'économie que connaît l'ensemble des ports maritimes en Europe et à l'origine de la mutation libérale de leurs régimes de gestion ». Les opérateurs privés considèrent que l'autorité portuaire doit se cantonner à ses obligations régaliennes, finalement sur le principe de service public procurant à ses usagers ce dont ils ont besoin. De plus, « puisqu'ils constituent des espaces de passage entre le monde extérieur et les territoires nationaux, justifiant à ce titre un droit de regard permanent de l'autorité régalienne sur les mouvements qui les animent » (Guillaume, 2014), l'Etat y a toute sa légitimité.

L'autorité portuaire, quant à elle, se préoccupe de la légitimité d'entreprises privées individuelles à exercer un pouvoir au sein de la place portuaire. La crainte de l'autorité portuaire havraise est liée à la question du conflit d'intérêt, notion très souvent reprise pour légitimer son propre pouvoir. Mais nous pensons également qu'il s'agit d'une crainte de ne plus disposer et maîtriser le contrôle d'un territoire dans un contexte où celle-ci a déjà perdu la propriété de ses outils de manutention et voyant désormais son rôle sur les terminaux, donc son empreinte territoriale, et ses capacités d'investissement dans l'appareil productif local se réduire également.

A ce propos, voici une mise en perspective des discours d'un membre de la direction du port du Havre et de deux manutentionnaires de la place havraise issus de deux entreprises distinctes :

« Le conseil de surveillance [...] s'assure que le port prend de bonnes décisions et du coup a accès à un certain nombre d'informations privilégiées, très confidentielles, qui fait aussi qu'on a un représentant du secteur privé qui est Michelin qui n'est pas implanté sur la ZIP et qui peut du coup apporter effectivement une expertise un peu venant du secteur privé sans être en conflit d'intérêt, parce qu'on a forcément, on a assez vite, dès qu'on rentre dans le sujet de conseil de surveillance et de gouvernance, des sujets de conflits d'intérêts qui sont à surveiller de très près. Bon donc ça, c'est évident. »

Membre de la direction du GPMH, 17 janvier 2017

« Maintenant que nous sommes des entreprises dans un monde concurrentiel, il est quelque part un peu trop facile de dire : [...] si elles participent à la gestion d'un port [...]

il y a un problème de déontologie : "ils vont mélanger les intérêts particuliers à l'intérêt général" [...] "La somme des intérêts particuliers ne fait pas l'intérêt général", ça je l'ai entendu cent fois. [...] Quand nous sommes deux [...] investisseurs à Port 2000, si ce qui se fait est dans l'intérêt de ces deux groupes [...] qui font tout le trafic conteneur, enfin 90 % du trafic conteneur du port du Havre, [...] si c'est pas dans l'intérêt général, je sais pas ce que c'est l'intérêt général du port. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017
« Il y a une espèce de **théorie sur le conflit d'intérêt en France** dans lequel les gens qui sont réellement là, les **vrais acteurs** et ceux qui ont le **vrai intérêt** et **qui connaissent le mieux** le port et la façon dont on a besoin de répondre aux besoins des clients du port qui sont **exclus du débat**. »

Ancien cadre-dirigeant d'une entreprise de manutention havraise, 7 mars 2017

Ces discours mettent en exergue deux idéologies qui s'affrontent très clairement : celle de l'autorité portuaire considérant que seule l'institution publique peut répondre à l'intérêt général et comprendre les enjeux de place et celle de certaines entreprises privées considérant que l'autorité portuaire intervient de manière démesurée et hégémonique alors qu'elles estiment avoir maintenant le droit de jouer un rôle dans la gouvernance portuaire en tant qu'investisseurs dans l'outil portuaire.

La situation qu'observent les entreprises privées alimente les représentations d'un Etat tout-puissant et prenant des décisions de manière non consensuelle et non collectivement débattues. Cela les conduit à rejeter en bloc et massivement, presque collectivement pourrions-nous dire, la légitimité du rôle et de l'action de l'Etat français au sein du territoire portuaire havrais, notamment. Cela nous permet de conclure qu'il existe une distanciation entre les attentes de l'autorité portuaire et celles des entreprises privées. Les préoccupations ne sont pas les mêmes et l'incompréhension est forte.

Premièrement, nous en concluons qu'il existe un « cadenassage » venant d'en haut, c'est-à-dire un blocage dû à la volonté de l'autorité portuaire, soutenue par le pouvoir central, de ne pas perdre son pouvoir sur son territoire, ce qui conduit à l'impossibilité de transformer le rapport de force et de le rendre plus équitable.

Or, nous pensons que prendre en compte les revendications des entreprises privées pour adapter au mieux la stratégie collective de la place portuaire dans un environnement concurrentiel extérieur au port, notamment en termes d'investissements en infrastructures, ne remettrait pas en question la légitimité de l'autorité portuaire. Bien au contraire, elle viserait à rétablir la confiance entre elle et les entreprises privées et à désamorcer les

tensions. C'est ce que démontre notre terrain anversois. Cela n'évincerait donc pas l'Etat, même de l'administration au plus haut niveau, mais conduirait plutôt à prendre en compte différemment les attentes et les revendications des entreprises privées, aujourd'hui légitimes à faire partie intégrante des processus de gouvernance.

La gouvernance posant la question du pouvoir, c'est-à-dire la mise en place d'un processus de gouvernance à proprement parler, impliquerait un questionnement sur le mode d'exercice du pouvoir et pourrait concourir à discuter sérieusement la légitimité de l'Etat français et la manière dont il exerce son pouvoir dans ses territoires les plus locaux. Nous pensons que la mise en œuvre d'un processus de gouvernance remettrait en question la manière dont est exercé le pouvoir au sein de la place havraise mais surtout remettrait en question le bien-fondé, la présence et le maintien du rôle hégémonique de l'administration publique et plus largement de l'Etat dans les grands ports français. Or, ce dernier a le pouvoir et il veut le garder comme l'a réaffirmé Edouard Philippe, actuel Premier Ministre, lors des *Assises de la mer et du littoral* au Havre en novembre 2017. Pourtant, une gouvernance équilibrée doit garantir la prise en compte de TOUTES les parties prenantes, y compris l'Etat.

L'autorité portuaire ne peut que craindre ce basculement qui conduirait à amenuiser sa légitimité au sein de la communauté portuaire, dans la mesure où leur mode d'intervention est très critiqué par bon nombre d'entreprises privées, et leur pouvoir au sein de la place havraise est fortement remis en question. Cela remettrait en cause l'ordre établi depuis cinq siècles.

Or, inévitablement, une telle réflexion a lieu aujourd'hui et pourrait avoir pour conséquence de précipiter le déclin de la présence étatique dans les grands ports français, si un changement de pratique n'est pas effectué.

Deuxièmement, pour alimenter notre propos, nous souhaitons faire la lumière sur la perception des entreprises privées vis-à-vis de l'Etat. La position des acteurs français sur la question est très ambiguë et contradictoire. Durant notre thèse, nous avons assistés à deux éditions des *Assises de la mer et du littoral* qui sont le rendez-vous des acteurs influents et des décideurs du secteur maritime et portuaire français, la première à Montpellier en 2013, la seconde au Havre en 2017. Une large place est consacrée aux acteurs économiques. Cela

nous a permis de mettre en perspective les discours que nous entendions à l'échelle locale et ceux énoncés à l'échelle nationale.

Nous avons précédemment insisté sur l'influence de l'Etat dans les affaires portuaires, jugée trop forte par les entreprises privées. Or, durant les 9^{èmes} Assises organisées les 3 et 4 décembre 2013, l'aide de l'Etat a plusieurs fois été sollicitée : « l'Etat est plus que tout autre acteur, celui dont on attend une réponse à long terme » affirme André Thomas, journaliste au marin. De nombreux acteurs évoquent l'absence de politique maritime de l'Etat français. Nous pensons que cette idée est erronée puisque l'Etat fait le choix de répartir ses aides au secteur maritime sur tout le littoral français et non de les concentrer à certains points du territoire. La politique maritime française ne convient donc peut-être pas aux acteurs portuaires mais elle existe.

Nous considérons que la position des entreprises portuaires françaises est très ambiguë. D'un côté elles estiment que l'Etat, et donc l'administration publique, est trop présent dans la gestion des affaires publiques portuaires en rejetant massivement l'intervention de l'Etat, au port du Havre notamment. De l'autre, elles considèrent que celui-ci ne joue pas suffisamment son rôle et elles en attendent énormément de soutien financier. Cela montre une contradiction qui exprime, d'après nous, une certaine instrumentalisation de l'Etat par rapport auquel les entreprises ont le plus souvent un positionnement fluctuant dont elles se servent et qu'elles utilisent, ce qui leur permet parfois de masquer leurs propres insuffisances. Curieusement, l'Etat semble se satisfaire de cette situation et en tout cas ne le remet pas question. Finalement, nous n'en dégageons aucune position précise de leurs souhaits concernant leurs attentes vis-à-vis de l'Etat et de l'administration publique. Le rôle souhaité de l'Etat n'est pas véritablement défini.

C'est pourquoi, nous estimons qu'il est trop restrictif de critiquer uniquement l'intervention de l'Etat alors qu'on en attend par ailleurs un soutien indéniable. En somme, critiquer « l'Etat » revient à ne critiquer personne. L'Etat est perçu comme une entité à laquelle on est confronté et contre laquelle on ne peut rien. En critiquant l'Etat tout en s'appuyant sur lui au besoin, nous pensons que cela nuit à la capacité des entreprises privées de se mobiliser collectivement et de prendre des risques localement.

Ainsi, considérant ces éléments, nous en concluons que le rapport de force entre l'autorité portuaire et les entreprises privées au Havre, sur la question de la prise de

décision concernant les options stratégiques sur le court, le moyen et le long terme au sein des instances prévues à cet effet, est en faveur des institutions publiques et en défaveur des entreprises privées dans leur globalité. En ce sens, il existe un déséquilibre dans la répartition des pouvoirs. Nous nous appuyons pour cela sur la démonstration apportée dans le chapitre précédent et sur la démonstration que nous venons d'apporter ainsi que sur le discours des entreprises privées et des personnes s'intéressant à la question portuaire au sein du port du Havre et sur le fait que les membres de l'autorité portuaire que nous avons rencontrés ne remettent pas fondamentalement en question cet état de fait.

S'agissant du port d'Anvers la question est également très intéressante, compte tenu de la représentation qu'en ont les acteurs portuaires français qui estiment que les acteurs privés anversoïses ont une place centrale dans la gestion des affaires publiques du port d'Anvers. Pourtant, il semble bien que le pouvoir au sein de la place portuaire anversoïse soit également détenue par l'autorité portuaire car finalement elle administre et gère aussi son territoire et le domaine public portuaire avec poigne comme cela transparaît dans cet entretien d'un employé de l'autorité portuaire anversoïse :

*« L'autorité portuaire, avant 1997, travaillait avec les juristes municipaux. On s'est rendu compte qu'un bon **service juridique**, ça rapportait gros. L'autorité portuaire avait un petit peu trop la réputation que quand on ne paie pas la facture longtemps, on faisait semblant que "oui, on va payer, oui on va payer : des fois ils vous oublient." [...] **Maintenant il n'y a pas un franc qui nous est dû qui n'est pas payé.** Ça rapportait, c'est de la **bonne gestion** quoi. Et donc ce service juridique que j'ai connu avec trois personnes dans un bureau maintenant ils sont quinze-vingt. [...] C'est pas pour rien qu'il y en a vingt, ça rapporte beaucoup. »*

Employé de l'autorité portuaire anversoïse, 11 mars 2015

Cette phrase souligne le fait que l'autorité portuaire a repris le contrôle de son territoire et le maîtrise aujourd'hui parfaitement. Elle laisse s'installer l'idée que ce sont les entreprises privées qui détiennent le pouvoir mais c'est en réalité l'autorité portuaire qui le détient véritablement au sein de la place portuaire anversoïse. Mais l'habileté de sa démarche semble faire croire qu'elle est simplement un support pour l'aide au développement portuaire des entreprises, ce qui ne correspond pas à la réalité. En fait, l'autorité portuaire anversoïse organise beaucoup plus que celle du Havre la logique d'ensemble de son territoire comme en témoigne, par exemple, la performance du cluster

pétrochimique, dont le développement est très encouragé par celle-ci. Celle-ci a donc un contrôle parfait de la situation, et c'est elle qui détient le pouvoir de la gestion du port tout en intégrant à sa stratégie les revendications, les besoins et les attentes des entreprises privées. Par effet de déversoir, les entreprises font confiance aux autorités portuaires, ce qui encourage une dynamique globale positive.

Ainsi, tous les acteurs portuaires sont aujourd'hui légitimes pour faire partie de la gouvernance portuaire, car telle est la définition théorique de la gouvernance. Mais nous rappelons que cela nécessite un questionnement sur l'intérêt que suscite une telle démarche. Nous considérons qu'un questionnement de fond sur le pouvoir au sein de la place havraise doit être initié pour redéfinir des objectifs en accord avec l'ensemble des membres de la place portuaire et parvenir à la définition de but commun. La création de conditions propices à la mise en place d'un véritable processus de gouvernance permettrait d'entretenir un cercle vertueux d'interactions.

6.2.3. Le mode d'exercice du pouvoir au sein de la place portuaire : un vecteur de cohésion des acteurs portuaires

Nous proposons un schéma permettant de mettre en évidence les rapports de pouvoir au sein des communautés portuaires pour permettre d'aborder ensuite leurs conséquences sur l'ensemble de la place portuaire. Il fait suite à l'analyse de nos résultats de terrains présentés au chapitre 5.

Figure 92 – Mode d'exercice du pouvoir au sein des places portuaires

Conséquence des liens	Nature du rapport autorité portuaire/ entreprises privées	Conséquences sur l'exercice du pouvoir	Types de territoires	Conséquences sur la place portuaire
Rapport de force permanent	Dominant/dominé	Affrontements	Territoire de conflits	Communauté portuaire fracturée
Equilibre des pouvoirs	Equité	Coopérations	Territoire de compromis	Communauté portuaire unifiée

Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2017

Ce schéma est le fruit d'une réflexion globale sur la comparaison entre les différentes manières d'exercer le pouvoir au sein des places portuaires du Havre et d'Anvers. Pour en dégager la substance, nous avons accentué les configurations au Havre (premier cas de figure) et à Anvers (deuxième cas de figure). Nous avons globalement observé deux modes de fonctionnement des rapports de pouvoir : le rapport de force permanent et la recherche de l'équilibre entre les parties prenantes.

Ces formes de liens ont pour conséquence d'un côté le développement de relations de l'ordre du conflit et de l'autre des relations orientées vers le compromis. Le conflit s'accompagne d'incompréhensions de part et d'autre, d'absence de concertation et de déficit de stratégie collective pourtant bénéfiques à l'ensemble de la place portuaire. La coopération, quant à elle, a pour objectif le compromis. Le conflit peut davantage être perçu comme une fatalité car il est la conséquence néfaste de la mise en rapport de force permanent. A l'inverse, la coopération engendre le consensus et apparaît alors comme un élément positif. Cette ambivalence méritait d'être soulignée. Elle détermine en effet le positionnement des acteurs dans leurs rapports aux autres. Dans un schéma de type conflictuel, le rapport entre l'autorité portuaire et les entreprises privées sera de nature dominant/dominé tandis que dans un schéma de type coopératif, la nature du rapport sera équitable, et non égalitaire, précisons-le.

Ces deux configurations géopolitiques permettent de proposer une typologie des territoires portuaires d'un point de vue du pouvoir qui s'y exerce. Nous observons d'abord un territoire de conflits, où les rapports de force sont l'expression des interactions entre les parties prenantes et ensuite un territoire de compromis où ceux-ci sont érigés en objectifs.

Si les bonnes relations entretenues entre l'autorité portuaire anversoise et les entreprises privées de la place portuaire apparaissent évidentes, l'observation de ces pratiques invite la communauté portuaire havraise à se questionner sur la nature des rapports entretenus, leurs conséquences et les enjeux de transformer ces rapports de force pour aboutir à des compromis.

En effet, nous schématisons à nouveau en indiquant qu'il s'agit d'un côté d'un cercle contre-productif (axe 1) et de l'autre d'un cercle vertueux (axe 2). En effet, le point de départ des rapports sociaux, rapports de force ou recherche de l'équilibre, conditionne la nature des interactions qui elles-mêmes renforcent ces positionnements initiaux. Nous proposons de distinguer deux types de communauté portuaire : une communauté portuaire fracturée et une communauté portuaire unifiée. Nous précisons toutefois que cette

schématisation, si elle s'applique globalement à la place portuaire, ne s'applique pas nécessairement à toutes les interactions de la vie quotidienne du port. Il s'agit d'une image globale de la place portuaire. Nous appuyons l'essentiel de la réflexion sur la discussion des résultats obtenus à l'issue des entretiens que nous avons effectués.

De notre point de vue, cela détermine l'atmosphère générale de la place portuaire contribuant à l'émergence, ou non, d'un destin commun, à l'adhésion, ou non, à une communauté d'intérêts et l'élaboration, ou non, d'un projet portuaire partagé. Cette réflexion permet de souligner les enjeux des mécanismes du pouvoir au sein des communautés portuaires et a fortiori pour les places portuaires.

6.3. L'autorité portuaire : acteur-pivot de la gouvernance portuaire

Compte tenu nos observations au cours de cette recherche, nous pensons que l'autorité portuaire doit être un acteur-pivot pour la mise en place d'un processus de gouvernance sur le long terme. Son positionnement, à l'articulation entre les entreprises privées, les collectivités territoriales (dans le cadre de la gouvernance ville-port ou de la propriété de l'autorité portuaire dans les ports de type hanséatique) et les autorités nationales qui peuvent être l'autorité de tutelle comme dans le cas de l'Etat français pour le port du Havre, lui confère la fonction d'interlocuteur privilégié entre ces échelles géographiques. Dans une perspective de gouvernance portuaire au sens large, sa responsabilité est désormais de coordonner les besoins des entreprises privées localisées au sein de la circonscription portuaire et les acteurs publics, c'est-à-dire de toutes les parties prenantes de la place portuaire.

6.3.1. Les stratégies de développement territorial des autorités portuaires

Au cours des trente dernières années, le rôle et le statut des autorités portuaires s'est profondément transformé au gré des adaptations au monde économique. Dans sa définition succincte, l'autorité portuaire est censée « avoir une vision d'ensemble des affaires portuaires locales » tout en s'assurant « de coordonner entreprises et services exerçant leurs compétences dans l'espace portuaire » (Grosdidier de Matons, 1999). Mais, dans un contexte économique et géographique ultra mouvant, le rôle des autorités portuaires est en

« profonde réévaluation », du fait notamment des besoins de financements, conduisant à transformer son rôle « en tant qu'institution au sein des systèmes de transport », pour les rendre plus efficaces (Comtois, Slack, 2003). Le rôle des autorités portuaires est largement remis en question par ce nouveau paradigme.

Alors qu'elles étaient des administrations publiques, elles prennent désormais des formes hybrides mais il convient d'énoncer que « le secteur public ne s'est jamais entièrement retiré de l'industrie portuaire » (Comtois, Slack, 2003). D'ailleurs « les gouvernements centraux demeurent importants » (*ibid*) comme en témoigne de manière différenciée l'importance de la région flamande à Anvers et de l'Etat français au Havre. L'élément majeur est la répartition des pouvoirs entre le secteur privé et le secteur public. L'intervention de pratiques issues du secteur privé et l'intervention des entreprises privées dans la gouvernance des places portuaires soit deux faits marquants. Ces deux dynamiques s'expliquent par « le rôle et emprunte institutionnelle de l'Etat et des autres entités publiques [...] ont été sous pression pour être davantage orienté-marché » (Parola, Satta, Penco, Profumo, 2013). Claude Comtois et Brian Slack (2003) soulignent une nouvelle partition des rôles entre les privés et le public : les autorités portuaires auraient pour intérêt le port et les opérateurs de terminaux ou les transporteurs privés, la promotion du trafic maritime. Il y a donc la nécessité de mettre en place une stratégie de gouvernance et ne pas se contenter de constater l'évolution des trafics. Pour De Langen et Visser (2005), c'est la collaboration du public et du privé qui favorise l'attractivité de la place portuaire : « les entreprises privées ont des budgets de marketing limités et ne coopèrent guère pour attirer conjointement de nouveaux clients ».

Par ailleurs, les autorités portuaires sont soumises à un certain nombre de pressions : celles des armements de lignes régulières, des opérateurs de terminaux, des gouvernements, la pression sociale et environnementale (Lévêque, 2012). Elles doivent également attirer et faciliter l'implantation d'entreprises (De Langen, Haezendock, 2012). Les autorités portuaires ont un rôle important car la mondialisation les propulse « dans une nouvelle dynamique. Les relations entre le local et le global se sont accrues, plaçant les territoires dans une compétition pour l'attractivité des entreprises et des activités comme sources d'enrichissement » (Verdol, 2017).

L'une des conséquences de cette nouvelle appréhension de la question portuaire est donc liée au changement du mode de gouvernance de l'autorité portuaire puisque la performance de l'autorité portuaire est déterminée à travers l'environnement portuaire

local, le modèle de gouvernance, la stratégie et les capacités de l'autorité portuaire ainsi que l'environnement global (De Lang, Van Der Lugh, 2007). Pour Valérie Lavaud-Letilleul (2005), « l'avenir des ports dépend en fait des nouveaux rapports de force qui s'établissent entre acteurs au sein de la place portuaire ». Pour elle, le rôle de l'autorité portuaire est « particulièrement inconfortable, soucieuse de satisfaire les exigences d'usagers portuaires puissants – armateurs et manutentionnaires – d'un côté, et obligés de prendre en compte celles des populations locales, des gouvernements locaux ou nationaux et des instances communautaires, dont les intérêts peuvent diverger de l'autre ».

Patrick Verhoeven (2011) dresse un tableau théorique des fonctions des autorités portuaires (*landlord* (propriétaire), *regulator* (régulateur), *operator* (opérateur) et *community manager* (gestionnaire de communauté)) et de leurs types (*conservator* (conservateur), *facilitator* (facilitateur) et *entrepreneur* (entrepreneur)).

Figure 93 – Tableau des types et des fonctions des autorités portuaires

	Conservateur	Facilitateur	Entrepreneur
		« Courtier » immobilier actif :	« développeur » immobilier actif :
		- Continuité, maintenance et amélioration	- Continuité, maintenance et amélioration
		- Courtier en développement et co-investisseur	- Investisseur directeur
		- Comprend le courtage immobilier urbain et environnemental	- Comprend le développement immobilier urbain et environnemental
	« Gestionnaire » immobilier passif :	- Revenus financiers de l'immobilier sur une base commerciale	- Revenus financiers de l'immobilier sur une base commerciale
	- Continuité et maintenance		- Revenus financiers provenant d'activités non essentielles
	- Développement		
Propriétaire	principalement laissé à d'autres (gouvernement / secteur privé)		
	- Revenus financiers de l'immobilier	Médiateur des relations B2B entre les fournisseurs de services et les clients du port	Négociations B2B commerciales directes avec les clients du port – recherche active de niches de marché
			Investissements directs dans les ports
		Partenariats stratégiques avec	

		les ports intérieurs, les ports secs et d'autres ports maritimes	intérieurs, les ports secs et d'autres ports maritimes
	Application passive et application des règles et règlements principalement fixés par d'autres agences	Application active et application des règles et règlements par la coopération avec les organismes de réglementation locaux, régionaux et nationaux + établissement de règles et de règlements propres	Idem que facilitateur
Régulateur		Fournir une assistance à la communauté portuaire pour la rendre conforme aux règles et règlements	Idem Facilitateur + Expertise et outils de vente à l'extérieur du port
	Revenu financier du rôle de régulateur sur la base tarifaire	Revenus financiers du rôle de régulateur sur la base tarifaire avec des options de taxation différentielles pour la durabilité	Revenus financiers du rôle de régulateur sur une base commerciale
		Utilisation dynamique de la politique de concession, en combinaison avec le rôle de courtier immobilier	Utilisation dynamique de la politique de concession, en combinaison avec le rôle de développement immobilier
Opérateur	Application mécaniste de la politique de concession (fenêtre de délivrance de licence)	« Leader dans l'insatisfaction » en ce qui concerne la performance des fournisseurs de services portuaires privés	Actionnaire des fournisseurs de services portuaires privés
		Fournit des services d'intérêt économique général et des services commerciaux spécialisés	Fournit des services d'intérêt économique général ainsi que des services commerciaux
Gestionnaire de communauté	Pas activement développé	Dimension économique : - Résoudre les goulots d'étranglement de l'arrière-pays - Offrir de la formation et de l'éducation - Fournir des services informatiques	Idem facilitateur mais dimension économique avec une implication commerciale plus directe

- Promotion and marketing - lobbying			
Echelle géographique	locale	Locale + régionale	Locale + régionale + globale

Sources : Verhoeven, 2011

Au vue de la définition de ces différents types, il convient d’attribuer la fonction « conservateur » à l’autorité portuaire havraise caractérisée par l’application passive des règles émanant de l’Etat. Toutefois, les récentes évolutions en matière de coopération interportuaire au sein de l’Axe Seine peuvent contribuer à amorcer le développement de la fonction « facilitateur ». Il s’agit d’un autre degré du rôle de l’autorité portuaire débouchant notamment sur la promotion de l’outil portuaire. Pour sa part, l’autorité portuaire anversoise s’inscrit plutôt dans la fonction « entrepreneur » dont nous retenons notamment qu’elle axe son développement sur une dimension commerciale plus forte par la vente d’outils à l’extérieur du port par exemple. Cela conduit à donner une dimension globale à celle-ci.

Sur le terrain, l’autorité anversoise se qualifie même d’autorité portuaire « proactive ». Cela montre que les stratégies des autorités portuaires s’adaptent aux contextes locaux et que celles-ci peuvent se saisir de la dynamique locale, notamment tournée vers l’innovation, pour elles-mêmes se développer et renouveler leur mode d’organisation. Pour le coordinateur en charge des relations entre l’autorité portuaire et les entreprises du secteur pétrochimique auquel nous avons précédemment fait allusion, la réforme majeure du port d’Anvers datant de 1997 a d’ailleurs conduit à faire passer l’autorité portuaire d’un *landlord* passif à un facilitateur proactif.

Il convient d’aborder ici les stratégies des autorités portuaires que nous avons étudiées. En effet, si la conception du rôle des autorités portuaires a changé, la diversité des perceptions de leur propre rôle présente des antagonistes profonds. Or, nous pensons que cela conditionne leur stratégie de développement territoriale et leur rapport au secteur privé.

L’autorité portuaire havraise est un établissement public de l’Etat qui administre sa circonscription portuaire. L’autorité portuaire anversoise est récemment devenue une société anonyme.

La création de PAI, *Port of Antwerp International*, filiale de l'autorité portuaire d'Anvers, en 2010 montre la volonté de diversification des activités de l'autorité portuaire. La structure « a été créée pour participer et investir dans les ports et les projets portuaires [...] dans le cadre de la politique d'avant-pays du port »¹¹¹. Les autorités portuaires saisissent l'opportunité que représentent les régions en plein développement économique tel que l'Inde, le Brésil, l'Afrique, le Moyen-Orient et le sud-est Africain pour s'implanter et proposer des services d'aides au développement des infrastructures portuaires et logistiques. Pour renforcer la position d'Anvers en Amérique Latine et en raison de son emplacement stratégique à proximité des gisements de pétrole et de gaz, le Port d'Açu au Brésil a été choisi en co-développant le port.¹¹² Il détiendra 1,176 % du capital social. Il y nommera un membre du conseil d'administration, quatre directeurs et un service de conseil. Par ailleurs, le port d'Açu appartient à la société brésilienne *Bovespa, Prumo Logística*, elle-même contrôlée par EIG basé aux États-Unis. A Cotonou au Bénin, le gouvernement béninois et PAI ont signé le 8 janvier 2018 un contrat pour la gestion déléguée du Port autonome de Cotonou dans le but de relancer le trafic du port représentant 45 à 50 % des recettes de l'Etat¹¹³. Le directeur général et ses adjoints ainsi que des directeurs techniques ont pris fonction. Dans le cas de Cotonou, se pose la question de la délégation par l'Etat, autorité de tutelle, de la gestion d'un port à un opérateur privé. Le processus d'internationalisation des savoir-faire de gestion, propulse l'autorité portuaire au-delà des frontières de la circonscription portuaire qu'elle administre.

En 2002, Jan Blomme, qui dirigera plus tard PAI, parle de « finitude » portuaire dans un écrit sur les perspectives du port d'Anvers. Cela donne une autre conception de l'espace :

*« Ce qui est devenu de plus en plus important c'est la **planification stratégique**, trouver les **frontières du port**, quelles sont les **limites de votre développement portuaire**, jusqu'où on peut développer, rendre plus clair ce que le **développement futur** devrait être. »*

Directeur du département *policy & strategies* du Port d'Anvers, 6 mars 2015

En effet, le port d'Anvers est aujourd'hui confronté à la saturation de l'espace portuaire disponible ce qui, dans la stratégie de l'autorité portuaire, encourage la

¹¹¹ Site web de l'autorité portuaire d'Anvers, www.portofantwerp.com

¹¹² Informations disponibles sur le site web de l'autorité portuaire

¹¹³ ALLOCHEME Olivier, Port de Cotonou: Les grandes lignes du contrat de PAI, 26 janvier 2018, levenementprecis.com, consulté le 16/07/18

délocalisation d'une partie des activités portuaires afin de diversifier leurs sources de revenus et de créer de l'emploi. Le tableau ci-après permet de mettre en relation la superficie des ports de la rangée nord-ouest européenne et les emplois générés par ceux-ci.

Figure 94 – Superficies des ports et emplois directs et indirects

	Le Havre	Anvers	Rotterdam	Hambourg
Superficie du port concerné (en km²)	106	129	124,26	87
Emplois directs et indirects	32 000	140 000	180 000	130 000
Emploi au km²	302	1 085	1 448	2 069

Source : autorités portuaires, 2013 pour Le Havre, 2017 pour Anvers, Rotterdam et Hambourg – Réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

La comparaison des emplois au kilomètre carré montre une densité très faible au Havre par rapport aux autres ports. Anvers, puisqu'il s'agit de notre autre cas d'étude, présente 3,6 fois plus d'emplois qu'au Havre. La faible densité de l'emploi généré par l'activité portuaire au Havre sur une superficie relativement importante, comparé au port d'Anvers, suggère l'existence de possibilités d'extension de l'activité portuaire. Cela pourrait jouer sur la compétitivité du port. Le manque d'espaces disponibles pousse l'autorité portuaire anversoise à adopter une stratégie de développement tournée vers l'internationale afin d'accroître ses recettes de fonctionnement.

Lors de la définition du port, nous avons questionné la vision de l'aménagement des ports de commerce du point de vue français en indiquant que la vision infrastructurelle semblait dominante. Il convient de discuter ce point à la lumière du rôle des dirigeants des autorités portuaires, dont nous avons souligné l'importance en première partie.

6.3.2. Le directeur de l'autorité portuaire : un rôle clef

Au cours de notre terrain, plusieurs acteurs dans les deux ports concernés ont soulevé l'idée suivante. Beaucoup estiment qu'une bonne gestion de l'autorité portuaire doit être orchestrée par une personnalité charismatique et leader. Il est donc étonnant, malgré la définition initiale de la gouvernance, de constater que la « bonne » gestion d'un port tiendrait dans la présence d'une seule personne et de ses compétences.

L'exemple du port d'Anvers, comparé au cas français, est fort intéressant. Pendant 25 ans, Eddy Bruyninckx a été le *CEO* du port d'Anvers. Il a cédé sa place à Jacques Vandermeiren, le 1^{er} janvier 2017. Eddy Bruyninckx est décrit comme rassembleur. Les portuaires anversois se sont donc reconnus autour d'une personnalité :

« Bruyninckx, il a créé une belle continuité. C'était un type qui était dans le cabinet ministériel de Eyskens, qui était le ministre président de la Flandres, à l'époque en 90. Il est de Kapellen. Il est d'Anvers. »

Employé de l'autorité portuaire anversoise, 11 mars 2015

Le côté « local » du directeur est mis en avant dans cet entretien. De plus, la durée de son poste aurait permis une continuité et a donné lieu à une stratégie de long terme pour le développement portuaire. Cette figure emblématique de la direction de l'autorité portuaire, est largement plébiscitée par les Anversois comme le suggère la citation suivante. Il a même été intronisé Baron par le Roi de Belgique suite à son départ en retraite.

« On doit décider, de temps en temps on a besoin d'un tyran qui dit : "c'est ça !" . La démocratie c'est bien pour tant de choses mais pas pour les projets, de grands projets parce que c'est toujours la moitié qui est pro et la moitié qui est contre. »

Commissionnaire de transport anversois, 9 mars 2015

En revanche, au port du Havre, les dirigeants de l'autorité portuaire sont très critiqués. Le rôle des hauts-fonctionnaires dans l'administration des GPM a été largement souligné au cours de nos enquêtes de terrain. Leur rôle est décrié par bon nombre d'interlocuteurs qui considèrent que la gestion du port par ces personnes serait l'une des causes des problèmes de performance au sein de la place portuaire havraise. Certaines personnes les tournent même en dérision :

« C'est le directoire, enfin tel que c'est aujourd'hui, la direction du port. Ce sont des hauts-fonctionnaires. »

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

*« Les ports français, ce sont des **ports d'ingénieurs**. Donc on fait un port qui est là pour recevoir le navire et donc on met l'accent sur la **qualité nautique** du port, **pas sur la marchandise** qui n'est pas disons, la partie noble de ces ingénieurs. C'est laisser aux opérateurs. Et on n'a pas mis l'accent tout de suite sur ce qui a fait la réussite d'Anvers,*

*c'est la réussite de la marchandise. [...] L'Etat vient, n'est pas là comme l'élément structurant mais comme l'élément qui va venir en sus, se plaquer mais sans bouleverser, je dirais, la structure. [...] Nous c'est un ingénieur du port qui est **nommé par Paris**, [...] **qui n'a jamais vu un bateau** et qui va être chargé de **concevoir un port** pour la nécessité d'un commerce mondial [...] la notion de commerce et la notion de port n'est qu'un simple passage dans sa carrière. [...] Chez **ces [...] X-pont**, [...] leur carrière est conduite depuis Paris par les X-ponts. [...] Ils ne seront pas notés sur **leurs échecs ou leurs succès** réels au niveau du port, **c'est accessoire**. Le directeur du port d'Anvers, il est là depuis 25 ans, il connaît, il est dans ce monde, il connaît tous les intérêts des uns et des autres, comment ça marche, il est complètement immergé, il est dans la culture portuaire, il est né portuaire, il va mourir portuaire. Ce n'est pas du tout le cas du charmant X-pont qui est là de passage. »*

Ancien cadre-dirigeant d'une entreprise de manutention havraise, 7 mars 2017

« Ils nous envoient des gens qui ne connaissent pas grand-chose, il faut savoir que les directeurs de port qu'on nous envoie, [...] les ports ils ne savent pas ce que c'est. [...] Ah oui, ils savent faire du béton mais ils ne savent pas où il faut le mettre. »

Opérateur de terminal, 10 février 2015

Comparé à la durée du mandat du port d'Anvers qui a été évoqué, les mandats des directeurs successifs du port du Havre ont tous été beaucoup plus court même si l'on remonte pour la période récente jusqu'à Jacques Dubois qui a dirigé le port de 1975 à 1986. Les directeurs qui ont suivi ont été Jean Smaghe (de 1986 à 1994), André Graillot (de 1994 à 2000), Jean-Marc Lacave (de 2000 à 2008), Laurent Castaing (de 2008 à 2012) et Hervé Martel (depuis 2012). La durée la plus longue est donc de onze ans pour le premier et la plus courte est celle de Laurent Castaing qui n'est resté que quatre ans et a ensuite été nommé par le Gouvernement à la direction du chantier naval de Saint-Nazaire. Tous ces directeurs sont nommés par l'Etat et plusieurs d'entre eux sont issus de l'école des Ponts et Chaussées (de même que de nombreux directeurs-adjoints) comme cela a été souligné dans les entretiens. Cela fait dire à un de nos interviewés qu'il s'agit d'un « c'est un portuaire de tourisme », expression qui dénote la représentation qu'ils ont des directeurs du port mais qu'il faut bien entendu appréhender prudemment.

Dans les faits, le corps des Ponts et Chaussées est effectivement très représenté à la tête de l'autorité portuaire havraise. D'ailleurs, « depuis le 1^{er} janvier 1994, l'École des Ponts ParisTech est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), placé sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, de l'Énergie

et de la Mer (MEEM) »¹¹⁴. L'Ecole des Ponts ParisTech forme historiquement depuis 1747 des ingénieurs de très haut niveau dans les domaines du génie civil et de l'aménagement du territoire. L'enseignement dispensé au corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées « accrut progressivement leurs prérogatives en s'adjugeant un quasi-monopole sur l'aménagement du territoire »¹¹⁵. Pourtant, le statut juridique du directeur du port du Havre nous semble très important. En effet, la loi n'oblige pas le Président de la République à nommer par décret un fonctionnaire de l'Etat à la tête du Directoire du port.

Compte tenu des éléments avancés, nous revenons sur la question que nous nous étions posé en début de thèse lors de la définition du concept de port et nous confirmons que la vision de l'autorité portuaire havraise est une vision infrastructurelle dont le développement se limite d'ailleurs à sa circonscription portuaire qui permet de proposer la notion de « port-infrastructure ».

Plus encore, la notion de service public est une notion essentielle dans la conception des autorités portuaires et « la distinction entre les missions de service public et les activités dites commerciales semble parfois compliquée » (Guerlet, 2013). Dans la conception française, le port a une double identité : exercer des missions de service public, rôle de l'autorité portuaire, et des activités dites commerciales, fonction des entreprises portuaires (*Ibid*). Par ce biais, l'autorité portuaire justifie sa mission d'intérêt général, qu'elle se veut incarner.

L'observation de la composition des autorités portuaires havraise et anversoise nous amène donc à conclure que celles-ci sont gérées par une poignée de dirigeants. Mais leur propre perception du rôle qu'elles ont pour la place portuaire nous semble différente. Dans le cas français, l'autorité portuaire limite son rôle à l'aménagement de son territoire et à ses compétences techniques. Dans le cas belge, l'autorité portuaire a développé de nombreuses compétences.

6.3.3. Les nouveaux défis des autorités portuaires

« Le port », cette fois-ci dans le sens des autorités portuaires tel qu'il est habituel de l'entendre dans les discours oraux, doit aujourd'hui savoir « se vendre » en élaborant une

¹¹⁴ www.enpc.fr

¹¹⁵ *Ibid*

stratégie de développement et une stratégie de communication, les plus à même de répondre aux attentes et aux besoins des utilisateurs du port. Les politiques commerciales des autorités portuaires ont tout leur sens dans ce contexte hautement concurrentiel avec pour but d'attirer des clients et d'en maintenir la présence. La connaissance des besoins des utilisateurs est un élément essentiel et les liens entretenus doivent permettre de favoriser cela.

Les dispositifs de communication ont une dimension géographique et peuvent être des moyens concourant à cette logique. Ils participent à l'image, à l'attractivité et marquent la volonté de cohésion de la place portuaire de la part des autorités portuaires. L'argument géographique est largement utilisé pour valoriser le territoire portuaire. Les ports usent de superlatifs, d'adjectifs qualificatifs ou de verbes à connotation positive – qui sont tous les mêmes – pour offrir des services. Sur cette plaquette promotionnelle du port d'Anvers par exemple, nous avons relevé les mots et expressions suivants :

Figure 95 – Plaquette promotionnelle du port d'Anvers



Source : document promotionnel du port d'Anvers, 2015

Le vocabulaire utilisé sur cette plaquette promotionnelle traduit en français, offre un discours écrit de l'image que veulent donner les autorités portuaires anversoises aux

entrepreneurs désireux ou susceptibles de s'implanter sur la zone portuaire. La diversité des mots employés dans une plaquette promotionnelle de taille relativement réduite montre à quel point l'enjeu est important. L'objectif de cette plaquette est de promouvoir la connexion du port à l'hinterland européen dans la mesure où les auteurs ne centrent pas uniquement la communication sur cet hinterland mais incluent le port dans un hinterland européen, c'est-à-dire dans un espace beaucoup plus vaste. En ce sens, les expressions les plus longues correspondent au sujet des transports : *garantir un transport fluide, une multiplicité de sociétés de transport routier international, offre des connexions ferroviaires complètes, toutes sortes de transports sont possibles, entourés d'une route dense, Anvers vous offre les liaisons les plus rapides et les plus efficaces, modes de transport les plus adaptés, connectivité optimale*. L'intégration dans un espace plus vaste est également très présente dans la représentation : *bien connecté, vaste réseau, port maritime durable de rang mondial, vers et depuis les plus lointains points d'Europe, la Russie, le Kazakhstan, la Chine et la Corée, Anvers est le point de passage stratégique le plus important en Europe, emplacement stratégique à l'intérieur des terres, port le mieux situé en terme démographique, cœur industriel et logistique de l'Europe, processus continu*. Des atouts du port sont mis en avant et souvent associé à des adjectifs qualificatifs : *rentable, flexible, combinaison unique, plus fiable, plus grand, maximum, plus flexible, large gamme, large gamme et produits surdimensionnées, ils offrent, plus grand nombre, rapidement, facilement, amélioration, capacité accrue, expansion, mise à niveau, amélioration de l'efficacité, capacité accrue, expansion, augmentation, construction, efficacité améliorée, développement, capacité accrue, croissance, amélioration efficace, expansion, visibilité accrue, offres*. Tout ce vocabulaire brandi par l'autorité portuaire pour décrire le port est celui que l'on retrouve dans les autres ports de manière très fréquente. Le lien est établi entre les auteurs et les destinataires de la plaquette : *vos besoins, vous avez trouvé, partenaire, vous offre*. Le port d'Anvers apparaît, à travers cette représentation, comme un port unique en Europe, très performant, très compétitif et en croissance : *premier centre de distribution européen, un large éventail de grands projets d'infrastructures*. Dans beaucoup d'expressions ou de termes utilisés, la dimension géographique est utilisée comme outil de promotion et de valorisation du territoire. Les différentes échelles géographiques sont mobilisées dans le but de convaincre le destinataire de la plaquette. Celle-ci est produite à destination des entreprises privées. Le territoire portuaire anversois est survalorisé par un vocabulaire positif. Le port est mis au centre d'un réseau dynamique.

Nous pensons que la valorisation promotionnelle du port peut aussi être un vecteur concourant à l'adhésion à la communauté portuaire.

L'adaptation au langage des entreprises est peut-être l'une des clefs du succès de la gouvernance portuaire. Nous souhaitons pour cela faire référence au succès de la gouvernance ville-port au Havre. Cette dynamique semble bien fonctionner car nous pensons que l'approche des élus locaux et des administrateurs du port est une approche politique qui se base sur un langage administratif commun entre les membres de l'autorité portuaire et les élus des collectivités territoriales. Par ailleurs, les seconds font confiance à l'expertise des premiers dans le domaine de la gestion des affaires portuaires. C'est ce que montre cet extrait d'entretien :

« Le port d'abord c'est un partenaire pour un élu local puisque c'est une entité institutionnelle. [...] Créer la symbiose, créer les liens pour faire en sorte que l'un vive avec l'autre et qu'il y ait des échanges qui soient profitables à l'ensemble et donc ça a beaucoup fait en sorte de rapprocher la ville du port et même d'aller jusqu'à aujourd'hui permettre le développement d'activités urbaines sur l'espace portuaire puisque on voit bien que dans sa géographie le port recul. [...] Le port c'est un partenaire, on travaille ensemble, et, enfin on essaye de travailler ensemble et on fait en sorte de porter avec les acteurs du monde économique et portuaire, parce qu'en on parle du port, il y a à la fois le port en tant que entité administrative, gestionnaire des services portuaires, mais après il y a toute les acteurs portuaires qui derrière sont nécessaires et participent à l'activité économique du port, qui sont aussi pour nous des acteurs économiques essentiels et des acteurs. »

Sénateur de la Seine-Maritime, 10 février 2017

« Je n'envisage pas une seconde d'être un contre-pouvoir [...]. Il peut arriver que je donne mon sentiment sur des choix stratégiques [...] mais je mets jamais en porte-à-faux les autorités portuaires, peut-être qu'un autre maire pourrait le faire mais ce n'est pas du tout mon style. »

Maire du Havre, 24 février 2017

L'exemple de la gouvernance ville-port montre que l'intérêt réciproque pour l'aménagement d'anciens terrains portuaires dans les villes a permis l'identification d'un but partagé par les parties prenantes, au cœur du dispositif de gouvernance. Ce qui est aujourd'hui une évidence ne l'était pourtant pas auparavant. La gouvernance ville-port semble aujourd'hui être ancrée dans les us et coutumes des villes portuaires. Les changements de pratiques sont donc possibles.

Ainsi, nous affirmons que l'approche comparative de la gouvernance au sein des places portuaires de la rangée portuaire nord-ouest européenne, permet de conclure que l'autorité portuaire est l'acteur qui gouverne la place portuaire au XXI^{ème} siècle. Elles possèdent tout d'abord la propriété des terminaux portuaires. En parallèle, bien qu'elles puissent être influencées par des acteurs économiques, ce sont elles qui organisent et structurent le cluster portuaire dans son ensemble.

La construction du nouveau bâtiment de l'autorité portuaire anversoise, contrastant avec la rigidité de l'ancien et de celui de l'autorité portuaire havraise, annonce-t-elle une nouvelle ère pour les ambitions du port d'Anvers ?

Figure 96 – Bâtiment de l'autorité portuaire havraise



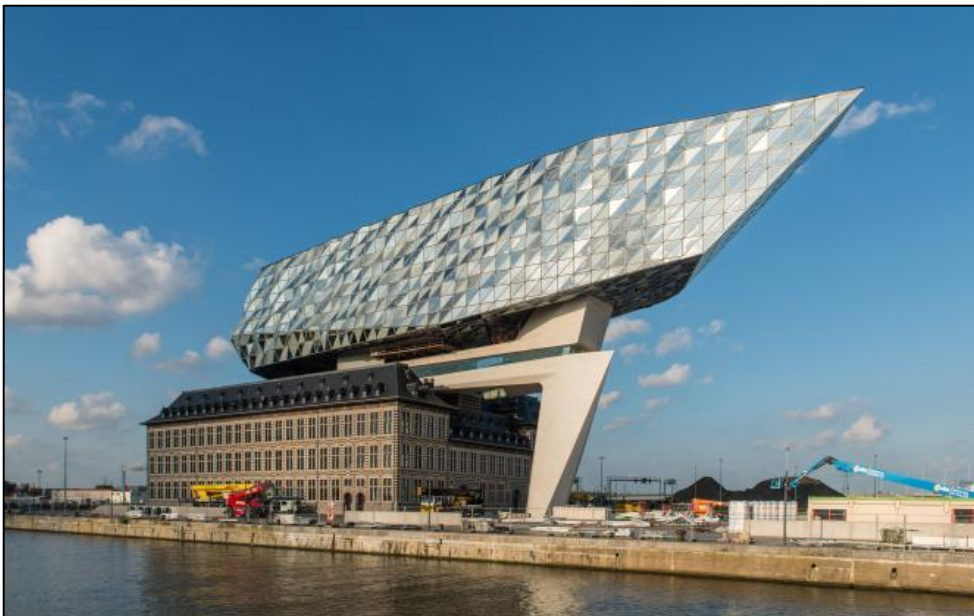
Source : haropaports.com, 2018

Figure 97 – Ancien bâtiment de l'autorité portuaire anversoise



Anne-Solène Quiec, 2015

Figure 98 – Nouveau bâtiment de l'autorité portuaire anversoise



Source : www.portofantwerp.com, 2018

Conclusion du chapitre 6 : coordonner les parties prenantes de la place portuaire

Ce chapitre conclusif nous a permis d'aborder la gouvernance sous l'angle de la prospective. La discussion des résultats de notre enquête quantitative (chapitre 4) portant sur l'organisation des clusters portuaires et de nos enquêtes de terrain (chapitre 5) portant sur les pratiques de gouvernance au sein des places portuaires du Havre et d'Anvers, amène à dégager des éléments permettant de comprendre l'intérêt de la mise en place d'un processus de gouvernance équilibrée, l'intérêt que suscite le territoire portuaire pour les parties prenantes, l'importance de l'adhésion à la communauté portuaire, la question du pouvoir au sein des places portuaires et le rôle-pivot de l'autorité portuaire.

Suite à une ultime analyse effectuée grâce à l'imagerie aérienne et à l'analyse spatiale, nous avons illustré un cas concret de l'intérêt de la mise en place d'un processus de gouvernance équilibrée sur le long terme. Dans le cas de projets d'aménagement d'envergure, « savoir gouverner » est un atout pour comprendre les attentes et les besoins des différentes parties prenantes de la place portuaire. La comparaison de *Port 2000* et du *terminal multimodal* montre l'instabilité du mode de gouvernance au sein du port du Havre. L'explicitation des cas de *Port 2000* et de l'écluse du *Deurgandock* montre l'utilité de « bonnes » pratiques.

Par ailleurs, le rapport des différentes entreprises au territoire du cluster portuaire met en exergue un intérêt différencié porté à l'implication dans la gouvernance de la place portuaire. Dans tous les cas, la mise en place d'un processus de gouvernance tient à l'existence de buts communs, collectivement définis, dont le territoire du cluster portuaire est le socle. Susciter l'adhésion à la communauté portuaire doit permettre de fédérer les acteurs autour d'un projet partagé. La performance organisationnelle de la place portuaire doit donc permettre de proposer un projet portuaire partagé et l'identification d'un « bien commun portuaire ».

La discussion de nos résultats a conduit à questionner le pouvoir au sein des places portuaires, l'analyse des rapports de pouvoir devant permettre de rééquilibrer des rapports jugés inéquitables, dans un souci d'intérêt général. Nous considérons que la gouvernance est l'expression d'une forme de pouvoir au sein d'une société, la société portuaire, présente sur un territoire. Ce lien au territoire nous a permis également de conclure que la définition et la matérialisation de la gouvernance, dans les faits, n'est pas la même partout.

S'agissant du cas havrais, la question de la légitimité des acteurs dans la gouvernance portuaire est un enjeu central des prospectives de gouvernance. En effet, le rapport de force hérité du passé a conduit à une prédominance de l'autorité publique, à savoir l'autorité portuaire, dans la géopolitique interne de la place portuaire. Elle estime donc aujourd'hui être le garant légitime de l'intérêt général. Or, l'intervention du secteur privé dans la commercialisation des services portuaires a conduit à amenuiser le rôle de celle-ci au sein de la circonscription portuaire. Les entreprises privées s'estiment désormais tout autant légitimes pour intégrer la gouvernance de la place portuaire. Ainsi, cela souligne l'affrontement de deux idéologies : celle de l'autorité portuaire considérant que seule l'institution publique peut répondre à l'intérêt général et comprendre les enjeux de place et celle de certaines entreprises privées considérant que l'autorité portuaire intervient de manière démesurée et hégémonique. Afin de généraliser notre propos nous avons proposé deux types de communautés portuaires, l'une fracturée, l'autre unifiée.

En ce sens, pour répondre à la question « qui gouverne les places portuaires au XXI^{ème} siècle ? », il convenait d'étayer la réflexion en définissant le rôle de l'autorité portuaire. A l'issue de notre thèse, nous affirmons que l'autorité portuaire gouverne le territoire de la place portuaire dans la mesure où elle est un acteur-pivot, à l'articulation entre les entreprises privées, les collectivités territoriales et les autorités nationales et que son rôle est avant tout celui d'un coordinateur des parties prenantes pour faciliter la gestion des affaires publiques. D'ailleurs, le rôle accordé au dirigeant des autorités portuaires démontrent que les entreprises ne rejettent pas cette figure comme incarnant la gestion du port.

Conclusion de la partie 2

Pour structurer notre propos, nous sommes partis de l'idée que ce qui compte au XXI^{ème} siècle ne réside plus uniquement dans la gestion des places portuaires mais bien dans leur gouvernance. Cette deuxième partie a permis de concrétiser l'étude des clusters portuaires et des modes de gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne.

Le mode d'exercice du pouvoir ainsi que « les notions de conflictualité et de communauté constituent de fait des clés de lecture pertinentes de la nouvelle problématique portuaire » puisque « l'approche par le conflit permet » notamment de s'intéresser « à la performance organisationnelle que les dysfonctionnements tendent à remettre en cause » (Foulquier, Lamberts, 2014). En effet, la gouvernance devient un facteur essentiel de coordination des parties prenantes du cluster. L'apparition ou la production de processus de clusterisation et de processus de gouvernance au sein des places portuaires, réside dans la recherche de performance (et de compétitivité du port du port. Ce facteur essentiel motive en effet les acteurs à intégrer des idéologies nouvelles dans leurs pratiques. Pour Michel Marchesnay (2011), la question de l'effectivité, qu'il définit comme étant « le rapport entre le degré d'engagement perçu de la part des membres de l'organisation (dirigeants, cadres, exécutants) et le degré de satisfaction concernant les « récompenses attendues », implique une dynamique collective des acteurs individuels puisque que la prise en compte du « comportement organisationnel » qui est « l'organisation étant considérée comme une personne, son intérêt transcende celui de chaque acteur pris individuellement » détermine l'efficacité de l'ensemble.

La mise en œuvre d'un projet portuaire partagé est un élément central de la mise en place d'un processus de gouvernance équilibré. La gouvernance informelle et institutionnalisée sont la base de fonctionnement du cluster pour la compréhension mutuelle des besoins des autorités portuaires et des entreprises privées. Au XXI^{ème} siècle, une « bonne » gouvernance est un facteur déterminant de cohésion de la place portuaire. Les questionnements contemporains sur cette thématique sont nombreux notamment dans les pays où l'administration publique a une place importante. La gouvernance est perçue comme un moyen d'être en adéquation avec les réalités économiques contemporaines. Nous pensons que la gouvernance est le facteur le plus efficace de promotion de la place portuaire et de fait conduit à l'attractivité de celle-ci. D'après nous, il s'agit d'un cercle

vertueux qui donne, en dehors de critères strictement économiques, une image positive et rassurante de la place portuaire contribuant à la cohésion des acteurs du cluster portuaire. Elle accompagne également la mise en place d'un cluster d'entreprises en créant un environnement favorable à l'innovation et à l'échange entre les intervenants de la place portuaire.

CONCLUSION GENERALE

Le cœur de notre recherche a porté sur l'identification des modes puis des processus de gouvernance au sein des places portuaires de la rangée nord-ouest européenne en axant notre propos sur les liens entre les autorités portuaires et les entreprises privées.

La première partie de la thèse, basée sur le cadrage conceptuel du sujet, a permis de mettre en évidence un paradoxe auquel sont confrontés les acteurs des places portuaires. En effet, le contexte de mondialisation économique dans lequel sont ancrés ces ports est vecteur d'uniformisation alors que leurs histoires individuelles mettent en évidence l'existence de différenciations locales. Cela conduit à questionner les adaptations et les inadaptations des places portuaires aux facteurs extérieurs à la place portuaire. La deuxième partie, basée sur les résultats de nos enquêtes, a contribué à faire le lien entre la structuration du cluster portuaire – prenant en compte les activités économiques et les entreprises qui y sont localisées – et les pratiques de gouvernance qui s'y exercent. L'objectif était de comprendre si la gouvernance est un facteur décisif ou non de compétitivité portuaire.

Tout au long de ce travail, le fil conducteur a été la notion de réseau : comment les parties prenantes s'organisent-elles en réseau pour rendre compétitive leur place portuaire ? En effet, les réseaux d'acteurs sont au cœur du processus de gouvernance et de clusterisation liée à l'économie maritime et portuaire.

S'agissant du terrain havrais, nous proposons des perspectives pour une éventuelle refonte du mode de gouvernance. L'intégration de la pratique de gouvernance informelle pourrait contribuer à développer la performance du cluster portuaire. Finalement, ce type de gouvernance peut facilement être entamé, simplement en étant à l'écoute des autres parties prenantes. Au sein du cluster portuaire, des actions simples peuvent être menées pour créer du lien entre les entreprises entre elles comme en témoigne cet extrait d'entretien :

« Tous ces principes de zones industrielles collaboratives, de développement de réseaux communs, de mise en place de stratégies de symbiose industrielle, de mise en place des principes de l'économie circulaire, c'est quelque chose qui est en pleine émergence et là effectivement les entreprises s'aperçoivent que ça peut être une vraie stratégie de territoire et que deux entreprises qui sont peut-être concurrentes, ont peut-être intérêt à ce que sur le terrain vierge qui est à côté ça soit plutôt tel type d'entreprise qui s'implante plutôt que tel

autre [...] mais après pour l'instant il n'y a pas de leadership qui est apparu et il n'y a pas une stratégie globale de l'ensemble de la zone industrielle qui vraiment voit le jour. »

Employé de l'AIVP au Havre, 26 juin 2015

En résumé, nous pensons que le point fort de la gouvernance au port d'Anvers réside dans la capacité de mobilisation collective des entreprises privées et de prise en compte des revendications des entreprises privées par les autorités portuaires. La période de transition soulignée au port du Havre est une opportunité de poser de nouvelles bases. La nécessité de relier le port du Havre au bassin parisien devient une urgence.

Pour répondre à notre problématique formulée en introduction générale, nous concluons que la gouvernance apparaît être un facteur nécessaire mais non suffisant pour assurer la compétitivité des ports dans le jeu du commerce maritime mondialisé. Nous précisons que la gouvernance n'est pas le tout régulant le fonctionnement de l'activité portuaire mais la « bonne » gouvernance, c'est-à-dire celle qui est adaptée aux ressources que propose le territoire local, est un moyen mis à la disposition des places portuaires pour coordonner les parties prenantes entre elles. La composition du cluster portuaire havrais et sa comparaison avec les autres clusters portuaires nord-ouest européens, éclairent cette conclusion. En effet, il est délicat de mettre sur le même plan des complexes portuaires aux structures économiques présentant d'importantes disparités.

L'exercice de la gouvernance portuaire s'exerce clairement au sein du périmètre portuaire administré par l'autorité portuaire car elle fait prioritairement intervenir des entreprises localisées au sein du cluster portuaire. Toutefois, elle peut également faire intervenir des acteurs localisés à l'extérieur du cluster portuaire, telles que les collectivités territoriales ou les associations écologistes. Pierre Veltz (2002) dans son ouvrage *Des lieux et des liens*, souligne l'émergence du développement local aux dépens de l'aménagement du territoire soulignant ainsi que « les sociétés locales veulent se redécouvrir acteurs, et pas seulement sujets, du développement » depuis le milieu des années 1980. Il s'agit d'un axe de prospective intéressant.

Nous proposons ici une redéfinition de la notion de territoire portuaire. En introduction générale, nous avons bien marqué la distinction entre l'espace de la rangée nord-ouest européenne et les territoires des ports. A l'issue de notre travail sur la gouvernance portuaire, il convient de discuter des nouvelles perspectives qu'elle offre. Pour exemple, le port du Havre est désormais reconnu sous l'entité HAROPA,

Groupement d'Intérêt Economique, dont l'objectif est de proposer une offre commerciale commune entre les ports du Havre, de Rouen et de Paris. Par ailleurs, une annonce récente fait part de la coopération prochaine, prévue pour 2030, entre les clusters pétrochimiques d'Anvers et de Rotterdam. L'ambition est d'en faire le plus grand complexe pétrochimique d'Europe en associant également Moerdijk et Terneuzen afin de le rendre compétitif par rapport aux autres clusters dans le monde. Il portera le nom d'ARRRA (*Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr-Area*). Ces deux dynamiques relativement récentes redéfinissent la notion de territoire portuaire. Et si le territoire portuaire était désormais compris comme étant d'abord un réseau d'acteurs ?

Cette extraterritorialité en émergence hors de la juridiction des autorités portuaires, permet d'aborder un élément relevé à la marge des entretiens. En effet, à Anvers comme au Havre, les acteurs privés ont fait allusion à la question de la propriété des concessions portuaires. Voici quelques exemples :

*« Si le port maritime dit "nous voulons récupérer ce terrain", nous devons le faire. Donc ça serait **plus confortable et plus facile** si on pouvait avoir des **baux plus longs** pour travailler sur du long terme. »*

Dirigeante d'un transporteur routier anversoï, 13 mars 2015

*« Les terminaux bénéficient de ces AOT sans **aucun pérennité** alors que le matériel du terminal, à savoir les **portiques**, ça coûte une fortune, les cavaliers de parcs [...] et tout ça c'est du **matériel privé**. »*

Agent maritime havrais, 13 mars 2018

*« Vous avez une **autorisation d'occupation** pendant 50 ans mais à tout moment **vous pouvez être dégagés pour motif d'intérêt général**. [...] Toutes les industries qui se développent dans le monde elles sont dans les ports, pour pouvoir importer, exporter, importer les matières premiers, exporter les produits finis, etc. »*

Cadre-dirigeant d'un opérateur de terminal havrais, 10 janvier 2017

Dans les prospectives liées à la gouvernance portuaire, nous pensons que la domanialité publique pourrait faire l'objet de questionnements approfondis. Les entreprises privées décrivent en effet la perception d'une certaine précarité de leur implantation sur les ports. Avec le passage au *Landlord port*, les autorités portuaires ont perdu l'exploitation des terminaux de manutention portuaire mais ont conservé la propriété du sol. Pour Théo Notteboom (2007), la politique des concessions, « puissant outil de gouvernance pour les gestionnaires du port », permet aux autorités portuaires d'exercer le « contrôle sur

l'organisation et la structure du côté de l'offre du marché portuaire » et également de gérer au mieux l'utilisation du sol, tout en n'assumant plus l'aménagement de celui-ci. Or, il apparaît clairement que les entreprises souhaiteraient être propriétaires de leurs terminaux. Les débats actuels au sein des ports et au niveau européen s'intéressent à cette question. Nous pensons qu'à l'avenir, les autorités portuaires pourraient perdre la propriété de leurs terrains. Finalement, les opérateurs privés ayant obtenu la gestion des outils de manutention par le processus de *landlordisation*, la suite logique ne serait-elle pas de leur céder progressivement la propriété totale des terminaux ?

Pour conclure, la mobilisation du facteur « naturel » et du déterminisme géographique, le plus souvent construit ou fantasmé, pour expliquer les atouts d'un port, suggère à bien des égards des « réalités idéelles ». Le port du Havre est présenté comme le premier port touché à l'import et le dernier à l'export, sur la route des lignes maritimes transocéaniques. Il bénéficie d'un accès direct en pleine mer avec une profondeur optimale pour l'accueil des plus gros porte-conteneurs. Il est à proximité quasi-immédiate du bassin de consommation de la région parisienne. Il aurait donc normalement tous les atouts géographiques pour être un très grand port. Or, ce n'est pas le cas. Le port d'Anvers, quant à lui, est enclavé en fond d'estuaire, à 80 kilomètres de la mer, ce qui nécessite de draguer l'Escaut et donc de passer des accords avec les Pays-Bas. Les espaces disponibles pour l'implantation de nouvelles entreprises sont désormais limités. Il est par ailleurs distant d'environ deux heures de camion de Rotterdam, premier port européen, et de fait en concurrence directe avec lui car partageant le même hinterland. Objectivement, la situation géographique du port d'Anvers est plutôt désavantageuse. Il ne présente en effet pas les avantages de ses voisins : avantage géographique du Havre, avance économique de Rotterdam ou encore quasi-monopole sur son hinterland pour Hambourg.

Et pourtant, le port flamand présente un développement économique important et les portuaires anversoïses sont fiers de leur port et très confiants dans l'avenir de celui-ci. Un port qui semble a priori moins favorisé sur le plan de sa géographie physique voit sa performance globale s'accroître. Ce sont donc peut-être les inconvénients qui font des Anversoïses des portuaires soudés entre eux. En ce sens, les Anversoïses auraient-ils su faire de leurs désavantages leur plus grande force ? Les Havrais sont-ils réellement conscients de leurs atouts et en font-ils suffisamment une force ? De notre point de vue, la localisation géographique ne détermine donc pas uniquement la réussite des grands ports mondiaux. Il

n'existe ni fatalité comme en la chute des trafics du port de Zeebrugge, ni permanence comme en témoigne la disparition de la puissante Hanse allemande.

Bibliographie

- AKITOBY Bernardin, HEMMING Richard, SCHWARTZ Gerd**, 2007, « Investissement public et partenariats public-privé », Dossiers économiques 40, Fond Monétaire International
- ALIX Yann, CARLUER Frédéric**, 2014, « Méga-ports : le basculement asiatique du commerce maritime mondial », *Questions Internationales*, numéro 70, novembre-décembre, pp. 33-44
- ALIX Yann, DELSALLE Bruno, COMTOIS Claude (dir)**, 2014, *Port-city governance*, collection Les océanides, édition EMS, 304 p.
- AURH**, 2013, *Atlas – Les principales infrastructures de transport de marchandises de l'Europe du Nord-Ouest*, Projet Weastflows, juin
- BAKKOUR Darine**, 2013, *Un essai de définition du concept de gouvernance*, LAMETA
- BALTAZAR Ramon, BROOKS Mary R.**, 2007, « Port governance, devolution and the matching framework: a configuration theory approach », chapitre 17, in CULLINANE Kevin, BROOKS Mary R., *Devolution, port governance and port performance*, Research in transportation economics, volume 17, pp. 379-403
- BAUD Pascal, BOURGEAT Serge, BRAS Catherine**, 2013, *Dictionnaire de géographie*, Hatier
- BAUDOIN Thierry, COLLIN Michèle**, 2006, « Mobilisations des acteurs des villes productives en Europe. L'exemple des villes portuaires », *Les Annales de la recherche urbaine*, volume 101, Economies, connaissances, territoires, pp. 14-21
- BARJONET Claude**, *Vers des opérateurs portuaires globalisés*, Les Echos, 05/12/2006
- BERQUE Augustin**, 1995, définition de l'espace in BAILLY Antoine, FERRAS Robert, PUMAIN Denise, *Encyclopédie de géographie*, 2^{ème} édition, Economica
- BESSIRE Dominique, CHATELIN Céline, ONNEE Stéphane**, 2007, « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », *Comptabilité et environnement*, mai
- BOISSONADE Jérôme, HACKENBERG Katja**, 2011, « La nature contre la culture ? », *Développement durable et territoires*, volume 2, numéro 2, mai
- BONNEMAISON Joël**, 2000, *La géographie culturelle*, Paris, CTHS (dirigé par Maud Lasseur et Christel Thibault), 152 p.

- BOQUET Yves**, 2011, « James Wang, Daniel Olivier, Theo Notteboom et Brian Slack : Ports, cities and global supply chains », *Territoire en mouvement*, compte tenu rendu de lecture, numéro 10
- BOQUET Yves**, 2011, « Le port de Baltimore dans la compétition interportuaire aux Etats-Unis : entre déclin et stratégie de niche », *Territoire en mouvement*, numéro 10, Ports et transport maritime, pp.16-35
- BORDEAUX-GROULT Pierre**, 2007, *La nouvelle Hanse ou la tragique illusion*, Commentaire, numéro 118, février, pp. 389-396
- BROCARD Madeleine**, 2009, *Transport et territoires, enjeux et débats*, collection Carrefour, édition Ellipses
- BROOKS Mary R., CULLINANE Kevin**, 2006, « Governance models defined », chapitre 18, in CULLINANE Kevin, BROOKS Mary R., *Devolution, port governance and port performance*, Research in transportation economics, volume 17, pp. 405-435
- BROSSARD Olivier**, *Economie (histoire de la pensée économique) – Keynésianisme*, Encyclopedie Universalis en ligne, consulté le 7 novembre 2016
- BROUILLETTE Xavier**, 2009, *Platon, précurseur de la «saine gouvernance» ?*
- BRUNET Roger**, 1993, « L'enjeu du transport », *L'Espace géographique*, tome 22, numéro 3, pp. 219-232
- BRUNET Roger**, 1980, « La composition des modèles dans l'analyse spatiale », *L'Espace Géographique*, numéro 4, p.253-265
- BRUNET Roger, FERRAS Robert, THERY Hervé**, 1993, *Les mots de la géographie : dictionnaire critique*, collection Dynamiques du territoire, édition Reclus La documentation française, 3^{ème} édition
- BUSSI Michel (dir.)**, 2009, *Un monde en recomposition, géographie des coopérations territoriales*, publications des Universités de Rouen et du Havre, décembre
- CALAME Pierre**, 1996, *Des processus de gouvernement aux processus de gouvernance*, note de travail, FPH, 15 octobre, statistiques pages
- CAMAGNI Roberto**, 2006 « Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus », *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome 45, janvier, pp. 95-115
- CANET Raphaël**, 2004, « Qu'est-ce que la gouvernance ? », Conférence de la chaire Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie dans le cadre du séminaire *Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile*, organisé par le service aux collectivités de l'UQUAM, Montréal, 16 mars

- CAPUL Jean-Yves, GARNIER Olivier**, 2013, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, édition Hatier
- CARBONE Valentina, DE MARTINO Marcella**, 2003, « The changing role of ports in supply chain management : an empirical analysis », *Maritime Policy & Management*, volume 30, numéro 4, octobre-décembre, pp. 305-320
- CEPOLINA Sara, GHIARA Hilda**, 2013, « New trends in port strategies. Emerging role for ICT infrastructures », *Research in Transportation Business & Management*, volume 8, p. 195-205
- CHAPELON Laurent**, 2006, « L'accessibilité, marqueur des inégalités de rayonnement des villes portuaires en Europe », *Cybergeo : European Journal of Geography*, Systèmes, Modélisation, Géostatistiques, document 345
- CHARLIER Jacques, LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2004, « L'aménagement des terminaux à conteneurs de la Rangée Nord : l'expérience comparée de Rotterdam et d'Anvers », diaporama du séminaire EMAR, INRETS, 25 juin
- CHARLIER Jacques, LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2011, « Zeebrugge ou l'émergence d'une nouvelle porte océane au cœur du Northern Range », Ports et transports maritime, *Territoire en mouvement*, numéro 10
- CHARREAUX Gérard**, 2004, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations, n° 1040101, décembre
- CHICOT Pierre-Yves**, 2007, « Le transfert de la compétence départementale portuaire », *Les cahiers de la gouvernance publique*, Pouvoirs Locaux, numéro 109
Code des ports maritimes, www.legifrance.gouv.fr/
- COISSARD Steven**, 2007, « Perspectives, la nouvelle économie géographique de Paul Krugman, apports et limites », *Revue d'Economie régionale et urbaine*, Armand Colin, pp. 111-125
- COLLIN Michèle**, 1992, « L'identité maritime des villes portuaires : le redéploiement de la France vers la mer », *Les annales de la recherche urbaine*, numéro 55-56, Grandes villes et ports de mer, pp. 5-10
- COMTOIS Claude, SLACK Brian**, 2003, « Innover l'autorité portuaire du 21^{ème} siècle : un nouvel agenda de gouvernance », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, numéro 44, pp. 11-24

- COURVILLE Serge**, 1991, « De l'espace au territoire, la démarche géographique », dans **MATHIEU Jacques** (dir.), *Les dynamiques de la recherche au Québec*, Culture française de l'Amérique, Les Presses de l'Université de Laval, CEFAN, pp.23-44
- CREVOISIER Olivier**, 2001, « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, numéro 1, février, pp. 153-165
- CROZET Matthieu**, **LAFOURCADE Miren**, 2009, *La nouvelle économie géographique*, collection Repères, Edition La Découverte, pp. 128
- DE LAMARLIERE Isabelle**, **STASZAK Jean-François**, 2000, *Principes de géographie économique*, Bréal, pp. 448
- DE LANGEN Peter W.**, 2004, « Governance in seaport clusters », *Journal of Maritime Economics and Logistics*, volume 6, numéro 2, pp. 141-156
- DE LANGEN Peter W.**, 2004, *The Performance of Seaport Clusters – A Framework to Analyze Cluster Performance and an Application to the Seaport Clusters of Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam, ERIM PhD series
- DE LANGEN Peter W.**, 2005, « Improving training and education in clusters; lessons from three port clusters », paper for the ERSA Congress
- DE LANGEN Peter W.**, 2006, « Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters », chapitre 20, in **CULLINANE Kévin**, **BROOKS Mary R.**, *Devolution, port governance and port performance*, chapter 20, *Research in transportation economics*, volume 17, pp. 457-477
- DE LANGEN Peter W.**, **HAEZENDONCK Elvira**, 2012, « Ports as cluster of economic activity », in **TALLEY Wayne K.** (dir), *The Blackwell companion to maritime economics*, Blackwell publishing
- DE LANGEN Peter W.**, **PALLIS Athanasios A.**, 2006, « Analysis of the benefits of intra-port competition », *International Journal of Transport Economics*, volume 33, numéro 1, pp. 69-85
- DE LANGEN Peter W.**, **VAN DER LUGT Larissa M.**, 2006, « Governance structures of port authorities in the Netherlands », chapitre 5 in **CULLINANE Kévin**, **BROOKS Mary R.**, *Devolution, port governance and port performance*, *Research in transportation economics*, volume 17, pp. 109-137

- DE LANGEN Peter W., VISSER Evert-Jan**, 2005, « Collective action regimes in seaport clusters: the case of the Lower Mississippi port cluster », *Journal of transport geography*, 13, pp.173-186
- DEBRIE Jean**, 2012, « HUBS portuaires 1 : les grands opérateurs mondiaux », *Flux*, numéro 87, pp.63-72
- DEBRIE Jean, GUERRERO David**, 2008, « (Re)spatialiser la question portuaire : position pour une lecture géographique des arrière-pays européens », *L'Espace Géographique*, édition Belin, tome 37, pp. 45-56
- DEBRIE Jean, LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2010, *La décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires*, L'Harmattan
- DEBRIE Jean, RUBY Cécile**, 2009, « Approche des réformes portuaires européennes et nord-américaines (Canada) – Eléments de réflexion pour la politique portuaire française », Synthèse réalisée dans le cadre des études centrales de la Direction Générale de la Mer et des Transports, Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS), avril, 50 p.
- DELORMES Florian**, France Culture, *Sur les quais des grands ports du monde (1/4) - Grandeur et décadence des ports du vieux monde*, diffusé le 8 avril 2013 dans l'émission Culture monde
- DELORMES Florian**, France Culture, *Transports maritimes : la grande traversée (1/4) - Le navire-cargo, fleuron de la mondialisation*, diffusé le 15 décembre 2014 dans l'émission Culture monde
- DEPRET Marc-Hubert, HAMDOUCH Abdelillah**, 2009, « Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech », *Revue d'économie industrielle*, 128, 4^{ème} trimestre, document 2, pp. 21-52
- DESCLEVES Emmanuel**, 2012, « L'économie maritime ? », *La revue maritime*, numéro 494, septembre
- DOLLFUS Olivier**, 1985, « Brèves remarques sur le déterminisme et la géographie », *L'Espace géographique*, tome 14, numéro 2, pp. 116-120
- DOLLINGER Philippe**, 1988, *La Hanse, XIIè-XVIIIè siècles*, collection Aubier
- DOOMS Michaël, VAN DER LUGT Larissa, DE LANGEN Peter W**, 2013, « International strategies of port authorities: the case of the port of Rotterdam authority », *Research in transportation business and management*, volume 8, pp. 148-157

- DOUET Marie, GAMBET Emmanuel**, 2008, « Gouvernance et décentralisation portuaires : où en est-on ? », note de synthèse, numéro 109, novembre, ISEMAR
- DUBOIS Jacques**, 2013, *Les hommes qui ont inventé Le Havre – Une ville et un port 1517-1939*, édition des Falaises
- DUBREUIL Delphine**, 2005, « Le triptyque portuaire est-il toujours pertinent ? L'exemple des services maritimes de cabotage », *Flux*, numéro 59, pp. 46-58
- DUCRUET César**, 2004, *Les villes-ports, laboratoires de la mondialisation*, Université du Havre, thèse de géographie sous la direction de Madeleine Brocard
- DUCRUET César**, 2005, « Structures et dynamiques spatiales des villes portuaires : du local au mondial », *Mappemonde*, n°77
- DUCRUET César**, 2008, « Régions portuaires et mondialisation », *Méditerranée*, numéro 111, Villes portuaires, Horizons 2020, pp. 15-24
- DUCRUET César**, 2008, « Typologie mondiale des relations ville-port », *Cybergeog, European Journal of Geography*, Espace, Société, Territoire, numéro 417
- DUCRUET César**, 2011, « Activité portuaire et villes », in PUMAIN Denise., MATTEI Marie-Flore (dir.) *Données Urbaines 6*, Economica, Paris, pp. 251-259
- DUCRUET César**, 2014, « Réseau maritime mondial et hiérarchie portuaire », *Les grands ports mondiaux*, Questions internationales numéro 70, novembre-décembre, pp. 21-33
- DUCRUET César, NOTTEBOOM Theo, DE LANGEN Peter**, 2009, « Revisiting inter-port relationships under the New Economic Geography research framework », *Ports in proximity: competition and coordination among adjacent seaports*, transport and mobility, Ashgate, pp.11-27
- DUMEZ Hervé**, 2011, *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?*, Le libellio d'Aegis, volume 7, numéro 4, pp. 47-58
- DURAND-DASTES François**, 1984, « La question "où ?" et l'outillage géographique », *Espaces Temps – L'espace en société. Géographies d'aujourd'hui*, 26-28, pp. 8-21
- EATWELL John, MILGATE Murray**, 2011, *The fall and rise of Keynesian Economics*, 448 p.
- EHLINGER Sylvie, PERRET Véronique, CHABAUD Didier**, 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, numéro 170, janvier, pp. 155-171
- ETIENNE-STEINER Claire et al.**, 2005, *Le Havre : un port, des villes neuves*, Monum, édition du patrimoine, Paris, 368 p.

- FOULQUIER Eric**, 2012 « Politique de l'espace portuaire », *Revue en ligne de géographie politique et géopolitique*, numéro 16
- FOULQUIER Eric**, 2014, *Mondialisation des transports et dynamiques des espaces portuaires*, Questions Internationales, numéro 70, novembre-décembre, pp. 47- 61
- FOULQUIER Eric, LAMBERTS Christine (dir.)**, 2014, *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale, regards sur les pays d'Europe du Sud*, CNRS Editions
- FOULQUIER Eric, MAUGERI Salvatore**, 2014, « La notion de communauté portuaire. Le cas des pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie, France) », in FOULQUIER Eric, LAMBERTS Christine, *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale, regards sur les pays d'Europe du Sud*
- FRANC Pierre**, 2010, « L'ancrage territorial des armements de lignes régulières : le cas de la rangée nord Europe », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, pp. 877-898
- FREDOUET Charles-Henri, LE MESTRE Patrick**, 2005, « La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 8, n°4, décembre 2005, p 5-32
- FREEMAN R. Edward, MCVEA John**, A stakeholder approach to strategic management?
- FREMONT Antoine**, 2008, *Les transports en France – quelles mobilités pour quelle société ?*, La documentation photographique, dossier n°8066, novembre-décembre 2008, La Documentation Française
- FREMONT Antoine**, 2008, « Les routes maritimes : nouvel enjeu des relations internationales ? », *Revue internationale et stratégique*, n°69, printemps, p. 17-30
- FREMONT Antoine, FRANC Pierre, SLACK Brian**, 2008, « Desserte fluviale des ports maritimes et transport des conteneurs : quels enjeux pour les ports français du Havre et de Marseille dans le contexte européen ? », *Revue européenne de géographie, Espace, Société, Territoire*, numéro 437
- FREMONT Antoine, SOPPE Martin**, 2004, « Les stratégies des armateurs de lignes régulières en matière de dessertes maritimes », *Belgeo*, numéro 4, pp. 391-406
- FREMONT Antoine, SOPPE Martin**, 2007, « Northern European Range: shipping line concentration and port hierarchy », chapitre 8, in WANG James, Olivier DANIEL, Notteboom THEO, SLACK Brian, *Ports, Cities, and Global Supply Chains*
- GALLAIS-BOUCHET Anne**, 2010, *Position européenne sur les transports maritimes : quels encadrements pour quels objectifs ?*, note de synthèse numéro 126, juin, ISEMAR

- GALLAIS BOUCHET Anne**, 2011, *La cession des outillages aux entreprises de manutention dans les Grands Ports Maritimes français*, note de synthèse, numéro 138, octobre, ISEMAR
- GALLAIS-BOUCHET Anne**, 2011, *Anvers, port de commerce européen*, note de synthèse, juin, numéro 136, ISEMAR
- GAUCHON Pascal (dir.)**, 2011, *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie*, Presses Universitaires de France
- GENEREUX Jacques**, 2001, *Introduction à l'économie*, édition Seuil, collection Points
- GEORGE Pierre, VERGER Fernand**, 2006, *Dictionnaire de la géographie*, 9^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France, 472 p.
- GHIARA Hilda, SILLIG Cécile**, 2008, « Les territoires du port - Le cluster portuaire et logistique génois », *Méditerranée*, numéro 111, Villes portuaires, Horizons 2020
- GIBLIN Béatrice**, 2012, « La géopolitique : un raisonnement géographique d'avant-garde », *Hérodote*, numéro 146-147, La Découverte, 3^{ème} trimestre 2012
- GODELIER Maurice**, 1984, *L'idéal et le matériel*, Pensées, économies, sociétés, Fayard
- GONZALEZ LAXE Fernando**, 2008, « Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains », *Méditerranée* numéro 111, Villes portuaires, Horizons 2020
- GRAS Pierre**, « Des villes hanséatiques au « rail du nord » » in *Le temps des ports – Déclin et renaissance des villes portuaires (1940-2010)*, chapitre 7, 2010, édition Tallandier, pp. 127-140
- GRASLIN Laetitia, MAUCOURANT Jérôme**, 2005, « Le port de commerce : un concept en débat » in *Topoi Orient - Occident, Lyon : Association des amis de la Bibliothèque Salomon Reinach*, volume 12-13, numéro 1, pp. 215-257
- GROSDIDIER DE MATONS Jean**, 1999, *Droit, économie et finances portuaires*, presses de l'école nationale des Ponts et chaussées, IPER Le Havre
- GUEGUEN-HALLOUET Gaëlle**, *Le rôle croissant du secteur privé dans l'activité et la gestion des ports* dans Les grands ports mondiaux, Questions internationales numéro 70, novembre-décembre 2014, pp.65-78
- GUERIN Frank, LAMBERT Romain**, 2012, « Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques », *Revue française de gestion*, numéro 277, pp. 31-44

- GUERLET Grégory**, 2013, *La gestion des ports par une entité publique : aspects européens et environnementaux*, thèse de doctorat en droit sous la direction de FASQUELLE Daniel, Université du Littoral Côte d'Opale
- GUILLAUME Jacques**, « A. Vigarié. Ports de commerce et vie littoral », in *Norois*, volume 106, 1980, pp. 345-347
- GUILLAUME Jacques**, 2011, « La politique portuaire européenne, entre ouverture au marché unique et développement durable », *Annales de Géographie*, numéro 677, Armand Colin, pp. 50-64
- GUILLAUME Jacques**, 2012, « Les mutations récentes de la gouvernance des ports français sous la pression des contraintes internationales, Politique (s) de l'espace portuaire », *L'Espace Politique*, 16
- HERVIAUX Odette**, 2014, *Enjeux et perspectives de la décentralisation portuaire*, rapport final de la sénatrice du Morbihan, 14 mars
Hors-série et supplément Le Marin, *L'atlas 2015 des Enjeux maritimes*, Informer, 19 décembre 2014, 140 p.
- INGLEY Coral**, 2003, « The cluster concept: cooperative networks and replicability », in *L'actualité des services aux entreprises*, numéro 4, DGCID (MAE)
- ISRAEL Benjamin**, 2012, *Quel avenir pour l'industrie dans les places portuaires ? L'exemple de l'estuaire de la Seine*, Mines Tech, Presses des Mines, collection Développement durable
- GUILLAUME Jacques**, 2014, « L'Etat, entrepreneur portuaire » in FOULQUIER Eric et LAMBERTS Christine, *Gouverner les ports à l'heure libérale. Regards sur l'Europe du Sud*, CNRS Editions, pp. 17-35
- JOIGNAUX Guy, COURTOIS Anthony**, *La dimension territoriale d'un projet d'infrastructure fluvial : le canal Seine-Nord Europe. Réflexion sur les outils et méthodes de l'évaluation socio-économique*, Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité, Colloque ASRDLF, 2008
- JOUMARD Robert**, 2009, *Le concept de gouvernance*, rapport de recherche INRETS numéro LTE 0910, 52 p.
- LACHIVER Marcel**, 1958, « Le trafic maritime du port du Havre depuis 1950 », *L'information géographique*, volume 22, numéro 3, pp. 111-118
- LACOSTE Romuald, GALLAIS BOUCHET Anne**, 2010, *La réforme des Grands Ports Maritimes de 2008, Premier bilan*, note de synthèse numéro 121, janvier, ISEMAR

- LACOSTE Romuald, TERRASSIER Nicolas**, 2000, *La manutention portuaire de conteneurs en France : vers la consolidation ?*, note de synthèse numéro 28, octobre, ISEMAR
- LACOSTE Romuald**, 2015, « Vers une redéfinition du rôle des ports de commerce dans les territoires par le prisme de la transition énergétique ? », *Région et Développement*, numéro 41
- LACROIX Isabelle et SAINT-ARNAUD Pier-Olivier**, 2012, « La gouvernance : tenter une définition », *Cahiers de recherche en politique appliquée*, volume 4, numéro 3, automne
- LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2005, « L'aménagement de nouveaux terminaux à conteneurs et le renouvellement de la problématique flux-territoire dans le sports de la rangée nord, les exemples comparés de Rotterdam et d'Anvers », *Flux*, Métropolis, numéro 59, pp. 33-45.
- LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2007, « Le Delta d'or autour de Rotterdam, Anvers et Zeebrugge : l'émergence d'une véritable région portuaire face au défi de la mondialisation ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, numéro 51, pp. 61-96
- LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2008, « La décentralisation des ports français méditerranéens : nouvelle gouvernance et nouveaux défis », *Méditerranée*, 111
- LAVAUD-LETILLEUL Valérie**, 2012, « L'aménagement portuaire en débat. Points de vue d'acteurs sur les grands projets d'équipement portuaire du littoral français », *Norois*, numéro 225, pp. 11-28
- LE CAM Charles**, 2013, *La compétitivité portuaire au regard du développement économique local : quels enjeux pour le « cluster » portuaire havrais ?*, mémoire de master sous la direction de LEVEQUE Laurent, JOLY Olivier, Université du Havre
- LE GALES Patrick**, 2011, *Le retour des européennes*, Presses de Sciences Po
- LECOQ Tristan**, 2014, *Ports et transports, une nouvelle géographie des mers et des océans*, Questions Internationales numéro 70, novembre-décembre, pp.10-20
- LECOQUIERRE Bruno**, 2000, « L'aménagement de l'estuaire, retour sur le débat public », *La revue d'ici, la région havraise et l'estuaire*, numéro 18, 1er trimestre
- LECOQUIERRE Bruno, LEVEQUE Laurent, STECK Benjamin**, 2010, « Infrastructures de transport et recompositions urbaines et territoriales dans l'estuaire de la Seine », in *Belgeo*, Villes et grands équipements de transport, 1-2

- LEDUCQ Divya et LUSSO Bruno**, 2011, « Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale », *Cybergeo : European Journal of Geography, Espace, Société, Territoire*, document 521
- LELOUP Fabienne, MOYART Laurence, PECQUEUR Bernard**, 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », in *Géographie, économie, société*, volume 7, pp. 321 à 332
- Les grandes entreprises dans l'arrondissement d'Anvers*, 1996, Courrier hebdomadaire du CRISP, 12, numéro 1517, pp. 1-37
- Les grands ports mondiaux*, Questions internationales n°70, La Documentation Française, 2014, 128 p.
- LESAIN-DELABARRE Jean-Marc**, 2012, « Gouvernance : un concept caméléon à l'épreuve des analyses critiques », *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, numéro 60, pp. 287-302
- LEVEQUE Laurent**, *Autorités portuaires, clusters et collectivités territoriales : le triptyque portuaire revisité*
- LEVEQUE Laurent**, 2012, « Le nouveau rôle des autorités portuaires dans l'adaptation des clusters aux enjeux de la globalisation », *L'Espace Politique*, 16
- LEVEQUE Laurent, CHEDOT Cyril**, 2013, « Cluster portuaire et localisation de la décision dans les activités maritimes et portuaires : quelques enseignements de l'exemple havrais », *Géotransports, Transport et développement des territoires*, numéro 1-2, pp.221-234
- LEVEQUE Laurent**, 2014, *Du cluster portuaire au système portuaire régional : des territoires structurés par la gestion des flux de marchandises*, communication, CIST2014 proceedings, fronts et frontières des sciences du territoire
- LEVEQUE Laurent et MICHEL Sophie (Sous Dir.)**, 2013, *Le passage portuaire : approches interdisciplinaires des flux de marchandises transitant par les ports*, 85 p.
- LIONNET Patricia**, 2016, *Mémoires : le Havre doit-il célébrer François 1^{er}, son bâtisseur ?*, 9 avril, www.paris-normandie.fr
- LORGEUX Jeanny, TRILLARD André, BEAUMONT René, BOUTANT Michel, GUERRIAU Joël, PAUL Philippe**, 2012, « La mondialisation a accru l'importance stratégique des enjeux maritimes », *La revue maritime*, numéro 494, septembre 2012
- LUSSAULT Michel, LEVY Jacques (dir.)**, 2013, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin

- MAGNAN Marion**, 2016, *La production et la gestion de l'espace portuaire à vocation industrielle et logistique. Les grands ports maritimes français : gestionnaires d'espaces infrastructurels*. Thèse sous la direction de Jean Debrie, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne
- MAGNAN Marion, VERDOL Maïté**, 2014, *Les relations ports-collectivités locales au prisme des négociations sur les usages de l'espace portuaire : analyse comparée des processus de planification stratégique portuaire (Le Havre, Rotterdam et Rouen)*, ASRDLF 2014 – 51^{ème} colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Juillet, France, 16 p.
- MARCHESNAY Michel**, 2011, « Gouvernance et performance des organisations. Les limites de la doxa managériale », *Innovations*, volume 36, numéro 3, pp. 131-145
- MAREÏ Nora**, 2016, *Terminalisation, spécialisation et enjeux logistiques des ports africains*, note de synthèse, numéro 79, avril, ISEMAR
- MARTIN Gilles**, 2010, « La nouvelle économie institutionnelle », *Idées économiques et sociales*, numéro 159, pp. 35-40
- MASSON-VINCENT Michèle, DUBUS Nathalie**, 2013, *Géogouvernance : utilité sociale de l'analyse spatiale*, édition QUAE GIE, collection Update Sciences & technologies
- MATTHIEU Jacques**, Les dynamiques de la recherche au Québec, CEFAN, 1991
- MAUGERI Salvatore**, 2014, *Gouvernance(s)*, Les topos, Paris, Dunod, 125 p.
- MAUGERI Salvatore, FOULQUIER Eric**, 2011, « Le territoire portuaire : entre espace d'exception et bien commun. De la complexité de la gouvernance portuaire », in FOTINOPOULOS BASURKO O. (dir), *Gobernanza Porturia, Vitoria, Gobierno Vasco*, pp. 169-183
- MERENNES Emile**, 2014, *Géographie des transports, contraintes et enjeux*, Presses Universitaires de Rennes, collection Didact Géographie, 301 p.
- MERENNE-SCHOUMAKER Bernadette**, 2002, *Analyser les territoires, savoirs et outils*, collection Didact géographie, Presses Universitaires de Rennes
- MERK Olaf, DUCRUET César, DUBARLE Patrick, HAEZENDONCK Elvira et DOOMS Michael**, 2011, *Compétitivité des villes portuaires : le cas de l'axe seine (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) – France*, Edition OCDE, 120 p.
- MERLIN Pierre, CHOAY Françoise (dir)**, 2005, *Dictionnaire de l'urbanisme*, Presses Universitaires de France

- MERTZGER Philippe**, 2014, « Economie maritime : le lien vertueux entre mondialisation et maritimisation », in MIOSSEC Alain (dir.), *Géographie des mers et des océans*, Presses Universitaires de Rennes
- MIOSSEC Alain**, 2014, « Espaces maritimes, enjeux géostratégiques », in Sous dir. MIOSSEC Alain, *Géographie des mers et des océans*, Presses Universitaires de Rennes
- MOINE Alexandre**, 2006, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, numéro 35, pp. 115-132
- MOLINA Géraldine et al.**, 2007, « Géographie et représentations : de la nécessité des méthodes qualitatives », *Recherches Qualitatives*, hors-série, numéro 3, Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative
- MOREAU DEFARGES Philippe**, 2003, *La gouvernance*, édition Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?
- MOREAU Sandra**, 2009, *L'organisation territoriale dans les pays de l'Union Européenne*, Conseil Régional du Limousin- Réseau Rural Régional en Limousin, CERTU, rapport de stage mai-septembre
- NIJDAM Michiel H., DE LANGEN Peter W.**, 2003, *Leader firms in the Dutch maritime cluster*, communication présenté au ERSa Congress, janvier
- NOOTEBOOM Bart**, 2004, « Learning and governance in inter-firm relations », *Revue d'Economie Politique*, volume 114, 1, pp. 55-76
- NOTTEBOOM Theo E., RODRIGUE Jean-Paul**, 2005, « Port regionalization: towards a new phase in port development », *Maritime policy and management*, volume 32, numéro 3, pp. 297-313
- NOTTEBOOM Theo**, 2007, « Concession agreements as port governance tools », chapitre 19, in CULLINANE Kévin, BROOKS Mary R., *Devolution, Port governance and port performance*, Research in transportation Economics, volume 17, pp. 437-455
- NOTTEBOOM Theo, DUCRUET César, DE LANGEN Peter (dir)**, 2009, *Ports in proximity. Competition and coordination among adjacent seaports*, Farnham, Ashgate Publishing Company, collection Transport and Mobility Series
- NOTTEBOOM Theo, VERHOEVEN Patrick**, 2010, « The awarding of seaport terminals to private operators: European practices and policy implications », *European Transport*, numéro 45, pp.83-101

PAPY Louis, 1940, « Anvers et Rotterdam », *L'information géographique*, volume 4, numéro 4, pp. 73-80

PAROLA Francesco, SATTA Giovanni, PENCO Lara, PROFUMO Giorgia, 2013, « Emerging port authority communication strategies : assessing the determinants of disclosure in the annual report », *Research in transportation business and management*, 8

PECQUEUR Bernard, 2006, *Le tournant territorial de l'économie globale*, Espaces et sociétés, 2, numéro 124-125, pp. 17-32

PEREZ-LABAJOS Carlos, BLANCO Beatriz, « Competitive policies for commercial sea ports in the EU », *Maritime Policy*, 28, 2004, pp. 553-556.

PHILIPPE Edouard, 2014, « Le Havre dans la mondialisation maritime », *Revue internationale et stratégique*, numéro 95, pp. 65-71

PORTER Michael, 1990, « The competitive advantage of nations », *Harvard Business Review*

PORTER Michael, 1998, *The Adam Smith address: location, clusters, and the "new" microeconomics of competition*, National association for business economics

PORTER Michael, 2000, « Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy », *Economic development quarterly*

PUMAIN Denise, définition du concept « organisation de l'espace », www.hypergeo.eu

PUMAIN Denise, 2006, « Villes et systèmes de villes dans l'économie », *Revue d'économie financière*, numéro 86, le financement de la ville, pp. 29-46

Questions internationale n°70, *Les grands ports mondiaux*, La Documentation Française, 2014, 128 p.

RAIMBAULT Nicolas, DOUET Marie, FREMONT Antoine, 2013, « Les implantations logistiques entre réseaux et territoires », *L'espace géographique*, tome 42, pp. 32-43

REJET Charles, 2010-2011, *Les ports français : de la réforme à la relance*, Rapport d'information numéro 728, commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire

Revue urbanisme, 2012, *Territoires et projets, les outils de la gouvernance*, hors-série numéro 42, janvier

REYNAUD Christian, 2009, *Mondialisation et impact sur les transports terrestres et intermodaux*, 23 avril, OCDE, Forum International des Transports

- REY-VALETTE Hélène, MATHE Syndhia**, 2012, « L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques », *Revue d'économie régionale et urbaine*, numéro 5, pp. 783-804
- RODRIGUE Jean-Paul**, 2004, « Appropriate models of port governance, lessons from the Port Authority of New York and New Jersey », in PINDER David and SLACK Brian, *Shipping and Ports in the 21st Century*, London
- RODRIGUE Jean-Paul, NOTTEBOOM Theo**, 2010, « Foreland-based regionalization: integrating intermediate hubs with port hinterlands », *Research in transportation economics*, volume 27, numéro 1, pp. 19-29
- RODRIGUE Jean-Paul**, 2000, « Appropriate models of port governance, lessons from the Port Authority of New York and New Jersey », chapitre 4, in PINDER David, SLACK Brian, *Shipping and Ports in the Twenty-first Century*, London, Routledge
- RODRIGUES-MALTA Rachel**, *Villes portuaires horizons 2020, les nouveaux enjeux du développement*, Méditerranée, 111, 2008
- ROSEMBERG Muriel**, 2003, « Contribution à une réflexion géographique sur les représentations et l'espace », *Géocarrefour*, volume 78/1
- ROSIERE Stéphane**, définition d'espace et de territoire, *Dictionnaire de l'espace politique, géographie politique et géopolitique*, Armand Colin, 2008
- ROZENBLAT Céline et al.**, 2004, *Les villes portuaires en Europe, analyse comparative*, rapport final, septembre, IRSIT, pp.168
- SANDERS Lena**, 2006, *Les modèles agent en géographie urbaine*, AMBLARD Frédéric, PHAN Denis, *Modélisation et simulation multi-agents ; applications pour les Sciences de l'Homme et de la Société*, Hermes-Lavoisier, pp.151-168
- SCHERRER Paul**, 2011, *Principes d'implantation et d'aménagement des Ports Maritimes - Définition et rôle des ports maritimes*, www.techniques-ingenieur.fr
- SEE Henri**, 1929, *Le commerce en France au XVI^{ème} siècle*, Annales Histoire, Sciences sociales, pp. 551-561
- SUBRA Philippe**, 2008, *Géopolitique de l'aménagement du territoire*, Armand Colin
- SUBRA Philippe**, 2001, *Le transport routier en France : aspects géopolitiques d'une question environnementale*, Hérodote, La découverte, numéro 100
- SUR Serge**, 2014, *Les grands ports, territoire de la mondialisation*, Questions Internationales numéro 70, novembre-décembre, pp. 4-10

- TOURRET Paul**, 2009, *Les enjeux territoriaux des Grands ports français*, note de synthèse numéro 112, février, ISEMAR
- TOURRET Paul**, 2011, *Singapour, pivot de l'économie maritime mondiale*, note de synthèse numéro 131, janvier, ISEMAR
- TOURRET Paul**, 2011, *Anvers, port de commerce européen*, note de synthèse numéro 136, juin, ISEMAR
- TOURRET Paul**, 2013, *Interrogations sur l'économie portuaire européenne*, note de synthèse numéro 156, juin, ISEMAR
- TOURRET Paul, LACOSTE Romuald**, 2011, *Rotterdam, le méga port européen*, note de synthèse numéro 135, mai, ISEMAR
- VAN DER LUGT Larissa, DOOMS Michaël, PAROLA Francesco**, 2013, « Strategy making by hybrid organizations: the case of the port authority », *Research in transportation business and management*, 8, pp. 103-113
- VELTZ Pierre**, 2002, *Des lieux et des liens : politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, édition de l'Aube, collection Monde en cours
- VERDOL Maïté**, 2017, *Planification stratégique et gouvernance dans les villes portuaires : une analyse néo-institutionnelle du Havre, d'Anvers et de Rotterdam*, thèse de doctorat sous la direction de DUMONT Gérard-François, Université Paris-Sorbonne
- VERDOL Maïté**, 2013 « Port governance reform and spatial planning: a comparative approach of Le Havre and Rotterdam port authorities'role in their region », in MOORE-CHERRY Niamh, PIÑEIRA-MANTIÑAN Maria-José, *Transforming cities: urban processes and structure*, Universidade de Santiago de Compostela, IGU urban geography commission
- VERDOL Maïté**, 2012, *Réforme portuaire et construction territoriales en France : vers la constitution de clusters portuaires. Le cas du Havre*, colloque ASRDLF à Belfort
- VERHOEVEN Patrick**, 2011, *European Port Governance, Report of an enquiry into the current governance of European seaports*, ESPO, Bruxelles, 110 p.
- VIGARIE André**, 1979, *Ports de commerce et vie littorale*, Hachette, 496 p.
- WACKERMANN**, 2005, *Dictionnaire de géographie*, Ellipses
- WANG Chuan-xu**, 2008, « Optimization of hub-and-spoke two-stage logistics network in regional port cluster », *Systems Engineering – theory and practice*, volume 28, numéro 9, septembre, pp. 152-158

WEINACHTER Michèle, 2007, « Hambourg, métropole portuaire internationale », *Regards sur l'économie allemande - bulletin économique du CIRAC*, document 2, numéro 81, pp.15-22

ZALIO Pierre-Paul, 2008, « L'acteur économique et le projet urbain. De l'histoire des représentations à l'horizon d'action des entrepreneurs. Le Havre et Marseille », *L'année sociologique*, volume 58, pp. 95-118

www.hypergeo.eu

geoconfluences.ens-lyon.fr

www.vie-publique.fr

www.senat.fr, « le régime d'administration des ports maritimes »

www.developpement-durable.gouv.fr

www.legifrance.gouv.fr/ (code des ports maritimes)

www.havre-developpement.com

ec.europa.eu (eurostats)

www.haropaports.com/fr

www.portofantwerp.com

www.portofrotterdam.com

www.hafen-hamburg.de

www.pla.co.uk

www.cluster-maritime.fr

www.projet-devport.fr

www.lemarin.fr

www.meretmarine.com

www.lesechos.fr

www.lantenne.com

www.insee.fr

Annexe 1 – Trafics par types de marchandises dans les ports du Havre, d’Anvers, de Rotterdam et d’Hambourg (en tonnes en 2017)

	Conteneurs	Vracs solides	Vracs liquides	Marchandises diverses
Le Havre	28 408 331	2 237 657	40 053 498	2 012 421
Anvers	117 909 607	12 641 954	69 242 417	14 372 980
Rotterdam	142 642 000	80 168 000	214 282 000	30 261 000
Hambourg	90 300 000	31 000 000	13 700 000	1 400 000

Sources : rapports d’activité des autorités portuaires, 2017, réalisation : Anne-Solène Quiec, 2018

Annexe 2 – Composition des instances de gestion du port du Havre

Composition du directoire du port du Havre

Fonctions	Nom
Président	Hervé Martel
Directeur Général Adjoint	Baptiste Maurand
Directeur Commercial et du Marketing	Hervé Cornede
Directeur des Ressources Humaines	Serge Ferreira

Source : site web du port du Havre, juillet 2018

Composition du conseil de surveillance du port du Havre (mandat de 5 ans)

Fonctions	Nom
Présidente	Emmanuèle Perron
1 ^{er} Vice-Président	Jean-Baptiste Gastinne
2 ^{ème} Vice-Présidente	Léa Lassarat
Représentants de l'Etat	Préfète de la région Normandie et de la Seine-Maritime Fabienne Buccio
	Conseiller d'Etat représentant le Ministre chargé des Ports Maritimes Thierry Tuot
	Représentant du Ministre chargé de l'Environnement Patrick Berg
	Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances Suzanne Kucharekova-Milko
	Chef du Bureau des Transports à la Direction du Budget, représentant le Ministre chargé du Budget Laurent Pichard
Représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements	Représentants du Conseil Régional de Normandie Jean-Baptiste Gastinne et Hubert Dejean De La Batie
	Représentant du Conseil Départemental de Seine-Maritime Agnès Firmin Le Bodo
	Représentant de la CODAH Daniel Fidelin
	Maire du Havre Luc Lemonnier
Personnalités qualifiées	Présidente de CCI Seine Estuaire Léa Lassarat
	Directeur Général Adjoint chargé du pôle commercialisation et planification Réseau Ferré de France Matthieu Chabanel
	Directeur Général Adjoint SNCF Géodis Jean-Michel Genestier
	Directeur des Opérations Logistiques et Maritime du groupe Michelin Pascal Morin
	Vice-présidente de NGE (Nouvelles Générations d'Entrepreneurs, groupe français de travaux publics) Emmanuèle Perron
Représentants du personnel de l'établissement public	Chef du Service des Achats Franck Hermier
	Syndicaliste liste CGT Baptiste Tabouillot
	Direction des Transports Terrestres Jean-François Emery

Source : site web du port du Havre, juillet 2018

Annexe 3 – Présentation des organes de gestion sur le site internet du port du Havre

NOUS CONNAITRE ENVIRONNEMENT **LE HAVRE port** WEBTV PROFESSIONNELS GRAND PUBLIC

HAROPA

Accueil > Le Havre > Nous connaître > Statut et gouvernance > Gouvernance

NOUS CONNAITRE
Missions et ambitions >
Organigrammes >
Statut et gouvernance ▾
> Statut
▾ Gouvernance
> Le Conseil de Surveillance
> Le Directoire
> Le Conseil de développement
Sûreté >
Marchés publics >
Situation géographique >
Histoire >
Le port en quelques chiffres >
Projet d'amélioration de l'accès fluvial à Port 2000 >
Projet stratégique 2014-2019 >
Rapport d'activité 2016 >

Gouvernance

LE DIRECTOIRE

Le Directoire assure la direction de l'établissement et est responsable de sa gestion. Au Havre, le Directoire est composé de :

- Hervé MARTEL, Président
- Baptiste MAURAND, Directeur Général Adjoint
- Hervé CORNEDE, Directeur Commercial et du Marketing
- Serge FERREIRA, Directeur des Ressources Humaines

[Consulter les archives des sommaires des actes de nature réglementaire et les décisions adoptés par le Directoire.](#)

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à la Loi n°2008-660 portant réforme portuaire du 4 juillet 2008, le Grand Port Maritime est dirigé par un Directoire, sous le contrôle d'un Conseil de surveillance. Une instance consultative représentant les milieux professionnels, sociaux et associatifs ainsi que les collectivités territoriales est créée avec le Conseil de Développement.

Le Conseil de surveillance arrête les orientations stratégiques de l'établissement et exerce le contrôle permanent de sa gestion.

Au Havre, le Conseil de Surveillance (mandature d'une durée de 5 ans) est composé de 18 membres.

Mme Emmanuèle PERRON, en est la Présidente. Jean-Baptiste GASTINNE est le 1er Vice-Président et Mme Léa LASSARAT, la 2ème Vice-Présidente.

Le Conseil de Surveillance est composé de 18 membres : [cliquez ici](#).

Sommaires / actes de nature réglementaire :

- Année 2018
- Année 2016
- Année 2015

Le Conseil de Développement

Dans chaque grand port maritime, les milieux professionnels, sociaux et associatifs ainsi que les collectivités territoriales sont représentés dans un conseil de développement qui est consulté sur le projet stratégique et la politique tarifaire du grand port maritime. Il peut émettre des propositions et demander que des questions soient inscrites à l'ordre du jour d'une réunion du conseil de surveillance. Instance consultative, le Conseil de Développement du Grand Port Maritime du Havre est composé de 34 membres représentant quatre collèges dont voici la composition.

[Arrêté portant composition de la Commission des investissements GPMH](#)

Instance consultative, le Conseil de Développement du Grand Port Maritime du Havre est composé de 34 membres représentant quatre collèges. [Cliquez ici](#).

Président : M. Jean-Louis LE YONDRE
Vice-Président : M. Gérard ROUSSEL

Nous notons deux présentations : l'une dans le bandeau de gauche où la gouvernance comprend le conseil de surveillance, le directoire et le conseil de développement, l'autre en plein page qui distingue la gouvernance, comprenant le directoire et le conseil de surveillance, et le conseil de développement.

Annexe 4 – Organisation et membres du conseil de développement des Grands Ports Maritimes français

Collèges	1	2	3	4
Composition	Représentants de la place portuaire	Représentants des personnels des entreprises exerçant leurs activités sur le port Au moins pour moitié représentants des salariés des entreprises de manutention portuaire	Représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements situés dans la circonscription du port	Personnalités qualifiées intéressées au développement du port Au moins un quart de représentants d'associations agréées de défense de l'environnement, au moins un quart de représentants des entreprises et gestionnaires d'infrastructures de transport terrestre
Répartition des membres entre les collèges	30 %	30 %	30 %	30 %
Provenance des membres	Entreprises implantées sur le port : Compagnies maritimes desservant le port, agences des compagnies de navigation implantées sur le port, pilotes en activité sur le port, sociétés exploitant des outillages sur le port, entreprises de services portuaires en activité sur le port, et notamment entreprises de manutention, de transit, de consignation, d'exploitation d'entrepôt public des douanes, courtiers maritimes, entreprises de transport et opérateurs	Pour les représentants des salariés des entreprises de manutention, le préfet de région invite chacune des organisations syndicales les plus représentatives désignées pour chaque port par le ministre chargé des ports maritimes, en accord avec le ministre chargé du travail, à proposer dans le délai de quinze jours une liste de candidats comportant au moins trois noms. Pour les représentants des salariés des autres entreprises, le préfet de région invite chacune des organisations syndicales	Un arrêté du préfet de région compétent pour la délimitation de la circonscription après avis des préfets fixe la liste des collectivités territoriales ou de leurs groupements situés dans la circonscription du port (Art. R. 102-25)	Membres des organismes représentatifs des principales branches industrielles, commerciales et agricoles des régions desservies par le port, établissements publics intervenant dans la circonscription du port ou intéressés au développement ou au fonctionnement du port, établissements publics d'aménagement, membres d'associations agréées de protection de l'environnement, représentants des entreprises de transport routier, ferroviaire ou fluvial, établissements publics gestionnaires d'infrastructures de transport, universitaires

ferroviaires (Art. R. 102-25)	départementales les plus représentatives désignées pour chaque port par le ministre chargé du travail à proposer une liste de candidats comportant au moins trois noms.	ou chercheurs spécialisés dans le domaine portuaire ou maritime, professionnels de la marine marchande tels que capitaines de navire (Art. R. 102-25)
-------------------------------	---	---

Source : décret numéro 2008-1032 du 9 octobre 2008 pris en application de la loi no 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire et portant diverses dispositions en matière portuaire

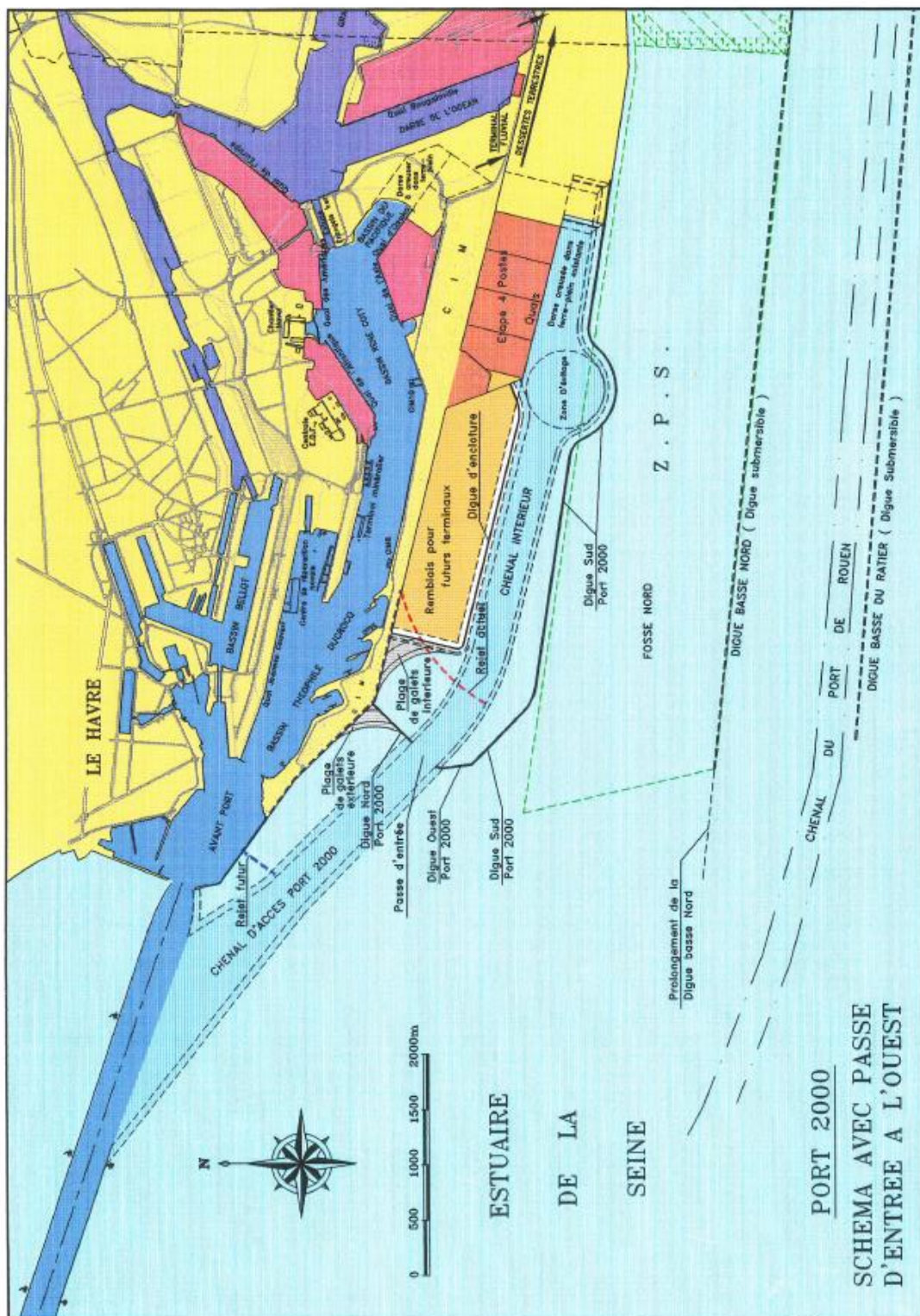
Composition effective du conseil de développement du port du Havre

	Fonctions	Nom
	Président	Jean-Louis LE YONDRE
	Vice-Président	Gérard ROUSSEL
Premier collègue	Directeur Général <i>SHGT</i>	Guillaume Blanchard
	Directeur Général de la <i>Générale de Manutention Portuaire (GMP)</i>	Louis Jonquiere
	Président du GEMO, Directeur Général <i>Terminaux de Normandie (TN)</i>	Christian De Tinguy
	Directrice des opérations France chez <i>Hapag Lloyd France</i>	Véronique Lépine
	Président-Directeur général <i>Vatinel et Cie</i>	Brice Vatinel
	Président de l'UMEP	Michel Segain
	Directeur Service-Clients France <i>CMA/CGM</i>	François Friboulet
	Gérant de la CIM (groupe indépendant français du stockage et de services en matière de logistique pétrolière)	Olivier Peyrin
	Président de la station de pilotage du Havre-Fécamp	Gilles Lanfranchi
	Directeur Unité de Production Le Havre	Pascal Ambos
	Président Directeur Général <i>Tramar</i>	Jean-Louis Le Yondre
Deuxième Collège	Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port Du Havre	Johann Fortier
	Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port du Havre	Jérémie Julien
	Syndicat CGT des travailleurs portuaires du GPMH	Laurent Delaporte
Troisième Collège	Conseil Régional de Normandie	Hubert Dejean De La Batie
	Conseil Régional de Normandie	Pierre Vogt
	Conseil Départemental de Seine-Maritime	Florence Thibaudeau-Rainot
	Conseil Départemental de Seine-Maritime	Christelle Msica-Guerout
	Communauté de l'agglomération Havraise (CODAH)	Agnès Canayer
	Communauté de l'agglomération Havraise (CODAH)	Jean-Paul Lecoq
	Communauté de Communes Caux-Estuaire	Jacques Dellerie
	Communauté de Communes de Criquetot L'Esneval	Bernard Houssaye
	Conseiller municipal de la ville du Havre	Jean-Baptiste Gastinne

Quatrième Collège	Représentant de <i>Haute-Normandie Nature Environnement et Estuaire Sud</i>	Claude Blot
	Président-directeur général de <i>Seafrigo</i>	Eric Barbe
	Président-directeur général Europe de <i>Bolloré Logistics</i>	Henri Legouis
	Représentant <i>La maison de l'Estuaire Ecologie pour Le Havre</i>	Bruno Lecoquierre Sylvie Barbier
	Voies Navigables De France - VNF	Alain Monteil
	Président groupement roulier des activités portuaires	Olivier Leloup
	Président Directeur Général <i>Sogestran</i> (Société de Gestion et de Transports Fluviaux)	Pascal Girardet
	<i>Total</i>	Gérard Roussel
	Président de <i>Logistique Seine-Normandie</i>	Alain Verna
	Directeur industriel et logistique <i>Chevron-Oronite</i>	Olivier Clavaud
Assistent de plein droit au conseil	Membres du directoire	
	Présidente du conseil de surveillance	
	Préfète de Région ou sa représentante	
	Préfet maritime ou son représentant	
	Commissaire du Gouvernement ou adjoint	
	L'autorité chargée du contrôle économique et financier	
	Animateur Commission du conseil de développement	Thierry Derrey

Source : site web du port du Havre, juillet 2018

Annexe 5 – Schéma de l'aménagement de Port 2000



Liste des entretiens réalisés au port d'Anvers et au port du Havre

Port d'Anvers

Date de l'entretien	Poste occupé	Secteur d'activité
Mardi 25 mars 2014	Directeur Général de <i>Herbosch-Kiere</i> , groupe <i>Eiffage Benelux</i>	Entreprise de travaux publics
Mardi 25 mars 2014		
Lundi 29 juin 2015	Documentaliste au port d'Anvers	Autorité portuaire
Mercredi 11 mars 2015		
Mercredi 26 mars 2014	Directeur Général de <i>Boeckmans – P2F shipping n.v.</i>	Transitaire
-	Gestion des expéditions	Autorité portuaire
Jeudi 27 mars 2014	Directeur Gestion du Patrimoine	Autorité portuaire
Vendredi 28 mars 2014	CEPA	Autorité portuaire
Vendredi 28 mars 2014	<i>Alpha Port</i>	Autorité portuaire
-	Secrétaire de <i>ACV-Transcom</i>	Syndicat des Dockers
-	Président de <i>ACV-Transcom</i>	Syndicat des Dockers
Lundi 31 mars 2014 et lundi 9 mars 2015	Directeur de <i>Portmade</i>	Commissionnaire de transport
Lundi 31 mars 2014	Directeur commercial chez <i>Grimaldi</i>	Transitaire
Lundi 2 mars 2015	Directeur Général de PAI (<i>Port of Antwerp International</i>)	Autorité portuaire
Mardi 3 mars 2015	Société de transit individuelle	Transitaire
Mardi 3 mars 2015	-	Autorité portuaire
Mercredi 4 mars 2015	Affréteur chez <i>Abs Shipping nv</i>	Transitaire
Jeudi 5 mars 2015	Dockers	Syndicat des Dockers
Vendredi 6 mars 2015	Directeur du département <i>policy and strategies</i> du Port d'Anvers	Autorité portuaire
Vendredi 6 mars 2015	Service environnement	Autorité portuaire
Vendredi 13 mars 2015	Transport <i>Van Delm</i>	Transporteur routiers
Mardi 10 mars 2015	Directeur Commercial de <i>Port of Singapore Authority</i>	Manutentionnaire
Jeudi 12 mars 2015	Directeur pétrole et chimie du Port d'Anvers	Autorité portuaire
Entretien téléphonique le vendredi 20 mars 2015	<i>Euroports</i>	Opérateur de terminal
-	Directeur commercial produits froids chez <i>Luiknatie</i>	Entreprises privée
Discussion informelle	Dockers	Employée docker

Port du Havre

Date de l'entretien	Poste occupé	Secteur d'activité
Lundi 6 octobre 2014	Assistant commerciale chez <i>Elite</i>	Transitaire/commissionnaire de transport
Jeudi 9 octobre 2014	Directeur de <i>Sucre Océane</i>	Logistique et opérations portuaires
Jeudi 5 février 2015	Ancien employé de MSC	Armateur
Mardi 10 février 2015	Directeur commercial des <i>Terminaux de Normandie</i>	Opérateur de terminal
Mercredi 11 février 2015	<i>Le Havre Développement</i>	Agence de développement
Jeudi 12 février 2015	Directeur des opérations chez SDV	Commissionnaire en logistique et transport et commissionnaire en douane
Vendredi 26 juin 2015	AIVP	Association
Vendredi 26 juin 2015	Cadre du GPMH	Autorité portuaire
Vendredi 9 octobre 2015	Juriste	Universitaire
Vendredi 9 octobre 2015	Géographe	Universitaire
Vendredi 16 décembre 2016	Directeur du CRITT	Association
Mardi 10 janvier 2017	Directeur général des <i>Terminaux de Normandie</i> et président de l'UNIM et du GEMO	Manutentionnaire
Mardi 17 janvier 2017	Membre de la Direction du GPMH	Autorité portuaire
Lundi 23 janvier 2017	Secrétaire Général de la <i>Feport</i>	Groupe de pression à Bruxelles
Vendredi 10 février 2017	Sénateur de la Seine-Maritime	Elue
Vendredi 24 février 2017	Maire du Havre	Elu
Mardi 7 mars 2017	Adjoint au maire de Sainte-Adresse et ancien manutentionnaire	Entreprise privée
Mardi 13 mars 2018	Directeur lignes régulières de Wörms et vice-président de UMEP – commission commerciale	Agent maritime
Lundi 29 mai 2017	Chef du service des affaires juridiques et assurances GPMH	Autorité portuaire
Jeudi 12 octobre 2017	Ancien représentant de <i>Synerzip</i>	Association professionnelle
Jeudi 9 novembre 2017	Directeur service clients CMA-CGM Le Havre	Armateur
Discussion informelle	Délégué Général de BP2S	Association
Discussion informelle	Président du conseil de surveillance de la <i>Brittany Ferries</i>	Entreprise privée
-	Banque de France	Institution publique