



HAL
open science

Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude des cas des ports du Havre et d'Abidjan

Brigitte Daudet

► **To cite this version:**

Brigitte Daudet. Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude des cas des ports du Havre et d'Abidjan. Gestion et management. Normandie Université, 2021. Français. NNT : 2021NORMC006 . tel-03220986

HAL Id: tel-03220986

<https://theses.hal.science/tel-03220986>

Submitted on 7 May 2021

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

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCES DE GESTION

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : Pistes prospectives à partir de l'étude des cas des ports du Havre et d'Abidjan.

**Présentée et soutenue par
Brigitte DAUDET**

**Thèse soutenue publiquement le 09/03/2021
devant le jury composé de**

M. FRANK BOURNOIS	Professeur des universités, ESCP BUSINESS SCHOOL	Rapporteur du jury
M. OLIVIER GERMAIN	Professeur des universités, Ecole des sciences de la gestion Québec	Rapporteur du jury
Mme SUZANNE APITSA	Maître de conférences HDR, Université de Poitiers	Membre du jury
M. LOIC MILLOIS	Administrateur au ministère de la mer, Ministère de la Mer	Membre du jury
Mme ALINE SCOUARNEC	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Directeur de thèse
M. SAMUEL GRANDVAL	Maître de conférences HDR, Université Le Havre Normandie	Président du jury

Thèse dirigée par ALINE SCOUARNEC, Normandie Innovation, Marché, Entreprise, Consommation



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

L'aventure doctorale s'apparente à une traversée maritime transatlantique, surtout quand elle prend comme point de départ Le Havre.

En premier lieu, il convient de trouver la personne idoine pour s'auto-persuader de larguer les amarres vers l'inconnu de la recherche au long-cours. Madame la Professeure Aline Scouarnec m'a tout de suite accompagnée malgré mon manque d'expérience en matière de navigation en sciences de gestion. Elle a su me guider pour établir une carte de navigation qui donne le cap à suivre tout en projetant le champ des possibles afin d'optimiser la route orthodromique vers l'autre rive.

Une fois à la barre, l'apprentie capitaine ne peut se projeter sans compter sur les étoiles qui guident l'avancement doctoral dans l'obscurité des théories, les méandres des préceptes méthodologiques, les arcanes de la codification doctorale. Monsieur le Professeur Frank Bournois et Monsieur le Professeur Olivier Germain, en leur qualité de rapporteurs, ont su éclairer de leurs précieux commentaires et de leur généreuse clairvoyance mon plan de navigation. Procéder à la mise à quai du navire doctoral exige de consulter des autorités compétentes qui prodiguent les bons conseils en mobilisant toute leur expérience portuaire. Mme la professeure Suzanne Apitsa, Monsieur le Professeur Samuel Grandval et Monsieur Loïc Millois du Ministère de la mer ont accepté de monter à bord tels des pilotes bienveillants qui prennent en responsabilité la dernière manœuvre qui soulage le capitaine et le rend fier d'avoir mené l'embarcation et ses précieuses marchandises à bon port.

Une aventure doctorale constitue un subtil mélange entre une course en solitaire et un tour du monde avec une équipe à terre sur qui l'on peut compter. Que ce soit à l'IAE de Caen-Normandie ou à l'Ecole de Management de Normandie, Monsieur le Professeur Joël Brée, Madame la Professeure Pascale Bueno-Merino et Madame la Professeur Sylvaine Castellano n'ont jamais compté leur temps et leur énergie pour me soutenir dans le norois et le nordet. Comme souvent dans pareille traversée, il faut un capitaine de course qui intervient toujours à bon escient pour corriger une trajectoire ou donner un conseil méthodologique. Romain Sohier fut celui-là et me permit d'avancer avec discernement dans les complexités logicielles.

Avancer sur la masse océanique du doctorat suppose d'avoir des vents favorables. Les personnes rencontrées dans le cadre des campagnes d'entrevues à Abidjan puis au Havre ont soufflé dans les voiles du compromis pour débattre ensemble d'une gouvernance portuaire

projetée autrement. Un tel voyage se prépare avec des cartes précises et à jour. La Fondation SEFACIL a joué ce rôle clé qui permet au doctorant de disposer de matériels écrits mais aussi d'un réseau d'anciens marins, de jeunes commandants ou tout simplement de passionnés portuaires.

Comme dans toute aventure exceptionnelle, de surcroît quand la métaphore vous emmène de l'autre côté de l'Atlantique, il faut pouvoir compter sur un « cousin d'Amérique » que l'on sait toujours disponible, prêt à épauler. Puisse-t-il se reconnaître et recevoir mon infinie gratitude pour ces quatre années.

Et pour finir, quand toutes ces conditions sont réunies, il faut une bonne étoile qui brille de mille feux tous les jours que la thèse exige pour compléter le périple. Mon mari et mes enfants Mattis, Mayane et Liselotte furent tout au long de ces années doctorales mes étoiles ; celles que l'on scrute quand le pot-au-noir vous engluie dans la rédaction, celles qui vous portent pour traverser les tempêtes de l'incertitude, celles qui vous font déposer votre sac de l'autre côté de l'Océan avec fierté et félicité une fois la mission accomplie.

Cette thèse est pour vous.

Résumé

Le monde contemporain demeure marchand et globalisé avec des écosystèmes portuaires qui agissent comme les nœuds d'une mondialisation nomade. La gouvernance des ports est un sujet passionnant qui évolue depuis trois millénaires au gré d'influences qui peuvent être réformatrices, conservatrices, dogmatiques ou encore libérales. L'objet de cette recherche doctorale est d'analyser la gouvernance des ports par l'usage du concept-clé de compromis en interrogeant la capacité des parties prenantes publique, privée et civile à développer des outils managériaux prospectifs dans une sociologie portuaire participative, inclusive et durable. Les fondements théoriques sur le compromis issus de la théorie de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique permettent de consolider le cadre conceptuel dans une approche abductive interprétativiste.

Le dispositif méthodologique se déploie sur une étude de cas exploratoire (Grand Port Maritime du Havre) et un cas secondaire (Port Autonome d'Abidjan) par l'entremise d'entretiens semi-directifs qui composent un corpus textuel traité de manière qualitative dans une approche réflexive et une mise en perspective prospective par l'usage adapté de la méthodologie de la prospective-métiers.

Les principaux résultats de la recherche se déclinent en trois esquisses de scénarios qui travaillent une nouvelle sociologie organisationnelle d'une gouvernance portuaire territorialisée, permettant le développement d'une méthodologie prospective en vue d'appliquer des préconisations managériales innovantes aux services des acteurs publics, privés et civils. Une boîte à outils d'implications managériales et stratégiques est proposée en cinq étapes clés pour une opérationnalisation de la pratique prospective de gouvernance portuaire par le compromis.

Discipline : Sciences de gestion

Mots-clés : Gouvernance, compromis, port, gestion, prévision

Abstract

Our modern World has never been so globalized with port territories that serves as the strategic nodes of a commercial organisation. The port governance is still a fascinating subject that has been evolving for 3 millennia according to influences that can be reformative, conservative, dogmatic or even liberal. The purpose of this research is to investigate port governance through the use of the key concept of compromise by questioning the capacity of public, private and civil stakeholders to develop prospective managerial tools in an innovative, inclusive and sustainable port sociology. The theoretical contributions on the compromise from the theory of social regulation and pragmatic sociology enable to consolidate our conceptual framework in an abductive interpretative approach.

The methodological framework is developed first on an exploratory case study (Port Authority of Le Havre – France) and then on a secondary test case (Port Authority of Abidjan – Ivory Coast) through semi-directive interviews that build an original material processed qualitatively in a reflexive approach and a prospective perspective through the adapted use of the methodology of the “prospective-métiers”.

The main results of the research are divided into three outline scenarios that explore a new organizational sociology of territorialized port governance, allowing the development of a prospective methodology to apply innovative managerial recommendations to the services of public, private and civil actors. A toolbox of managerial and strategic implications is proposed in 5 key steps for an operationalization of the prospective practice of port governance through compromise.

Field: Management

Keywords: Governance, compromise, port, management, prospective

SOMMAIRE

Introduction générale.....	8
Partie I – La gouvernance, le port et le territoire	20
Introduction 1 ^{ère} partie.....	21
Chapitre I - Prolégomènes à la gouvernance portuaire	23
Chapitre II - Du port au territoire : questionnement sur la pratique de la gouvernance.....	59
Chapitre III – Le compromis dans la pratique de la gouvernance : le cadre théorique.....	90
Conclusion 1 ^{ère} partie	115
Partie II – Analyse empirique : de la méthode aux résultats pour méditer une autre gouvernance portuaire	118
Introduction 2 ^{ème} partie.....	119
Chapitre IV – Le cadre méthodologique : épistémologie, études de cas et analyse des données	120
Chapitre V – Réflexion sur la pratique de gouvernance : les cas du grand port maritime du Havre et du port autonome d’Abidjan.....	165
Chapitre VI – Invariances et différences : de la synthèse aux enseignements.....	267
Conclusion de la 2 ^{ème} partie	300
Conclusion générale	304
Bibliographie.....	315
Table des matières	344
Liste des tableaux	349
Liste des figures	350
Table des annexes.....	353

Introduction générale

Avec la crise pandémique que l'Humanité traverse en cette année 2020 et qui semble se prolonger en 2021, le degré d'incertitude sur l'avenir est tel que la science de gestion prend un caractère quasi vital pour tenter d'anticiper les pratiques managériales et humaines qui permettront de préparer un monde nécessairement différent de celui « d'avant la covid-19 ». Au moment d'entamer la réflexion doctorale sur la gouvernance portuaire il y a quatre ans, nous étions dans une mondialisation nomade et heureuse où l'augmentation des tonnages et des valeurs semblait irrésistiblement croissante. Les questionnements sur la finitude de notre monde consumériste se posaient seulement à l'aune d'une société énergivore et climato-destructrice. Les interrogations écologiques et environnementales faisaient émerger des revendications sociétales en défiance de la puissance publique et de la décision politique. Les ambitions d'une démocratie plus participative et inclusive animaient des débats philosophiques et politiques qui ont conduit à des crises ontologiques et même philologiques.

Le microcosme portuaire et ses milliers de communautés disséminées de par le monde constituent une sorte de condensé des problématiques managériales et stratégiques contemporaines. Véritables laboratoires à petite échelle de forces centripètes et centrifuges, les écosystèmes portuaires se composent de parties prenantes publiques, privées et civiles qui cherchent à co-exister en ayant pour finalité de co-construire des décisions au profit partagé du plus grand nombre. Par essence écosystémique puisque chaque élément est en interrelation dynamique avec l'ensemble des autres éléments, la communauté portuaire demeure un animal managérial unique et passionnant. Fruit de plus de 3000 années d'évolution quasi darwinienne, le port est un lieu de concentration de pouvoir, un territoire de création de richesses, un espace de tensions et de négociations, un symbole de luttes sociales, un goulet d'étranglement où les marchandises passent alors que les travailleurs sur les différents terminaux restent en vivant à proximité d'infrastructures structurantes.

En interrogeant la pratique de la gouvernance portuaire, le présent travail doctoral se focalise sur un sujet qui dépasse autant le périmètre de l'objet de l'étude, les communautés portuaires du Havre et d'Abidjan, que les rouages de son fonctionnement intrinsèque. En matière de gouvernance, il est essentiel de préciser que ce ne sont pas les instances à part entière qui sont analysées mais bien les pratiques sociologiques et managériales des acteurs qui cohabitent pour garantir un fonctionnement opérationnel de l'écosystème portuaire dans sa globalité.

A travers le prisme du concept de compromis, c'est toute une partie des sciences de gestion qui est mobilisée par l'entremise des travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et ceux de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot sur la Sociologie Pragmatique (SP). Le parti pris est audacieux : explorer la pratique de la gouvernance portuaire par le compromis.

Cette introduction générale présente dans un premier temps l'origine de la recherche doctorale et son inscription dans un questionnement managérial et stratégique. Cela permet de s'attarder sur les fondements théoriques et conceptuels qui ont été mobilisés pour répondre à la proposition et la question de recherche. Une présentation exhaustive du cheminement doctoral conclut cette introduction générale en proposant une synthèse graphique qui a pour ambition de servir de guide de lecture.

La présente recherche doctorale est le fruit d'une longue maturation qui a permis d'affiner le sujet de la gouvernance, sa pratique et son outillage opérationnel dans le contexte portuaire. Une très abondante littérature pluridisciplinaire tend à démontrer que le présent sujet doctoral n'est pas vraiment nouveau. Platon a utilisé de manière métaphorique le terme grec « *Kubarnân* » pour désigner la gouvernance des hommes comme on pilote un navire (Huynh-Quan-Suu). Le triptyque navire, gouvernance et hommes prend une tournure somme toute symbolique dans la présente démarche intellectuelle puisque c'est bien la façon dont les « hommes » pratiquent la gouvernance pour accueillir les navires qui nous intéresse.

Les Crétois, quinze siècles avant notre ère, puis les Phéniciens, cinq siècles avant JC, furent les pionniers des fondements politiques de l'administration de territoires portuaires extraterritoriaux. L'innovation managériale se fondait déjà à l'époque sur l'initiation collective de règles et de lois qui trouvaient leur codification opérationnelle dans la pratique et les usages. Les premières instances de gouvernance se formalisaient dans l'objectif de garantir un fonctionnement sans conflit avec des structures de contrôle responsables de voir appliquer les décisions dans le respect des règles instituées.

Plus de trois millénaires plus tard, comment se fait-il que la gouvernance portuaire soit au cœur de débats vifs et polémiques dans un port comme Le Havre qui a fêté ses 500 ans d'existence en 2017 ? Pourquoi à Abidjan, jeune port de 70 ans, sont interrogés les équilibres managériaux et stratégiques pour pérenniser la légitimité régaliennne et rassurer les clients-usagers-opérateurs du secteur privé ?

C'est dans ce questionnement que la présente démarche doctorale s'est construite mais en faisant un premier détour formatif et itératif dans la gouvernance des relations ville-port. La destinée organique de ces deux objets distincts a fait l'objet de très nombreux travaux de recherche qui avaient l'avantage de présenter d'intéressantes combinaisons entre l'approche académique et empirique d'une part, et l'ambition opérationnelle et fonctionnelle d'autre part (Wang & Olivier, 2003)(Ducruet, 2004)(Ducruet & Sung-Woo, 2006)(Derruder & Witlox, 2011)(Merk, 2013)(Merk, 2014)(Alix, Comtois & Delsalle, 2015)(Jugie, 2017)(Loba & N'Guessan, 2017)(AIVP, 2018).

Les collaborations avec *l'Association Internationale Ville et Ports (AIVP)* créée au Havre en 1988 par Antoine Rufenacht ont permis d'affiner l'angle d'approche sur la problématique de la gouvernance. C'est à ce moment précis que se sont dessinés trois fondements essentiels du cheminement doctoral :

- Le premier est que, des échanges avec l'AIVP, apparaît un manquement essentiel : la gouvernance est le sujet prégnant de la réflexion et des discussions mais rarement sa pratique ;
- Sur deux terrains de recherche distincts, Le Havre et Abidjan, les questionnements sur la gouvernance font l'objet de vives réflexions mais pas nécessairement sous les mêmes angles et avec les mêmes revendications ou problématiques ; et,
- Enfin, rarement sont évoqués les possibilités offertes par la prospective managériale dans une gouvernance portuaire pratiquée à partir de l'usage du compromis.

De la question de la gouvernance des relations ville-port à la pratique de la gouvernance, ainsi s'est construite la présente thèse avec trois mots clés essentiels :

- ***La gouvernance portuaire*** dans son acceptation managériale et sa dimension stratégique ;
- ***La pratique de gouvernance portuaire*** dans son appréciation méthodologique et son application opérationnelle : et,
- ***Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire*** dans sa conception théorique et sa projection sociologique.

De ces trois piliers se fonde évidemment le questionnement managérial de la recherche. Pour ce faire, le cadre théorique de la thèse débute par un exercice de discussion et de critique d'une abondante littérature académique pluridisciplinaire. Fruit de plus de trois millénaires de maturation opérationnelle, la gouvernance portuaire s'impose comme un objet de recherche

qui est analysé principalement par le prisme de dispositifs composites mis en œuvre par des acteurs hétéroclites dans le but de suivre collectivement des règles, des normes, des protocoles ou encore des conventions ou des contrats (Grosdidier de Matons, 1999)(Supiot, 2008)(Buchet, 1998)(Vigarié, 1979).

Au fil des siècles, la gouvernance portuaire vise à encadrer une répartition des pouvoirs des acteurs dans le but d'engager des décisions qui permettent de prendre des actes de gestion et d'administration à visée performative (Rodrigue, 2018)(Serry, 2019)(Brooks & Cullinane (2017)(Notteboom, De Langen & Jacobs, 2013). Organisation protéiforme qui vise à orchestrer et piloter des concertations et des conciliations pour garantir l'équilibre des intérêts des acteurs, la gouvernance évolue au gré des revendications et des conflits dans un objectif commun et de plus en plus co-construit (Pitseys, 2010)(Provan & Kenis, 2008)

De cette plongée dans la littérature, il ressort deux faits marquants :

- le processus intrinsèque de pratique de la gouvernance, notamment dans sa mécanique de gestion par les acteurs, demeure peu étudié (Notteboom & Haralambides, 2020)(Alix, 2018a)(Quiec, 2018) ; et,
- les acquis théoriques sur le concept de compromis ne semblent pas avoir été testés dans l'analyse contemporaine de la gouvernance portuaire (Alix & Daudet, 2018).

L'aboutissement du cheminement de la partie théorique permet d'étayer la problématique et la question de recherche à partir d'un travail d'analyse de deux courants théoriques qui ont comme point commun de s'être largement attardé sur le concept de compromis :

- la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) à partir des travaux fondateurs de Jean-Daniel Reynaud (Reynaud, 1995)(Reynaud, 1997); et,
- la Sociologie Pragmatique (SP) à partir des travaux précurseurs de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1987) (Boltanski & Thévenot, 1991)(Barthe et alli, 2013)(Nachi, 2006).

Il est essentiel d'énoncer que sur le plan méthodologique, les recours à la théorie de la régulation sociale et à la sociologie pragmatique se justifient par la nature régaliennne de l'objet portuaire à l'étude. En ce sens, l'ambition de la démarche de recherche n'est pas de « faire se rencontrer » les deux approches théoriques sur le sujet de la gouvernance d'une autorité portuaire publique mais bien de puiser dans les deux approches pour procéder à une

lecture critique afin de comprendre les mécanismes de la pratique contemporaine de gouvernance.

En d'autres termes, par le travail d'analyse fourni sur les deux courants théoriques, il devient possible de dégager ce que chacune d'elle apporte à la compréhension du processus de gouvernance par le compromis. L'ambition de la recherche n'est pas d'édifier une construction intellectuelle originale qui aboutirait à un cadre théorique nourri des deux approches. Elle consiste, à partir d'une grille de lecture alimentée par les concepts clés de chacune des deux théories, à accompagner l'élaboration du corpus textuel qui résulte de la restitution et du traitement des données extraites des entretiens avec les acteurs rencontrés sur deux terrains de recherche.

Dans la TRS, le compromis s'apparente à une véritable *régulation* qui finalement assemble des *règles* généralement acceptées par la majorité des acteurs pour constituer un ensemble cohérent et raisonnable afin de réguler des *conflits* en usant de divers processus dont celui de la *négociation*. Dans cette phrase synthèse qui agrège de multiples sources d'inspiration sur la TRS (Reynaud, 2005)(Reynaud & Richebé, 2007)(De Terssac, 2003)(Bréchet, 2008)(Thoening, 2005) émerge les quatre mots que sont *régulation*, *règle*, *conflit* et *négociation* et qui sont les concepts cardinaux de la première grille d'analyse.

Le même travail a été conduit sur la sociologie pragmatique qui est aussi qualifiée de sociologie de l'épreuve par de nombreux auteurs car la SP met en perspective ce que Cyril Lemieux (2011) qualifie « *d'art de prévoir comment vont raisonner les acteurs* ». C'est dans ce sens spécifique de la considération de l'incertitude des acteurs au moment d'entériner des décisions selon les situations qui intéresse le champ de la gouvernance portuaire contemporaine. Dans les travaux de recherche sur les économies de grandeur (Boltanski et Thévenot, 1987),((Boltanski et Thévenot, 1991), la recherche de compromis s'accompagne de *justifications* par les acteurs sur leur sens de justesse et de justice dans le but ultime de parvenir à des *accords* qui seront alors qualifiés de justes mais en tenant compte de leurs *intérêts*. Les intensités de grandeur sont au cœur de logiques d'actions que les acteurs eux-mêmes cherchent à légitimer, dans un impératif de justesse (Gilles, Boltanski & Thévenot, 1988). Comme pour la TRS, *l'épreuve*, *l'accord*, *l'intérêt* et *la justification* constituent les quatre mots-clés qui ont servi de socle à la construction de la deuxième grille de lecture en faisant référence aux apports théoriques de la SP idéalement synthétisés par Nachi (2006).

Les cheminements académique et théorique de la première partie se concluent par la validation de la proposition de travail :

Les réalités concurrentielles contemporaines et les aspirations des parties prenantes privées et sociétales obligent à repenser la pratique et le fonctionnement de la gouvernance portuaire

La question de recherche se décline alors comme suit :

Comment le compromis participe à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective ?

De cette question centrale découlent deux sous-questions formulées ainsi :

- *Quels rôles jouent les contextes dans la pratique de compromis par les parties prenantes de la gouvernance portuaire ?*
- *Quelles dimensions managériales prospectives pour une nouvelle forme de gouvernance portuaire ?*

La deuxième partie reprend les fondements de l'analyse empirique en explicitant et justifiant tout d'abord la posture épistémologique et le cadrage méthodologique. Parmi l'outillage disponible en science de gestion, il a été choisi de recourir à une étude de cas multiple pour construire un corpus textuel solide et qualitatif. La démarche abductive et une posture classique interprétativiste permettent de structurer un processus particulièrement adapté aux deux terrains de recherche qui sont eux-mêmes présentés et justifiés en détail en ouverture de la seconde partie.

Un argumentaire est ensuite proposé pour justifier le choix des deux terrains de recherche avec la construction d'une matrice qui reprend les trois dimensions fondamentales des spécificités des deux objets à l'étude. Le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) et le Port Autonome d'Abidjan (PAA) présentent d'intéressantes similarités politico-juridiques mais relèvent d'ambitions historico-idéologiques distinctes dans la fabrique de leur gouvernance. Cela engendre des contextes différents avec le GPMH en pleine tourmente sur sa réflexion stratégique sur le futur de sa gouvernance et le PAA qui revendique une grande stabilité organisationnelle tout en questionnant l'avenir d'une gouvernance plus inclusive. Le cas du Havre s'impose d'un point de vue méthodologique comme le cas exploratoire auquel s'ajoute le cas d'Abidjan qui agit comme un « cas-test » dans une cohérence spécifiquement francophone. Le recours aux deux cas s'inscrit dans des héritages politique et institutionnel

qui soutiennent des comparaisons singulières entre une autorité dites « du Nord » et l'autre que l'on peut qualifier « du Sud ». Ce socle commun offre la capacité de transférer les applications managériales issues des résultats doctoraux de l'un à l'autre et réciproquement.

La production de données de première main a été réalisée à travers l'analyse manuelle des contenus des entretiens semi-directifs qui ont été conduits auprès de dirigeants et d'observateurs au cœur du processus de gouvernance dans les deux terrains de recherche en France et en Côte d'Ivoire.

La justification méthodologique sur le guide d'entretien, l'administration des entretiens, son traitement et son interprétation, closent le premier chapitre de la seconde partie en explicitant les méthodes et techniques employées pour analyser les contenus des deux études de cas. Les recours au logiciel manuel thématique et réflexif NVivo et au logiciel lexicométrique IRaMuTeQ sont justifiés pour saisir le cheminement méthodologique qui a permis de donner du sens aux corpus textuels construits à partir du résultat des entretiens semi-directifs conduits au Havre et à Abidjan. Pour aboutir à des perspectives prospectives et managériales en matière de gouvernance portuaire par le compromis, la mobilisation des fondements de la prospective-métier (PM) a été opérée à partir des travaux d'Aline Scouarnec et de Luc Boyer (Scouarnec & Boyer, 2009)(Scouarnec, 2002). A partir de l'analyse documentaire, de l'appréhension contextuel ainsi que du travail d'analyse des discours et échange, une adaptation méthodologique de la PM a permis de décliner *in fine* des pistes prospectives sous la forme d'esquisses de scénarios et d'applications managériales.

Le design de la recherche présenté dans la figure 1 constitue un instantané du cheminement doctoral, depuis la justification du contexte managérial qui a conduit à consolider la problématique, jusqu'à la reprise des éléments principaux des deux courants théoriques pour aboutir à la rédaction de la question et des deux sous-questions de recherche. Le positionnement épistémologique une fois précisé, la figure 1 clarifie le choix des deux terrains d'investigation qui ont permis une collecte de données primaires par l'administration d'un guide et la tenue d'entretiens semi-directifs. L'explication sur les traitements manuels et informatiques du corpus textuel permet de conclure sur les apports, les limites et les préconisations de la thèse tout en ouvrant les perspectives par des propositions managériales prospectives et stratégiques.

Tableau 1. Le design de la recherche

PROBLEMATIQUE & CONTEXTE MANAGERIAL	D'obédience régaliennne et outil stratégique de l'autorité politique, les ports et leur gouvernance mutent pour s'adapter à l'évolution d'un nomadisme marchand globalisé (Brooks & Cullinane, 2007). La représentation des acteurs privés et l'inclusion de l'expression sociétale invitent à repenser les fondements de la pratique de la gouvernance portuaire dans un environnement concurrentiel exacerbé (Alix, 2018a).
CADRE THEORIQUE	Les travaux sur le compromis de la science de gestion sont insuffisamment utilisés dans la réflexion managériale sur la pratique contemporaine de gouvernance (Notteboom & Haralambides, 2020). Il s'avère pertinent de mobiliser la <i>Théorie de la Régulation Sociale</i> (Reynaud, 1995)(Reynaud, 1997) et la <i>Sociologie Pragmatique</i> (Boltanski & Thévenot, 1987) (Boltanski & Thévenot, 1991)(Barthe et alli, 2013)(Nachi, 2006) pour considérer la gouvernance portuaire sous de nouveaux angles méthodologiques, managériaux et opérationnels.
QUESTION DE RECHERCHE ET SOUS-QUESTION	<i>Comment le compromis participe à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective ?</i> De cette question centrale découle deux sous-questions : <i>Quel rôle jouent les contextes dans la pratique de compromis par les parties prenantes de la gouvernance portuaire ?</i> <i>Quelles dimensions managériales prospectives pour une nouvelle forme de gouvernance portuaire ?</i>
POSTIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	Démarche d'analyse abductive en injectant les conséquences d'une posture classique interprétativiste (Yin, 2014)
TERRAIN D'APPLICATION	Etude de cas multiples (Barlatier, 2008)(Dumez, 2016) avec un cas primaire exploratoire : Grand Port Maritime du Havre (GPMH) et un cas test secondaire : Port Autonome d'Abidjan (PAA)
COLLECTE DES DONNEES	25 entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrit de dirigeant à partir d'un guide d'entretien
METHODE D'ANALYSE	Constitution du corpus textuel par un premier traitement manuel qualitatif (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018)(Mucchielli, 2006) pour travailler une analyse thématique des contenus dans une approche réflexive via NVivo pour finir par une triangulation méthodologique via une analyse lexicométrique sous IRaMuTeQ et une mise en perspective prospective par l'usage adaptée de la méthodologie de la prospective-métiers (Boyer & Scouarnec, 2002)(Scouarnec & Boyer, 2009)
RESULTATS ATENDUS ET LIMITES	Déclinaison des apports de la recherche sous 3 dimensions – idéologique, sociologique et méthodologique. Propositions pour une pratique de gouvernance portuaire prospective par le compromis via l'élaboration de 3 esquisses de scénarios en tenant compte des limites contextuelles et méthodologiques de la recherche.

L'architecture du travail doctoral

L'architecture de la thèse suit un processus classique dans la science de gestion qui est illustrée dans la figure ci-après. Une première partie théorique débute avec une analyse critique de la littérature pluridisciplinaire sur le concept évolutif et malléable de gouvernance. La contextualisation portuaire permet de saisir la complexité et les particularismes de cette interface unique entre la mer et la terre. Le deuxième chapitre établit le lien indissociable entre l'acte de gouverner et le territoire avec toutes les subtilités managériales et stratégiques héritées de l'accumulation des pratiques historiques et des particularismes de la géographie. Il en ressort la problématique sur la pratique de gouvernance portuaire et interroge sur le concept de compromis qui est traité dans le chapitre trois. Ce dernier explicite les choix théoriques retenus et analyse les fondements conceptuels de la *Théorie de la Régulation Sociale* (TRS) et de la *Sociologie Pragmatique* (SP) pour justifier l'usage de la notion de compromis.

Cette première partie théorique permet de construire la seconde partie empirique avec un chapitre quatre qui structure la démarche de recherche. L'analyse abductive et un positionnement interprétativiste constituent la posture épistémologique qui se décline sur deux terrains de recherche (Le Havre et Abidjan). Le cheminement méthodologique est explicité ainsi que les fondements scientifiques qui aboutissent à la collecte, au traitement et l'interprétation des données primaires construites lors de la conduite d'entretiens semi-directifs dans les deux contextes portuaires.

Le chapitre 5 constitue en quelque sorte un chapitre double avec les analyses du cas exploratoire havrais et du cas-test abidjanais en ayant recours à des extractions des *verbatim* pour aboutir à une synthèse croisée. Le dernier chapitre rapporte les principaux résultats et apports de la recherche tout en projetant des esquisses de scénarios pour discuter les contours d'une gouvernance portuaire prospective. Une discussion permet de projeter l'applicabilité des résultats doctoraux dans une approche opérationnelle avec ses possibles usages managériaux. Le chapitre se conclut sur les limites du travail de recherche, ce qui permet de déboucher sur une conclusion générale établie sous forme de préconisations prospectives pour alimenter de possibles futures recherches sur la pratique de gouvernance portuaire par le compromis.

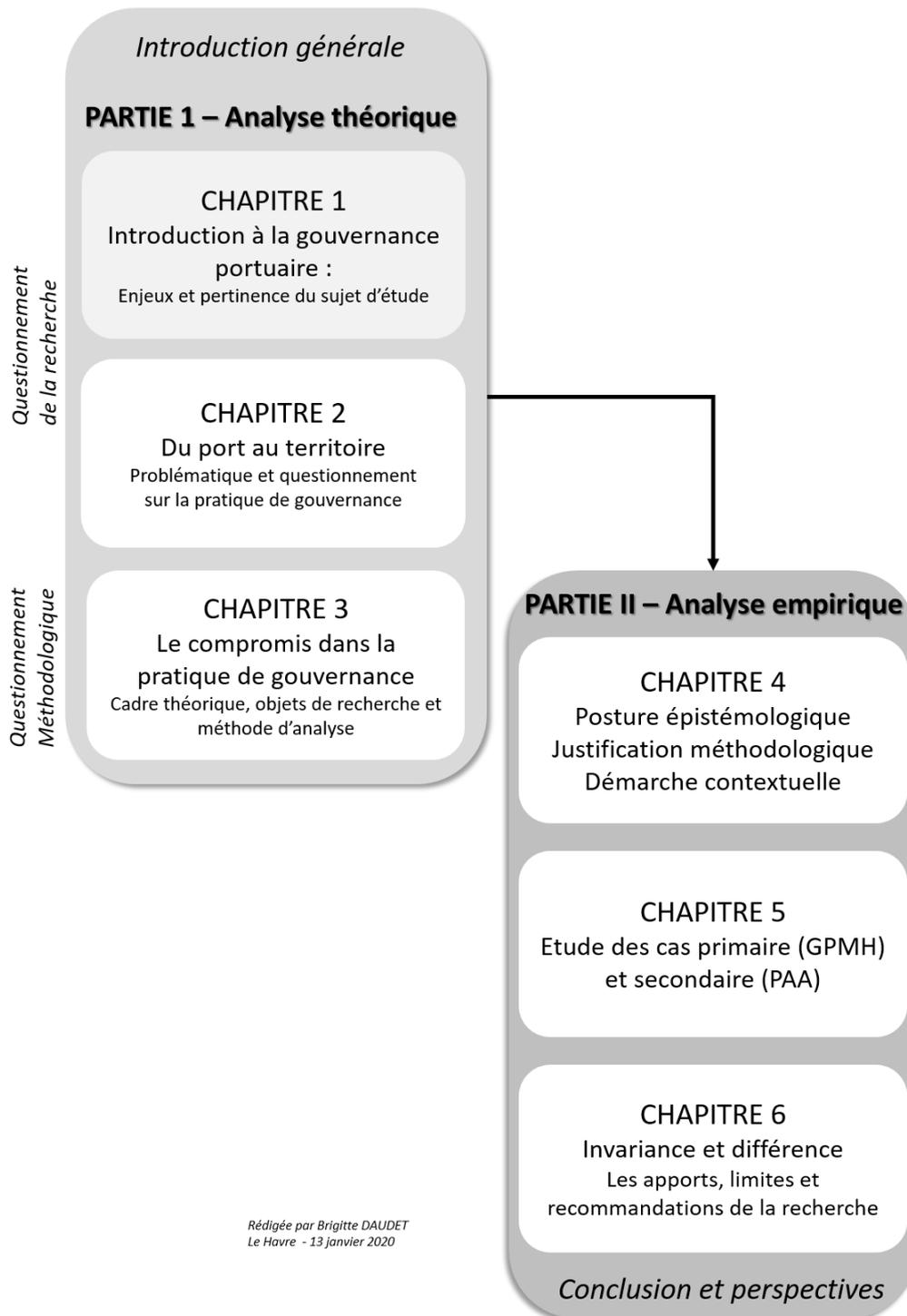


Figure 1. Architecture de la démarche doctorale

Un guide de lecture sous forme graphique

La dernière figure permet de visualiser en une seule image le cheminement doctoral, depuis le questionnement initial sur la notion polysémique de gouvernance jusqu'à la proposition d'utiliser le compromis comme le véhicule méthodologique d'une pratique de gouvernance portuaire.

Les concepts-clés, le substrat théorique, la notion centrale ainsi que l'objet qui s'y rapporte, les principales catégories d'acteurs et les deux terrains d'investigation : tout cela se retrouve dans une seule feuille qui agit comme un guide de lecture. Ce dernier permet d'avoir une vision d'ensemble mais aussi de faciliter les allers retours entre les différents chapitres.

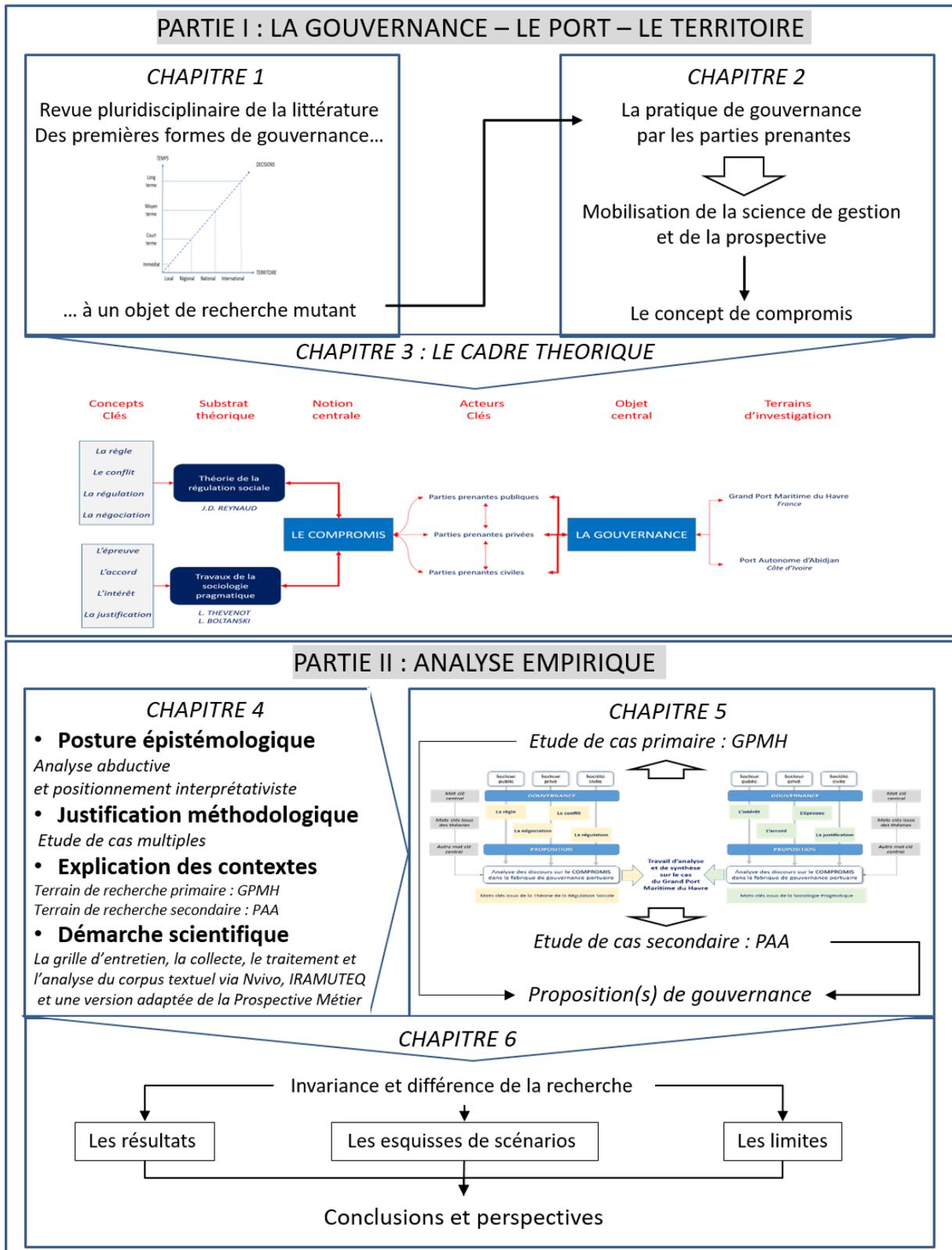


Figure 2. Lecture synoptique graphique de la démarche doctorale

Partie I – La gouvernance, le port et le territoire

Introduction 1^{ère} partie

La première partie de la présente recherche doctorale s'intéresse à la gestion portuaire mondiale et plus spécifiquement à la problématique managériale de la gouvernance d'écosystèmes complexes et territorialisés. Les questionnements sur la pratique de la gouvernance par le compromis consolident un cadre conceptuel et théorique pour structurer la démarche doctorale. Cette première partie considère les éléments de contexte du sujet à l'étude en procédant à une revue de la littérature pluridisciplinaire sur la gouvernance portuaire. Cet état de l'art soutient la délimitation du périmètre de l'objet d'étude dans un objectif de cohérence avec la méthodologie de recherche retenue et le recours à l'usage de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et la Sociologie Pragmatique (SP). Par ailleurs, le caractère prospectif de la présente démarche justifie l'usage adapté de la méthode de la Prospective Métiers en vue d'esquisser des pistes de scénario de gouvernance prospective proposée dans la deuxième partie du travail doctoral.

Cette première partie se décline en trois chapitres avec le premier qui établit une rétrospective critique de l'évolution plurimillénaire du processus de gouvernance portuaire. Des contours de sa genèse aux dernières évolutions, le chapitre I permet de considérer les principaux critères de la mutation de l'objet central de la recherche. Le chapitre II constitue une continuité du chapitre précédent en injectant les dimensions territoriale et managériale sur un point crucial de la thèse : la pratique de gouvernance. Le travail accompli permet de mettre en perspective le rôle prégnant des parties prenantes ; publiques, privées et civiles, dans le fonctionnement et l'animation de la gouvernance portuaire. Le recours aux substrats théoriques et opérationnels de la science de gestion conclut ce deuxième chapitre en les appliquant au contexte spécifique et particulier du territoire portuaire. L'interrogation sur les règles et usages du compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire ouvre une question managériale essentielle sur la gestion stratégique des compétences et des comportements.

Le chapitre III justifie et explicite le recours aux travaux de recherche issus de la théorie de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique pour analyser les mécanismes de compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire moderne. Les éléments de la problématique et le cadre théorique établissent une grille d'analyse qui est expérimentée sur

deux études de cas, relevant d'un cas d'étude primaire exploratoire et un deuxième secondaire en mode test.

Chapitre I - Prolégomènes à la gouvernance portuaire

Plan

Introduction

1.1. Trois millénaires de cheminement : retour sur la genèse des premières formes de gouvernances portuaires

1.2. De l'Etat providence aux doctrines néolibérales : les autorités portuaires comme laboratoire de gouvernances

1.3. Gouvernance portuaire : un objet de recherche pluridisciplinaire mutant

Synthèse

Introduction

Un chapitre introductif paraît indispensable pour saisir la dimension spécifique et pourtant universelle de l'objet central de la thèse, à savoir le port et l'évolution de sa gouvernance. Une première partie constitue un exercice de condensé puisqu'il est fait état des principaux retours d'expériences et des principales leçons à tirer de plus de 3000 ans de gouvernance portuaire de par le monde. Les termes fondateurs de la thèse sont alors définis par l'analyse des pratiques ancestrales et contemporaines d'une gouvernance portuaire par essence protéiforme et évolutive. Les instances et organes de gouvernance évoluent au gré de réformes et de pratiques qui reflètent l'évolution des modalités du fonctionnement et du contrôle dans le secteur portuaire. Une deuxième partie met en perspective comment les éléments doctrinaires et l'évolution moderne du monde marchand ont encore fait mûrir la gouvernance portuaire. L'approche pluridisciplinaire de la démarche permet de démontrer combien cette gouvernance demeure la préoccupation d'une somme très importante de travaux scientifiques et académiques. La troisième partie de ce chapitre introductif vise à établir pourquoi aujourd'hui, et probablement encore plus demain dans une vision prospective et stratégique, la gouvernance portuaire constitue un terrain de recherche ouvert et pertinent pour la science de gestion.

1.1. Trois millénaires de cheminement : retour sur la genèse des premières formes de gouvernances portuaires

La naissance portuaire est un acte tout aussi politique que marchand puisque les premières thalassocraties orientales méditerranéennes structurent un aménagement minimal de comptoirs pour accueillir et protéger les balbutiantes marines de commerce et de guerre (Boorstin, 1988). Les historiens relèvent que le littoral devient un espace marchand côtier qui subit des transformations physiques mais aussi politiques avec des ententes qui se font et se défont entre différents pouvoirs évangélistes et conquérants (Buchet, 2004). Les pionniers de l'anthropisation littorale se trouvent en Méditerranée orientale, tirant profit d'une géographie physique où les archipels et autres ensembles insulaires rendaient plus simple l'aventure maritime à courte distance, avec la capacité technique de revenir à son point de

départ. De cette maîtrise balbutiante de l'espace maritime naît les premières thalassocraties civilisatrices, plus commerçantes que belliqueuses (Braudel, 2013).

Les Crétois, à leur apogée commerciale XV^e siècle avant JC, initient une première forme originale de gouvernance extraterritoriale et politique sur ces micro-territoires géographiques qu'incarnent les premiers relais maritimes hauturiers. Chypres, Rhodes et évidemment Byblos constituent en quelque sorte les premiers laboratoires portuaires d'une gestion féconde où s'entremêlent les pouvoirs politiques, les enjeux marchands et une forte concentration de négociations internationales. Et déjà se commentent des processus de coordination entre différentes catégories d'acteurs qui partagent l'intérêt collectif de construire (ou *a minima* de s'entendre) un ensemble de règles afin, autant que faire se peut, de régenter les territoires marchands que sont devenus les ports. (Corlay, 1998). Une forme pionnière de fabrique de la gouvernance portuaire se fonde alors sur l'intérêt partagé par le plus grand nombre d'un corpus de lois, rarement rédigées à l'époque mais déjà codifiées et ajustées par l'usage et les interactions entre les acteurs. Les premiers organes de gouvernance se mettent en place dans un souci de contrôle et de supervision pour garantir que les usages sur le port soient en conformité avec l'édiction des lois et règles. Une organisation managériale singulière voit progressivement le jour pour réguler les rapports entre les acteurs dans les ports du pourtour méditerranéen.

Sous l'ère phénicienne, 5 siècles avant JC, l'organisation d'une ville portuaire comme Tyr reflète la répartition des pouvoirs. Les marchands sont souverains tant la consubstantialité de la cité portuaire relève d'impératifs commerciaux dans un espace méditerranéen oriental où la puissance des échanges structure le rayonnement culturel et civilisationnel. La maîtrise technique de la navigation commerciale hauturière et le développement des services de cabotage permettent de coordonner et de connecter des chapelets de villes portuaires. Le pouvoir politique a recours aux marchands et aux navigants pour échanger des informations, notamment pour étendre leur influence, se renseigner sur les contrées méconnues ou encore évaluer les opportunités de développement avec de nouveaux partenaires. Les organes de gestion de l'époque sont des espaces politiques où se concentrent, se discutent mais surtout se contrôlent les rapports de pouvoirs de chacun. Sans parler encore de gouvernance, une forme de répartition des pouvoirs s'établit progressivement pour orchestrer une opulence maîtrisée sur les interfaces portuaires. Les Grecs puis les Romains, sous une attentive tutelle politique centralisatrice, laissent dans les villes portuaires :

- les aristocrates gérer les négociations ;
- la bourgeoisie prospérer sur la fourniture des marchandises ; et,
- le peuple fournir une main d'œuvre pléthorique pour orchestrer toute une panoplie de services aux marchandises, aux navires et aux hommes.

En matière de gouvernance politique et marchande, le cas des villes et comptoirs portuaires de la ligue hanséatique marque une autre forme de maturité et d'innovation qui va pendant près d'un demi-millénaire étroitement combiner intérêts souverains, enjeux commerciaux, protection militaire et même évangélisation religieuse. Comme le rappelle Emile Worms dans les premiers mots de l'introduction de son ouvrage publié en 1864 :

« Il serait difficile pour l'auteur de bien exposer, difficile pour le lecteur de bien comprendre l'histoire commerciale d'une ligue de villes aux visées à la fois mercantiles et politiques, sans des prolégomènes, où se déroulent d'une part le fil peu embrouillé du commerce antérieur, d'autre part la marche d'abord incertaine, puis mieux assurée, et, enfin triomphante de la bourgeoisie. » (Worms, 1864).

Lübeck, Rostock ou encore Dantzig et Hambourg constituent des villes portuaires puissantes où la bourgeoisie décide de s'unir dans un réseau solidaire et protecteur. Le contrôle des opérations strictement portuaires se conjugue alors avec le contrôle collectif d'un pouvoir marchand partagé et co-construit auquel il convient d'ajouter le contrôle des nuisances extérieures qui pourraient altérer la prospérité établie. Qu'elles soient qualifiées de germanique, hanséatique ou teutonique, les villes et comptoirs s'unissent autour de chartes qui posent les fondements d'une gouvernance portuaire régionale distribuée sur les pourtours de la Mer du Nord et de la Mer Baltique (Nordmann, 1964). L'aménagement territorial et la coordination interportuaire sont déjà au cœur de la mission de ces regroupements marchands et stratégiques.

Il est somme toute stupéfiant de constater que les mêmes termes d'*aménagement*, de *territoire* et de *coordination* demeurent centraux dans les réflexions contemporaines qui animent les gouvernants et réformateurs en charge de réfléchir sur la pratique de gouvernance portuaire aujourd'hui. Du temps de la Ligue Hanséatique, la combinaison des pragmatismes politique et économique permet à la bourgeoisie marchande de s'entendre avec les souverains politiques par le truchement d'élection de représentants officiels pour chacune des villes « dominantes ».

Ce processus marque l'avènement d'instances qui garantissent, par leur seule construction politique, un contrôle régional qui stabilise une organisation portuaire multipolaire. Les villes dominantes et leurs organes de gouvernance se placent comme des garantes des intérêts de comptoirs portuaires moins influents mais géographiquement aptes à commercer au sein de la ligue (Dollinger, 2001).

Ce qu'il est intéressant de relever dans ce crochet historique qui s'étale du XII^{ème} au XVII^{ème} siècle, ce sont les arrangements et compromis qui sont obtenus auprès d'Etats riverains ou de villes portuaires centrifuges. Que ce soit par la force de blocus maritimes comme à Brugge en 1280 ou par la puissance de la négociation politique et marchande, le réseau d'influence des villes portuaires hanséatiques s'élargit lors d'assemblées des villes (*Hansetag*) où se décident de manière concertée les principales orientations marchandes et militaires visant à défendre les intérêts partagés du réseau. A noter qu'en matière de gouvernance, les assemblées ne fournissaient que des avis consultatifs qui laissaient les villes portuaires décider *in fine* de leur stratégie sans oublier toutefois de s'acquitter obligatoirement de leurs contributions financières et militaires, indispensables dans l'interdépendance et la solidarité au sein de la ligue. Les *Hansetag* manifestent une forme déjà très aboutie de construction politique et managériale avec des règles établies dans une dimension internationale. Cette *méta-organisation* portuaire orchestrait un contrôle régional élargi permettant de garantir aux villes dominantes comme à celles dites périphériques de commercer selon des règles communes entérinées et respectées par toutes les puissances en présence.

Sur 5 siècles d'expérimentations hanséatiques, on retrouve l'interpénétration des échelles d'espace, de temps et de décisions qui sont perpétuellement au cœur de la problématique de recherche sur le concept de gouvernance (Daudet, 2012). Ces interrelations des échelles définissent les contours des différents systèmes de gouvernance sans se conformer à une approche matricielle et linéaire comme illustrée dans la figure 3. Des dosages, des formes, des ambitions et des innovations façonnent les différentes typologies de gouvernance, allant de l'inclusion des sphères locales aux organes internationaux, de l'immédiateté d'une décision unilatérale à la planification stratégique et prospective à long terme.

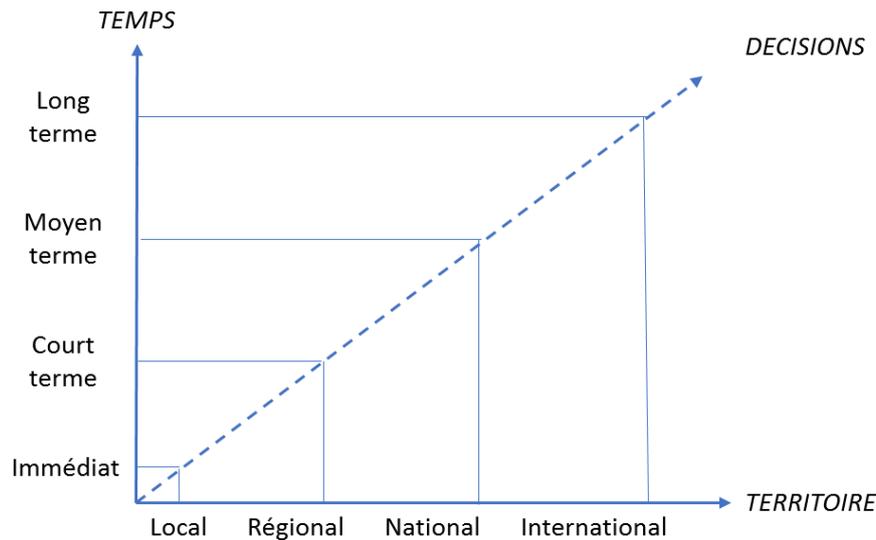


Figure 3. Le territoire, le temps et la fabrique de la décision : matrice d'une gouvernance protéiforme.

(Source : Daudet, 2020)

Dernier exemple parmi moult autres dans l'histoire des destinées portuaires internationales, le cas très documenté des villes-Etats de Gènes et de Venise où fut inventé le capitalisme marchand (Corlay, 1998). Ces deux cités aux fondements historiques diamétralement opposés, se concurrencent dès le XII^{ème} siècle en construisant des comptoirs et relais commerciaux dans toute la Méditerranée orientale, ici-même où deux millénaires plus tôt s'expérimentaient les premières constructions politiques et marchandes des Crétois, des Egyptiens puis des Grecs. La financiarisation marchande exige de nouvelles organisations bancaires pour construire, opérer et développer des flottes pléthoriques qui assurent des services réguliers et sécurisés entre les immenses marchés de l'Occident et de l'Orient. (Doumerc, B. et Stockly., D., 1995). Les bourgeoisies génoise et vénitienne inventent ni plus ni moins les structures administratives, juridiques, financières et même fiscales d'une gouvernance marchande capitaliste moderne. Diplomatie et stratégie structurent une gouvernance politique initiée et contrôlée par les familles dominantes des deux cités italiennes. Cette gouvernance assoit la prospérité de villes circonscrites par les éléments naturels mais où l'opulence économique et l'influence géostratégique leur confèrent le pouvoir de commercer jusqu'aux Indes et même en Chine. Les compromis se font et se défont entre les familles dominantes sur l'autel d'un partage acceptable des pouvoirs économiques et financiers.

Ces deux villes-Etats et leurs structures politiques de gouvernance préemptent en quelque sorte les premières grandes découvertes et ouvrent un nouveau chapitre d'anthropisation marchande littorale partout sur la planète ; antichambre de la première forme de mondialisation commerciale.

Avec les premiers grands empires coloniaux, de nouvelles organisations littorales muent et gagnent en maturité, connectant de nouveaux horizons côtiers quasiment vierges d'aménagement aux puissantes villes portuaires européennes. Les travaux des géographes maritimes français démontrent que les européens dominent le monde par leur maîtrise océanique et l'inclusion d'immenses territoires gouvernés depuis des capitales économiques littorales, quasiment toutes établies en villes portuaires (Vigarie, 1990). C'est notamment le cas sur les continents africain et américain avec la concentration d'actifs et de populations sur des comptoirs portuaires comme New-York ou Dakar qui sont directement connectés, via la maîtrise marchande des océans, aux « maisons-mères » que sont les nations européennes colonisatrices. En matière de gouvernance, le contrôle de ces territoires portuaires éloignés mais éminemment stratégiques relève exclusivement de l'autorité des états colonisateurs européens avec des représentants permanents des royaumes du vieux-continent. C'est d'ailleurs dans ce contexte de soumission que l'on assiste à des mouvements de résistance comme par exemple au Japon qui, après un siècle de commerce avec les portugais, les hollandais et les chinois, se referme brutalement en 1650 par la promulgation politique de lois isolationnistes très strictes.

Le même siècle, la dynastie chinoise Qing initie une politique de repli sur soi par l'interdiction des relations commerciales maritimes avec l'extérieur sauf depuis le comptoir de Macao. Ce dernier profite d'un statut particulier avec la présence continue des portugais depuis 1557 suite à l'habile signature d'un accord avec l'Empire chinois en échange du paiement d'un loyer annuel et de taxes sur les échanges commerciaux initiés depuis la cité portuaire. Dans ce cas précis de la cité marchande de Macao, l'imbrication des sphères politiques et économiques permet une gouvernance originale bipartite entre les portugais et les chinois. Macao devient un territoire de compromis où toutes les puissances commerçantes d'Europe et d'Asie s'entendent sur des règles pour continuer d'entretenir des liens d'échanges avec la Chine. Le tout s'articule dans un respect et un contrôle des règles marchandes et politiques permis uniquement car des organes adéquats de gouvernance ont été mis en place de manière concertée par les forces en présence.

Dans ce cas mais qui n'est pas isolé, la fabrique et la pratique de la gouvernance deviennent itératives, au gré des considérations politiques et surtout des enjeux et stratégies commerciaux internationaux. La plasticité des règles et des accords met en perspective une adaptabilité continue avec des coopérations qui se font et se défont et des coordinations qui s'élargissent ou se rétrécissent en fonction des intérêts défendus par les acteurs les plus influents. Les organes de gouvernance de l'époque matérialisent cette organisation managériale qui doit satisfaire toutes les parties prenantes impliquées dans ce carrefour marchand qu'est Macao à l'époque.

À la même époque en France, Sebastien Le Prestre, Marquis de Vauban, dit Vauban devient le personnage emblématique du « développement » des villes portuaires. Alors qu'il officie comme *Commissaire général des fortifications* à la fin du XVIIème siècle, il orchestre le « pré-carré du Roi » en fortifiant, entre autres, un ensemble de villes portuaires des façades Manche et Atlantique. Se prémunir de la menace anglaise signifie alors de rendre imprenable des infrastructures censées être ouvertes au commerce et à l'échange maritime. En matière de gouvernance, ce qu'il est intéressant de relever dans le cas français est le centralisme versaillais et le dirigisme royal de Louis XIV et de ses proches conseillers militaires. Cette spécificité royale et française est continuellement évoquée pour expliciter pourquoi la France du XXIème siècle semble toujours tourner le dos à la mer (Maurey & Vaspart, 2019)(Filleul & Vaspart, 2020).

Les ports constituent des biens stratégiques, essentiels dans la destinée des affaires politiques royales. Le financement massif des ouvrages de fortifications tend à démontrer déjà que la souveraineté royale et l'intégrité du développement d'une Nation passent par un contrôle physique et « managériale » des ports. Les organes de contrôle du fonctionnement portuaire hexagonal relèvent exclusivement du Roi. Déjà aussi, ce sont les militaires et les stratèges qui mobilisent les connaissances (et les finances) pour redessiner les interfaces portuaires. Vauban repense la physionomie et même la fonction première des villes portuaires en prenant le contrôle d'une gouvernance que l'on peut qualifier d'infrastructurelle. Inutile de préciser que nous sommes en présence d'une pratique politique de la gouvernance portuaire qui se situe aux antipodes des usages développés par les cités commerçantes de l'Italie du Nord ou des réseaux hanséatiques nord-européens.

Près de 3 siècles plus tard, nous verrons que ces sensibilités de souveraineté nationale et l'obédience régaliennne qui en découle continuent d'agiter le curseur entre le contrôle public

des autorités portuaires et l'injection d'acteurs privés dans la gestion et le développement des services commerciaux des ports. Nous verrons par ailleurs que le profil même et la formation des élites publiques portuaires découlent de cette période où il fallait savoir construire (ingénieurs) et défendre l'intérêt public. Les décisionnaires portuaires français au XXIème siècle sont encore désignés par décret dans une mécanique bien huilée puisque ces hauts-fonctionnaires sortent quasiment tous de la prestigieuse Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et qu'ils ont donc tous suivi les mêmes cursus et les mêmes enseignements (Alix & Daudet, 2018).

Avec la première révolution industrielle, deux nouvelles catégories d'acteurs investissent les destinées portuaires et l'organisation de la gouvernance : les capitaines d'industrie et les syndicats (Pigenet, 2001). L'Europe industrielle du milieu du XIXème siècle croît avec la maîtrise technologique et la capacité à construire des bateaux plus grands, plus puissants et plus résistants. Au cœur de l'enjeu de gouvernance de l'époque, la maîtrise et le contrôle d'un subtil équilibre entre des forces contraintes de travailler ensemble mais sans l'ambition encore de co-construire du bien-commun.

La croissance démographique et les migrations vers les premiers foyers industriels accélèrent l'anthropisation littorale. L'influence de grandes métropoles portuaires comme Londres, Liverpool ou encore Glasgow illustrent la toute-puissance industrielle et technologique d'une Angleterre conquérante et expansionniste (*Capital*, 2011). Les grandes dynasties industrielles britanniques s'érigent dans les villes portuaires avec un pouvoir économique hors-norme, particulièrement dans la fabrique des décisions, qu'elles soient privées mais aussi publiques. Un « patronat manager » s'affirme avec une puissance financière jamais connue jusqu'alors et des méthodes de gestion innovantes qui conçoivent de nouveaux rapports avec une pléthore d'ouvriers industriels et manufacturiers (Lescent-Giles, 1998).

Des formes originales de « *gestion intégrée* » naissent de ces formidables concentrations capitalistiques privées avec notamment différentes formes de paternalisme patronal qui produit *de facto* un contrôle vertical (voir total) de la décision. Du travail à la maison en passant par l'éducation, la fabrique et la pratique de la gouvernance se privatisent en quelque sorte dans le souci affiché du bien collectif. De manière concomitante, ces cohortes d'ouvriers industriels s'organisent et les premières formes d'organisations syndicales naissent logiquement à Londres, alors le port industriel le plus puissant de l'époque (Lovell, 1969).

De l'autre côté de l'Atlantique, New-York multiplie sa population par 10 en 50 ans (1850-1900) pour dépasser 5 millions d'habitants et devenir le plus grand port des Amériques. Les activités industrialo-portuaires grandissent et mobilisent une force de travail qui s'organise et se mobilise pour disposer d'une vraie représentation dans les prises de décisions et les opérations sur les terminaux, les chantiers navals, les usines portuaires, etc. L'émergence d'une organisation syndicale inclut pour la première fois les travailleurs et la population riveraine dans le processus de gouvernances des quais. Sur la côte est des Etats-Unis, ce sont surtout les mafias irlandaises puis italiennes qui vont construire des syndicats comme l'ILA (*International Longshoremen's Association*) pour d'une part défendre de manière officielle les intérêts des dockers mais surtout de l'autre ériger un empire mafieux sur les quais portuaires de New-York à Miami (Gayraud, 2008). Le réalisateur américain Elia Kazan dénonce le contrôle exercé par les mafias sur les organisations ouvrières de dockers dans le film culte *Sur les quais* sorti en 1954 alors même que les puissances syndicales demeurent omniprésentes dans la gestion de toutes les activités sur les terminaux. Encore aujourd'hui, la puissance syndicale portuaire constitue toujours un contre-pouvoir extrêmement actif dans la gouvernance des activités sur les terminaux et l'ILA tout comme l'ILWU (*International Longshore & Warehouse Union*) sur la côte ouest.

Pour nourrir cette industrialisation, de nouvelles routes maritimes se consolident pour garantir l'approvisionnement d'immenses quantités de matières premières qui elles-mêmes s'entassent et se transforment sur les espaces portuaires. Une cartographie mondiale s'esquisse avec de nouvelles intensités qui nourrissent plusieurs vagues colonisatrices desquelles découlent l'installation/le renforcement de comptoirs commerciaux comme en Afrique de l'ouest ou sur les côtes sud-américaines.

L'historien Bruno Marnot insiste sur l'importance des réseaux maritimes et des connectivités portuaires dans la construction d'une première forme de mondialisation industrielle et productive qui s'opère dès le XIX^{ème} siècle (Marnot, 2012). L'auteur n'hésite pas à étayer une forme de déterminisme marchand et organisationnel entre les fonctions des grands ports maritimes et la mondialisation en France (Marnot, 2011). Les travaux académiques de Cesar Ducruet démontrent l'interdépendance organique et politique des installations portuaires les plus dominantes et les villes portuaires les plus importantes. Le temps long portuaire (1890-2010) soutient une analyse empirique et exhaustive sur les nouvelles relations d'interdépendances entre la ville et son port, entre le port et sa ville (Ducruet, Cuyala & El Hosni, 2018) (Ducruet, Cuyala & El Hosni, 2016).

En matière de gouvernance, les destinées croisées des deux ensembles devraient logiquement se féconder, à l’instar de ce que la ligue hanséatique avait initié et développé. Or, la littérature académique abonde sur l’épineuse question de la problématique de gestion des relations ville-port avec le questionnement lancinant des équilibres et des passerelles entre la gouvernance des villes d’une part et celle des ports d’autre part. (Alix, Comtois et Delsalle, 2013).

Dans une approche prospective et stratégique, les travaux d’Alix et Daudet questionnent le jeu des acteurs et la pondération des représentativités des différentes parties prenantes dans la gestion écosystémique des relations ville-port (Daudet & Alix, 2013). Que les questionnements soient prioritairement politiques, économiques, sociaux et dorénavant sociétaux et environnementaux (Figure 4), les parties prenantes actives dans la vie communautaire d’une agglomération portuaire restent en quête de gouvernance opérationnelle et représentative pour atteindre collectivement des optimaux d’efficacité et d’efficience (Alix & Daudet, 2014).

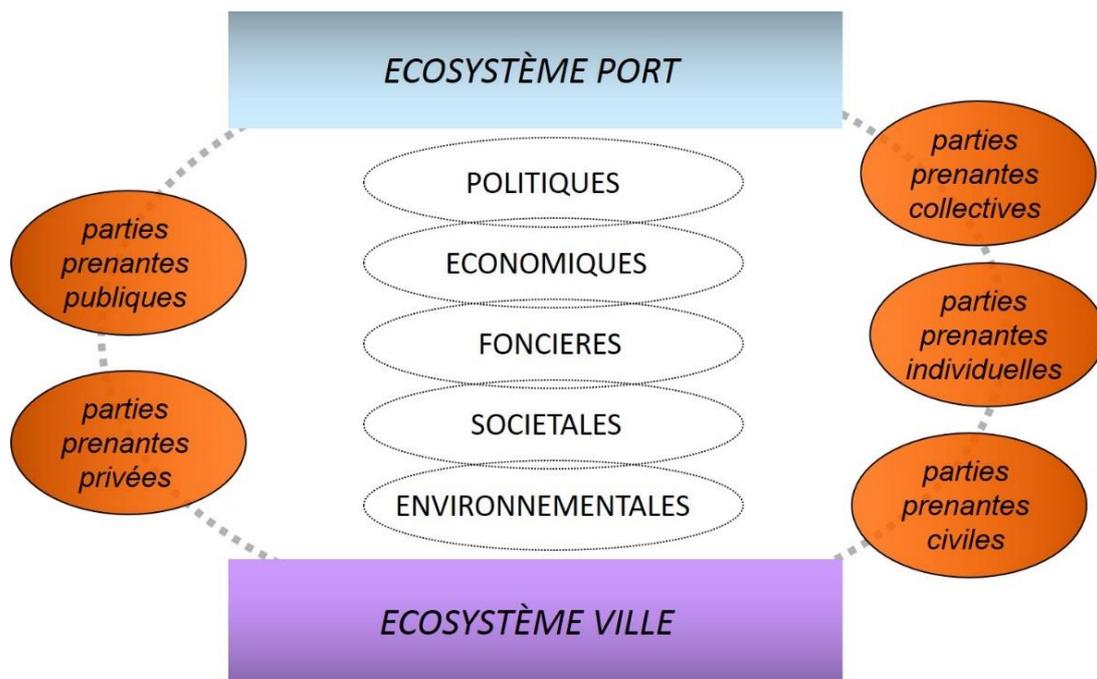


Figure 4 : L’écosystème complexe ville-port : laboratoire du jeu des parties prenantes pour une gouvernance représentative et inclusive

(Source : Daudet & Alix, 2012)

Si l’on revient *stricto-sensu* sur le cas des interfaces portuaires, il est à relever dans le cas français que ces dernières constituent la priorité économique d’une ambition politique volontariste ayant pour objectif d’encadrer et de contrôler l’aménagement du territoire. La

gouvernance d'Etat est de mise avec un Etat-providence pourvoyeur des territoires dans une relation d'interdépendance quasi inaliénable. En matière de gouvernance portuaire, la France brille par un dogmatisme radical, faisant du centralisme d'Etat une véritable doctrine du développement portuaire inscrite dans les textes du code civil de 1802. (Grosdidier de Matons, 1999).

Dans la plupart des Etats africains francophones, les translations juridiques héritées du modèle français ont érigé des modèles sensiblement identiques à celui de la métropole avec des autorités portuaires qui restent sous un contrôle quasi exclusif des plus hautes sphères politiques (Debrie, 2001). Les processus d'indépendance nationale à la sortie de la seconde guerre mondiale n'ont fait que renforcer une gouvernance politique des ports, démontrant *de facto* l'importance vitale de ces infrastructures dans le fonctionnement et la stabilité économique-sociale de la Nation (Ba, Diaw, Leclerc & Mering, 2013).

La pratique de la gouvernance portuaire se restreint la plupart du temps à un dirigisme politique rigide et centralisé, faisant du Président de la République et à la rigueur du Premier Ministre, les garants de la décision publique. La question de la nomination des dirigeants portuaires africains s'avère révélatrice et symptomatique d'un système qui a peu évolué car l'autorité portuaire reste un objet éminemment politique. Cela fait partie des questionnements de notre problématique alors que le Directeur Général portuaire africain relève souvent de plusieurs tutelles ministérielles et d'une autorité supérieure de la Présidence. Cette « tutellisation politique » interroge sur la capacité de l'équipe dirigeante portuaire à construire, animer et pratiquer des formes de gouvernance plus inclusives, notamment à l'égard des acteurs-investisseurs privés mais aussi de la société civile et de toute forme d'expression citoyenne (Alix, 2018)(Daudet, 2017). Ces structurations politiques et managériales héritées de l'époque coloniale justifient en partie le choix du cas exploratoire du Havre et du cas-test d'Abidjan dans le travail de terrain qui sera explicité dans la deuxième partie.

Les Nations de l'Afrique de l'ouest ne profitent pas vraiment des *Trente Glorieuses* et des deux crises financières des années 1970 pour accélérer un processus de remise en cause de l'omniscience régalienne sur la gouvernance portuaire. Cela sera même l'inverse pour la quasi-totalité d'Etats fraîchement indépendants, en quête de légitimité et de stabilité. Les emprises politique et publique sur les organes de décision se renforcent avec des autorités

portuaires qui deviennent des « monstres administratifs » complexes aux effectifs pléthoriques (Grosdidier de Matons, 1999).

En cela, l'analyse contemporaine des deux cas ivoirien et français devient particulièrement pertinente puisque le premier n'a pas eu à conjuguer avec l'émergence de nouvelles doctrines de dessaisissement et de décentralisation contrairement au second. Quasiment toutes les façades littorales mondiales sont pourtant touchées avec toutefois des processus de réforme très hétérogènes qui engendrent des mécanismes de gouvernance tout sauf uniformes et standardisés. Cette vague réformatrice pose les bases de nouvelles réflexions académiques sur les différentes typologies plus libérales et néolibérales de gouvernance.

1.2. De l'Etat providence aux doctrines néolibérales : les autorités portuaires comme laboratoire de gouvernances

Avec l'euphorie économique de la sortie de la seconde guerre mondiale, tout s'accélère et s'intensifie : la part des exportations dans le PIB mondial double entre 1950 et 1973 pour dépasser la barre symbolique des 10%. L'accroissement quasi exponentiel des volumes marchands échangés par voies maritimes renforce le rôle éminemment stratégique et politique des places portuaires (Gottmann, 1961). Une foisonnante littérature scientifique aborde la question du développement portuaire où la pluridisciplinarité entremêle l'héritage de l'histoire, le déterminisme de la géographie, les opportunités de l'économie, le poids de la sociologie ou encore les impératifs de la légalité juridique pour décrire les interpénétrations idéologiques, fonctionnelles et spatiales de l'écosystème portuaire (Bird, 1971)(Vigarié, 1961). Les territoires portuaires deviennent alors de véritables laboratoires de l'expérimentation managériale internationale avec l'avènement de la conteneurisation dès la fin des années 1960. Les ports et leurs autorités de tutelle restent très majoritairement considérés comme des *SOEs* (*State-Owned Enterprises*) dans une littérature scientifique anglo-saxonne qui commence à interroger la rentabilité et même la profitabilité de ces entreprises publiques essentielles dans le processus de globalisation marchande (Cass, 1996).

Le jeu des acteurs, la notion de contrôle ou encore les dispositifs d'organisation nourrissent la translation du concept de gouvernance de la sphère privée vers la sphère publique au moment où les Etats-Nations cherchent des formes de gouvernances publiques adaptées à l'évolution

économique et financière du monde. *Pouvoir, décision, acteurs, contrôle* sont des mots-clés que l'on retrouve dans les premiers travaux sur la gouvernance d'entreprises. Une foisonnante littérature occupe les gestionnaires, depuis ses racines historiques dans la gouvernance d'entreprise du commerce caravanier (Pérez, 2003) ou dans celui des premières organisations maritimes marchandes (Thiveaud, 1994) jusqu'aux multiples facettes de la définition et des périmètres conceptuels du terme (Pitseys, 2010).

Les mécanismes de contrôle de l'action s'activent dans le but principal d'optimiser une transparence pour se garantir que les actions prises par les dirigeants vont bien dans le sens de celui des actionnaires. Un pan entier de la littérature scientifique s'interroge sur les nouvelles modalités de la gouvernance publique, faisant resurgir des courants de pensées qui s'inspirent des constatations et dispositifs du secteur privé pour les adapter et les transposer dans le contexte public. Les organes de gouvernance publique se dotent d'instances qui mettent en place des principes et mécanismes de contrôle des actions.

Pour les sciences de gestion (et ce ne sont évidemment pas les seules), citons les travaux aussi abondants que controversés sur le *New Public Management* (NPM) puis sur le *New Public Governance* (NPG) qui cherchent à requalifier l'action publique de la gouvernance par l'analyse des processus. D'obédience anglo-saxonne (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002), (Salamon, 2002), la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) en français dans le texte trouve ses origines dans les travaux pionniers d'Henri Fayol, entrepreneur visionnaire qui cherchait au début du XXème siècle à s'inspirer des meilleures pratiques de gestion d'un secteur minier en quête de toujours plus d'optimisation productive et organisationnelle. A l'époque, la question de la relation de l'Etat avec le développement économique constitue le cœur du nouveau paradigme productif. Le NPM tout comme le NPG questionne la performance publique avec l'idée première que des réformes institutionnelles accompagnent une modernisation de l'appareil public d'Etat, allant même jusqu'à interroger ouvertement la capacité de gouvernance de la puissance publique (Peters & Pierre, 1998). Pour reprendre les mots d'Alain Letourneau :

« (...) le NPM perçoit le management comme créateur de structures organisationnelles mieux conçues et plus adéquates. C'est l'idéologie du managérialisme qui va tout à fait de pair avec le néo-libéralisme et souligne très forts l'intérêt des forces du marché. (Letourneau, 2009).

Dans notre axiome de recherche, la formalisation des relations entre les parties prenantes d'une gouvernance portuaire territorialisée interroge les formes opérationnelles de portage qui présupposent une certaine propension des gestionnaires portuaires à pouvoir (*et vouloir*) évoluer dans leur manière d'administrer et de construire la décision. Van Haeperen développe le processus d'«agencification» comme un élément central du NGP pour porter, assumer et développer une efficacité économique et une efficience stratégique des prises de risque (Van Haeperen, 2012).

Dans une récente contribution était interrogé l'apport opérationnel d'une inclusion dosée de quelques principes de la NPM dans le contexte de la gouvernance portuaire :

« Deux derniers points, sûrement les plus clivants, se posent quant à l'application d'une dose opérationnelle de NGP dans les administrations portuaires françaises et même internationales. Le premier point a trait à la rémunération des élites managériales car un des fondements de la nouvelle gestion publique considère que les prises de risques et les responsabilisations doivent être récompensées en autant que les résultats sont là ! Ce premier point en appelle un deuxième : l'évaluation objective de la performance des élites décisionnaires exige de déployer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui dépassent le tonnage total annuel, le nombre de boîtes de manutentionnée ou même le nombre d'emplois créé. Un travail scientifique peut éventuellement combler cette lacune forte mais encore faut-il que cela s'inscrive dans un début et une fin de mandat. Or, les changements organisationnels et opérationnels peuvent très bien trouver leurs bénéfices et dividendes après le passage d'une équipe décisionnelle et de ses travaux réformateurs. La question de l'évaluation pose l'épineuse problématique des échelles de temps, d'espace et de responsabilité inhérentes à la gestion novatrice d'un territoire productif logistique et portuaire ».
(Alix & Daudet, 2018, p.172).

La gouvernance entrepreneuriale se nourrit des rapports de confiance qui modèlent le projet commun d'une société privée. Les administrations publiques ne s'inspirent pas de cet impératif de confiance indispensable. Particulièrement en France, pendant la période faste des *Trente Glorieuses*, l'Etat reste souverain dans des processus hiérarchiques clairs malgré une politique générale de décentralisation qui ne concerne pas les grands ports français de l'époque. Bien au contraire comme le rappelle le professeur Jacques Guillaume en se référant aux écrits d'André Vigarié :

(...) dans les lois sur l'autonomie portuaire, inaugurées par la loi du 12 juin 1920, puis remaniées de fond en comble par celle du 19 juin 1965, lorsque la France des Trente Glorieuses, de l'industrialisation et de la planification gaullienne, se lança dans la désignation de six ports autonomes qui n'eurent d'autonome en fait que leur qualificatif juridique, puisqu'il s'agissait d'établissements publics dont la gouvernance restait éminemment centralisée et contrôlée par l'État [Vigarié 1984, 2003].(Guillaume, 2016).

Jusqu'à la crise pétrolière et financière de 1973, les politiques publiques s'appuient sur une administration qui opère des formes contractuelles publiques dans un souci de gestion équitable et pérenne des territoires nationaux. Mais ce paradigme de la gouvernance « publique » se trouve bousculé, pour ne pas dire remis en cause, avec les vagues successives de déréglementation et de décentralisation qui caractérisent les années 1960 et 1970. Le cliquet de ce changement radical de posture : la fin d'une forme d'âge d'or où les ressources politiques et financières de l'Etat central semblaient illimitées au point d'orchestrer une forme de gouvernance centrale bienveillante à l'adresse de tous les territoires composant l'unité de la nation. La composition et le fonctionnement des conseils d'administration, composés uniquement de hauts-fonctionnaires, ne sont pas encore remis en cause. Les prises de décisions se téléguident depuis Paris et les ministères de tutelle avec l'impératif de service public comme leitmotiv malgré les expansions physiques et fonctionnelles d'activités industrialo-portuaires privées ; la plupart du temps à même le domaine foncier public portuaire (Vigarié, 1979). Les questions du contrôle des décisions et du rôle des instances dans la gouvernance des autorités portuaires ne sont pas étudiées tant le centralisme publique persiste en France.

Dans les cas spécifiques de l'Afrique de l'Ouest, le fait que les Etats-Nations ne disposent bien souvent que d'un seul grand port commercial concourt à renforcer le pouvoir décisionnaire et centralisateur du président. Le port est véritablement une infrastructure d'importance vitale, socle d'une stabilité politique et sociale par son rôle de connecteur physique indispensable avec les circulations maritimes et terrestres internationales (Debrie, 2010). Cet état de fait qui entremêle les dimensions politique, économique et sociale explique le retard que va prendre la quasi-totalité des Etats subsahariens dans l'inclusion d'intérêts privés sur les opérations et les services liés au navire et à la marchandise (Grosdidier de Matons, 2004). Les opérations et les investissements tant sur les infrastructures

que sur les superstructures relèvent de l'autorité publique, ce qui aura pour conséquence une dégradation progressive des installations et des services portuaires subsahariens.

Un véritable déclassement concurrentiel s'opère dans les années 1970 et 1980 qui surenchérit les coûts de transport et limite la capacité des Etats à suivre le rythme des investissements pourtant indispensable avec l'avènement des navires vraquiers géants, les porte-conteneurs de nouvelle génération et la spécialisation croissante des flottes (Harding, Pálsson & Raballand, 2007). Un exemple illustratif de cet état de fait est le conservatisme de la gestion des activités de manutention qui est demeurée l'exclusivité d'organes publics alors même que s'accélérait le transfert des responsabilités et des compétences vers le secteur privé sur toutes les autres façades portuaires des pays émergents et en voie de développement. Il en a résulté d'originales formes de partage du pouvoir de la décision entre l'administration portuaire d'une part et les organisations en charge de la manutention d'autre part ; le tout orchestrée (pour ne pas dire arbitrée) par la tutelle politique centrale. La gouvernance portuaire de l'époque se dote d'organes et d'instances qui visent plus au contrôle des agissements des parties prenantes publiques que de guider la bonne exécution des activités marchandes et commerciales sur le domaine portuaire régalién.

Pour ce qui est de la seule autorité portuaire, à l'instar de ce que l'on peut constater en France et dans tous les pays relevant du droit français, les décisions relèvent d'un conseil d'administration dominé très largement par le Directeur Général, lui-même toujours nommé par les plus hautes sphères de l'Etat dans la quasi-totalité des pays africains francophones (Grosdidier de Matons, 2004). Cette gouvernance refermée sur des impératifs de services publics se trouve progressivement sans corrélation avec des attentes et des besoins exprimés par le marché concurrentiel et ses acteurs, qu'ils soient maritimes, portuaires, industriels ou logistiques.

Quelque-soit l'ampleur des réformes publiques portées par les gouvernements les plus rénovateurs comme au Sénégal ou en Côte d'Ivoire, toutes les autorités portuaires ouest-africaines francophones ont attendu le début du XXIème siècle et la vague de réformes fortement encouragées par le FMI et la Banque Mondiale pour voir s'opérer des transferts de responsabilité vers les acteurs privés. Ces processus d'ouverture ont surtout permis la mise en concession des terminaux à conteneurs ; sans changer l'organisation de la gouvernance institutionnalisée des autorités portuaires. Le directeur général et son conseil d'administration constituent en quelque sorte des hauts-fonctionnaires territorialisés en charge de contrôler la bonne application de politiques émanant du pouvoir central.

Dans le contexte des pays développés et tout particulièrement en France, toute une orthodoxie politique est bousculée par l'injection de théories néolibérales dans le fonctionnement même de l'Etat régalien. L'austérité budgétaire et financière des années 1970 favorise l'émergence de politiques publiques d'un nouveau genre alors même que les deux grands ports de Marseille et du Havre reçoivent de considérables subsides pour compléter l'aménagement d'infrastructures géantes. La prédominance de l'Etat-providence et l'interventionnisme public sont dénoncés par les courants théoriques néolibéraux qui prônent les vertus de l'économie de marché via des processus de dérégulation afin de laisser les lois de marché stimuler de nouvelles formes de concurrence. Les *Trente Glorieuses* d'obédience Keynésiennes laissent place aux courants néolibéraux inspirés par Milton Friedmann ou Friedrich Hayek et ce sont les anglo-saxons qui se montrent les plus audacieux et réformateurs en matière de gouvernance des autorités portuaires, ouvrant la possibilité de laisser le secteur privé gérer des services essentiels au fonctionnement et au développement des ports. La Banque Mondiale tire de cette période de mutation une typologie simplifiée qui corrèle le niveau de risque d'une part (financier, économique, managérial et stratégique) avec le niveau de dérégulation publique que les différents gouvernements occidentaux engagent (Figure 5).

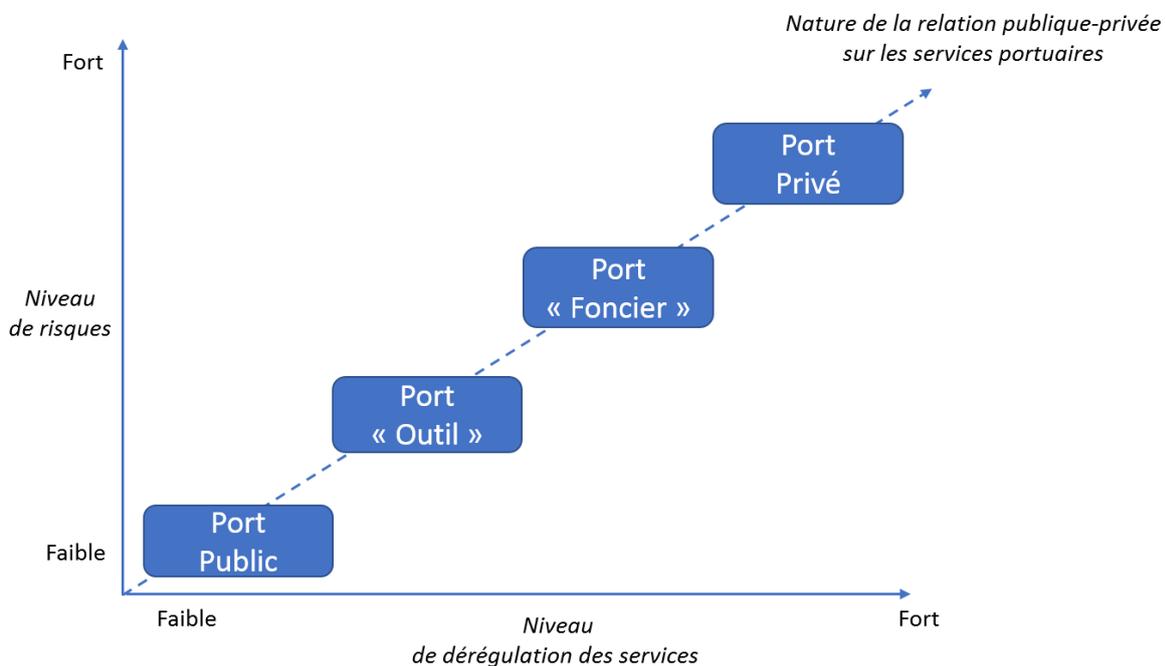
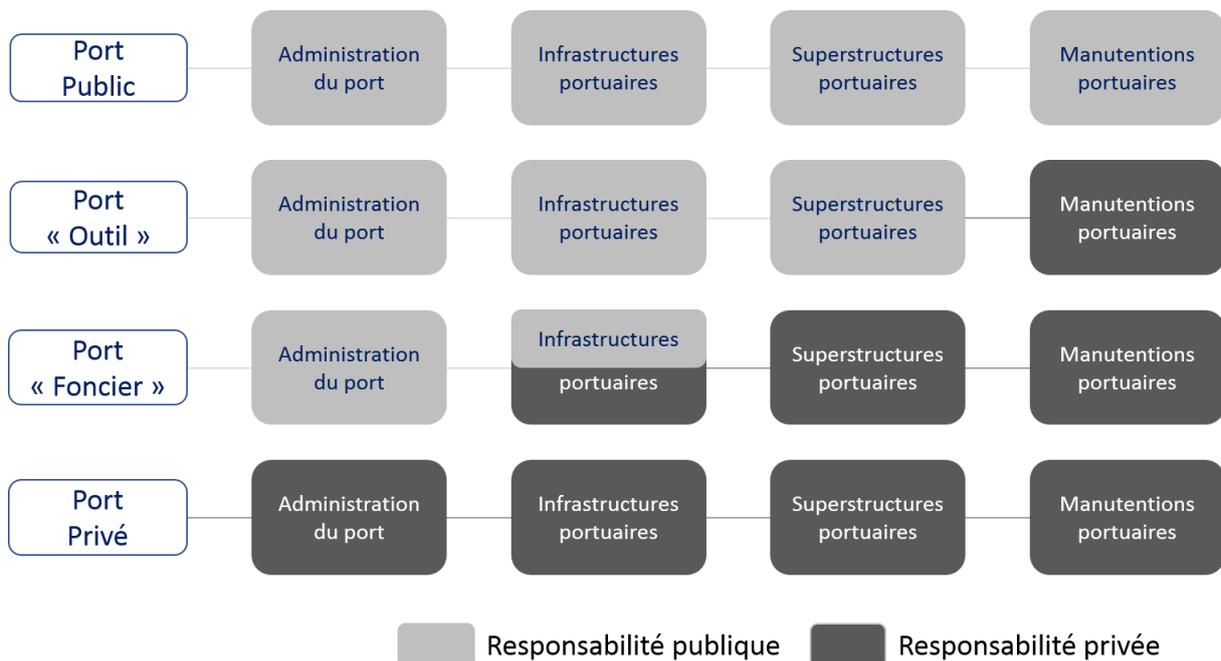


Figure 5. Typologie simplifiée des principales gouvernances portuaires

(Source : Daudet, 2020 ; à partir des travaux de la Banque Mondiale, 2003).

Cette approche induit une forme de transfert du risque et de la compétence depuis les sphères publiques vers les entités privées, actant une forme de dichotomie. D’une part, l’Etat souverain ne semble plus « vouloir et pouvoir » prendre les risques d’investissements qu’il a soutenu lors des 30 glorieuses en matière portuaire. D’autre part, des entreprises (notamment dans la manutention conteneurisée) émergent comme de potentiels relais d’investissement, assumant des prises de risque sur le long terme avec en sus la responsabilité managériale des opérations.

Apparaissent les notions de « port outil » (*Tool port*) et de port-foncier (*Land port*) pour décrire les deux principales catégories de ports qui s’intercalent entre les ports encore entièrement publics et les ports qui deviennent totalement privés (Banque Mondiale, 2003). Sans entrer encore dans un détail fin, la gouvernance de certaines grandes catégories de « services portuaires » passe d’une gestion publique vers une gestion privée comme le résumant les éléments graphiques de la figure 6.



A noter : cette représentation graphique n’inclut pas les principaux services dits de servitude aux navires (pilotage, remorquage, lamanage, dragage et entretien du plan d’eau)

Figure 6. Répartition des rôles entre les sphères publique et privée dans la responsabilité de gestion des principales opérations d’un port de commerce moderne

(Source : Daudet, 2020 ; à partir des travaux et plusieurs sources de la Banque Mondiale)

Les infrastructures et les superstructures sont appréhendées séparément, de même que les opérations physiques liées à la manutention (celle impliquant d'une part le déplacement vertical de la marchandise du navire vers le terminal et vice-versa et d'autre part le déplacement des marchandises à même le terminal ainsi que dans les mouvements entre le terminal portuaire et les solutions de pré et post-acheminements terrestres – et fluviaux le cas échéant). La contractualisation implique des objectifs à atteindre avec le calcul d'indicateurs d'efficacité pour attester de la performance revendiquée par des politiques publiques qui se dotent de stratégies de rentabilité pour ses ports. Les instances de gouvernance demeurent essentiellement administratives mais les premières formes de contractualisation dans des concessions et des partenariats publics-privés obligent à opérer de nouvelles formes de contrôle et de suivi de la part des gestionnaires portuaires.

Cette importante vague réformatrice ne conduit pas nécessairement à une privatisation radicale de l'autorité portuaire sauf dans des cas précis et pionniers comme en Grande-Bretagne (Thomas, 1994)(Baird, 1995) et en Malaisie (Haarmeyer & Yorke, 1993). Dans leurs travaux de recherche, les auteurs s'attardent surtout sur les mécanismes de dessaisissement avec les différentes formules juridiques retenues à l'époque par les autorités publiques et politiques de l'époque en vue d'un transfert opérationnel et légal vers les acteurs privés. La gouvernance des ports évolue alors pour se rapprocher de celle d'une entreprise privée comme les autres.

À la fin des années 1980, Haarmeyer & Scarlett recensent pas moins de 36 Etats qui procèdent à des réformes et des processus visant à injecter plus d'intérêts privés dans le fonctionnement et la gouvernance opérationnelle d'activités portuaires. La plupart sont latino-américains ou anglo-saxons mais ils appartiennent autant à des économies développées comme c'est le cas en Asie avec Hong-Kong et Singapour (1991) qu'à des économies à fort potentiel de croissance comme en Thaïlande (1989), aux Philippines (1990), en Argentine et au Brésil (1991) ou encore en Nouvelle-Zélande (1992) et au Mexique (1992) (Haarmeyer & Scarlett, 1992).

L'efficacité portuaire et l'efficience du denier public à l'échelle de l'Etat se confondent souvent dans les motivations et ambitions politiques comme dans le cas australien où différents principes juridiques, financiers et économiques de la « corporatization » sont analysés en détail sur plus d'une décennie de dessaisissement portuaire national. (Everett & Robinson, 1998) (Everett & Pettitt, 2006). Les auteurs insistent alors sur le fait que les entités

portuaires « corporatisées » sont plus performantes que celles encore sous contrôle public avec toutefois une nuance importante : le nécessaire ajustement des cadres réglementaire et législatif pour accompagner l'amélioration de l'efficacité des interventions publiques dans le cas spécifique des entités portuaires. (Everett, 2003).

Aux Etats-Unis, une étude de l'Association Américaine des Autorités Portuaires (AAPA) démontre qu'un tiers des 66 autorités portuaires nationales auditionnées et étudiées sont déficitaires malgré la croissance générale des trafics totaux manutentionnés (AAPA, 1990). Haarmeyer & Yorke, dans leur rapport sur la privatisation portuaire internationale, démontrent à l'époque que la tutelle publique « protège » les autorités portuaires d'une concurrence qui s'exacerbe et s'internationalise. Les auteurs insistent sur le manque de coordination et de vision stratégique entre les différentes sphères de décision pour garantir une vraie efficience du denier public. Ils soutiennent, en reprenant les conclusions de plusieurs analyses réalisées par les économistes et juristes de la Banque Mondiale, que les réformes ont amélioré le bilan comptable et la performance des terminaux portuaires fraîchement passés sous tutelle privée (Haarmeyer & Yorke, 1993). Force est de constater que les fondements intrinsèques de la fabrique et la pratique des nouvelles formes de gouvernance sont alors étonnamment oubliées dans une littérature scientifique pourtant foisonnante.

Nous ne sommes pas encore à l'obtention de sièges représentatifs sur les organes de gestion et de gouvernance des autorités portuaires mais le rapport de force entre les gestionnaires publics d'une part et les opérateurs privés d'autre part, prennent une autre tournure, notamment quand des processus de mises en concessions, de contrats de gestion ou de BOT-BOOT sont enclenchés. Avec la figure 7, une synthèse des forces contextuelles, théoriques et opérationnelles est tentée pour expliquer comment et pourquoi les années 1980 marquent une accélération du changement de la gouvernance portuaire dans la plupart des pays du monde.

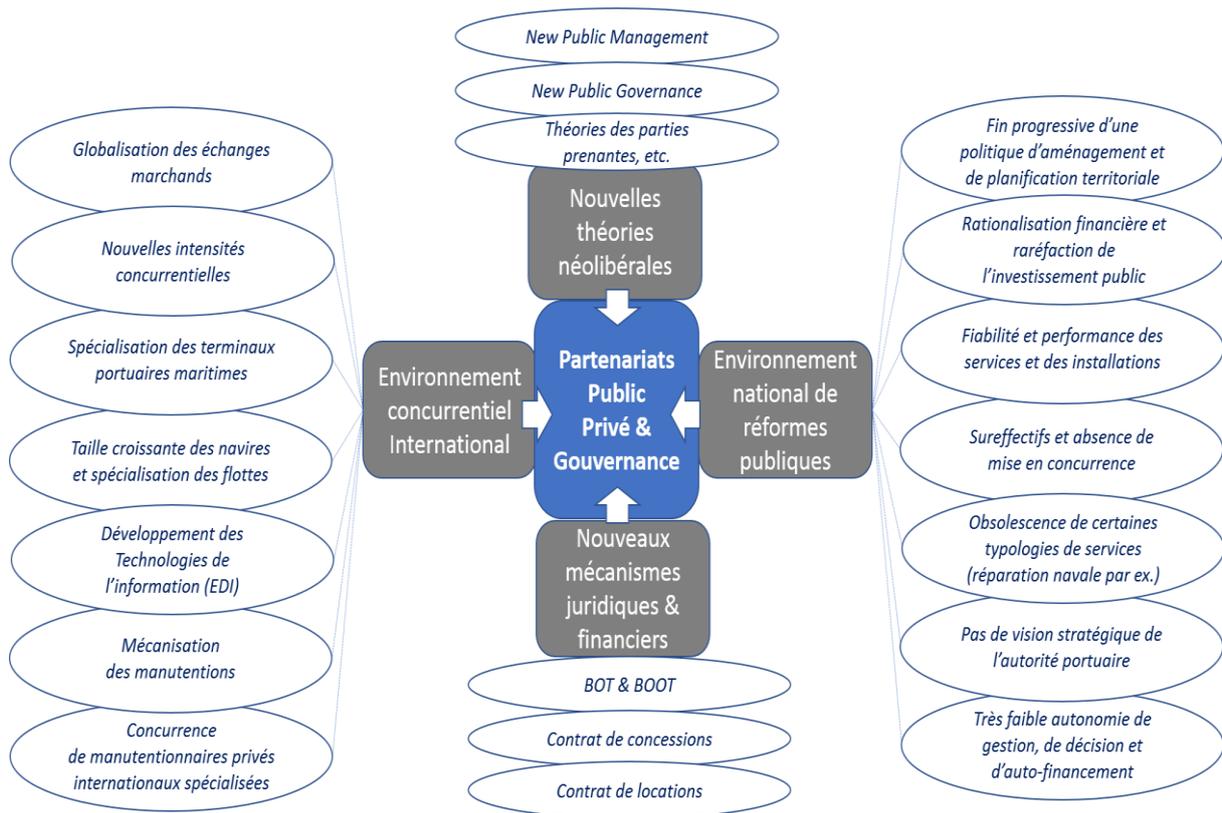


Figure 7. Environnement concurrentiel international et environnement national de réformes publiques : les partenariats public-privé et la gouvernance portuaire

(Source : Daudet, 2019).

À ce stade, il est important de rappeler que les premières expériences de transfert de compétences mettent néanmoins en perspective la ferme motivation des Etats-souverains à ne pas privatiser leurs autorités portuaires les plus importantes mais plutôt de doser différentes expérimentations de dessaisissements (Brooks & Culliname, 2007a).

Sur le plan managérial et stratégique, la commercialisation de certains services marchands n'occulte pas le fait que la quasi-totalité des Etat désire conserver un contrôle central sur des services portuaires régaliens jugés « essentiels » comme la police, la sûreté et la sécurité portuaire, l'aménagement, la gestion et la valorisation du domaine foncier – maritime, fluvial et terrestre, ou encore la préservation des espaces naturels (Gueguen-Hallouët, 2014)(Guillaume, 2014)(Lavaud-Letilleul & Parola, 2011).

En outre, la taille et les fonctions portuaires sont évidemment primordiales dans le processus global avec une propension à vouloir plus facilement se départir des entités de petites et moyennes tailles (Debrie et alli, 2007). La décentralisation portuaire nationale implique de nouvelles clés de répartition des responsabilités mais aussi des charges d'investissements sur

des échelons intermédiaires (régions) et inférieurs (départements) (Debrie & Lavaud-Letilleul, 2009). Les auteurs mettent en évidence que les petites et moyennes entités portuaires se prêtent plus facilement au dessaisissement avec une mobilisation des acteurs locaux/régionaux plus aisée. Même constat et même pragmatisme dans le dessaisissement aéroportuaire comme analysé dans le cas spécifique du Canada alors que le pays s'engage dès 1995 à vendre les entités les moins rentables, les moins utiles et/ou les plus coûteuses (Dion, Slack & Comtois, 2002).

La gestion institutionnalisée des ports laisse la place à des modèles hybrides où les relations et les représentations des acteurs publics et privés s'entremêlent dans des cadres de gouvernance très hétérogènes selon les situations et les maturités. Un changement radical de paradigme motive alors la plupart des Etats réformateurs : faire évoluer la nature même du rôle de l'autorité portuaire en lui donnant de nouveaux cadres de gouvernance permettant d'inclure des représentants des opérateurs et investisseurs privés. Au milieu des années 2000, Fernando Laxe dresse une synthèse européenne qui manifeste combien chaque pays dose à sa façon ces nouvelles réalités managériales portuaires (Tableau 2).

Tableau 2. Synthèse des principaux modèles de gestion portuaire en Europe

	Gestion portuaire	Propriété terre	Propriété port	Infrastructure	Services	Lois spéciales	Financement autonome
Belgique	Entité publique	Publique	Ville, au travers d'une entreprise	Privée	Privé	Oui	Oui
Chypre	Entité publique	Publique	État, au travers d'un organisme semi gouvernemental	Publique-privée	Privé	Oui	Partiel
Danemark	Gouvernement/entité publique/entité privée	Publique	Ville, au travers d'une entreprise municipale	Privée	Privée	Oui	Oui
Estonie	Entité publique	Publique	État, entité privée	Privée	Privé	Oui	Oui
Finlande	Gouvernement/entité publique/entité privée	Publique	Ville, au travers d'une entreprise	Publique	Privée	Non	Oui
France	Gouvernement/entité publique	Publique	État au travers d'une entité publique sous contrôle de l'État	Public/Privé	Privé	Oui	Partiel
Allemagne	Gouvernement/entité publique/entité privée	Publique	Ville et État, au travers d'une corporation publique	Privée	Privée	Oui	Partiel
Grèce	Entreprise publique	Publique	État et privés, au travers d'une société privée	Public	Public	Oui	Partiel
Irlande	Entité publique/entité privée	Publique	État au travers d'une société privée	Public	Privé	Oui	Oui
Italie	Gouvernement/entité publique	Publique	État au travers d'une entité publique sous contrôle de l'État	Privé	Privé	Oui	Partiel
Lettonie	Entité publique	Publique	État et ville, au travers d'une entité publique sous contrôle de l'État et de la Ville	Privée	Privée	Oui	Oui
Lituanie	Entité publique	Publique	État, au travers d'une entreprise de l'État	Privée	Privée	Oui	Partiel
Malte	Entité publique	Publique	Agence du gouvernement avec une autonomie partielle	Privée	Privée	Oui	Partiel
Pologne	Entité publique	Public	État et ville, au travers d'une société privée	Public/Privé	Public/Privé	Oui	Partiel
Portugal	Entité public	Public	État et ville, au travers d'une société privée	Public/Privé	Privé	Oui	Partiel
Slovénie	Entité publique	Public	État, au travers d'une société privée	Publique	Publique	Oui	Partiel
Espagne	Entité publique	Publique	État, au travers d'une entité publique sous contrôle de l'État	Privée	Privée	Oui	Partiel
Suède	Gouvernement/entité publique	Publique	Ville, au travers d'une société privée	Publique	Public	Non	Oui
Royaume-Uni	Gouvernement/entité publique/entité privée	Privée	Entreprise publique, au travers d'une société privée	Privée	Privée	Non	Oui
Pays-Bas	Entité publique/entité privée	Publique	État et ville, au travers d'une société privée	Privée	Privé	Non	Oui

(Source : Laxe, 2008).

Faisant référence aux travaux d'économistes des transports belges, (Suykens, 1995)(Suykens & Van de Voorde, 1998), Patrick Verhoeven, alors secrétaire général de l'Association Européenne des Organisations Portuaires (ESPO), rappelle que les autorités portuaires européennes, fortement teintées d'influence politique, peuvent se classer en trois grandes familles de management et de responsabilité publique :

- les ports scandinaves et du nord de l'Europe hanséatique où le pouvoir de gestion publique est local avec un puissant rôle des municipalités portuaires ;
- les ports « latins » incluant l'Europe et tout le pourtour méditerranéen avec une culture centralisatrice et un pouvoir portuaire aux mains d'un gouvernement central ; et,
- les ports de tradition anglo-saxone où domine la notion de « Trust Ports », gestion publique autonomisée qui fera l'objet de la première expérimentation européenne en matière de privatisation (Verhoeven, 2009).

Les mots de décentralisation et de dérégulation se systématisent dans le contexte de gouvernances protéiformes où les pouvoirs publics testent différentes formules et différents dosages de partenariats publics-privés dans une logique générale de transfert des compétences et des responsabilités vers des autorités portuaires *de facto* censées être plus autonomes (Cullinane & Wang, 2007)(De Langen & Van der Lugt, 2007)(Meersman, Van de Voorde & Vaneslander, 2007)(Lavaud-Letilleul, V., (2008)

Un panel exhaustif de possibilités réformatrices s'offre aux tenants politiques et aux décideurs stratégiques dans les circonstances connues d'une marchandisation progressive des fonctions et services portuaires. Concessions, licences, BOT (*Built Operate Transfer*), Délégation de Service Public (DSP), baux emphytéotiques : une architecture juridique et réglementaire « à la carte » se déploie pour soutenir la modernisation des rapports de force et de confiance entre les puissances concédantes et les concessionnaires Brooks M.R., (2004). Les transferts juridiques, organisationnels et managériaux d'une typologie de services commerciaux depuis la sphère publique vers la sphère privée sont préconisés dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) détaillés et analysés avec une grande rigueur par le professeur Jean Grosdidier de Matons (Grosdidier de Matons, 1999).

Le milieu des années 1990 et le début des années 2000 sont donc marquées par une forme de mondialisation des réformes portuaires nationales avec des motivations et des formes managériales toutes spécifiques au contexte national mais avec comme point commun la nécessaire adaptation de l'appareil de gouvernance face aux conséquences de la globalisation de la production, de la délocalisation manufacturière et enfin de la standardisation accrue des modes de consommation (Gillen & Cooper, 1995). De cette première vague de libéralisation de la gouvernance et de la gestion des autorités portuaires, il en ressort les trois leçons principales dressées dans un article synthèse qui conclut un ouvrage collectif sur le sujet de la décentralisation, la gouvernance portuaire et la performance de la gouvernance (Brooks & Cullinane, 2007b).

La première est qu'il n'existe pas, malgré de très nombreuses expériences, de modèle de gouvernance parfait où l'optimal de performance résulterait d'un équilibre tout aussi parfait entre la somme des intérêts exprimés par les pouvoirs publics d'une part, et la somme des objectifs revendiqués par les acteurs du secteur privé d'autre part. Ressortant des nombreux travaux de recherche des économistes, des gestionnaires et des juristes, l'interventionnisme public et la rétention des pouvoirs décisionnaires par les plus hautes sphères politiques faussent les résultats attendus paradoxalement par des réformes qui ne peuvent aller jusqu'au bout de leurs ambitions initiales.

La deuxième est que la recherche de performance, d'optimisation et de rentabilité des autorités portuaires ne s'obtient pas de manière mécanique par le transfert de la responsabilité depuis les structures publiques vers les entités privées. « Corporatisation », commercialisation, privatisation : les différentes formules expérimentées produisent des résultats qui varient selon les circonstances, les périmètres et surtout les modalités et méthodologies de calculs retenus tant par les acteurs privés et que les acteurs publics. La question de la mesure, la gestion des indicateurs, et tout simplement la nature de ce que l'on cherche à mesurer dans un contexte de réforme et dans une gouvernance optimisée demeurent de vraies questions ouvertes de recherche.

La troisième se retrouve dans l'expression de nouvelles typologies de questionnement comme celui, notamment, de la transparence dans les processus de gestion hybride entre les engagements régaliens d'une part, et les obligations contractuelles d'autre part (Brooks & al, 2020).

Le dernier rapport de *Port Economics* sur le sujet met en perspective la rigueur de la gestion publique dans une gouvernance transparente qui doit justifier ses engagements et ses responsabilités à l'égard de toutes les parties prenantes publiques, incluant une société civile de plus en plus vindicative (Brooks & Al, 2020). Une forme de « transparence comptable et morale » semble s'imposer alors même que les autorités portuaires jouissent de circonstances concurrentielles très différentes les unes par rapport aux autres. Cela renvoie aux principes fondamentaux de contrôle qui habitent la gestion et la gouvernance des entreprises, qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées.

Une quatrième conclusion pourrait s'ajouter avec les mots de Brooks et Pallis qui introduisent en 2012 un chapitre intitulé *Port Governance* comme suit :

« Most reforms devolved management responsibilities and, to a lesser extent, transferred responsibilities associated with port ownership to newly created or existing corporate entities. However, the absence of consensus on appropriate governance models led to varied outcomes ». (Brooks & Pallis, 2012, p.491).

Les travaux récents commis notamment par les équipes des Nations-Unies dans le cas de l'Amérique Latine évoquent même le caractère « incomplet » des contrats de concession qui ont modifié les rapports entre les autorités publiques et les concessionnaires privés, souvent non-nationaux (Sánchez, 2020)(Sánchez & Pérez-Salas, 2020) Parmi les conséquences mises en lumière par les chercheurs figure la problématique d'une gouvernance déséquilibrée qui ne reflète pas les engagements et les responsabilités (juridiques et économiques) des parties prenantes (Sabbioni, 2018)(Sánchez, Lardé, Chauvet & Jaimurzina, 2017).

Toujours dans le contexte latino-américain, un pan entier de recherche pluridisciplinaire interroge la « gouvernabilité » des ports dans leurs relations avec « leur » ville d'attache (Zrari-Djellid, 2020). En renvoyant aux travaux précédemment cités de l'AIVP, cette notion de « gouvernabilité » appréhende la problématique de la représentativité des organes de gouvernance. La capacité à entériner des décisions qui soient visionnaires tout en demeurant opérationnelles questionne la pratique de gouvernance tout en laissant en suspend la capacité d'autocontrôle de ces mêmes organes et organisations (Zrari, 2016).

1.3. Gouvernance portuaire : un objet de recherche pluridisciplinaire mutant

En clair, cela signifie qu'au-delà d'un consensus sur un hypothétique modèle universel de gouvernance portuaire, il reste encore à tester la question centrale de la recherche de compromis au sein même d'une gouvernance qui doit par ailleurs être repensée avec des circonstances qui dépassent très largement les seules quêtes de performance économique, de rentabilité financière ou d'optimisation foncière. En filigrane se pose aussi la question cruciale de la pratique collective, pour ne pas dire collaborative, de la gouvernance.

Malgré le fait que l'urgence des réformes publiques s'accélère dans les années 1990 et au début des années 2000, ces problématiques de compromis ne font pas réellement l'objet de questionnements empiriques et méthodologiques pour les pays émergents et en voie de développement. La quasi-totalité de ces Etats n'a pas pris le train des changements en cours d'expérimentation et de développement partout ailleurs dans le monde portuaire. Un monumental travail international intitulé *Port Reform Toolkit* ; promu et diffusé par la Banque Mondiale, vise à « accompagner » les pays en voie de développement pour accélérer le transfert des compétences et des responsabilités vers le secteur privé dans un souci d'optimisation, de rationalisation et d'efficacité concurrentielle (*The World Bank Group*, 2003).

Le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale collaborent pour mettre en application les principes et propositions néolibérales connues sous le nom de « consensus de Washington », résumées en dix points principaux par l'économiste américain John Williamson. Parmi les plus significatives pour le secteur des transports et des ports pour les pays émergents, relevons :

- la libéralisation du commerce national et international en réduisant les barrières douanières,
- la libre circulation des capitaux pour encourager l'investissement national et international,
- la privatisation des entreprises publiques,
- la déréglementation de tous les secteurs économiques pour stimuler la concurrence et l'entrée de nouveaux acteurs sur les marchés, et ;

- la financiarisation pour soutenir l'injection libre et concurrentielle de capitaux.

Selon le politologue Olivier Paye, c'est d'ailleurs par le prisme de plusieurs documents de référence de la Banque Mondiale et du FMI que resurgit le terme de « gouvernance » chez les praticiens anglosaxons qui s'alignent en quelque sorte sur les préceptes libéraux prônés par les influents économistes de ces deux principales institutions internationales basées toutes deux aux Etats-Unis (Paye, 2004). La science politique apporte à l'époque une certaine profondeur dans l'acceptation sémantique et scientifique du concept de gouvernance. Olivier Paye met en évidence que cette notion polysémique relève de multiples perceptions dans une politologie qui distingue clairement les usages anglo-saxons du terme *governance* des critiques du monde francophone sur les *processus de gouvernement* censés être englobés dans le terme générique de *gouvernance* (Paye, 2009).

Ce court détour par la discipline de la science politique s'avère utile dans le sens où la délimitation du terme de gouvernance prend en compte de manière explicite la société civile aux côtés des traditionnels acteurs politiques de l'acte de gouverner. Politiques et actions publiques d'un Etat central s'accommodent alors de l'implication de la société civile. Cela va dans le sens de la promotion d'une manière de gérer les affaires publiques dans un souci de transparence démocratique.

L'usage renouvelé du terme de gouvernance dépoussière en quelque sorte la seule dimension du mot *gouvernement* au sens strictement de l'autorité fonctionnelle (Gaudin, 2002). Dans le contexte purement portuaire, cela résonne en écho des travaux des économistes, gestionnaires et géographes sur l'ouverture démocratique et libérale du processus de « gouvernement » des autorités portuaires. Décentralisation et dessaisissement qualifient des processus où le gouvernement tel que défini dans l'art de gouverner par la science politique inclut des « parties prenantes » extérieures à la gouvernance desdits ports de commerce (Debrie & Lavaud-Letilleul, 2010)(Foulquier & Lamberts, 2014)(Quiec, 2020).

Pour revenir à l'Afrique de l'ouest, Olivier Paye rappelle que le rapport « *The Sub-Saharan Africa. From Crisis to Sustainable Growth. A Long-Term Perspective Study* » publié en 1989 par la Banque Mondiale constitue probablement le document de référence qui marque le renouveau de l'usage du concept stratégique de gouvernance dans le contexte spécifique d'un continent en voie de développement (Paye, 2004). Mais pour le cas spécifique des ports de commerce, c'est bien le *Port Reform Toolkit*, produit et promu par la Banque Mondiale, qui constitue la véritable boîte à outils visant à accompagner l'accélération des réformes des

institutions publiques. La gestion de l'action publique s'en trouve irrémédiablement modifiée; à commencer par les activités portuaires.

Les principaux terminaux portuaires conteneurisés de la côte ouest et du centre de l'Afrique vont ainsi être transférés au secteur privé via des concessions avec un premier cas remarquable à Abidjan avec le plus grand terminal à conteneurs de l'époque (TC1) qui tombe dans l'escarcelle du groupe français Bolloré. Il est important de relever que l'accompagnement des autorités publiques, parfaitement décrit et explicite dans les différents modules du *Port Reform Toolkit*, ne comprend pas de mention sur les futurs organes de gouvernance portuaire. Pire même serions-nous tentés d'ajouter, aucun principe, orientation ou méthodologie ne sont énoncés pour accompagner la fabrique et la pratique des futures nouvelles formes de gouvernance suite au transfert des responsabilités d'opération des terminaux vers les sociétés privées spécialisées, toutes étrangères au continent africain. Cela peut constituer une partie de l'explication sur le retard pris par la plupart des Etats africains dans la réforme de la gouvernance de leurs institutions portuaires malgré les mises en concessions systématiques des terminaux conteneurisés au profit d'opérateurs spécialisés non-africains.

En clair, les conseils d'administration et leur mode de fonctionnement, notamment en matière de fabrique de la décision stratégique et opérationnelle, demeurent strictement d'obédience publique. Cela signifie *de facto* que les investisseurs et opérateurs de terminaux portuaires spécialisés comme Bolloré, APM Terminal ou encore DP World vont devenir par défaut de véritables contre-pouvoirs avec le développement de relations bilatérales, pour ne pas dire exclusives, avec les garants de la gouvernance portuaire publique (Touré & Rézenthel, 2016).

Les mises en concession ne concernant pas que les médiatiques terminaux conteneurisés, ce sont plusieurs opérateurs privés dominants (la plupart du temps des multinationales européennes) qui se retrouvent en face d'une administration publique, particulièrement dans des ports dominants comme Abidjan, Dakar ou encore Douala. Les années 2000 marquent un tournant pour les autorités portuaires ouest et centre-africaines car les trafics commencent à croître rapidement, les dividendes portuaires aussi avec son lot de revendications, notamment de la part des clients et usagers des ports comme à Cotonou (*Millenium Challenge Account*, 2009). Les investisseurs et opérateurs privés mettent de la pression pour que toutes les actions relevant de l'autorité régaliennne soient en conformité avec leur niveau d'exigence et d'investissements (*World Economic Forum*, 2010). Les conditions de développement

économique passent par de nouveaux organes aptes à saisir les enjeux, les défis et les perspectives de croissance liés au transport et à la logistique. Plusieurs travaux récents d'enseignants-chercheurs africains continuent de traiter ces problématiques de gestion et d'inclusion dans la gouvernance (Abdillahi, 2020)(Boupda & Nsegbe, 2019)(Kanate, Kablan, Gbolo & Bikpo-Koffi, 2019)(Allagbe & N'Djambou, 2018)(Diop, Ngom Pouye & Mbengue, 2018)(Vimenyo, 2017).

Economiste et financier spécialiste de la régulation, Laurent Thorrance met en perspective le fait que de nouveaux rapports de force communautaires s'instruisent entre les parties prenantes publiques et privées, sans que la gouvernance de l'autorité portuaire n'évolue. L'auteur soulève l'inadéquation de la gouvernance face aux exigences d'investissements, aux anticipations stratégiques, aux planifications opérationnelles qui relèvent du pouvoir régalien (Thorrance, 2014). L'auteur évoque la problématique du contrôle des engagements des parties prenantes tout au long de la durée de vie du contrat qui unit les secteurs public et privé. Il inclut des éléments d'assouplissement du contrôle par une gestion dynamique d'indicateurs qui ne sont pas uniquement financiers et encore moins calculés sur des récurrences pluriannuelles.

Si l'on isole le seul cas de la République Gabonaise, relativement illustratif de la situation qui peut prévaloir en Afrique de l'Ouest et du Centre, une ordonnance présidentielle en 2011 vise un meilleur développement des activités maritimes et portuaires. L'objectif avoué du pouvoir est notamment de régler la confusion et les superpositions dans les attributions et fonctions des différents acteurs publics intervenant dans le secteur portuaire, posant un frein au développement rationnel des nouveaux projets portuaires nécessaires au développement du Gabon (Ikambouayat Deka, 2014).

La République Gabonaise, avec l'ordonnance de 2011, crée pourtant une nouvelle « autorité portuaire » mais sans prévoir les mécanismes et les outils pour assumer pleinement son rôle de planificateur des investissements et surtout de régulateur à l'égard de ses partenaires, clients et fournisseurs constituant sa communauté d'affaires. Les processus légitimes et nécessaires de consensus et de compromis apparaissent clairement dans les *desirata* du Directeur Général de l'OPRAG mais sans qu'il ne dispose des cadres légaux et encore moins des appareillages managériaux pour animer de nouvelles formes de consensus au sein de sa communauté (Alix & Ikambouayat Deka, 2014).

En réponse, les travaux sur les concessions portuaires africaines de Laurent Thorrance suggèrent de nouveaux mécanismes de régulation, de contrôle et de gouvernance plus

dynamiques et en phase avec les réalités opérationnelles et concurrentielles contemporaines (Thorrance, 2019). L'ingénierie régulatoire tel que résumée dans la figure ci-après repense les responsabilités et représentativités des pouvoirs dans la supervision et le développement des concessions portuaires africaines.



Figure 8. L'ingénierie régulatoire pour accompagner la transformation du rôle régalien dans la gestion portuaire nationale

(Source : Thorrance, 2014. & Thorrance, 2019).

Un dernier élément à prendre en compte dans cette mutation pragmatique de la gouvernance des autorités portuaires : le poids croissant d'influences externes jusque-là relativement absentes dans le jeu des pouvoirs publics et privés. Les Etats partenaires en premier lieu desquels la Chine mais aussi l'Inde, la Turquie ou encore le Brésil, pèsent dorénavant dans la structuration même de la gouvernance portuaire subsaharienne. Les directeurs généraux d'autorités portuaires comme Abidjan, Djibouti ou Mombasa sont parties prenantes d'accords bilatéraux pour soutenir le développement et la modernisation de leur port. Au-delà des mécaniques bancaire et financière et de la symbolique politique, ces relations partenariales insufflent une nouvelle dynamique car elles sont initiées par des Etats qui suivent une véritable stratégie d'influence sur les autorités portuaires.

Plus que jamais, les ports commerciaux sont les pivots d'un nouvel agencement international du commerce mondial comme le revendique de manière explicite la *Belt & Road Initiative* (BRI) chinoise. Dans ce contexte, force est de constater que la gouvernance portuaire africaine, sans être radicalement bouleversée comme en Europe méditerranéenne sous les

impulsions chinoises et turques, devient un objet stratégique qui ne s'aborde plus sous le seul prisme de l'aide au financement d'infrastructures ou de la simple coopération technique. Ce que certains appellent du « soft power » se manifeste dans la gestion des autorités portuaires par des nouvelles formes de lobbys qui agissent dans le sillage des grandes messes politiques multilatérales (les très médiatiques sommets Afrique-Chine, Afrique-Japon, Afrique-France et dernièrement Afrique-Russie). Des places portuaires éminemment stratégiques comme Djibouti sont les révélateurs de jeux géopolitiques et géostratégiques où la gouvernance du port et la souveraineté nationale s'accommodent au gré d'accords bilatéraux qui entremêlent intimement les dimensions politiques et économiques. Le cas de Djibouti est devenu par la force des choses un cas d'étude suite aux démêlés judiciaires de ces dernières années qui ont vu l'Etat Djiboutien dénoncer des abus de position dominante du concessionnaire, DP World, pourtant si proche et si influent vis-à-vis de la Présidence djiboutienne. Une des conséquences opérationnelles de ces turpitudes fut un changement radical de gouvernance des installations portuaires nationales avec une « nationalisation » des opérations sur le terminal à conteneurs et la création d'une société à capitaux majoritairement djiboutiens pour développer et opérer un autre terminal, construit celui-là avec l'aide des chinois qui ont par ailleurs édifié une immense base militaire et stratégique, accolée à ladite infrastructure portuaire (*Fondation SEFACIL, 2020*).

Synthèse

La gouvernance portuaire constitue en quelque sorte une forme de syncrétisme des ajustements et des réglages opérés entre les actions publiques de l'Etat et les parties prenantes (privées et civiles) qui semblent aspirer à plus de représentativité et d'actions. L'analyse historique et contemporaine de l'évolution du concept et des pratiques de gouvernance permet de comprendre que différents champs d'étude occupent différentes disciplines des sciences humaines. La gouvernance s'imposant comme un véritable sujet d'étude à part entière, la revue de la littérature sur la seule gouvernance portuaire met en perspective la complémentarité des points de vue et des analyses, établissant des passerelles sémantiques et épistémologiques entre géographes et historiens, entre économistes et gestionnaires, entre la science politique et le droit.

Le tableau 3 ci-après, loin de revendiquer le début d'une forme d'exhaustivité, compile une série de mots-clés qui s'imbriquent pour cerner toute la complexité d'une gouvernance portuaire mutante et polysémique :

- accumulation et transmission pour les historiens qui résonnent en écho des mots d'échelles et de territoires pour les géographes ;
- régulation et optimisation pour les tenants d'une vision financière de la gouvernance qui recouvrent évidemment les notions centrales de construction et d'organisation pour les juristes ;
- compétitivité, productivité et performance pour les chercheurs en économie portuaire qui ne peuvent s'appréhender sans l'analyse des régulations et des réformes au cœur des réflexions de la science de gestion.

Tableau 3. Synthèse des principaux champs d'étude pluridisciplinaires de la littérature scientifique portant sur la gouvernance portuaire

Principaux auteurs académiques	Champs d'étude	Discipline principale
Braudel (multiples références), Marnot (2012) Ducruet (multiples références) (Leroy-Ladurie, 1978) Buchet (1998)	Accumulation et transmission des savoirs de la gouvernance portuaire	Histoire
Vigarié (multiples références) Bird (1971) Charlier (1985) Slack & Comtois (Multiples références) Wang (2017) Debie (2017) Lacoste (2008) Rodrigue (2017)(2018) Serry (2019) Loubet & Serry (2020a)	Echelles spatiales, décentralisation et territoires de la gouvernance portuaire	Géographie
Thorrance (2014)(2019) Grosdidier de Matons (1999) The World Bank (multiples références) Juhel (2001) Baird (2004) Chapon (1993)	Ingénierie régulatoire et optimisation financière de la gouvernance portuaire	Finances
Grosdidier de Matons (1971)(2012) ; Rezenthel (Multiples références) (Supiot, 2008) Dupuis (1978) Lichère et Martor (2007) Sánchez (2020) Sánchez, R., & Pérez-Salas, G., (2020)	Construction juridique et organisation des partenariats public-privé de la gouvernance portuaire	Droit
Cass (1996), Baird (1995)(2000), (Suykens (1995) Notteboom (multiples références) ; (Haralambides, 2017)(2018) (Knatz, 2020) Everett (Multiples références) Heaver (1995)	Privatisation, tarification compétitivité, productivité et performance de la gouvernance portuaire	Economie
Brooks & Cullinane (2007)(2017) Brooks & Pallis (2012) Pallis (multiples références), De Langen (2007)(2017) Talley (1998)(1994) Lam (2016) Verhoeven (2012)(2017)	Dessaisissement, dérégulation, « corporatisation » et gestion des parties prenantes de la gouvernance portuaire	Gestion

(Source. Daudet, 2019).

De ce chapitre introductif ressortent deux questions essentielles :

- pourquoi la pratique de la gouvernance demeure relativement peu abordée dans les travaux de recherche, quelle que soit la discipline et le croisement interdisciplinaire rencontré dans l'accumulation historique des recherches sur le port ?
- Plus spécifiquement, pourquoi les mécaniques et réglages qui façonnent la gouvernance ne s'imposent-ils pas comme un sujet à part entière dans les travaux de recherche ? Cette seconde interrogation interpelle d'autant plus si l'on mobilise les corpus théoriques et pratiques de la science de gestion dans un contexte territorial.

Chapitre II - Du port au territoire : questionnement sur la pratique de la gouvernance

Plan

Introduction

2.1. Le territoire portuaire et sa gouvernance

2.2. La gouvernance portuaire et sa pratique territoriale

2.3. La science de gestion au service de la pratique de la gouvernance portuaire

Synthèse

Introduction

Avec les éléments introductifs du chapitre précédent, la partie 1 débute sur la justification empirique de l’ancrage de la gouvernance portuaire dans son territoire. Cette territorialisation portuaire s’impose dans une littérature une nouvelle fois pluridisciplinaire. Le travail d’analyse croise les apports des différents champs intellectuels pour apporter une compréhension claire de ce que revêt la gouvernance d’un territoire portuaire. La deuxième partie introduit un concept central du présent travail doctoral, à savoir le terme de pratique. Au-delà des dimensions doctrinaires et politiques, cette deuxième partie vise à démontrer le rôle prégnant des parties prenantes et de leurs interactions dynamiques dans l’élaboration de la pratique de la gouvernance. Un travail sur la littérature académique et professionnelle permet de faire ressortir les similitudes et les différences entre les deux terrains de recherche à l’étude. Une fois encore, l’approche se veut pluridisciplinaire mais la troisième partie de ce chapitre 2 s’attarde sur les dividendes de la science de gestion avec une analyse des principaux travaux portant sur la dimension managériale dans le contexte spécifique du territoire portuaire. Loin de revendiquer une forme d’exhaustivité, cette revue de la littérature managériale permet d’apporter une perspective dans le cheminement du travail doctoral, particulièrement dans la projection prospective et opérationnelle de la pratique de la gouvernance portuaire.

2.1. Le territoire portuaire et sa gouvernance

Il s'avère impensable de dissocier le concept de gouvernance de celui de territoire afin d'aborder un pan entier de littérature scientifique interreliant les notions plurielles de la spatialité, des limites, du sens et des héritages, de la proximité, de l'apprentissage et des savoirs ou encore de la légitimité et de la capacité d'action, etc. Clin d'œil étymologique, ce sont les Romains qui inventent le mot *Territoire* pour qualifier une zone conquise et administrée par leur autorité et le linguiste français Alain Rey précise que le mot vient du latin *Territorium*, pour définir une « étendue sur laquelle vit un groupe humain » (Rey, 1992). Selon Yvon Pesqueux repris par Chloé Vitry, la notion de territoire peut se décliner en 7 notions émanant de 7 approches disciplinaires distinctes et complémentaires (tableau 4).

Tableau 4. Définitions multidisciplinaires de la notion de territoire

Discipline	Notion de territoire
Géographie	« Espace de référence situé à l'intérieur de frontières naturelles et/ou permettant à un groupe humain d'y vivre ».
Histoire	« Référence à la terre et à l'agriculture domaniale (« terrain »).
Ethologie	« Lieu de multiplication des contacts où chaque sujet maintient autour de lui un espace de sécurité [...], mais aussi de la coopération entre individus d'une même espèce pour la recherche de nourriture, l'utilisation d'abris... ».
Sciences politiques	Notion retrouvée dans la « logique politique de la colonisation » (« territoire d'outre-mer »). Pour Foucault, le territoire est « le siège du gouvernement ».
Anthropologie	Dimension émotive et identitaire. « Lieu symbolique de la convivialité ». Le territoire est l'espace qui sépare le « proche » du « loin ». Cette notion peut se rapprocher des expressions « terroir », « folklore », voir « tribalisme », la notion de « communauté » étant prégnante dans les deux expressions. Le territoire est la « définition spatiale de la communauté ».
Economie	Notion de territoire comme « ressource », support de production, mais aussi comme support des proximités (géographiques et organisationnelles).
Sciences de gestion	Le territoire est un lieu d'apprentissage et d'action, au même titre que les organisations. Sa différence principale est la « primauté de la cohésion sur

	la cohérence ».
--	-----------------

(Source : Vitry (2004) d'après Pesqueux (1999).

Pour aller au-delà des extraits de définitions de la figure précédente, il convient d'approfondir la compréhension de la notion de territoire qui relève premièrement de concepts scientifiques essentiels pour l'aménagement, l'urbanisme et le développement comme le rappelle justement le géographe Pierre Ginet dans son introduction sémantique (Ginet, 2012). Appropriation, identité et même appartenance teintent les approches d'une géographie française toujours fidèles à l'espace, la société... et le territoire (Brunet, Ferras & Théry, 1993)(Di méo, 1996). D'ailleurs, un pan de géographie humaine et sociale qualifie le territoire selon le vécu des populations, leurs perceptions et leurs représentations (Frémont 1976) ; prenant le cas particulier du territoire portuaire comme objet privilégié d'observation (Frémont, 2005)(Frémont, 1997). Roger Brunet marie volontiers territoire et aménagement, ce qui nous ramène aussi aux notions fondatrices de l'espace portuaire entre l'espace maritime et l'espace terrestre (Brunet, 2005)(Vigarié, 1983). Jacques Lévy, Paul Claval et évidemment Yves Lacoste accolent des notions politiques et géopolitiques au territoire en mêlant incontestablement pouvoir, décision et espace ; faisant écho en ce sens aux processus de gouvernance des territoires et particulièrement ceux de la gouvernance des territoires portuaires qui ont toujours revêtu un caractère géostratégique (Levy, 1995) (Lacoste, 1998).

Comme le confirme Maryvonne Le Berre dans ses nombreux travaux sur le territoire, historiens et géographes (mais aussi éthologues) associent originellement territoire à un espace borné, avec des limites qui seront avant tout politiques, dominé par un pouvoir et habité par des populations (Le Berre, 1995). Thierry Paquot, philosophe de l'urbain, établit des liens entre la réalité purement géographique, le marqueur culturel et l'inscription du territoire dans une histoire qu'il qualifie de « spécifique ». (Paquot, 2011).

De manière évidente, les historiens évoquent les accumulations d'expériences sur un espace, un domaine, une terre qui se détermine par la notion d'autorité, de pouvoir et de propriété. On l'a déjà évoqué précédemment avec les travaux fondateurs de Fernand Braudel sur les thalassocraties méditerranéennes. De Lucien Febvre à Emmanuel Le Roy Ladurie, les historiens rejoignent les géographes dans le sens où l'histoire d'un territoire ne peut se départir du vécu accumulé et transmis par un ou des groupes humains sur un espace déterminé par des limites qui sont d'ailleurs inscrites dans des lois (Le Roy Ladurie, 1973)(Le Roy Ladurie, 1978).

Pour le juriste français Alain Supiot, dans le droit moderne s'ancrent les termes « souveraineté » et « propriété » dans le nouveau rapport que l'homme développe avec son appropriation terrienne. L'auteur fait alors un intéressant détour par le droit de la mer, en opposition avec le droit de la terre, pour rappeler que :

« C'est dans le contexte de cette métamorphose de la terre en valeur liquidable sur un marché mondial que la notion d'espace, qui était jadis réservée au droit de la mer, a été étendue au droit de la terre ».

Et de conclure par une autre notion particulièrement familière dans la mutation contemporaine du concept de gouvernance portuaire : la compétition qualitative et quantitative entre les villes, les territoires et même les nations, assimilés comme des « *marques commerciales en compétition* » (Supiot, 2008). Ces travaux juridiques entrent en résonance avec les analyses que nous avons déjà évoquées en matière de performance et de concurrence dans la littérature managériale et économique sur la gouvernance portuaire. La recherche d'un optimal de gouvernance vise à produire les ingénieries territoriales les plus abouties pour remporter en quelque sorte la « *guerre des marques portuaires* ». Cela explique que les économistes continuent de mettre l'emphase sur la valeur intrinsèque des ressources disponibles dudit territoire (ressources physiques, anthropiques et dorénavant logistiques) avec en filigrane pour les territoires portuaires ce condensé particulier où s'organisent, s'accumulent et se transforment des échanges marchands. Brooks et Pallis s'intéressent en détail sur les relations entre parties prenantes du territoire, travaillées en vue d'optimiser les performances de l'écosystème portuaire (Brooks & Pallis, 2008). Nous touchons ici aux prémices de la fabrique et de la pratique de la gouvernance avec les interrelations entre les acteurs et les compromis qui peuvent s'en dégager pour construire une organisation performante. Les auteurs n'explorent cependant pas les mécanismes de la pratique et demeurent sur l'analyse à part entière des rapports entre différentes sphères de représentations au sein du système portuaire.

Pour les gestionnaires, c'est un peu tout cela à la fois avec l'action au cœur d'une définition d'un mode de gestion, celui de la gouvernance d'un système territorial (Leloup, Moyart &

Pecqueur, 2005). Mais pour légitimer une forme d'autorité en charge de gérer et d'administrer ledit territoire, encore faut-il en cerner les contours, qu'ils soient juridiques et réglementaires, géographiques et culturels, économiques et logistiques, historiques et sociologiques, etc. A l'instar des interpénétrations épistémologiques entre la gouvernance et le territoire pour le couple géographes-historiens, les gestionnaires et les sociologues appliquent volontiers une couche identitaire et symbolique dans les représentations et le vécu de groupes d'individus occupant et façonnant le territoire.

Le territoire ne se partage pas seulement par la proximité spatiale mais par l'ambition d'une construction collective de projets mobilisant la somme des compétences et des disponibilités des parties prenantes. Ces projets, *a fortiori* quand ils projettent le territoire portuaire dans une ambition innovante et avant-gardiste, doivent être encapsulés et portés par une gouvernance de territoire à très forte légitimité. En référence aux travaux de Thomas Loillier (Loillier, 2010), Denio Igor Silva de Pontes rappelle dans l'introduction de sa thèse sur les zones industrialo-portuaires que les territoires portuaires sont davantage performants en matière de production de biens et services que d'innovation au sens strict. (Silva de Pontes, 2017).

Or, à l'heure des concepts très « marketés » du *Smart Port* et autre *Port 4.0* (Beltran, 2015), le défi de la gouvernance territoriale de l'intelligence et de la connaissance rejoint celui de l'innovation au sein de communautés portuaires toutes en compétition (Oulmakki & Alix, 2018). Gilles Paquet dans sa définition de la gouvernance parle de « *coordination efficace quand pouvoir, ressources et information sont vastement distribués* ». (Paquet, 2009). Et Alain Letourneau de préciser à propos d'une gouvernance qui n'est plus la prérogative du seul Etat de droit :

« *c'est le pouvoir en réseau, distribué comme l'est l'information* » (Letourneau, 2009).

Dans le cas spécifique du Grand Port Maritime du Havre, il est à noter le rôle prégnant joué par l'autorité portuaire dans le montage et l'animation du projet de territoire *Smart Port City* qui a été retenu en 2019 par le gouvernement français dans sa stratégie nationale d'investissement PAI3 (Programme d'Investissement d'Avenir). L'autorité portuaire constitue la pierre angulaire d'une véritable réflexion stratégique de transformation et de développement économique du territoire à l'horizon de 10 ans. L'un des plus grands défis dans la formalisation du projet de territoire portuaire *Smart Port City* portait sur la gouvernance et le portage alors même que la ville du Havre et le Grand Port Maritime du

Havre ne souhaitaient pas nécessairement imposer leur leadership sur une ambition collective de territoire.

L'exemple du *Smart Port City* dans le cas d'étude que représente Le Havre met en perspective toute la complexité d'une gouvernance ouverte, plastique et légitime à l'échelle d'un territoire portuaire. Cela se résume d'ailleurs dans les trois ambitions affichées par le collectif qui regroupe les acteurs économiques et institutionnels du territoire :

- Innover sur le territoire ;
- Accompagner au changement
- Fédérer les acteurs.

Il n'est pas inutile de rappeler que le déficit de gouvernance rend compliqué le pilotage du changement qui s'avère pourtant vital pour la durabilité d'un territoire portuaire en quête d'innovations managériales mais aussi techniques et technologiques. Cette notion de durabilité (pas seulement écologique, environnementale et technologique) s'avère décisive dans la conservation, l'entretien et l'amélioration d'une organisation synonyme d'attractivité territoriale. Cette durabilité signifie aussi attractivité sociale, sociétale et professionnelle pour une communauté portuaire qui repose sur des activités industrielles et de services ; en quête d'innovations territorialisées différenciantes.

Un processus innovant d'apprentissage s'enclenche à partir du moment où les acteurs s'emparent des instruments de la gouvernance territoriale. Par conséquent, la gouvernance territoriale demeure un mode de gestion pour construire de l'action collective selon les travaux de recherche en science de gestion de Rey-Valette et son équipe (Rey-Valette et alli, 2009)(Rey-Valette et alli, 2011). L'édification collaborative ne se cantonne pas à la simple agrégation des actions individuelles comme le rappelle Hatchuel, signifiant que les principaux acteurs, qu'ils soient publics ou privés, relativisent leur rationalité opportuniste (Hatchuel, 2000). Seulement alors, les acteurs publics et privés de l'écosystème portuaire apprennent à redéfinir leur positionnement dans un contexte collectif de gouvernance territoriale. Ils doivent dépasser les périmètres concernant leur cœur d'activités et prendre de la hauteur vis-à-vis des seules exigences du marché les concernant eux-seuls dans leurs spécialités.

La définition apportée par Vitry dans sa propre conception du territoire résume en quelque sorte les différentes focales à mobiliser dans le contexte spécifique d'une gouvernance portuaire qui mue au gré des perpétuelles redéfinitions de ses propres agencements :

« Un « agencement » ou système organisé d'acteurs, de réseaux et de connaissance et d'espace (Raulet-Crozet, 2014) en « perpétuelle redéfinition », siège de la coopération et de la coordination des acteurs, et dont la gouvernance est le mode de gestion privilégié ». (Vitry, 2014, p.39).

Toute la complexité du concept de territoire portuaire s'incarne dans une dualité permanente avec une lecture souvent dichotomique entre les dynamiques positives locales et les perceptions négatives du global. Pourtant, l'ambition première du territoire portuaire et des acteurs qui l'habitent, c'est bien d'établir une synthèse entre :

- d'une part les forces centripètes de la proximité géographique et des opportunités des intensités relationnelles ; et,
- d'autre part les forces centrifuges du marché qui semblent de plus en plus déterritorialisées par la financiarisation de pilotages stratégiques sans ancrages spatiaux définis.

Dans la figure ci-après, quelques éléments caractéristiques ont été synthétisés à trois échelles distinctes :

- Macro-économique ;
- Méso-économique ; et,
- Micro-économique.



Figure 9. Complexités territoriales : les trois échelles de lecture de la gouvernance portuaire

(Source : Daudet, 2019 à partir des travaux de la Fondation SEFACIL 2019).

La porosité permanente entre les trois dimensions spatio-économiques rend le concept de gouvernance *de facto* territorialisé mais aussi *a fortiori* « a-territorialisé » tant les pouvoirs exprimés à l'échelle macro peuvent être disproportionnés par rapport à ceux de l'échelle méso et micro. Toute la plasticité du concept de gouvernance se retrouve dans ces jeux de forces. Car, et c'est le cas particulièrement dans l'exemple français, le pouvoir d'oppositions des échelles micro et méso peut rendre stérile les pressions exercées par les acteurs de l'échelle macro. En clair, la puissance du corporatisme si particulier dans le contexte spécifique des ports français peut manifester des résistances au changement si intenses que toute initiative de fédération des parties prenantes est vouée à l'échec, sans même passer par la case *négociation* ou *compromis*.

La crise ouverte débutée en décembre 2019 sur la réforme du régime des retraites trouve une forme de paroxysme sur les interfaces portuaires français. Les autorités portuaires et les mécanismes actuels de leur gouvernance sont pris en étau avec :

- A l'échelle micro, une situation de blocage total qui concrétise l'incapacité des parties prenantes à peser localement sur le fonctionnement de leur communauté à partir du moment où l'un des acteurs dispose d'un pouvoir réel d'obstruction ;

- A l'échelle méso et macro, des ambitions de réformes qui dépassent les seuls intérêts portuaires (sans les exclure bien au contraire) avec toutefois comme conséquence que les parties prenantes privées, qui revendiquent par ailleurs une revalorisation de leur pouvoir dans la gouvernance locale des autorités portuaires, se détournent de leurs ancrages territoriaux pour déplacer leurs flux et leurs valeurs sur les communautés portuaires voisines plus stables et plus collaboratives.

2.2. La gouvernance portuaire et sa pratique territoriale

Ce qui est intéressant de relever dans le contexte spécifique des territoires portuaires, c'est que les forces libérales du marché peuvent être perçues encore par l'Etat centralisateur comme une forme de menace, ou à tout le moins une dilution de la capacité de contrôler (et de gouverner) ces espaces créateurs d'emplois directs et indirects et de valeur ajoutée territoriale. Dans le cas français, la souveraineté nationale et l'héritage d'un jacobinisme planificateur se manifestent dans la persistance d'une autorité portuaire garante des fondements régaliens. Il en résulte des gouvernances de territoires portuaires très évolutives, oscillant entre :

- l'ambition de décentralisation pour plus de subsidiarité locale/régionale (petits et moyens ports) comme le démontrent Debie et Letilleul (Debie & Letilleul, 2010) ; et,
- la tentation de conserver un contrôle stratégique des portes d'entrées portuaires les plus importantes comme sur les trois plus importants Grands Ports Maritimes (Merk, 2014).

Le même constat s'opère dans l'environnement institutionnel ouest-africain comme il l'a déjà été soulevé précédemment sur les fondements de la gouvernance portuaire des Etats africains francophones. La subsidiarité territorialisée n'est pas incluse dans les processus de réformes qui sont réfléchis et menés ces dernières années. La constitution de communautés portuaires demeure complexe avec des résistances persistantes aux changements, qu'ils soient managériaux, idéologiques ou plus simplement emprunts de la routine quotidienne à travailler en filières et en silos (Alix & Grosdidier de Matons, 2011). Pourtant, des travaux ont déjà été menés pour changer la focale de l'analyse et ainsi interpénétrer les échelles de temps et de décision vis-à-vis du territoire portuaire et sa gouvernance (Comtois et Slack, 2003). Dans le contexte portuaire ouest-africain, la gouvernance tend à « se territorialiser » à la double échelle du local et du national, en prenant surtout le temps court comme référent, dans des

dosages public-privé souvent peu équilibrés malgré le poids réciproque de chacun dans l'activité économique et financière de l'écosystème. Les trois échelles de lecture (temps, espace et décisions – *publiques et privées*) constituent en quelque sorte les grandes familles d'ingrédients qui dosent différentes typologies et agilités de gouvernance portuaire. La figure ci-après synthétise les différentes possibilités que l'on peut retrouver aux principales intersections d'une matrice dynamique à multiples entrées.

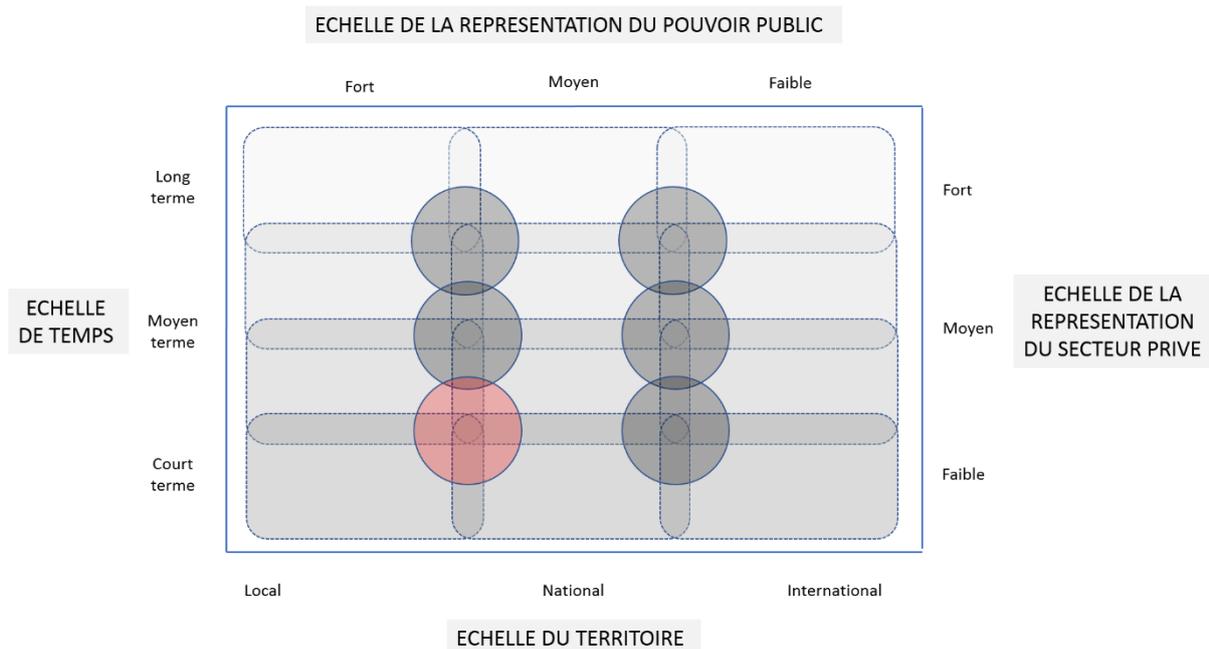


Figure 10. Représentation schématique de la combinaison dynamique des échelles dans la fabrique et la pratique de la gouvernance portuaire

(Source : Daudet, 2019).

La problématique de la gouvernance et du dosage des parties prenantes dans la responsabilité juridique, économique et opérationnelle de la gestion portuaire africaine est un sujet encore plus pertinent avec les récentes positions insufflées par les gouvernements béninois et guinéens (Guinée-Conakry). Un changement radical de paradigme a été inauguré par le Président Talon à Cotonou fin 2017 avec une autorité portuaire souveraine et régaliennne, le Port Autonome de Cotonou (PAC), qui est passée sous mandat de gestion exclusive de *Port of Antwerp International* (PAI), entreprise privée créée par l'autorité portuaire d'Anvers en Belgique. Il faut rappeler dans ce contexte très spécifique que le Port Autonome de Cotonou est souvent présenté comme le poumon économique et le coffre-fort financier de l'Etat béninois puisque plus de 80% des droits et taxes sont collectés dans ce lieu de passage

éminemment stratégique. Seul grand port d'envergure internationale du pays, le port de Cotonou constitue la porte d'entrée et de sortie de quasiment tous les produits fabriqués et/ou consommés dans le pays, sans parler de son rôle fondamental dans le transit international des marchandises en provenance et à destination du marché enclavé du Niger au Sahel.

Pourtant, dans un mandat unique de 3 ans renouvelable 2 fois (soit l'équivalent d'un contrat de 9 années possibles), la présidence Béninoise a confié la gestion portuaire de l'autorité à PAI avec la nomination d'un directeur général, M. Joris Thys employé de PAI ainsi que 8 autres cadres belges en charge d'administrer et de gérer les destinées managériales, économiques et stratégiques du PAC. Johannes Dagnong, conseiller spécial du Président Talon et président lui-même du comité de suivi des réformes du PAC affirme sans réserve :

« Il s'agit d'améliorer l'efficacité de la gestion et des prestations de manière à accroître la rentabilité de cette société ». (Darras, 2019)

Les mots du Directeur Général Joris Thys sur la page d'accueil du nouveau site internet du Port Autonome de Cotonou confirment :

« (...) Nous devons constamment nous rappeler que les réformes engagées visent essentiellement la rentabilité de l'entreprise, gage de la pérennisation des emplois. Rassurez-vous, l'option de l'écoute et de la gestion participative qui est celle de la direction générale ne variera pas. Vos initiatives, suggestions et doléances seront toujours étudiées avec objectivité. Notre souci étant de faire de chaque agent, un digne ambassadeur du Port de Cotonou et un citoyen épanoui et profitable pour l'économie du pays ». Joris Thys – Site internet du Port Autonome de Cotonou.

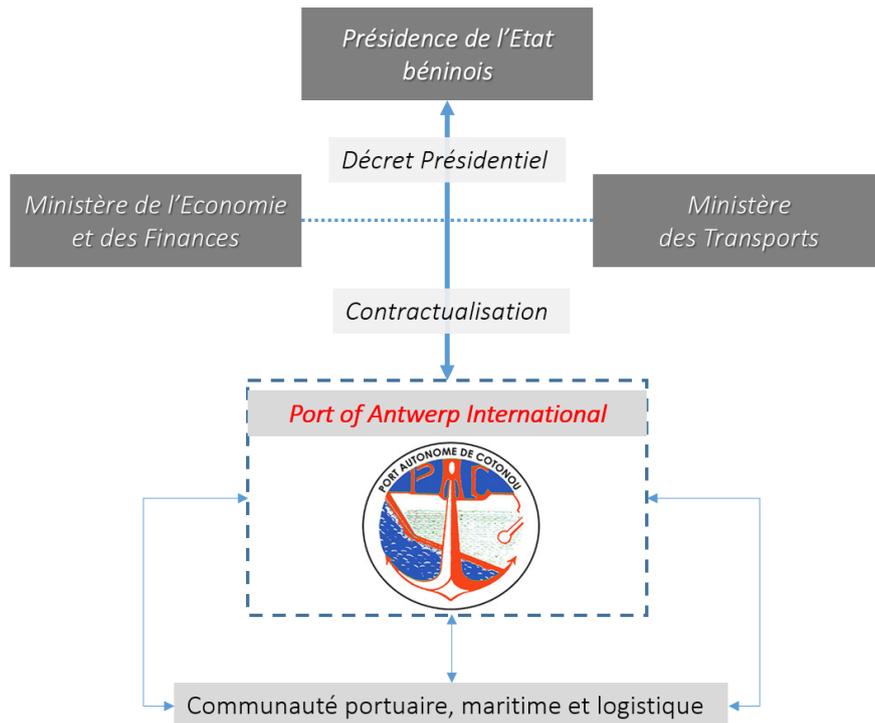


Figure 11: Gouvernance du Port Autonome de Cotonou : l'innovation par l'action... et par décret présidentiel.

(Source : Daudet, 2019).

Sur le plan juridique, la transparence était de mise puisque PAI a simplement remporté avec la meilleure offre selon la présidence béninoise l'appel d'offre pour la délégation de service public de l'autorité portuaire de Cotonou. Cette évolution radicale du modèle de gouvernance portuaire interroge toutefois les modalités de la relation entre l'Etat et une entreprise privée en charge d'administrer une autorité portuaire qui dispose toujours d'un statut public et reste une société d'Etat. Par ailleurs, cette « tutellisation » originale de l'autorité portuaire par une entreprise pas tout à fait comme les autres puisque PAI est une émanation d'une autre autorité portuaire (ouest-européenne pour le coup) pose la question centrale des relations entre le PAC et toutes les autres parties prenantes de l'écosystème portuaire.

En matière de gouvernance, les opérateurs privés et les syndicats professionnels notamment ont manifesté leurs inquiétudes, argumentant sur la confusion des genres qui pouvait être entretenue avec une société privée internationale en charge de contrôler, de moderniser et de rentabiliser une société publique. Une des missions remarquables confiée à la nouvelle administration portuaire est de constituer et consolider une vraie communauté portuaire, ce qui va dans le sens d'une ouverture au dialogue dans l'objectif assumé de co-construire un projet collectif de développement.

L'autre exemple plus récent encore concerne le Port Autonome de Conakry, peu ou prou, l'équivalent du Port Autonome de Cotonou à ceci près que la Guinée Conakry dispose d'autres ports commerciaux dédiés essentiellement à l'exportation des matières premières nationales. Dans le cas de Conakry, nous avons plus une décision léonine de la Présidence qui semble s'être entendue directement avec son homologue turc pour confier les clés de gestion de l'autorité portuaire à une société privée turque. Albayrak, la société en charge de gérer le port de Conakry, doit investir 500 millions US\$ lors de son mandat de gestion qui exclut le secteur pourtant rémunérateur des conteneurs (concession de gestion à l'opérateur français qui continue de payer ses redevances à l'organe officiel Port Autonome de Conakry et non à la société de gestion contrôlée par Albayrak).

Dans le cas guinéen, la gouvernance devient particulièrement floue puisque les termes juridiques de l'installation de la société turque ainsi que le périmètre opérationnel de ses mandats n'ont toujours pas été rendus public au moment de rédiger ces lignes fin 2019. Cet exemple illustre combien l'omniscience d'un pouvoir régalien présidentiel peut rendre complexe et opaque la modernisation de la gouvernance portuaire.

Par ailleurs, il n'est pas inutile de mentionner que dans le cas guinéen, la société Albayrak a aussi en charge l'amélioration du transport public urbain dans une agglomération de Conakry totalement saturée. Cela résonne incontestablement en écho des analyses sur la croissance des métropoles portuaires africaines et l'indispensable remise en cause des organisations actuelles de gouvernance territoriale (*Africapolis*, 2008). Les spécialistes de la métropole portuaire africaine interpellent dans des travaux scientifiques les limites d'une gestion archaïque et anachronique d'une croissance métropolitaine non-planifiée (Gazel et Alli, 2010)(Gazel & Moriconi-Ebrard, 2010). Les travaux prospectifs sur les métropoles mondiales vont dans ce sens (Nelessen, 2014) alors même que les cas paroxystiques de métropoles portuaires comme Lagos ou Kinshasa continuent d'inquiéter tant les congestions semblent annihiler toute forme possible de compromis entre les différentes parties prenantes. Dans le contexte spécifiquement africain, une analyse prospective a redéfini les porosités entre sphères publique et privée avec une remise en cause de la suprématie du pouvoir politique sur des territoires portuaires appréhendés comme des écosystèmes stratégiques à part entière (Alix & Daudet, 2014).

Une boîte à outils méthodologique s'entrouvre pour placer les sciences de gestion au cœur d'une remise à plat de la gouvernance portuaire territorialisée avec l'introduction de nouveaux

mécanismes de conciliation, de concertation et de co-construction entre toutes les parties prenantes (Daudet, 2014b). Particulièrement en Afrique de l’Ouest, la gouvernance de la métropole et celle de l’autorité portuaire constituent des objets d’étude originaux au moment même où la co-construction de valeur exige de repenser les cadres de coopération et de coordination entre les deux entités publiques (Daudet, Alix & Duzynski, 2013). Des travaux universitaires pluridisciplinaires placent la problématique de la gouvernance au cœur des réflexions de modernisation et d’ajustement face aux nouvelles réalités de concurrence (Tchindjang, Steck, & Bopda, 2019). Un ouvrage récent évoque en particulier les potentiels de la digitalisation dans le changement des pratiques et même dans la manière dont pourraient être gouverné demain les ports et les corridors logistiques en Afrique subsaharienne (Lihoussou, 2020). Les défis sont grands mais les perspectives, notamment managériales aussi (Apitsa, 2020). De nouvelles organisations managériales ont été proposées cherchant à combiner la verticalité du pouvoir politique central et l’horizontalité en mode projets sans oublier l’inclusion essentielle des représentants de la société civile comme l’illustre la figure ci-après.

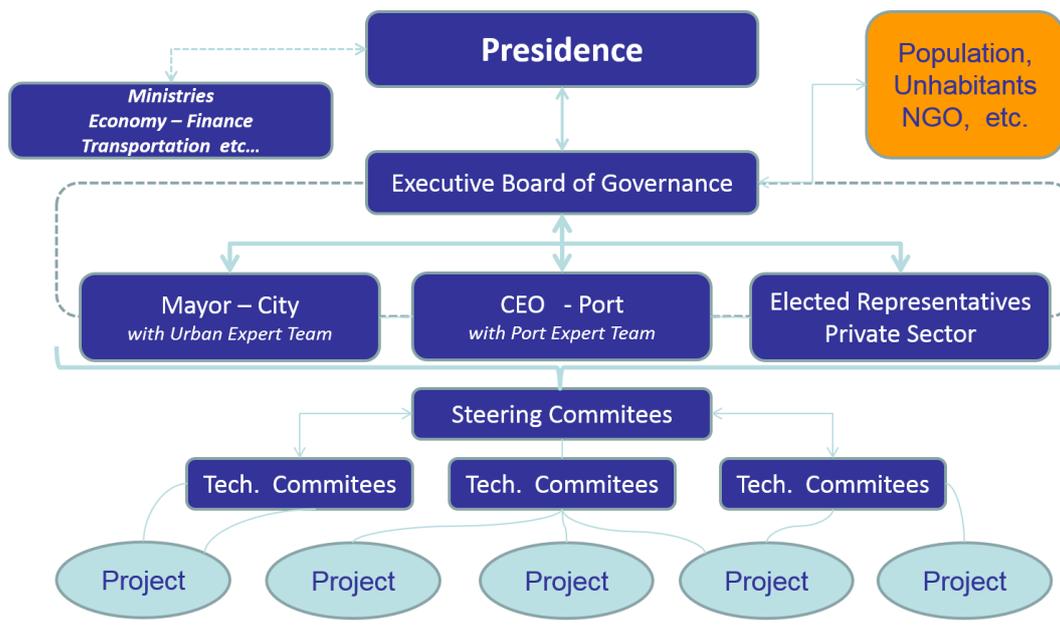


Figure 12. Proposition prospective pour l’organisation de la gouvernance des relations ville-port en Afrique de l’Ouest

(Source : Alix & Daudet, 2014).

Dans l’analyse des différents documents institutionnels émis ces dernières années par les autorités portuaires ouest-africaines, les notions de compromis demeurent absentes des réflexions opérationnelles stratégiques. Dans un travail publié en 2015 pour le compte de

l'Association Internationale Ville et Ports sur la gestion prospective de la gouvernance des métropoles portuaires ouest-africaines, une partie de la conclusion reprenait en ces termes la problématique du compromis dans le contexte territorialisé des relations ville-port :

« (...) La mixité des gouvernances portuaire et urbaine dans un organe supérieur serait alors débattue dans une vision prospective. Face à des territoires métropolitains en expansion quasi constante et considérant la marge importante de progression des trafics portuaires, il devient urgent de dépassionner les relations entre les sphères locales de décision. Les échelles de temps et d'espace continuent d'invariablement se complexifier. Le court et le long terme se télescopent. Le local et le global s'interpénètrent. (...) La fragmentation des actions et des acteurs ne concourt pas à obtenir des consensus légitimes » (Daudet, 2015, p.26).

Thomas Loilier rappelle que les parties prenantes d'un territoire doivent apprendre à se connaître en prenant le temps d'approfondir la connaissance des rationalités de chacune et de chacun (Loilier, 2010). Pour Casteigts, les territoires s'orchestrent autour de réseaux de savoirs qui reposent autant sur les opportunités de la proximité au sein du territoire que par l'échange organisée et formalisé desdits savoirs concentrés sur ledit territoire (Casteigts, 2002). Comme le synthétise Pesqueux en faisant référence au territoire, les réseaux de savoir selon Casteigts relèvent de plusieurs dimensions :

- *les réseaux ouverts (dans lesquels la configuration du partenariat et le partage des tâches peuvent évoluer en permanence) / fermés (dans lesquels la liste des participants est prédéterminée et ne peut évoluer que de façon formalisée),*
- *les réseaux institutionnels (l'initiative de la création d'un réseau local revient à une ou plusieurs institutions dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique partenariale) / sociétaux (l'initiative de la création résulte d'un certain nombre d'acteurs dans la société),*
- *les réseaux stratégiques (mobilisations autour d'un enjeu de développement territorial) / instrumentaux (orientation vers un objectif technique précisé),*
- *les réseaux à niveau unique (sous une tutelle hiérarchique) / à niveaux multiples (pas de hiérarchie, le ou les niveaux de coordination permettant une capitalisation des expériences et la constitution d'une expertise méthodologique elle-même mutualisée comme avec les communautés de pratique). (Pesqueux, 2009).*

Casteigts insiste sur le fait que la coopération participe de la structuration du territoire dans le sens où le territoire devient lui-même acteur stratégique à part entière en autant que la mutualisation des connaissances et des savoirs s'organise, voire se régulent. Pesqueux parle d'un « *tressage considéré comme constitutif d'une dynamique endogène* » où s'exerce un processus d'empiètement entre les sphères publiques et privées (Pesqueux, 2009).

Cela renforce l'idée que les interactions approfondies entre acteurs (publics, privés, sociétaux) de l'écosystème portuaire ne se décrètent pas malgré les ambitions politiques, les incitatifs fiscaux, les planifications foncières, les projections stratégiques, etc. Territoire et proximité demeurent souvent indissociables comme le rappelle Pesqueux qui reprend les quatre dimensions de la proximité de Boschma (2005) comme suit :

- La proximité cognitive (base de connaissances « commune ») ;
- La proximité organisationnelle (les niveaux d'autonomie et de contrôle ad hoc sont « sur » le même territoire ;
- La proximité sociale (avec les liens de confiance) ; et,
- La proximité institutionnelle (les niveaux de mise en œuvre sont sur le même territoire (Pesqueux, 2009).

Toutefois, force est de s'interroger aujourd'hui sur le fait que la proximité ne suffise pas *en soi*, quelle que soit l'intensité des combinaisons positives entre la proximité spatiale, la proximité sociale ou même la proximité économique et logistique. Cela s'avère d'autant plus évident dans une organisation de transport toujours plus volatile et versatile à l'égard d'un territoire portuaire qui demeure par définition fixe. Cela s'avère d'autant plus critique dans une économie de l'information et de l'intelligence dans laquelle les territoires portuaires n'ont plus le choix que de miser sur la différenciation par l'innovation (Frémont ; Rollin ; Gressier ; Broez & Van Cornewal (2016).

Dans la figure synthèse ci-après proposée par la Fondation SEFACIL, les notions originales de 5 *CO's* et de 4 *OP's* matérialisent de manière graphique comment la pratique territoriale de la gouvernance portuaire doit conjuguer une somme d'objectifs partagés qui va de la co-production à la co-valorisation d'opportunités communes de croissance et de projection. Au cœur de cette représentation, l'autorité portuaire qui agit comme le réceptacle et le creuset d'une gouvernance systémique territorialisée avec le triptyque *Economie-Environnement-Société* comme ligne d'horizon. (Fondation SEFACIL, 2019).

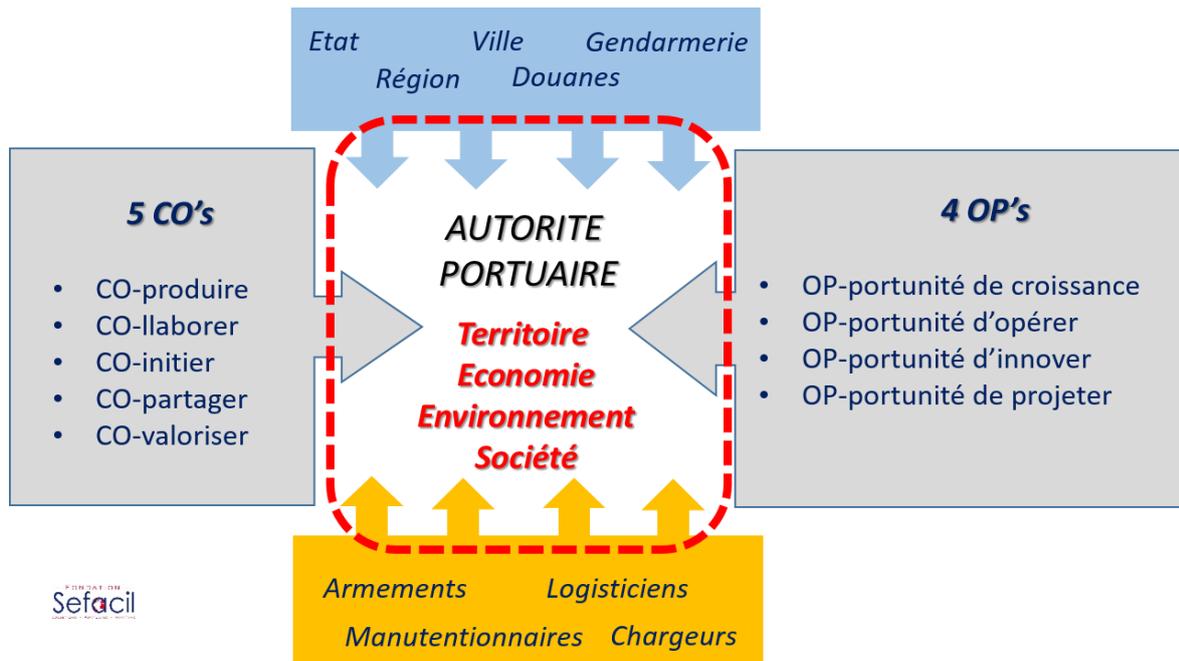


Figure 13. La gouvernance portuaire contemporaine : pour une synthèse systémique

(Source : Fondation SEFACIL, 2019).

Cette représentation d'une forme englobante de gouvernance portuaire moderne ne prend pas en compte l'actuelle réflexion de la couche spatio-temporelle que l'on pourrait qualifier de méso en référence à la précédente figure sur les trois échelles de lecture de la gouvernance portuaire. Et l'exemple le plus illustratif se retrouve sur l'axe Seine avec une délimitation spatiale du territoire et de sa domanialité des trois entités portuaires (Le Havre – Rouen et Paris) qui semble se diluer sous la pression concurrentielle de l'organisation des chaînes de valeur logistiques (Vadcar, 2016). À titre d'illustration, l'exemple du Grand Port Maritime du Havre (GPMH) qui définit un projet stratégique de territoire portuaire qui s'enclasse lui-même dans une autre dimension spatio-temporelle avec sa participation très active à la production en simultanée d'un premier projet stratégique HAROPA.

Extrait de page 4 extraite du plan stratégique 2014-2019 qui fait office de sommaire du document :

Le projet stratégique 2014-2019 a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2015.

Il réaffirme ainsi la stratégie de l'établissement pour les prochaines années dans un environnement en pleine mutation et donne à l'ensemble des parties-prenantes (Tutelles, collectivités, acteurs économiques, collaborateurs...) une visibilité sur le positionnement, les leviers de développement et de notre économie d'entreprise.

Le projet stratégique est construit autour de 5 thématiques:

- Le positionnement stratégique et la politique de développement
- Les dessertes du port et la politique en faveur de l'intermodalité
- La politique d'aménagement et de développement durable
- La performance de l'exploitation portuaire
- La trajectoire économique et financière

Sommaire de HAROPA 2030 :

- I. Présentation d'HAROPA, port majeur en Europe
- II. HAROPA 2030: construire une ambition commune
- III. Quatre grandes tendances mondiales à l'horizon 2030
- IV. Les ambitions d'HAROPA pour devenir « Ports du futur »
 - A. Constituer un système logistique performant, au service des clients, en France et en Europe
 - B. Devenir un cluster industriel durable, offrant des conditions d'implantation et de fonctionnement optimales sur l'Axe Seine
 - C. Contribuer à faire de la Seine un territoire touristique attractif
 - D. Devenir une référence en matière d'intégration entre les ports d'HAROPA et leur environnement, urbain et naturel
- V. En route vers 2030
 - Défi n°1: mobiliser les équipes et les partenaires institutionnels
 - Défi n°2: développer l'activité portuaire
 - Défi n°3: aménager les espaces portuaires
 - Défi n°4: exploiter
- VI. Cap sur 2050

Figure 14. Sémantique croisée des projets stratégiques du Grand Port Maritime du Havre 2014-2019 et d'HAROPA 2030: sommaire des deux documents

(Source : Daudet 2019 à partir du document disponible en ligne depuis le site internet du Grand Port Maritime du Havre : <https://fr.calameo.com/read/001344165a87a1b762879> et de HAROPA 2030 version papier).

Ce document évidemment englobe *a minima* la trajectoire portuaire havraise sur le territoire logistique et portuaire de l'Axe Seine jusqu'à Paris et au-delà. Par ailleurs, le GPMH se

projette logiquement sur un horizon temporel quinquennal comme le demande d'un point de vue réglementaire le Ministère de tutelle alors qu'HAROPA a l'audace d'un projet stratégique à 2030. L'analyse des grandes orientations stratégiques met en perspective que les lunettes n'ont pas les mêmes portées tout en abordant des sujets identiques mais pas nécessairement avec les mêmes vocables comme tend à le rappeler la figure ci-avant.

Ces réflexions s'inscrivent alors même que la préfiguratrice HAROPA nommée par le Premier Ministre, doit composer une feuille de route stratégique qui projette le futur établissement portuaire unique de l'Axe Seine. Et de manière aussi symbolique que notoire, ce qui anime les débats de la fin d'année 2019 demeure la localisation du futur bâtiment totemique qui devra à lui seul incarner une forme de compromis légitime entre les trois autorités portuaires dissoutes. Au moment de compléter ces lignes, nous sommes à moins d'une année de l'échéance fixée par l'exécutif national (1^{er} janvier 2021) pour la mise en opération du système unique portuaire HAROPA. Cet exemple s'avère tout sauf anecdotique car il révèle toute la complexité spatio-temporelle pour une autorité portuaire qui n'est même pas définie dans ses mécanismes de fonctionnement, son emplacement, et encore moins sa gouvernance.

2.3. La science de gestion au service de la pratique de la gouvernance portuaire

La légitimité d'un corpus de règles minimales pour opérer une gouvernance territoriale portuaire suppose l'adoption d'une ambition collective de la part des parties prenantes, motivées à générer, ensemble, de la valeur. La pratique de la gouvernance repose en ce sens dans la complétion de compromis, critiquables et modulables, ouverts mais durables, dans un objectif commun. Par la mobilisation et l'affirmation de leur disponibilité, les parties manifestent l'idée d'une capacité à changer des comportements individuels au sein d'une dynamique de territoire. En faisant plus spécifiquement référence aux travaux récents en science de gestion, une forme de synthèse peut s'opérer avec une quadrature du cercle qui reposerait sur :

- quelle **gouvernance** pour quelle **organisation** de **territoires** structurés en **réseaux** ? (Ehlinger, Perret & Chabaud, 2007) ; et l'on peut ajouter :
- pour quelles **performances** mesurées avec quels outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs ? (Desplebin, 2014)(Provan & Kenis, 2008) ; sans oublier :

- pour quelle *stratégie* et quelle *temporalité* ? (Detchenique & Loilier, 2016).

Aujourd'hui, l'interface portuaire, vivant et complexe, continue de muter au gré des transformations économiques, sociétales et dorénavant environnementales (Brooks, Cullinane & Pallis, 2017) (Haralambides, 2017). Sous la pression d'une intensification concurrentielle entre territoires portuaires, les stratégies des politiques publiques et des acteurs privés cherchent à se féconder dans des cadres de gouvernance qui permettent de mieux coopérer entre toutes les parties prenantes formant l'écosystème portuaire (Baltazar & Brooks, 2007). Cette question de la coopération et de la coordination entre les parties prenantes demeure une question centrale qu'Yvon Pesqueux lie d'ailleurs dans le lien entre processus de décentralisation politique et décentralisation de souveraineté. L'auteur considère le territoire comme le mode d'application du principe de subsidiarité avec une interaction entre les agents présents sur ledit territoire (Pesqueux, 2010). Dans le cas particulier des interfaces portuaires, les interrelations entre les acteurs portuaires privés et publics supposent et exigent un ajustement continu des cadres de gouvernance, avec de plus en plus la prise en considération d'expressions citoyennes complexes et protéiformes (Daudet, 2010).

La provocation des futures situations d'actions collectives se motive dans l'environnement concurrentiel qui met en tension et en rivalité les territoires portuaires. Le déclassement d'attractivité et de compétitivité des territoires oblige à reconsidérer la pratique de gouvernance par les parties prenantes portuaires, qu'elles soient publiques et privées mais aussi sociétales. Avec des Etats-Nations aux ressources et capacités limitées, l'optimisation sociéto-financière des deniers publics rejoint l'objectif de rentabilité économique-logistique des acteurs privés dans une logique de durabilité co-construite et revendiquée par les représentants de la société civile.

Pour les sciences de gestion, ce sont particulièrement les articulations des interrelations et leurs implications managériales qui font l'objet d'un intérêt scientifique, notamment autour du concept de gouvernance qui se résume plus à une manière de penser l'action publique qu'à un dispositif précis (Pitseys, 2010). Partout dans le monde, (sauf évidemment pour les pays sans façade maritime ou fluviale), la mutation du rôle de l'autorité portuaire s'accompagne de questionnements autant ontologiques et politiques (politique de développement et curseur de l'engagement public) que théoriques et méthodologiques (fabrique et pratique de la gouvernance portuaire, positionnement du curseur territorial, etc.). Une question centrale

demeure cependant très peu adressée dans la problématique managériale de la gouvernance territoriale des autorités portuaires : l'usage du compromis dans la pratique de la gouvernance.

Dans un contexte de concurrence et de durabilité portuaires, les politiques publiques continuent les réformes et les changements institutionnels sans véritablement se questionner sur les vertus que pourraient porter la notion de compromis dans la pratique de la gouvernance. Cette lacune que révèle la revue pluridisciplinaire de la littérature constitue le fondement de ma problématique doctorale. Cela s'inscrit dans la quête de sens d'une construction innovante pour une gouvernance portuaire territorialisée qui dépasse la seule opportunité de la proximité géographique des acteurs en recherchant les moyens de stimuler de la disponibilité relationnelle (Talbot, 2009).

Plus qu'une remise en cause technique et idéologique du rôle des pouvoirs publics dans la gestion territorialisée de l'écosystème port, ce sont les mécanismes de la pratique par le compromis qui sont interrogés, s'inscrivant dans la présente démarche doctorale en écho direct des propos de Merrien :

« (...) la transformation du contexte international et de la compétition internationale croissante entre fournisseurs de services (la « globalisation ») rendent urgentes la nécessité pour les entreprises et les services publics de répondre de manière plus rapide et flexible aux demandes de leur environnement (clients) » (Merrien, 1999).

L'Etat continue donc de déréguler et décentraliser par de multiples mécanismes et dispositifs de subsidiarité qui donnent aux différentes strates de la collectivité territoriale des responsabilités pour structurer « des » gouvernances de territoire (Desplebin, Kauffmann, & Guérin, 2017). « Des » car par le seul cas des interfaces portuaires françaises, des formes de gouvernance protéiformes ont été engendrées selon les situations, la taille de l'écosystème portuaire, la revendication des territoires à prendre l'objet portuaire en main (ou non), etc. (Guillaume, 2012). Censé incarner une forme de gouvernance publique hybride à consonance territoriale, l'exemple français a toutefois le mérite d'inclure les acteurs privés et même des représentants de la société civile en charge d'exprimer des points de vue sociétaux ou environnementaux (Debrie & Lavaud-Letilleul, 2010). Comme le rappelle Lacoste et Gallais-Bouchet :

« (...) La coordination et la coopération interportuaires ont à ce titre émergé comme de nouveaux modes de relations entre les acteurs du secteur, et sont maintenant des

éléments à part entière de la politique portuaire française. Le conseil de coordination interportuaire, élément fort et central de cette dynamique de partenariat conforte cependant les rapports de force traditionnels entre les parties prenantes du développement portuaire. (...) Dans tous les cas, la question du rapport au territoire est posée, de même que celle du bénéfice de la coopération. » (Lacoste & Gallais-Bouchet, 2012).

Information, consultation et même concertation, voire négociation deviennent des éléments constitutifs d'une pratique de gouvernance portuaire territorialisée (Debrie, Lacoste & Magnan, 2017).

Débats publics et plate-forme ouvertes unissent en quelque sorte les trois sphères indispensables d'une gouvernance portuaire, à savoir la sphère publique et politique, la sphère privée des affaires économiques et la sphère civile des intérêts sociétaux et environnementaux. (Daudet, 2012).

Pour finir, et cela demeure un champ disciplinaire de la science de gestion absolument essentiel dans le contexte du management portuaire contemporain, il convient de s'attarder :

- d'une part sur les dimensions de ressources humaines (GRH) et la prospective des métiers portuaires liés à la pratique de la gouvernance portuaire (Scouarnec, 2010) ; et,
- d'autre part, sur l'appétence stratégique de ces mêmes ressources humaines à structurer les fondements d'une prospective du présent et d'une prospective à plus long terme de la gouvernance portuaire (Godet & Durance, 2011).

Dans le cas très particulier du management des autorités portuaires internationales, il est rarement questionné dans la littérature académique et scientifique l'importance des profils, des formations et des compétences des ressources humaines (top management et mid-management) directement impliquées dans le dessein de la gouvernance portuaire (Alix & Daudet, 2017). Dans le cas français, les agents publics, dépositaires du fonctionnement opérationnel et institutionnel de la gouvernance des plus importants établissements portuaires, ont toujours été des gestionnaires-fonctionnaires. Les directions générales des Grands Ports Maritimes français sont octroyées par décret à des hauts fonctionnaires de l'Etat qui sortent tous, à de rares exceptions près, des mêmes cursus diplômants de la prestigieuse Ecole Nationale des Ponts et Chaussées à Paris. Sans nullement remettre en cause la qualité intrinsèque de ces formations, force est de constater que les

fondamentaux de la prospective métier et du management du futur ne font toujours pas partis des notions essentielles du cursus. Dans la plupart des cas de l'Afrique subsaharienne, les nominations aux plus hautes fonctions portuaires (Direction générale et conseil d'administration) sont régies directement par la primature ou la présidence. Les personnalités remarquables nommées présentent surtout des profils politico-compatible, sans nécessairement reposer sur des formations initiales appropriées ou des expériences managériales remarquables. Ces personnalités professionnelles remarquables demeurent des grands commis de l'Etat au service d'une gestion publique qui trouve son expression dans une pratique de la gouvernance très régaliennne, en respect du droit et des règles en vigueur.

Au regard des circonstances concurrentielles qui ne cessent de s'exacerber, une forme d'anachronisme managérial pourrait s'installer puisque la plupart de ces gestionnaires régaliens n'ont toujours pas opéré leur mue professionnelle, à la différence de ce que l'on peut constater dans la culture portuaire anglo-saxonne. Les autorités portuaires les plus novatrices ont depuis longtemps privilégié d'originales combinaisons de compétences et de profils, en commençant par le top management. Meredith Martino de l'AAPA (*Association Américaine des Autorités Portuaires*) prend le cas des ports des Etats-Unis pour expliquer cette approche managériale singulière :

« Tapping into human capital from outside the port or shipping industries requires flexibility, openness and creativity ». (Martino, 2017).

Ainsi, des managers issus de culture d'entreprises et de secteur d'activités pas nécessairement connectés avec les spécificités du monde portuaire sont recrutés pour insuffler de nouvelles pratiques et de nouvelles inspirations en matière de gouvernance. La gestion des ressources humaines s'en trouve dynamisée avec des hauts profils qui peuvent être très hétérogènes, depuis le recrutement de directeurs issus du secteur des transports (ferroviaire et aérien) jusqu'au positionnement de « coach » qui excellent dans le management sportif de haut niveau. Cette tendance avait été amorcée dans les années 1980 avec l'inclusion dans les plus hautes sphères de décision des autorités portuaires d'experts logistiques en provenance des différents corps de l'armée américaine. L'internalisation de compétences hétéroclites soutient l'animation d'équipes pluridisciplinaires aux cultures d'entreprises (publiques et privées) complémentaires. Les mix de compétences injectent de l'innovation managériale qui teinte les orientations et les prises de décisions publiques.

Le métier même de manager portuaire évolue avec des prises de risques, des obligations d'efficacité économique et stratégique, ce qui n'est pas sans rappeler les argumentaires issus du courant du « New Public Management » (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002)(Van Haepere, 2012).

Dans un souci d'anticipation et de mutation technologique accélérée, des « technologues » et des « start'upers » sont dorénavant appelés sur les « board » des conseils d'administration des autorités portuaires. Inventer les métiers de demain pour mieux se positionner à l'avant-garde portuaire internationale : telle est la motivation d'autorités innovantes comme *Port Authority of Los Angeles* ou l'*Administration Portuaire de Montréal* (APM, 2019). Dès lors, des postes de « *Chief Data Officer* » (CDO) ou de « *Creative Tech Officer* » (CTO) ont fait leur apparition, faisant siéger une nouvelle génération de managers au plus haut sommet de la gouvernance d'autorités portuaires reconnues comme avant-gardistes (Singapour, Rotterdam ou encore Anvers).

La problématique des nouvelles compétences managériale et de leur anticipation constituent la base de la méthode de la prospective métier (méthode P.M.) mise au point et diffusée par Scouarnec et Boyer (Boyer & Scouarnec, 2002). Bien au-delà de la traditionnelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la méthode P.M. fait de la projection de nouvelles compétences et de nouveaux métiers la base d'une optimisation RH qui s'intègre pleinement dans le questionnement de la fabrique de la gouvernance portuaire contemporaine. La co-construction est au cœur de la production par les acteurs eux-mêmes pour mieux appréhender et participer aux « futures possibles portuaires » (Scouarnec & Boyer, 2009). C'est l'organisation collective de l'autorité portuaire qui est aujourd'hui questionnée dans un mode prospectif. Dans le cas français, nous assistons même à une remise à plat des rôles, prérogatives et légitimités des personnalités morales et physiques. Cela appelle à s'interroger sur la nature même du futur métier de « gouvernant portuaire », ses compétences et savoir-faire. On retrouve ces questionnements en filigrane de la définition synthétique de la prospective métier proposée par Boyer et Scouarnec :

« la prospective métier est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers.

Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail. » (Boyer & Scouarnec, 2002, p. 6).

Dans la pratique de la gouvernance, toute la plus-value attendue du top management consiste bien à saisir les mutations du secteur portuaire (et *de facto* des secteurs maritime et logistique) sur une période longue qui dépasse le temps du mandat individuel. L'appréciation des changements et de leur accélération (technologiques, stratégiques, organisationnels) doit induire un ajustement permanent des compétences professionnelles et managériales. Une forme d'antinomie pourrait apparaître entre l'exigence d'anticipation via de nouvelles ressources humaines « extérieures » et la capacité « intérieure » de co-production générée par les acteurs-clés du territoire portuaire. Ce questionnement conduit inéluctablement sur la prospective du présent qui met au cœur du changement et de la décision les savoirs et savoir-faire des protagonistes de la gouvernance locale. (Damon, 2003).

Géraldine Knatz, ancienne première CEO du Port de Los Angeles et dorénavant professeure à University of South California (USC) a produit récemment un article éclairant intitulé « *Port Management, Governance and Leadership* » (Knatz, 2020). Elle y conjugue une forme de prospective du présent avec les différentes missions qu'un leader portuaire tel que le CEO est censé porté en qualité de responsable de la gouvernance de son port. Elle évoque le concept de *Port Power Wheel* avec le patron d'un port qui doit assumer sa position centripète au cœur d'une communauté d'acteurs, de partenaires et de clients.

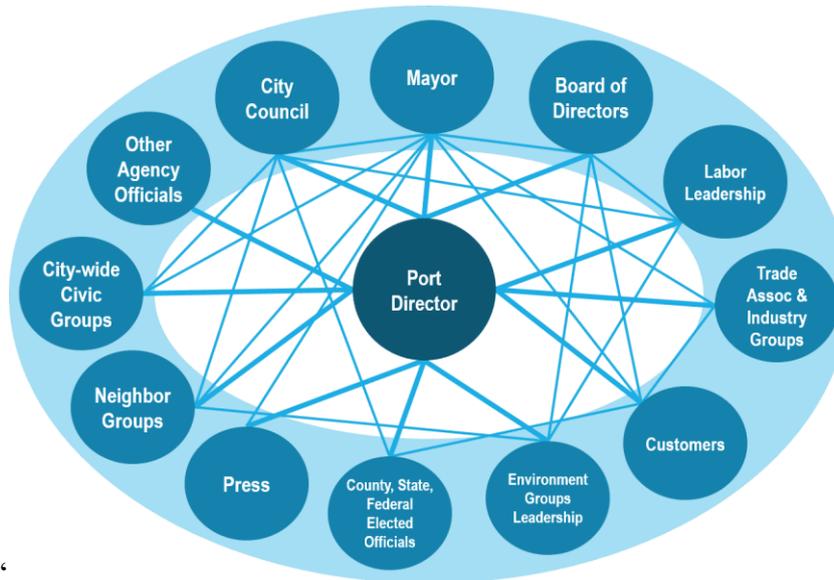


Figure 15. Port Power Wheel for a Port Director leading a Locally-Controlled Public Port (Source: Knatz, 2020).

Pour ce faire, les qualités de leadership et de gestionnaire des potentiels humains sont à la base d’une construction collective d’une performance de l’action selon Knatz. Joan MacLeod, directrice des ressources humaines de l’autorité portuaire d’Halifax au Canada corrobore l’analyse de Knatz par ces mots :

“In the future, human resources will undoubtedly take on more of a talent management persona, focused more on performance and productivity. That’s going to require a total transformation in thinking.” (MacLeod in Knatz, 2020).

Le tableau ci-après construit par Joan MacLeod offre une véritable synthèse de l’évolution contemporaine des principales fonctions liées aux ressources humaines dans le contexte spécifique d’une autorité portuaire. Son approche se teinte sans totalement le dire des méthodes de la P.M. tout en rappelant les fondements de la prospective du présent.

Tableau 5. Evolution du rôle des ressources humaines dans l’environnement portuaire

Initiative	Forty to Fifty Years Ago	Twenty Years Ago	Now and the Future
Talent Development	Apprentice ships, hire for functional talent	Succession planning, internships and educational outreach, continuing education, hire functional expertise and sometimes maritime experience, use of headhunters, upsurge in outsourcing expertise	Strategic staffing, hire for expertise and excellent attitude and fit between individual and organization, outsource widely
Oversight and Communication	Punch clock oversight, structured, siloed work	Goal oriented with monitored technology and internet use	Encourage self-motivation, and use technology and social media as a vital tool across departments
Benefits	Traditional health and retirement benefits, built over time, with greater benefits for employees with families	Broader benefit choice	Offer more à la carte, personalized benefits, equalized benefit amounts not dependent on family size or structure
Performance Measurement and Analytics	Annual, subjective performance reviews	More frequent performance conversations, with focus on individual achievement, and stretch goals	Real-time performance conversations, credit for collaboration, and workforce measurements begin to include predictive analytics
Office Space	Designated office	Rise of the cell phone and app era, movement toward telework	More collaborative work space, and more telework, influenced by COVID-19 era
Career Ladder	Tenure and loyalty	Individuals move more from company to company to progress careers, and companies use more independent contracting	Move toward limited sometimes renewable contracts for senior seaport staff
HR Role	Hire, fire, paperwork, tough decisions	Guidance and counseling, goal-oriented HR	More strategic HR, keeping the human element, and grooming employees as ambassadors

(Source: Joan MacLeod, in Knatz, 2020).

Professeure Knatz avait déjà engagé des travaux de recherche sur la gouvernance portuaire qui renvoient à certains égards aux substrats méthodologiques de la prospective du présent. En s'appuyant sur le cas particulier de la politique de gestion des autorités portuaires américaines, elle a analysé comment les décisions stratégiques doivent évoluer dans une gouvernance qui s'adapte aux forces du marché, et plus spécifiquement dans un contexte de forte compétition inter-portuaire (Knatz, 2017). Le propos s'attarde sur la dimension humaine des décideurs en milieu portuaire et leurs compétences managériales face à des circonstances concurrentielles de plus en plus évidentes.

La prospective du présent repose sur une savante combinaison des savoirs scientifiques, pratiques, professionnels et vécus dans le but de soutenir la promotion de nouvelles formes d'actions collectives issues directement des pratiques du terrain. Pour Edith Heurgon, la prospective du présent est « une démarche de connaissance pour l'action, une volonté de co-construction d'une intelligence collective pour l'action ». (Heurgon, 2014). Cela corrobore

l'ambition communautaire que l'on retrouve dans les places portuaires avec la volonté revendiquée des acteurs privés et civils d'être parties-prenantes opérationnelles de la co-production d'actions au sein de gouvernance(s) portuaire(s) plus ouverte(s).

Une fois cela énoncé, il convient de relativiser en précisant que la culture de la prospective est loin d'être unanime et déclarée dans l'univers décisionnaire et planificateur portuaire mondial. Seuls les Néerlandais ont su produire des études prospectives visionnaires pour anticiper et participer aux desseins des futurs portuaires, industriels et énergétiques de demain, voire d'après-demain. (*Port Authority of Rotterdam*, 2011) (*Port Authority of Rotterdam & The Club of Rome for Climate Change*, 2015) (*The Municipality of Amsterdam*, 2012). Toutefois, le cas particulier néerlandais, constamment cité et souvent copié, procède d'une culture, d'une sociologie et d'un héritage hanséatique uniques, rendant complexe une transposition dans d'autres environnements managériaux. Il inclut dans ses fondements les prérequis d'une prospective que nous pourrions qualifier de « prospective par appropriation » tant les acteurs de l'écosystème se placent au cœur de processus et de pratiques différenciantes (Alix & Daudet, 2017).

Il s'avère intéressant de rappeler que Michel Godet démontre que les bénéficiaires d'un travail prospectif doivent en être eux-mêmes les producteurs (Godet & Durance, 2011). Ce volontarisme découle d'une construction qui suppose à tout le moins que les acteurs de la prospective sachent ce qu'ils veulent diriger et administrer dans un futur proche via une gouvernance de l'action (Godet, 2004). Au niveau français, le Premier Ministre a commis un discours en février 2019 qui ne reprend pas foncièrement les idées fondatrices de la prospective stratégique. Dans la production d'une gouvernance portuaire de nouvelle génération sur l'Axe Seine, une préfiguratrice a été nommée par le Premier Ministre pour coordonner un processus qui vise « à élaborer le projet stratégique du port en construisant un programme d'investissements qui soit plus cohérent et plus ambitieux que la simple somme des 3 programmes pris séparément ». (*Hôtel de Matignon*, 2019).

Coordination et coopération comme l'entend la *Théorie de la Régulation Sociale* sont évoqués dans le discours mais anticipation et projection comme le sous-tend la Prospective Stratégique sont ignorés par la création d'une nouvelle couche politique qui chapeauterait la supervision de processus pourtant décisifs dans l'exercice de synthèse.

Dans le contexte portuaire africain, la formalisation de propositions prospectives visionnaires établies sur le long terme n'existe pas mais les plans d'émergence socio-économiques édictés

et promues par les présidences (Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, Gabon, etc.) incluent toujours l'autorité portuaire au cœur du dispositif productif. Il n'en reste pas moins que la prospective du présent ou celle plus éloignée du temps de la stratégie prospective ne sont pas encore initiées par l'autorité portuaire dans une ambition d'anticipation. Des recherches appliquées du groupe de réflexion pluridisciplinaire *Afrique Atlantique* de la fondation SEFACIL interrogent l'importance du travail prospectif dans l'élaboration de stratégies (Loba & N'Guessan, 2017)(Lihoussou & Steck, 2018). Une publication récente analyse en particulier la synergie entre les acteurs de la gouvernance et les opérateurs qui ne sont pas représentés au sein des organes qui planifient, administrent et décident (Daudet & Alix, 2017).

La variable du temps demeure prégnante car la durabilité et la soutenabilité de la gouvernance portuaire supposent de combiner la réalité du temps présent et les changements prévisibles perçus ou même déjà prouvés. Si l'on paraphrase les mots de Godet et de Durance dans le contexte singulier des ports de commerce, on pourrait conclure que :

« Certaines autorités portuaires parviennent à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existent pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdent peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur port dans les espaces concurrentiels existants, car elles ont déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres autorités, pour ne pas dire la grande majorité, se soucient davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur ».

Synthèse

Ce chapitre, en complément du chapitre premier, permet de prendre conscience de toutes les polysémies qui gravitent autour de la gouvernance portuaire territorialisée. La profusion des termes et des concepts rend complexe l'appréciation spécifique de la pratique de la gouvernance. A ce stade de la réflexion, peu de choses cependant sur les formes organisationnelles de compromis qui pourraient être opérées au sein d'organes de gouvernance portuaire territorialisée. Ou formuler sous forme de questionnements : comment établir les passerelles pour que la culture managériale du compromis soit au cœur d'une gouvernance inclusive aussi réaliste qu'opérationnelle et durable ? Et de cette question en découle d'autres d'ordre plus méthodologique et théorique sur les formes de compromis à définir, selon quelles méthodes d'action pour quelle animation du territoire portuaire par quels acteurs ou catégories d'acteurs ? Cela conduit à s'interroger sur les règles et usages du compromis, sa modération et sa pondération dans la fabrique de la gouvernance portuaire. Cela ouvre le « champ des possibles » en matière de gestion stratégique des ressources humaines, remplaçant en quelque sorte la formation professionnelle et les compétences requises au cœur de ce que nous serions tentés de qualifier de « gouvernance prospective des compromis possibles ».

Dans le cadre de ma recherche doctorale, la revue pluridisciplinaire et critique de la littérature académique nous invite à mobiliser spécifiquement les travaux issus de la théorie de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique pour analyser les mécanismes de compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire moderne.

Cela fait l'objet du troisième chapitre qui étaye les éléments de la problématique et le cadre théorique qui serviront de grille d'analyse.

Chapitre III – Le compromis dans la pratique de la gouvernance : le cadre théorique

Plan

Introduction

3.1. Le compromis pour analyser la pratique de gouvernance autrement : les principaux apports de la théorie de la régulation sociale (TRS)

3.2. De la TRS à la sociologie pragmatique : pour compléter le corpus théorique sur le compromis

3.3. Synthèse du cadre théorique et structure de la démarche doctorale

Synthèse

Introduction

Le chapitre 3 reprend les fondements théoriques de la présente recherche doctorale avec l'ambition d'analyser et de justifier pourquoi le concept de compromis demeure original dans la pratique d'une gouvernance portuaire plus inclusive et représentative. Le focus sur la notion de compromis se dégage en cohérence avec les apports intellectuels des deux premiers chapitres sur la gouvernance portuaire et le territoire.

Considérant la complexité mais aussi l'herméticité et la confidentialité patente du monde portuaire, le compromis apparaît comme un concept clé d'un possible ajustement sociologique des acteurs pour opérer des pratiques de gouvernance différentes. Les deux précédents chapitres ont mis en perspective l'hyper-institutionnalisation managériale de l'autorité portuaire malgré de profondes mutations contemporaines. Ils ont soulevé le caractère conflictuel des jeux d'acteurs et de pouvoir au sein de communauté qui conjuguent des intérêts parfois contradictoires, ou tout du moins complexes à aligner dans une pratique optimisée de gouvernance. Le compromis se positionne comme une possible accommodation dans les conduites et les postures revendiquées par les différentes parties prenantes composant les organes de gouvernance portuaire. En s'inspirant de la méthode Thomas-Kilmann, le compromis peut s'imposer comme un vecteur des arrangements possibles dans une pratique de gouvernance portuaire marquée trop souvent par la conflictualité des relations entre ses représentants (Thomas & Kilmann, 2005).

En ce sens, le compromis constitue une forme de disponibilité qui établit une synthèse entre la détermination à optimiser le fonctionnement de la gouvernance et l'ambition de coopérer pour pratiquer une gestion managériale collaborative du système portuaire. Dans un environnement portuaire et territorial hyper concurrentiel, le compromis conçoit une attitude positive des acteurs visant collectivement à contrecarrer des situations contre-productives souvent édifiées sur des luttes de pouvoir et de défense d'intérêts particuliers. A certains égards, le compromis peut même devenir une forme de mise en scène d'un changement progressif de mentalité ayant pour finalité de déstructurer des postures idéologiques qui continuent de nuire à l'efficacité de la gouvernance portuaire.

Toujours en faisant référence aux développements des travaux de Thomas-Kilmann mais en cherchant à les adapter aux spécificités de l'environnement conflictuel portuaire, la recherche du compromis manifeste une forme originale de détermination pour co-construire les accords

nécessaires à la pratique d'une gouvernance en phase avec les défis décrits dans les deux chapitres précédents. (Kilmann, 2014)(Kilmann, 2020).

La gouvernance portuaire par le compromis constitue une nouvelle approche sociologique qui facilite la synthèse de jeux d'échelles complexes. De l'ancrage territorial local aux prérogatives étatiques jusqu'aux pressions concurrentielles globalisées, le compromis doit cimenter de nouvelles dispositions sociologiques et managériales qui se traduisent dans une nouvelle conduite de la gouvernance portuaire territoriale.

Pour ce faire, le chapitre 3 s'attarde sur l'analyse et la justification des choix théoriques opérés autour du concept clé de compromis. Sur les plans théorique et méthodologique, il convient d'emblée de préciser que le recours à la théorie de la régulation sociale (TRS) et à la sociologie pragmatique se justifie par la nature régaliennne du projet doctoral. Plus que de « faire se rencontrer » les deux approches théoriques sur le sujet de la gouvernance d'une autorité portuaire publique, il apparaît plus judicieux de se nourrir des deux approches pour procéder à une lecture alternative et critique afin de comprendre les mécanismes de la pratique de gouvernance. Plus précisément, par la maîtrise des travaux fondateurs des deux courants, il est alors possible de dégager ce que chacune d'elle apporte à la compréhension du processus de gouvernance par le compromis. D'un point de vue rhétorique, l'ambition de la démarche doctorale n'est pas d'échafauder une construction intellectuelle qui aboutirait à un cadre théorique nourri des deux approches. Plus modestement, la construction d'une grille de lecture alimentée par les concepts clés de chacune des deux théories permettra d'assurer le travail de codage une fois complété le traitement des questionnaires et des mots-clés utilisés par les parties prenantes entrevues sur les deux terrains de recherche.

La théorie de la régulation sociale et la sociologie pragmatique ont ceci en commun qu'elles abordent de manière intéressante et complémentaire la notion de compromis. Par la construction d'une grille de lecture nourrie des deux approches, il sera possible de les appliquer sur les deux cas d'étude afin de déterminer comment et combien chacune d'elles permet de saisir la notion du compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire contemporaine. La confrontation entre les mots-clés issus des deux approches théoriques et les mots-clés relevés sur les deux terrains de recherche lors des analyses permettra au moment du codage de faire des allers-retours entre la théorie et la pratique, entre les concepts fondamentaux des deux théories sur le compromis et la compréhension, voire l'usage ou même les limites du compromis dans la gouvernance portuaire. La grille de lecture et la

synthèse graphique de la construction doctorale concluent le présent chapitre après avoir étayé de manière détaillée les fondements théoriques de la TRS et de la sociologie pragmatique.

La première partie du chapitre est consacrée aux apports théoriques et épistémologiques des travaux issus de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS), très largement étayée par Jean-Daniel Reynaud. Ouverte et non-rigide, la TRS a fait du compromis un de ses concepts-clés qui s'adapte particulièrement bien à l'approche écosystémique du territoire portuaire.

En écho à la TRS, la deuxième partie traverse les éléments fondateurs de la sociologie pragmatique avec une emphase particulière sur le compromis. Les travaux fondateurs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot sur l'économie des grandeurs, où le compromis apparaît comme central, permettent de consolider les assises théoriques et épistémologiques de la présente recherche doctorale.

Une dernière partie valide le cheminement doctoral en proposant une grille de lecture qui établit une synthèse sur les concepts-clés issues des deux substrats théoriques pour en projeter leur utilité et applicabilité dans le contexte particulier de la gouvernance prospective des territoires portuaires.

3.1. Le compromis pour analyser la pratique de gouvernance autrement : les principaux apports de la théorie de la régulation sociale (TRS)

Au regard de la problématique telle qu'elle se pose aujourd'hui dans le cas particulier de la gouvernance portuaire, la mobilisation des travaux de J.D. Reynaud constitue le premier socle théorique et épistémologique de notre démarche doctorale. Légitimité et recevabilité des pratiques, déviances ou lacunes organisationnelles, responsabilité et représentativité des parties prenantes, efficacité et durabilité des décisions, dualité entre acteurs et système etc. : la structure managériale actuellement proposée de la gouvernance portuaire laisse une somme importante de questionnements que la seule critique externe ne peut remettre en cause. Parmi les nombreux travaux de Jean-Daniel Reynaud figure la problématique ouverte de la convergence des disciplines sociales pour « *penser à la fois le calcul et la norme et fonder une lecture riche des phénomènes économiques et sociaux dans leur diversité* » (Bréchet, 2008).

Une véritable systémique managériale est à appréhender dans la dynamique collective et territoriale de l'écosystème portuaire. Comme le rappelle J.D. Reynaud, la théorie de la régulation sociale est théoriquement ouverte sans imposer la rigidité d'une méthode (Reynaud, 1995). La pertinence, pour ne pas dire l'efficacité collective de la coordination d'une collaboration stratégique au sein des organes décisionnaires, se questionne jusque dans les mécanismes sociologiques de la production de la décision et par conséquent de la fabrique et de la pratique de gouvernance. Evidemment, cela peut faire appel aux apports théoriques de l'analyse stratégique organisationnelle (ASO) telle qu'énoncée notamment par Crozier et Friedberg dès 1977 dans l'ouvrage *l'acteur et le système* (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans la littérature des sciences de gestion, la théorie de la régulation sociale et des conventions interrogent les conditions de la coordination et la coopération sans avoir recours nécessairement à une autorité régulatrice. Dans ses cinq propositions sur la définition de la gouvernance, Gerry Stoker insiste sur l'absence de règles et le caractère collaboratif dans la fabrique de la décision :

« *Governance is about the rules of collective decision-making in settings where there are a plurality of actors or organisations and where no formal control system can dictate the terms of the relationship between these actors and organisations* ». (Stoker, 1998).

La gouvernance territoriale s'inscrit dans cette perspective et interroge dans quelle mesure des accords tacites ou explicites peuvent devenir en quelque sorte les règles mais aussi les conditions collectives d'une attractivité durable du territoire face à la concurrence structurée des autres territoires portuaires. Comme il l'a été démontré dans les deux chapitres précédents, cet esprit autour d'une co-production collective de conditions favorables est au cœur des réflexions stratégiques et managériales de certaines autorités portuaires, dans des degrés de maturation organisationnelle très fluctuants. Dans ce sens, l'approche de la TRS constitue une véritable audace intellectuelle dans un univers portuaire marqué par une hyper-institutionnalisation et un conservatisme patenté. La TRS établit un véritable « pas de côté » méthodologique en donnant aux acteurs les moyens de transformer une sociologie portuaire construite principalement sur des relations conflictuelles. Dans le seul cas français, les tâtonnements institutionnels sur les réformes nécessaires pour modifier la gouvernance portuaire attestent d'une forme d'impasse politique et méthodologique pour ébaucher les contours d'une organisation managériale consensuelle, opérationnelle et efficiente.

Avec la TRS, la problématique de la gouvernance ne s'aborde pas nécessairement sous l'angle des instances de régulation et de contrôle mais bien dans la capacité à produire une organisation portuaire qui relève de dispositions sociologiques aptes à co-construire des pratiques différentes. Selon Jean-Daniel Reynaud, l'organisation se stabilise sur l'arbitrage et le compromis, mettant au cœur de la production les savoir-faire et les pratiques d'usage (Reynaud, 1997). De la gouvernance portuaire se décide des projets structurants dans le fonctionnement même du territoire. Une des problématiques centrales du fonctionnement portuaire contemporain réside dans la capacité à générer et entériner lesdits projets structurants par les parties prenantes. La TRS place le compromis au centre de la structuration de règles collectives par les acteurs pour établir une synthèse entre la prescription juridique et la pratique. De Terssac insiste sur ces règles qu'il qualifie plutôt d'effectives puisqu'elles reconsidèrent et retravaillent les règles formelles et juridiques pour les transformer en des règles collectives (De Terssac, 2003). Cela renvoie aux travaux sur l'organisation en soi de l'activité d'organisation ou, dit autrement, le travail d'organisation avec en perspective le rôle clé des acteurs vis-à-vis des règles installées (Friedberg, 2005).

L'organisation portuaire s'est toujours structurée sur le réglage de négociations qui se font et de défont entre deux ou plusieurs acteurs de l'écosystème. La gouvernance portuaire devrait être le reflet institutionnalisé de cette combinaison entre les règles que l'on peut qualifier de droits car elles émanent du pouvoir juridique et souverain et les règles effectives ou

collectives qui équilibrent les jeux et relations entre acteurs. Dans la quasi-totalité des cas internationaux, les réglages et ajustements qui animent la gouvernance portuaire ont toujours été du ressort de l'action souveraine de l'Etat. Or, depuis le milieu des années 1990 et dans des intensités très variables (de très forte dans les Etats réformateurs anglo-saxons à très faible dans les Etats souverains de l'Afrique francophone), un ensemble de régulations se produit sans être le produit exclusif de l'action publique. En soi, la pratique du compromis proposée par la TRS trouve des prémices d'applicabilités fonctionnelles dans des constructions sociologiques et managériales qui permettent l'adoption de pratiques et de règles instituées dans une gouvernance assouplie.

Que l'on évoque la co-production, la coopération ou encore la concertation, le débat de la production de nouvelles formes de gouvernances entrouvre de nouvelles perspectives pour aboutir à des accords et des engagements territoriaux entre les acteurs et/ou les décisionnaires. Le caractère centralisateur, pour ne pas dire vertical de l'Etat se discute aujourd'hui en vue de produire d'autres manières de penser les usages du territoire portuaire.

Dans le cas des deux terrains d'études, le centralisme étatique demeure une caractéristique commune mais qui trouve ses expressions dans la gouvernance avec d'importantes nuances que nous détaillerons plus en avant. Dans ce sens, la phrase suivante de De Terssac issue des repères introductifs de la théorie de la régulation sociale s'applique parfaitement au contexte portuaire contemporain :

« Déconstruire la centralité de l'Etat et son apparente homogénéité en analysant qui gouverne en réalité et avec quelles modes de régulation, tel est la perspective proposée par Thoenig (2005) pour expliciter les effets réels de l'intervention publique, les solutions effectives élaborées pour répondre à des problèmes collectifs (...) » (de Terssac, 2012, p.5)

Comme démontré dans les chapitres précédents, une abondante littérature pluridisciplinaire s'est attachée à disséquer les principes fondateurs de la gouvernance avec en premier lieu l'interrogation sur la mutation du rôle de l'Etat et de la sphère publique dans les modes de régulation. Sauf qu'il s'avère qu'aucuns travaux n'ont interrogé la pratique de la gouvernance en utilisant les apports théoriques et pratiques de JD Reynaud sur la régulation sociale des organisations. Au cours des deux dernières décennies parmi les gestionnaires et les économistes se sont accentués les questionnements sur la légitimité et le fonctionnement de la gouvernance (Brooks & Culinane, 2007a)(Brooks & Culinane, 2017). Le présent travail

doctoral s’inscrit dans l’héritage théorique et sociologique de JD Reynaud en ce sens que les fondements de la régulation actuelle en matière de gouvernance portuaire sont activement « interrogés » par :

- les différentes strates de l’autorité publique qui se questionnent sur ses propres rôles, fonctions et prérogatives dans une régulation de gouvernance moins contrôlée (centralisée ?), ou à tout le moins plus autonome (territorialisée ?) (Vitry, 2014) ;
- les représentants des intérêts privés qui veulent pondérer les activités d’organisation et influencer la pratique même de la gouvernance par une plus grande représentation. Cela renvoie aux apports théoriques de Friedberg et de JD Reynaud sur le jeu des acteurs dans les processus de régulation et le rapport aux règles (Friedberg, 1993). (Reynaud, 1997).
- l’expression citoyenne et civile avec de nouvelles parties prenantes qui aspirent à peser sur les règles et l’organisation de la gouvernance afin de les rendre plus légitimes, ou à tout le moins, plus inclusives.

La TRS cadre idéalement les questionnements d’échelle de la gouvernance portuaire avec des aspirations territorialisées visant toujours plus d’autonomie alors même que les Etats (en l’espèce la France) souhaitent trouver les bons dosages dans les règles de contrôle du développement portuaire régalien. Nous sommes bien dans la problématique de la fabrique théorique mais surtout la pratique opérationnelle d’une gouvernance portuaire en pleine recomposition stratégique. Nous utiliserons les réflexions de la TRS sur les modalités de la régulation locale et le dimensionnement de l’autonomie dans la formulation des règles issues du compromis. Tout l’enjeu réside dans les équilibres à trouver et les cadrages qui permettraient d’envisager de nouvelles formes de gouvernance portuaire résultantes de l’usage du compromis.

En perspective, il est alors possible de voir la capitalisation des apprentissages comme moteur d’une gouvernance territoriale avec en exergue l’ambition de produire du sens et des objectifs dans un projet commun portuaire. Cela reprend toute une littérature en sciences de gestion sur le concept d’apprentissage au sein d’un territoire donné ou comment les acteurs apprennent ensemble à co-constituer *de la gouvernance territoriale* (Vitry, 2014). Cela fait écho aux travaux de Christophe Midler sur les limites de la rationalité de l’apprentissage dans les organisations où s’instruisent des rationalités collectives (Midler, 2003). Les parties prenantes de l’actuelle gouvernance portuaire, et celles qui revendiquent d’en être acteurs, apportent

invariablement leurs propres rationalités (personnelles, collectives, stratégiques, etc.) dans une ambition affichée d'apprentissage collectif.

Dans la réflexion sur la pratique de la gouvernance portuaire par le compromis réside la capacité des acteurs locaux à produire des règles formelles et contrôlées. On retrouve une fois encore un pan entier de la réflexion de JD Reynaud avec cette souplesse face à la capitalisation collective de l'apprentissage. Ce dernier se caractérise par l'ambition partagée d'une communauté de partager pour mieux apprendre et ainsi aboutir à la recherche de solutions. Cela ne se fait pas « hors-sol » et suppose un ancrage spatialisé, ce qui renvoie à la notion de territoire et plus encore à la gouvernance des territoires portuaires comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. L'apprentissage collective suppose aussi d'encapsuler les produits opérationnels de cette possible nouvelle pratique de gouvernance dans des organes représentatifs, à même d'entériner des règles d'usage mais aussi de contrôler le déploiement effectif desdites règles sur le terrain. JD Reynaud revendique l'ouverture de son approche sociologique ce qui permet dans la présente démarche d'établir les passerelles avec les héritages et réflexions issus d'autres sciences sociales comme la géographie, l'histoire ou encore l'économie. En plus de ce qu'a apporté la revue de la littérature sur l'évolution du concept de gouvernance dans les chapitres précédents, l'aspect « régulationniste » d'une gouvernance portuaire génératrice de ses propres « règles normatives » se questionne grâce aux fondements de la TRS.

Le fondement de notre objet d'étude renvoie sur la dimension de l'action collective et rejoint dans ce sens les travaux de J.D. Reynaud sur l'impérieuse ouverture dans les collaborations entre acteurs pour étudier plus en détail la notion de compromis. Evidemment, cela s'inscrit dans la recherche et l'utilité de compromis dans un environnement de marché de plus en plus concurrentiel qui incite l'ajustement et l'évolution des cadres de la gouvernance (Reynaud & Richebé, 2007). Ce même compromis s'aborde évidemment dans la continuité des réflexions de J.D. Reynaud sur la rationalité interprétative des parties prenantes. Les acteurs de la décision légitiment leur position sur les organes de production, de contrôle et de surveillance de la gouvernance portuaire par leur représentativité et leur expérience. La place et la recherche du compromis sondent les biais et les conséquences d'une interdépendance parfois quasi institutionnalisée des motivations des acteurs de la gouvernance portuaire. Cette proximité sociale peut produire des interactions qui conduisent, comme éditée dans la TRS, à des formes originales de régulation. Dans le cadre de la gouvernance des territoires portuaires,

la plasticité de ces auto-régulations collectives peut se tester par l'évaluation du compromis, son existence, sa construction, sa légitimité, son évolutivité, son autonomie, son contrôle, etc.

L'apprentissage résonne avec l'ambition collective et légitime de co-produire des résultats pour que la somme des parties prenantes puisse entériner des projets et des objectifs. Le caractère inclusif dans la prise de décision vise à anticiper les conflits et générer des solutions satisfaisant autant que faire se peut la plus grande majorité d'acteurs. Qu'ils soient politiques, économiques, sociaux ou encore sociétaux, ces parties prenantes doivent avoir comme visée collective la recherche de compromis pour rendre efficace et opérable la gouvernance de leur territoire.

L'originalité du présent travail doctoral porte sur cette dynamique du compromis et la légitimité collective à porter les mécanismes décisionnaires et visionnaires. Dans notre cas spécifique, l'analyse vise à comprendre comment peut se construire, s'animer et se développer des formes originales et innovantes de compromis au sein d'une gouvernance portuaire plus inclusive, plus stratège et plus visionnaire.

3.2. De la TRS à la sociologie pragmatique : pour compléter le corpus théorique sur le compromis

Il existe de nombreux usages et emprunts théoriques/méthodologiques qui ont « testé » la TRS dans différents secteurs et diverses circonstances (Taskin & Gomez, 2015)(Dupuis, 2015)(de Terssac, 1992). Nous nous inspirerons de ces travaux issus de la TRS en les complétant, dans un effet miroir, avec les soubassements méthodologiques des travaux de la sociologie pragmatique. Dans le cadre des questionnements sur les critères de gouvernance portuaire figure la notion d'épreuve, en particulier dans le courant des années 1980 où les héritages installés de l'Etat providence sont remises en cause. C'est aussi le moment où les sociologues posent les fondements de la sociologie pragmatique en réponse aux courants dominants incarnés par la sociologie critique portée par Pierre Bourdieu et l'individualisme méthodologique soutenu par Raymond Boudon. Comme le rappelle Cyril Lemieux dans son introduction sur un ouvrage didactique sur la sociologie pragmatique :

« (...) Ces différents courants mobilisés au service de l'élaboration d'une nouvelle position sociologique avaient en partage d'inviter à revaloriser le rôle joué par les contraintes situationnelles ». (Lemieux, 2018, p.4).

Ce qui aurait pu s'appeler aussi *la sociologie de l'épreuve* met notamment en perspective la notion de conflictualité mais aussi ce que qualifie Cyril Lemieux de « *l'art de prévoir comment vont raisonner les acteurs* ». (Lemieux, 2011). La sociologie pragmatique reconsidère l'incertitude, particulièrement dans le raisonnement des acteurs selon les situations dans lesquelles ils se trouvent au moment de prendre des positions. Elle redéfinit surtout la conception sociologique de la pratique sociale en élaborant des concepts clés comme l'épreuve, le régime d'actions et les formats de cognition. Ces mécanismes apportent de nouvelles méthodes sur la compréhension de l'action par les acteurs. Toutefois, il n'est pas inutile de préciser que la posture méthodologique retenue dans les enquêtes sur les deux terrains de recherche ne s'inspire pas nécessairement des préceptes expliqués et détaillés par le collectif de spécialistes mené par le professeur Yannick Barthe dans un article relatif au mode d'emplois de la sociologie pragmatique (Barthe et alli, (2013). Dans le même esprit, les rapprochements avec les travaux de Thomas et Kilmann sur la conflictualité permettent d'affiner l'approche doctorale sur le jeu et le comportement des acteurs dans leur pratique de gouvernance portuaire (Thomas & Kilmann, 2005).

Le travail mis en place sur les terrains du Havre et d'Abidjan ne relève pas du « style de pratique » qui estampille en quelque sorte la sociologie pragmatique. Mais les mots suivants du collectif résonnent avec « pragmatisme » sans faire de jeux de mots quand il s'agit de les transposer à l'étude de la gouvernance d'un objet singulier comme le port :

" Le regard que la sociologie pragmatique porte sur les faits d'ordre macrosociologique peut se résumer d'une phrase : elle ne les dissocie jamais des opérations et des processus dans et par lesquels ces faits sont rendus descriptibles. Cette perspective implique que le sociologue oriente son intérêt vers des sites et des activités dans lesquels des ensembles sont agrégés, des totalités assemblées, des collectifs institués et des structures rendues tangibles ». (Barthe et alli, 2013, p.178).

Cette conjugaison entre le macro et le micro sied à merveille dans le contexte des institutions portuaires décrit dans les deux premiers chapitres. Elle permet aussi d'inclure le poids de l'héritage et de l'histoire sur les deux contextes du Havre et d'Abidjan qui façonnent les pratiques et usages de gouvernance portuaire contemporaine. La sociologie pragmatique donne une grande place aux acteurs, en mettant au cœur de l'analyse les discours, les intérêts et la relation au pouvoir, dans une objectivation qui n'est pas sans rappeler évidemment le questionnement sur la légitimité et la représentativité des parties prenantes (les acteurs) dans la gouvernance portuaire. Cela renvoie logiquement aux réflexions sur les logiques de rivalité, de collaboration ou encore d'évitement que l'on retrouve dans la méthode Thomas-Kilmann, avec la recherche du compromis par des acteurs qui activent différents degrés de détermination pour coopérer.

De la revue de la littérature sur la sociologie pragmatique sont ressortis les apports fondamentaux de Boltanski et Thévenot sur les économies de la grandeur avec les questions de l'action, de la justification et du compromis en plus des notions d'incertitudes et de disputes. (Boltanski & Thévenot, 1991). Cela semble judicieusement adapté avec les problématiques qui entourent la pratique de la gouvernance dans le milieu portuaire puisque :

- les acteurs privés revendiquent une place de choix dans l'action, notamment pour solder les disputes et tout simplement se faire entendre comme « faiseurs de compromis » ; que,
- les acteurs publics questionnent en particulier les éventuels conflits d'intérêts à inclure les acteurs privés dans la pratique de gouvernance portuaire ; et qu'enfin,

- les acteurs privés et publics prennent de plus en plus conscience de l'impératif d'inclure la société civile sous ses formes d'expression les plus diverses et variées dans une gouvernance représentative et inclusive.

Sans avoir la prétention d'approfondir les apports issus des travaux sur la justesse et la justice (Boltanski et Thévenot, 1987), force est de constater que la recherche de compromis résonne en écho des justifications argumentées, tant par les acteurs publics, privés et sociétaux, dans leur rapport revendiqué à la pratique de gouvernance portuaire. Dans la démarche des « économies de grandeur », l'analyse des figures de compromis place au centre les acteurs qui argumentent et proposent différentes intensités de grandeur pour faire entendre leur sens de la justice dans le but ultime de trouver des accords qualifiés de justes. Les logiques d'actions sont au cœur de l'économie des grandeurs avec l'analyse des justifications et des formes de légitimité qui permettent de comprendre les singularités et hétérogénéités des prises de positions des acteurs (Gilles, Boltanski & Thévenot, 1988). Dans la présente démarche doctorale, l'emprunt aux travaux de Boltanski et Thévenot permet de tester les argumentaires sur la justification des légitimités revendiquée par chacune des parties prenantes interrogées au cours du travail de terrain. Cela permet d'évoquer :

- d'une part les tenants actuels de la légitimité car ils sont parties prenantes nommées et désignées de l'actuelle gouvernance portuaire ;
- et d'autre part, ceux qui aspirent à jouer un rôle actif, argumentant que leur seule inclusion dans la gouvernance portuaire serait synonyme de plus de légitimité collective.

Pour comprendre la profondeur de la pensée développée par Boltanski et Thévenot figure l'ouvrage indispensable de Mohamed Nachi (Nachi, 2006) car il constitue en quelque sorte une synthèse très étayée que Luc Boltanski confirme lui-même avec ses mots dans la préface qu'il a rédigée :

« L'une des principales vertus de la présentation de Mohamed Nachi a été, d'un côté, de parvenir à reconstruire une cohérence conceptuelle et thématique qui loin d'être transparente quand on se contente d'une lecture cursive des textes particulièrement dans le cas de mes propres ouvrages, ne serait-ce que dans la mesure où l'armature théorique n'y est jamais donnée en elle-même et pour elle-même, mais toujours mise en œuvre à l'épreuve d'un terrain empirique nouveau dictant ses propres exigences et suscitant des déplacements parfois difficiles à contrôler. » (Nachi, 2006, p.14).

La figure ci-après extraite de l'introduction de l'ouvrage de Mohamed Nachi illustre combien le travail théorique et empirique de Boltanski et Thévenot se situe aux carrefours d'influences économiques et sociologiques mais aussi philosophiques, anthropologiques ou même ethnographiques. Cette dimension pluridisciplinaire et multi scalaire cadre parfaitement avec l'objet portuaire et sa problématique de gouvernance comme cela a été démontrée dans les deux premiers chapitres. Objet multidimensionnel et protéiforme, le territoire portuaire et sa gouvernance constituent une forme originale de syncrétisme disciplinaire, depuis ses origines jusqu'aux actuelles réflexions réformatrices.

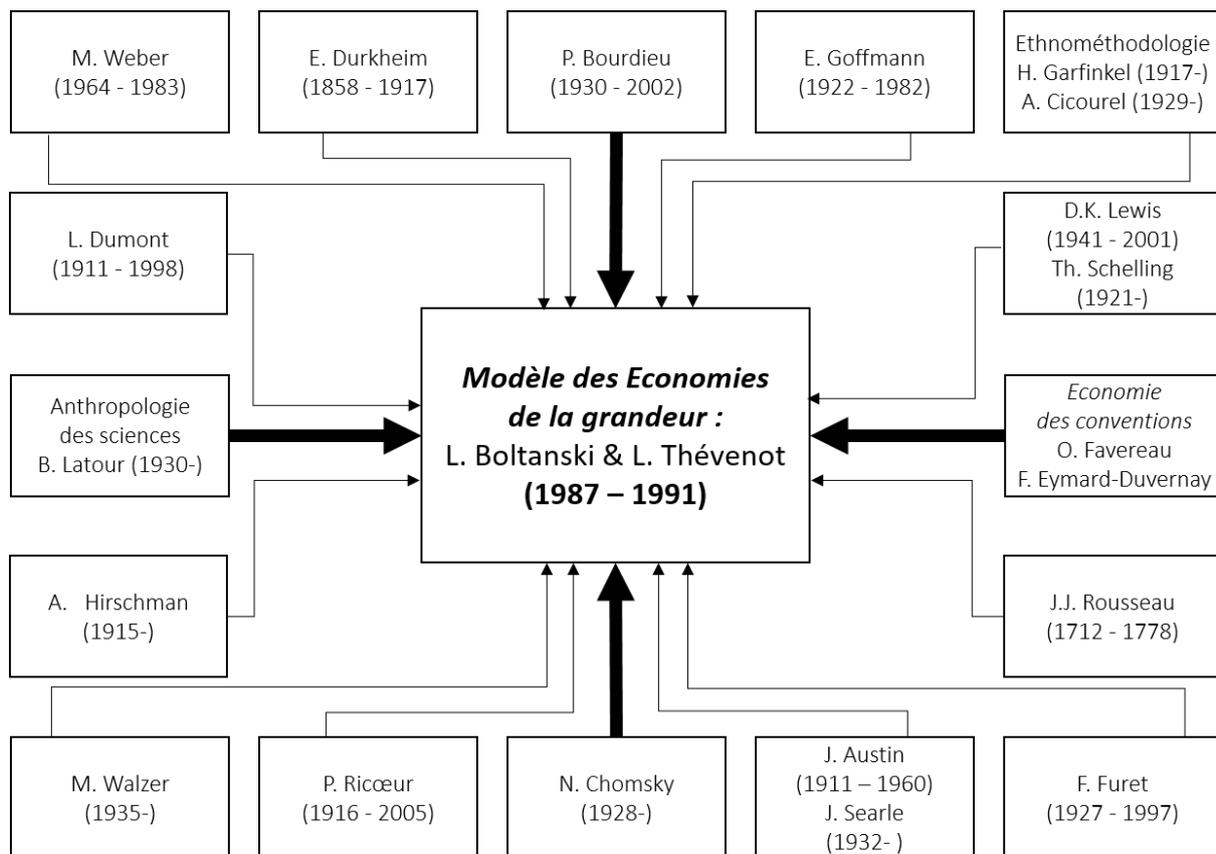


Figure 16. Les sources du modèle des Economies de la grandeur

(Source : M. Nachi, 2006, p. 24).

Dans la maturation progressive du modèle des économies de la grandeur, les auteurs évoquent la notion de régime pour qualifier « les caractéristiques spécifiques des logiques de discours, de l'action et des états d'une personne ou d'une situation ». Ils argumentent sur le fait que pour trouver un accord, ou à tout le moins converger vers une forme d'accord, il faut une référence commune aux acteurs ; ce que les auteurs nomment un principe d'équivalence.

Or, dans les réflexions internationalisées sur la pratique de gouvernance portuaire, c'est bien cette quête d'équivalence qui est recherchée, dans un souci de justesse et même de justice selon certaines revendications soutenues en particulier par les représentants des sphères privée et sociale. L'apport des travaux issus de la sociologie pragmatique sur les notions de légitimité/représentativité et de justesse/justice apparaît essentiel pour comprendre comment les compromis peuvent s'établir entre les parties prenantes en charge d'assurer et d'assumer la gouvernance d'une autorité portuaire contemporaine.

Par ailleurs, et comme déjà énoncé plus en amont, le territoire portuaire se caractérise par une dichotomie spatiale, allant du local au global et vice-versa. Dans les travaux sociologiques figure l'analyse du phénomène de « routine » qui n'est surtout pas à négliger dans les deux terrains de recherche. En effet, la constitution des organes de gouvernance installe la plupart du temps des acteurs locaux souvent ancrés de longue date sur des fonctions territorialisées. Dans le régime d'actions, ces personnalités locales aux profils professionnels et sociaux totalement légitimes demeurent en adéquation avec leurs fonctions décisionnaires. Elles proposent des habitudes de savoirs et de savoir-faire installées et partagées. Elles sont censées se faire plus facilement confiance de par leurs proximités géographiques.

Toutefois l'hétérogénéité des représentations (des patronats aux syndicats pour schématiser) peut générer des routines de méfiance qui handicapent la pratique de compromis et de gouvernance. Cela fait écho aux travaux de Thévenot sur la dimension socio-locale des nouvelles formes de compromis où les liens de confiance sont fondamentaux (Thévenot, 1994)(Thévenot, 1995). Cette routinisation devient un élément pertinent à prendre en compte dans la pratique de la gouvernance puisqu'elle interroge sur la capacité à modifier le régime d'actions avec des argumentaires et des justifications qui permettent d'aboutir à des compromis synonymes d'équivalence.

De ce fait, tout l'intérêt de notre recherche doctorale part du constat que les acteurs, qu'ils soient publics, privés et même sociétaux, s'interrogent sur la nécessité de moderniser le régime d'actions pour pratiquer une nouvelle gouvernance plus en phase avec les réalités concurrentielles. Nachi reprend le terme de *basculement* avec des principes de justification et des ordres de grandeur différents (Nachi, 2006, p.89). Les apports de la sociologie de l'action permettent de saisir comment la recherche de repères normatifs concourt à la fabrique et la pratique de nouveaux dispositifs (Boltanski, 1990). La grille d'analyse mise en place dans les différentes contributions de Boltanski et Thévenot s'applique dans la recherche autant

politique que pratique d'une gouvernance portuaire censée matérialiser le « juste » équilibre entre les acteurs qui composent la prise de décision au sein du territoire.

L'écosystème portuaire, avec ses spécificités, héritages et règles, constitue un terrain empirique nouveau sur lequel peut se tester le canevas théorique de la sociologie pragmatique. Toutefois, dans tous les concepts issus de la sociologie pragmatique, nous avons choisi d'isoler les avancées théoriques et opératoires sur le compromis pour asseoir notre démarche de recherche. Pour ce faire, nous resterons coller aux réflexions conceptuelles de Boltanski et Thévenot, explicitées par Nachi qui cite les mots du philosophe Paul Ricœur en référence au compromis :

« Je crois que c'est le seul texte important en sciences humaines qui s'intéresse au compromis ». (Nachi, 2006, p. 174 en citant Ricœur, 1991, p.2)

Et de continuer de reprendre les mots de Ricœur, toujours cités par Nachi pour cerner une définition du compromis en partant des écrits de Boltanski et Thévenot :

« Le compromis est donc essentiellement lié à un pluralisme de la justification, c'est-à-dire aux arguments que les gens mettent en avant dans les conflits. Il n'existe pas de super-règle pour résoudre les conflits, mais on résout les conflits à l'intérieur d'un ordre homogène où les gens se reconnaissent. Les marchands et les acheteurs se situent dans l'ordre commercial, et les règles qui régissent cet ordre sont différentes de celles qui apparaissent, par exemple, dans l'ordre familial ». (Nachi, 2006, p. 174 en citant Ricœur, 1991, p.2).

Le territoire portuaire héberge des « objets hétérogènes » qui se caractérisent néanmoins par leur appétence à vouloir « façonner » des compromis justes. Leur ambition commune, ou tout du moins revendiquée comme telle, consiste bien à renforcer leur puissance, leur attractivité et leur compétitivité ; particulièrement dans un environnement concurrentiel de plus en plus ouvert et incertain. Les acteurs ne cherchent pas à s'accorder sur tout mais plutôt à justifier ensemble « des principes d'équivalence qui satisfont les différents ordres de grandeur » via des compromis à forte dimension « performative » pour reprendre plusieurs formules de Boltanski et Thévenot. Cette notion de performance est au cœur des revendications de chacune des catégories d'acteurs souhaitant légitimer leur place dans la gouvernance portuaire. Que la performance soit économique, écologique ou sociétale, la fédération de compromis justes se fabrique avec plusieurs niveaux de justification mais toujours dans l'esprit d'une forme de bien commun supérieur, constitutif d'une communauté portuaire plus

soudée et moins fragile. Toute la solidité de notre démarche doctorale s'inscrit dans l'objectif de sonder les acteurs face aux modalités de la fabrique et de la pratique de compromis.

Ledit compromis s'apparente autant comme :

- une proposition centrale dans la pratique même d'une nouvelle gouvernance portuaire que ;
- dans la manière dont les parties prenantes de ladite gouvernance font un « usage neuf » des compromis pour assumer une ambition collaborative et performative à l'instar de qu'apporte la littérature théorique de la sociologie pragmatique.

Dans la délivrance des questionnaires semi-ouverts sur les deux terrains d'investigation, il est bien question d'analyser comment le compromis s'appréhende et s'opère, en dépassant les simples notions d'accord ou d'arrangement. Il est important de saisir si oui ou non la pratique de gouvernance dépasse la seule dimension locale, basée trop souvent sur l'aboutissement d'accords à l'amiable quand les différends sont mineurs ou sur l'absence de concessions quand les contradictions sont trop fortes. Cela s'avère d'autant plus déterminant que la gouvernance portuaire doit impérativement jongler entre le poids des usages territorialisés (échelles locale-régionale) et la puissance des forces économiques et financières pour la plupart du temps « déterritorialisés » dans des échelles de pilotage nationales et internationales.

Comme nous l'avons largement documenté dans les chapitres précédents, la gouvernance portuaire est plastique et mouvante. Elle mue au gré de forces complexes avec un poids des acteurs qui évolue selon les idéologies et les réformes. Dans ce sens, nous nous retrouvons avec la littérature sociologique qui met en avant la fragilité potentielle du compromis, sans remettre nécessairement en cause sa durabilité. De par sa nature intrinsèque, la gouvernance portuaire est itérative depuis plusieurs millénaires, fabriquée et pratiquée sur la base d'évolutions somme toute fragiles mais qui parviennent à consolider du fil des expérimentations la pratique opérationnelle et fonctionnelle de la gouvernance. Mohamed Nachi cite la formule d'Olivier Abel pour souligner le caractère précaire et fragile du compromis :

« Le compromis est le résultat précaire d'une pratique, avec ses acteurs uniques, dans un ici et maintenant singulier. Il est la marque d'une cohérence sociale, politique ou juridique, capable de se réinventer dans des contextes nouveaux, en réinterprétant les figures des compromis passés ». Nachi, 2006, p. 176 d'après Abel, 1996, p. 106.

La transformation quasi perpétuelle de la gouvernance et la consolidation de sa pratique sont les produits de l'ambition partagée des acteurs de participer tacitement à la construction de compromis stables. Toute la pertinence de notre démarche doctorale relève de cette qualification et usage des compromis selon différentes caractéristiques qui permettent de se démarquer d'autres notions fondamentales comme l'arrangement, la relativisation et même le relativisme (tableau 4).

Tableau 6. Le compromis, l'arrangement, la relativisation et le relativisme

<i>COMPROMIS</i>	<i>ARRANGEMENT</i>	<i>RELATIVISATION</i>	<i>RELATIVISME</i>
Critique possible	Ne suppose ni critique ni dénonciation	Fuite hors du différend	Dénonciation du bien commun d'un point de vue général
Implique un impératif de justification	Fuite hors de toute justification	Suspension de la contrainte de justification	Mise entre parenthèse des contraintes de la cité
Peut mener à des ruptures si les limites sont franchies	Evite la dispute	Suspension de la question de l'accord	Adoption d'une position d'extériorité à l'égard du bien commun
Durable mais fragile	Circonstanciel	Instable	Stable
D'ordre public	D'ordre privé	Local	Public
Dépassement des intérêts individuels	Convenances réciproques	Convenir de ce que rien n'importe	Réduction aux intérêts de chacun
Existence d'un bien supérieur commun	Inexistence d'un bien supérieur commun	L'épreuve de la réalité est écartée au profit d'un retour aux circonstances	Recours à un équivalent général qui n'est pas le bien commun
Permanent	Provisoire	Transitoire	Permanent
Universel	Contingent	Retours aux circonstances	Les êtres se trouvent confondus dans un même cosmos
Convention explicite	Implicite	Evite la clarification	Equivalent général

(Source : Nachi, 2006).

En plus des éléments fournis dans le tableau ci-avant, et sans avoir la prétention d'en donner une définition générique et bornée, il convient de préciser que le compromis est tout sauf une moyenne entre des opinions ou des positions prises par des acteurs pour paraphraser Jean-Daniel Reynaud. Le compromis s'apparente à une véritable régulation qui finalement assemble des règles générales acceptées pour constituer un ensemble cohérent et raisonnable.

Dans la théorie de la régulation sociale, le compromis est perçu comme une régulation dans le sens où il permet justement de réguler des rationalités changeantes, exprimées par des acteurs, ou groupe d'acteurs, qui disposent de pouvoirs qui eux-mêmes peuvent se modifier et évoluer selon les circonstances. Dans le cas spécifique de la pratique de gouvernance portuaire, il est interrogé comment le compromis peut devenir un outil oscillant entre la régulation et les règles collectives comme le schématise ci-après la figure.

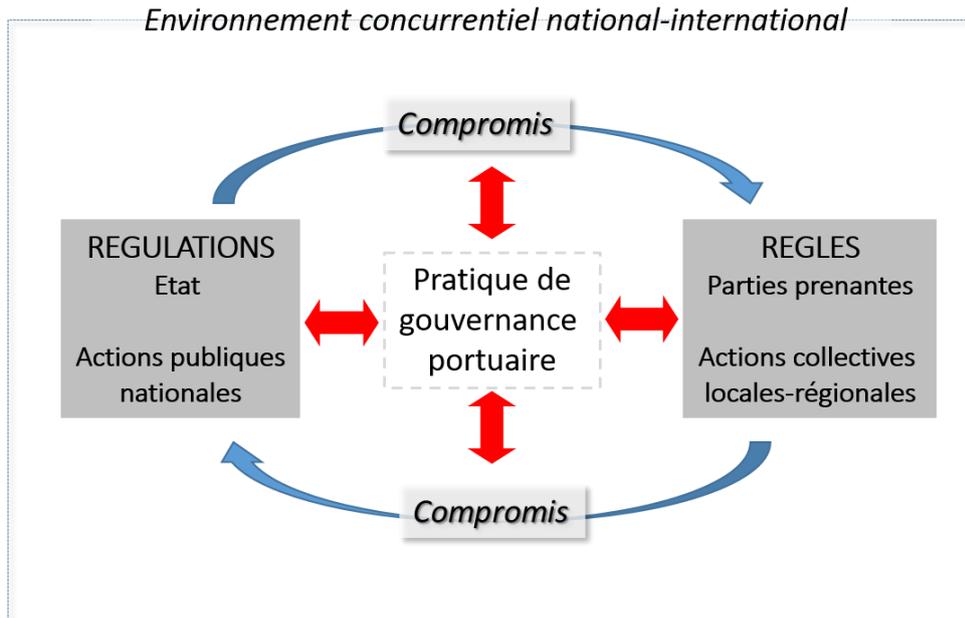


Figure 17. Le compromis et la pratique de gouvernance portuaire

(Source : Daudet, 2020).

Enfin, chose importante issue de la littérature en science de gestion, le compromis a ceci de particulier qu'en constituant un ensemble raisonné de règles communes, il assure au résultat (du compromis et des négociations) une véritable légitimité. Cette notion de légitimité paraît essentielle dans le contexte portuaire et l'évolution contemporaine de sa gouvernance. Sur le terrain et à travers les entretiens, nous chercherons à proposer ces notions de légitimité, de robustesse, d'acceptation, etc. qui apportent des qualifications qualitatives au compromis.

3.3. Synthèse du cadre théorique et structure de la démarche doctorale

Avec la TRS de JD Raynaud et les apports sur le compromis issus des travaux de la sociologie pragmatique de Boltanski et Thevenot, il s'avère pertinent de retenir le compromis comme la notion centrale de notre démarche doctorale avec l'objectif de proposer auprès d'un panel représentatif de parties prenantes publiques, privées et civiles les apports directs et induits d'une telle notion dans la pratique de gouvernance. Pour ce faire, les deux grilles de lecture ci-après permettent de faire ressortir les concepts-clés des deux approches théoriques.

Tableau 7. Grille de lecture des concepts-clés de la TRS pour saisir la notion de compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire

Concepts-Clés	Synthèse	Applicabilité portuaire des concepts
La règle	Création à partir des interactions produites pour transformer les organisations Les règles deviennent effectives et collectives par le rôle clé des acteurs dans les organisations. Elles participent à la stabilisation des organisations par la recherche de compromis issus de négociations aboutissant à une légitimation productrice de règles communes ou conjointes.	Les réformes portuaires contemporaines incitent les parties prenantes publiques, privées et sociétales à être « producteurs de règles » dans de nouveaux formats de concertation et de conciliation
Le conflit	La notion de conflit s'avère essentielle au fonctionnement normal des organisations où chaque acteur défend sa rationalité normative pour construire des règles collectives et ajuster les limites des régulations. Le conflit peut se percevoir comme une conséquence d'un déficit de régulation basée sur l'expression de divergences par les acteurs qui cherchent à équilibrer des rapports jugés déséquilibrés ou même injustes.	Dans le contexte corporatiste si particulier du monde portuaire, le conflit est l'ADN de la vie et de l'évolution de la vie portuaire. La dichotomie historique entre le travail et le capital est constituante de régulation régalienne et de règles/pratiques localement instituées
La régulation	Elle repose sur le réalisme de la concession réciproque des acteurs qui acceptent une part raisonnable de contraintes pour faire évoluer les régulations dites de contrôle vers des régulations dites autonomes car générées par les acteurs eux-mêmes. . Les règles du jeu font évoluer la régulation conjointe par l'appropriation collective des acteurs. La régulation collective (et sa pertinence) questionne la production informelle de règles par les acteurs pour répondre à ce qui est proposée par l'organisation officielle, dite formelle.	La sensibilité de l'environnement social portuaire a généré des rigidités avec une régulation de contrôle privilégiée aux régulations issues de négociations collectives qui seraient plus éloignées du centralisme politique et donc plus proches des réalités opérationnelles vécues par les acteurs.
La négociation	Collective, la négociation se fonde sur un échange où les acteurs cherchent à remettre en cause les règles et leurs relations dans le but de fabriquer de nouvelles règles communes, visant à cadrer les interactions entre les parties prenantes. La négociation vise à atteindre une convergence acceptable entre des acteurs et soutient la mise en place de régulations autonomes synonymes d'appropriation. La négociation a recours aux processus de consultations des acteurs, dans leurs divergences et leurs conflits, dans une quête d'efficacité et de légitimité.	Cœur de la vie portuaire, la négociation est rarement construite sur une ambition partagée d'appropriation collective. Bien au contraire, la négociation rejoint des concepts clés de la sociologie pragmatique comme l'épreuve et la défense unilatérale des intérêts particuliers (principe essentiel du corporatisme)

(Source : Daudet, 2020).

Tableau 8. Grille de lecture des concepts-clés de la théorie de la sociologie pragmatique pour saisir la notion de compromis dans la pratique de la gouvernance portuaire

Concepts-Clés	Synthèse	Applicabilité portuaire des concepts
L'épreuve	L'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs qui énoncent, au nom d'un collectif, des énoncés d'objectifs. L'épreuve s'inscrit dans des dispositifs organisationnels qui agissent sur le jugement et les actions d'acteurs en quête de repères normatifs. L'épreuve renvoie aux notions d'incertitude et de dispute avec des acteurs qui adoptent des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice.	L'épreuve est intrinsèquement constitutive du fonctionnement de l'écosystème portuaire où les acteurs, à l'instar des dockers, défendent des postures au nom de la justice sociale et de la justesse (exemple de la pénibilité).
L'accord	Produit d'une relation entre des acteurs individuels et une forme de généralité supérieure identifiée comme « principe supérieur commun ». Cela permet de surpasser les particularités des personnes et de constituer les fondements dudit accord à partir de règles explicites qui soutiennent la justification des acteurs dans une référence commune dénommée « principe d'équivalence ». L'accord ne peut se départir des objets, des situations et des circonstances dans lesquelles il se conclut.	L'accord est un autre marqueur fort de l'évolution historique et contemporaine de la gouvernance portuaire. Le schéma s'avère sensiblement immuable : aux ambitions de réformes répondent des négociations dans l'épreuve dans la recherche d'un accord (accord général, accord de place, accord particulier, etc.)
L'intérêt	L'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs. Plus que de procéder à une intention dénonciatrice, l'intérêt devient revendicatif avec l'ambition par les acteurs de modifier les positions pour générer des opérations de rapprochement (ou de distanciation) avec les autres parties prenantes. La formation des intérêts n'est pas appréhendée comme un facteur explicatif de l'action. La formulation des intérêts et la considération de ceux des autres parties prenantes peuvent s'appréhender autant dans un objectif partagé d'efficacité que de dénonciation face à l'intérêt général. La construction de l'intérêt commun ou collectif exige de la compatibilité, de l'équité et de l'impartialité.	Lieu de création de valeur et de richesse, le port a toujours été le théâtre d'expressions complexes et singulières de l'intérêt. Aux les intérêts corporatistes défendus âprement par les forces syndicales répondent l'intérêt collectif (national) revendiqué par l'autorité portuaire et ses tutelles politiques. L'intérêt particulier se dilue dans les discours et les actes d'intérêts catégoriels.
La justification	Elle procède de l'ambition des acteurs à produire des accords en coordonnant leurs actions par des ajustements qui permettent d'aboutir à des ordres de justice. Ces ordres de justice sont au cœur d'une sociologie pragmatique dynamique car ils permettent de rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes. La justification procède de critiques par les acteurs sur des actions et des pratiques. La justification (et les critiques) peuvent refondre les pratiques collectives, transformer les dispositifs, voire même réformer les régulations ou les institutions.	La longue histoire portuaire se constitue de justifications qui peuvent, au fil des réformes, des conflits et des négociations, devenir des acquis transformés eux-mêmes en règles. L'évolution dynamique de la gouvernance portuaire repose sur une superposition pas toujours compatible de justifications de groupes.

(Source : Daudet, 2020).

Ces deux grilles de lecture avec ces mots-clés vont servir de repère pour proposer les deux approches théoriques sur les deux terrains de recherche. La confrontation entre les mots-clés issus de la théorie et ceux relevés lors des entretiens avec des personnalités remarquables des deux contextes alimenteront notre analyse de la pratique de gouvernance dans l'environnement portuaire. Les allers-retours peuvent être appréhendés dans une logique à plusieurs dimensions. D'une part, il sera intéressant de voir comment « réagissent » les deux courants théoriques et leurs mots-clés respectifs sur le terrain portuaire. D'autre part, il sera tout aussi intéressant de constater comment les deux contextes portuaires et leurs acteurs « nourrissent » l'évolution du concept de gouvernance. Ce travail d'aller-retour se concrétise dans la synthèse graphique de la construction du cheminement doctoral (figure 18).

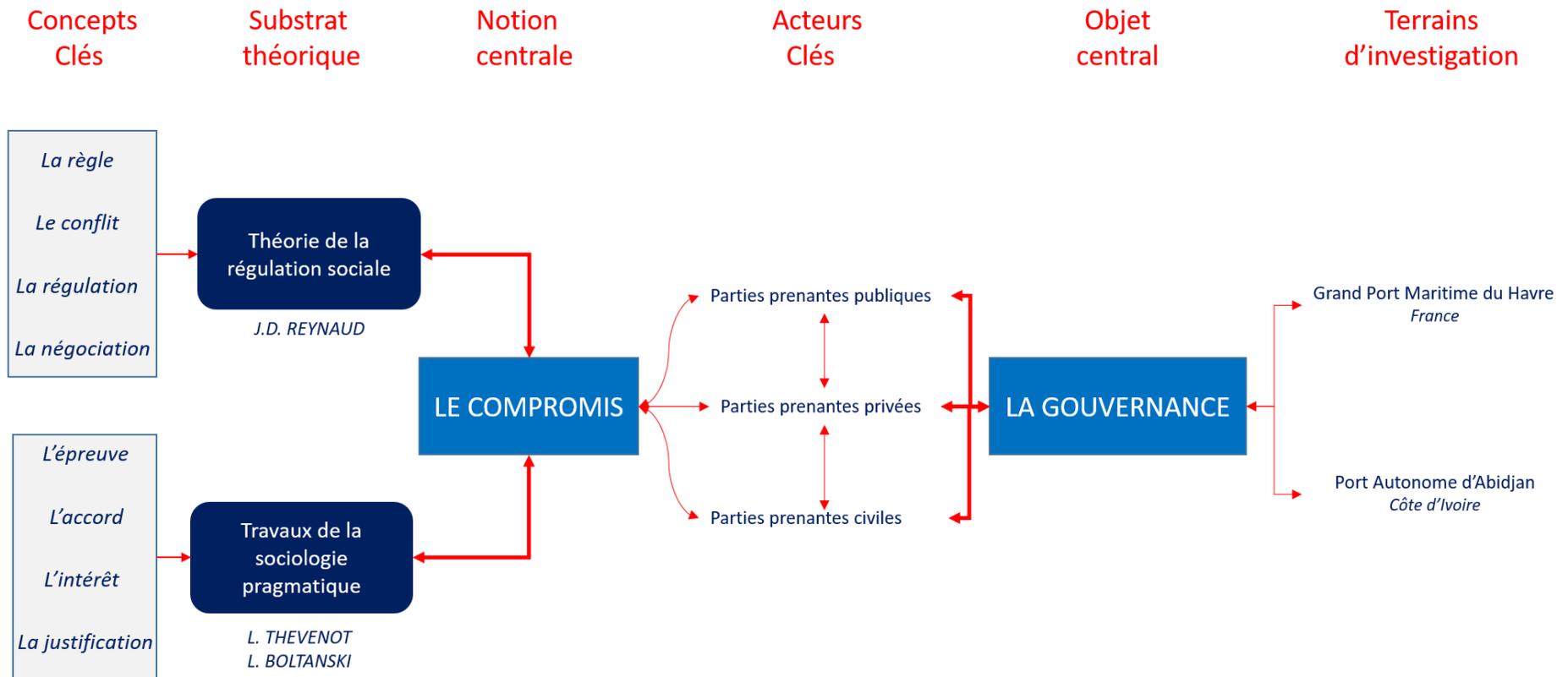


Figure 18. Synthèse graphique de la construction doctorale

(Source : Daudet, 2020).

Synthèse

Considérant les éléments développés dans les deux premiers chapitres sur le questionnement de la recherche, la pertinence du sujet d'étude et la problématique sur la pratique de la gouvernance portuaire contemporaine, l'ambition du travail doctoral consiste à ***proposer le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire prospective***. La proposition de travail se décline alors comme suit :

Les réalités concurrentielles contemporaines et les aspirations des parties prenantes privées et sociétales obligent à repenser la pratique de gouvernance portuaire

A travers l'analyse des différents mécanismes de compromis entre toutes les parties prenantes, l'originalité de la présente analyse vise à mettre en avant combien l'inclusion des acteurs privés et de la société civile est constitutive et contributive de la durabilité de l'écosystème portuaire. La dimension du-compromis s'appréhende à travers un important travail de terrain auprès des parties-prenantes qui sont actuellement dépositaires de la construction de la décision. Les entretiens doivent mettre en perspective les limites managériales de la gouvernance portuaire territorialisée tout en testant la réceptivité des principaux protagonistes actuels vis-à-vis de la notion de compromis et son inclusion dans la fabrique de la décision-

Notre question de recherche se décline comme suit :

- **Comment le compromis participe à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective ?**

De cette question centrale découlent deux sous-questions formulées ainsi :

- **Quel rôle jouent les contextes dans la fabrication de compromis par les parties prenantes de la gouvernance portuaire ?**
- **Quelles dimensions managériales prospectives dans la gouvernance portuaire ?**

L'enjeu théorique de notre travail doctoral est d'analyser en détail les modalités de la construction collective d'un compromis légitimé par l'animation opérationnelle et stratégique d'un écosystème de parties prenantes publiques, privées et sociétales s'engageant à co-élaborer une gouvernance portuaire. Dans le cadre de la gouvernance portuaire, cela se traduit par la proposition d'une grille d'analyse qui est proposée dans deux études de cas. La construction de la présente recherche doctorale et le choix des terrains d'analyse sont rendus

possible par la capacité à accéder aux décideurs publics et privés qui actuellement animent la gouvernance portuaire havraise et abidjanaise. L'expérience accumulée par l'auteur depuis une décennie sur le sujet permet d'interroger les sources les plus concernées par la gouvernance territoriale portuaire puisqu'ils en sont les animateurs et/ou les plus fins observateurs. Cette dimension fait l'objet de la présentation des deux cas dans la deuxième partie.

Conclusion 1^{ère} partie

La revue d'une abondante littérature pluridisciplinaire a permis de démontrer combien la gestion des activités portuaires, pratique managériale de plus de trois millénaires, est un objet de recherche polysémique et vivant. Le travail d'analyse sur la littérature a mis en évidence le terme de gouvernance car il s'impose comme l'élément transversal de l'organisation écosystémique du territoire portuaire. Il recouvre particulièrement le jeu des acteurs et leurs relations, tantôt consensuelles, le plus souvent conflictuelles dans une perspective performative.

La dimension territoriale a fait l'objet d'une analyse complémentaire car les travaux universitaires, notamment de la part des géographes et des spécialistes de la science de gestion, insistent sur l'ancrage spatial d'une véritable « sociologie portuaire » des rapports de force mais aussi de confiance. Les chapitre 1 et 2 ont permis de relever qu'une famille de mots-clés comme le triptyque règles-réglages-règlements, essentiels dans la littérature de la science de gestion, est au cœur des relations entre les parties prenantes publiques, privées et civiles.

A partir de cette démarche non-exhaustive, il a été permis de justifier le fondement de la recherche doctorale, à savoir l'étude du fonctionnement intrinsèque d'une gouvernance portuaire. Plus précisément, c'est la pratique de ladite gouvernance qui devient le cœur de la recherche, en choisissant de proposer le concept du compromis dans une perspective opérationnelle et prospective.

Le chapitre 3 permet d'étayer sur le plan théorique ce que l'on entend par compromis et les formes organisationnelles qui en découlent, en les ajustant aux spécificités managériales d'une organisation portuaire. D'un point de vue méthodologique, deux inspirations théoriques ont été retenues car chacune appréhende le compromis sous des angles distincts et complémentaires :

- La théorie de la régulation sociale produite par Jean-Daniel Reynaud et dont il a été isolée 4 mots-clés : La règle, le conflit, la régulation et la négociation ; et,
- Les écrits sur la sociologie pragmatique essentiellement hérités de l'approche défendue par Luc Thévenot et Laurent Boltanski avec 4 autres mots-clés : L'épreuve, l'accord, l'intérêt et la justification.

En établissant le compromis comme la notion centrale d'une démarche doctorale ayant elle-même pour objet la gouvernance, le cheminement théorique du chapitre 3 a permis de générer deux grilles de lecture qui proposent des liens entre l'approche théorique et son applicabilité dans le secteur portuaire. Sur le plan purement empirique, une telle approche permet de disposer d'un fil conducteur qui accompagne l'analyse entre les résultats du corpus textuel collecté sur les terrains de recherche et les mots-clés issus des deux approches théoriques. Tel qu'explicité à la fin du chapitre 3, c'est bien la confrontation entre les apports théoriques et la nature des discours tenus par les personnalités remarquables rencontrées sur les deux terrains d'investigation qui étaye l'originalité du travail d'analyse sur le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire.

La figure ci-après reprend la synthèse de la construction doctorale établie à la fin de la première partie. Elle présente sous forme graphique l'ambition, la proposition, la question et les sous-questions de la recherche ainsi que sa finalité pour conclure le travail fourni dans cette première partie.

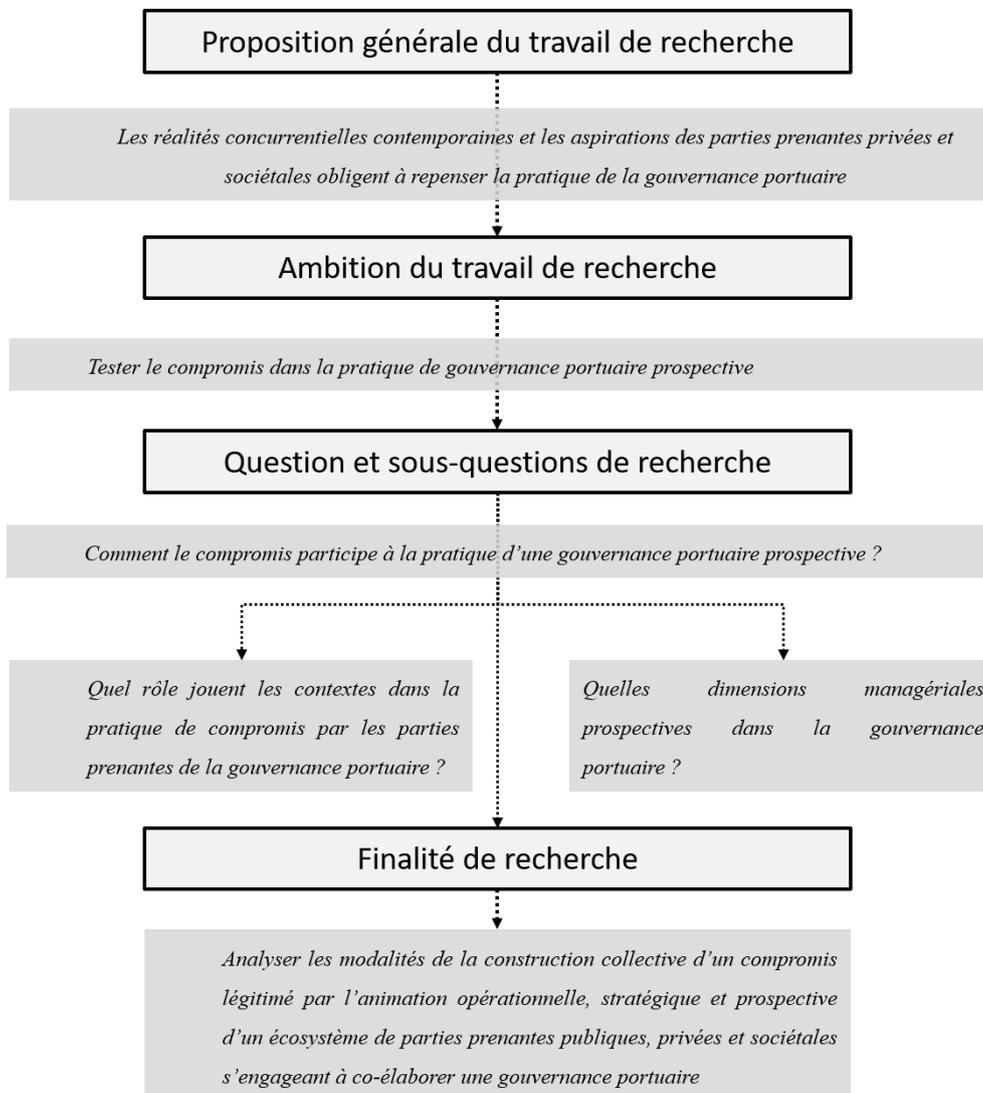
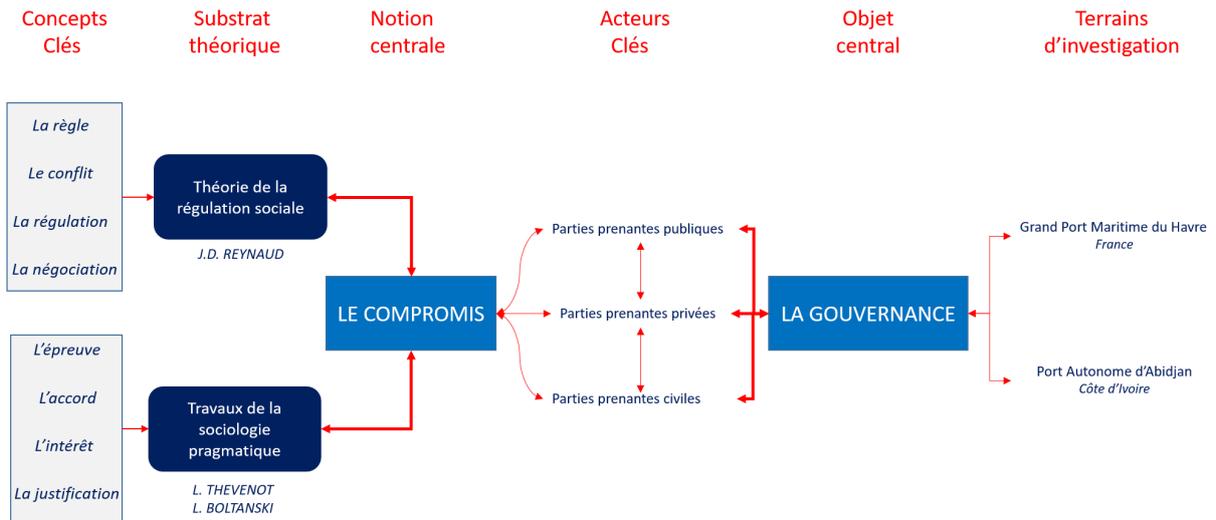


Figure 19. Synthèse graphique des résultats de la première partie

(Source : Daudet, 2020).

Partie II – Analyse empirique : de la méthode aux résultats pour méditer une autre gouvernance portuaire

Introduction 2^{ème} partie

La deuxième partie du présent travail s'intitule : de la méthode aux résultats pour méditer une autre gouvernance portuaire. Pour ce faire, trois chapitres composent la seconde partie avec pour commencer un chapitre essentiel puisqu'il établit la posture épistémologique dans laquelle s'inscrit la présente analyse tout en justifiant le recours à une étude de cas multiple et sa déclinaison sur deux terrains de recherche :

- le premier qualifié de primaire et qui prend comme cadre le Grand Port Maritime du Havre ; et,
- le second qualifié de secondaire et qui utilise l'écosystème du Port Autonome d'Abidjan.

La construction d'une matrice comparée permet de saisir les différences et complémentarités qui justifient l'usage des deux cas à l'étude. Toutes les composantes techniques de la démarche scientifique sont rappelées et justifiées pour expliciter la fiabilisation et l'interprétation du corpus textuel construit à la suite du traitement des entretiens semi-directifs via une triangulation méthodologique qui sécurise les valeurs qualitative et quantitative d'un matériel original constitué de données de première main.

Le chapitre 5 constitue en quelque sorte un chapitre double à quatre dimensions dans le sens où il présente les analyses des discours des deux terrains (Le Havre et Abidjan) selon les perspectives complémentaires des deux courants théoriques (TRS et SP). Une synthèse conclut le chapitre en croisant les deux terrains d'investigation pour produire des propositions de gouvernance établies à travers une analyse transversale de l'apport des discours havrais et abidjanais.

Le dernier chapitre a pour objectif de présenter les principaux résultats de la recherche et d'étayer les réponses apportées à la question et aux sous-questions de recherche posées dans la première partie. Les apports de la recherche se déclinent selon trois dimensions interdépendantes qui permettent la proposition prospective de trois esquisses de scénarios d'évolution eux-mêmes interconnectés selon différentes clés d'entrée. Ces projections aboutissent aux principales limites identifiées au cours du cheminement doctoral, laissant place à une discussion prospective et managériale incluse dans la conclusion générale.

Chapitre IV – Le cadre méthodologique : épistémologie, études de cas et analyse des données

Plan

Introduction

4.1. Posture épistémologique et justification méthodologique des études de cas

4.1.1. Justification épistémologique

4.1.2. Justification méthodologique sur l'étude de cas multiple

4.2. Présentation et argumentaire sur les deux terrains de recherche

4.2.1 Le Grand Port Maritime du Havre : mutation et transition vers le futur ensemble portuaire HAROPA

4.2.2. Le Port Autonome d'Abidjan et Abidjan Port Synergy: gouverner un port-métropole

4.3. Présentation et justification méthodologique : de la collecte à l'analyse des données et leur projection prospective et managériale

4.3.1. Présentation et justification méthodologique sur la grille d'entretien

4.3.2. Justification méthodologique sur la collecte des données, leur traitement, leur analyse et leur projection prospective et managériale

Synthèse

Introduction

Le chapitre 4 constitue l'étape incontournable d'un travail doctoral rigoureux et méthodique. Il décrit les fondements intellectuels et les choix méthodologiques qui structurent le squelette du cheminement scientifique du chercheur dans sa proposition doctorale. En premier lieu, la posture épistémologique fait l'objet d'une réflexion pour justifier le recours aux études de cas multiples et aux méthodes mobilisées pour construire un corpus textuel qui sera traité selon des procédures rigoureuses, prouvées et adaptées aux sciences de gestion.

Un argumentaire solide est ensuite proposé pour justifier le choix des deux terrains de recherche avec la construction d'une matrice qui reprend les trois dimensions fondamentales des spécificités des deux objets à l'étude. Les choix du cas exploratoire havrais et du cas secondaire abidjanais résultent d'une approche singulière dans une logique francophone cohérente qui est détaillée pour justifier les modalités de comparaison et de transfert entre les deux terrains.

La justification méthodologique sur la grille d'entretien, la collecte des données, son traitement et son interprétation, clôt ce chapitre en explicitant les méthodes et techniques employées pour analyser les contenus des deux études de cas. Les recours au logiciel manuel thématique et réflexif NVivo et au logiciel lexicométrique IRaMuTeQ sont justifiés pour saisir le cheminement méthodologique qui a permis de donner du sens aux corpus textuels construits à partir du résultat des entretiens. L'argumentation qui justifie la mise en place d'une adaptation des fondamentaux méthodologiques de la prospective métier (PM) conclut ce chapitre 4 pour saisir la construction des futures amorces de scénarios managériaux.

4.1. Posture épistémologique et justification méthodologique des études de cas

4.1.1. Justification épistémologique ; une démarche abductive à partir d'une posture classique interprétativiste

Il demeure incontournable dans tout exercice doctoral d'explicitier la conception de la démarche de recherche à travers la justification des choix épistémologique opérés pour construire le socle de connaissance (Martinet & Pesqueux, 2013). Le travail de réflexion sur le « statut de la connaissance scientifique » n'est pas un acte figé, particulièrement dans la présente démarche qui a été élaborée dans un important processus d'aller-retour, depuis les premiers apports de la littérature, à l'identification des substrats théoriques et leurs contenus jusqu'aux premiers échanges informels avec des protagonistes remarquables agissant sur les futurs terrains d'études qui constituent les cas primaire et secondaire (Thiétard, 2014).

Dans le contexte hyper-institutionnalisé des ports de commerce, la démarche abductive s'avère particulièrement adaptée dans la présente démarche doctorale car elle permet de faire émerger la connaissance selon trois dimensions essentielles :

- En prenant comme source les apports théoriques (en l'occurrence les éléments spécifiques liés au concept-clé de compromis dans la théorie de la régulation sociale et dans la sociologie pragmatique) ;
- En s'appuyant sur les analyses issues du corpus textuel constitué à partir des deux terrains de recherche, et enfin,
- En objectivant la position du chercheur qui connaît et pratique les deux terrains de recherche à travers des travaux antérieurs ayant trait à des sujets connexes (gestion des relations ville-port) à celui couvert dans la présente thèse.

Comme le rappellent plusieurs auteurs spécialistes de l'épistémologie en sciences de gestion, la compréhension du phénomène étudiée s'accapare progressivement par le chercheur qui doit adopter une attitude d'investissement qui soit adaptée pour *in fine* acquérir une connaissance mêlant subjectivité et objectivité (Allard-Poesi & Maréchal, 2011) (Allard-Poesi & Perret, 2011). A ce stade, il devient essentiel de rappeler que la construction épistémologique de la présente démarche se nourrit de manière pragmatique et opérationnelle des apprentissages et expériences acquises par l'auteur au cours des régulières collaborations avec l'Association Internationale Ville et Port (AIVP) et la Fondation SEFACIL sur la

problématique même de la gouvernance portuaire et du jeu des échelles dans les grilles de lecture de la gestion territoriale des écosystèmes portuaires français et africains.

La pratique abductive en sciences de gestion relève de formes originales de raisonnements intellectuels et méthodologiques qui soutiennent la construction de la connaissance via l'interprétation compréhensive du phénomène observé, ici la pratique de gouvernance portuaire. De manière cohérente, et parce que la pratique est au cœur du dispositif de connaissance, la démarche abductive se place dans une posture interprétativiste car elle constitue un « *savoir-pratique nécessaire pour appréhender la singularité d'une situation en combinant de l'expérience et de l'information* » (Catelin, 2004 cité par Denis Lecoq dans sa thèse de doctorat).

La posture s'impose comme interprétative dans le sens où le travail doctoral vise à rendre perceptible des réalités et phénomènes que l'on rencontre dans la pratique actuelle de la gouvernance portuaire. La capacité à rendre lisible les réalités partagées avec les personnalités remarquables des deux terrains de recherche sur la pratique de gouvernance portuaire constitue le fondement de la production des connaissances. En l'occurrence, ce sont les processus perceptuels de la connaissance qui procèdent à la compréhension de la pratique de gouvernance portuaire par les acteurs. Les perceptions, les croyances et les « vérités » exposées et analysées permettent de rattacher les phénomènes vécus socialement dans une dimension précisément interprétativiste. La production de connaissance s'appréhende de manière objective mais fondamentalement rattachée à la contextualisation de la réalisation de la recherche et de la position du chercheur.

L'importance des contextes et des héritages sociologiques, spécifiques aux environnements si singuliers des ports maritimes, influe invariablement sur l'activité de recherche en sciences de gestion telle qu'elle est proposée dans la démarche et la construction de la connaissance. Le travail théorique accompli autour du concept-clé de compromis permet de consolider les critères de validité qui établissent eux-mêmes une forme de contrôle dans une démarche interprétativiste.

A l'instar de ce que résume Maya Velmuradova en référence à Brachet, les fins d'une recherche doctorale interprétativiste sont de comprendre le monde social par l'interprétation de la « réalité perçue » par les acteurs (Velmuradova, 2004). La présente construction des connaissances dans la démarche part des « réalités perçues » exprimées par un nombre limité

des personnalités-remarquables qui ont la qualité d’être au cœur des processus de production de « vérités perçues » de la gouvernance portuaire. La qualité du chercheur en sciences sociales dans une telle posture n’est pas de participer à la construction des réalités perçues comme on peut le revendiquer quand il est choisi une posture constructiviste.

La contextualisation des deux cas d’étude et les positionnements relatifs des personnalités remarquables interrogées dans la démarche doctorale assoient la méthode d’investigation pour se placer dans une « cohérence d’interprétation des interprétations » pour aboutir à des critères de validité de la connaissance recueillie et produite. La révélation de l’expérience de gouvernance (ou le commentaire de l’expérience vécue par d’autres quand les acteurs interrogés ne sont pas eux-mêmes directement impliqués dans l’action de gouvernance) consolident l’approche dans le contexte portuaire.

Comme le rappelle justement Brachet, la posture épistémologique interprétativiste permet de décoder des significations sur des processus non-perceptibles, soutenant ainsi une véritable rationalité scientifique (Brachet, 1998). La confidentialité de la parole et la sensibilité des données dans le milieu portuaire constituent des variables intangibles qui corroborent le choix épistémologique de la posture interprétativiste. La recherche et la construction de la connaissance doctorale reposent sur l’interprétation des réalités vécues dans une contextualisation des comportements admise par le chercheur qui se doit, autant faire se peut, d’être le moins subjectif que possible face aux « dérives particulières » des contextes.

4.1.2. Justification méthodologique sur l’étude de cas multiple

Les premiers mots de l’introduction du texte de Pierre-Jean Barlatier, intitulé « Les études de cas », cadrent parfaitement avec notre ambition méthodologique :

« La méthodologie de l’étude de cas est une méthodologie de recherche très prisée en sciences sociales, utilisée pour étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets ». (Barlatier, P.J., 2008, p. 1).

Comme nous l’avons montré dans les chapitres en amont, la gouvernance portuaire est un phénomène déjà abondamment investigué pour reprendre les mots précédents mais l’analyse

de la complexité de sa fabrique et de sa pratique demeure relativement novatrice en science sociale. La gouvernance portuaire inclut une somme importante de groupes d'individus, eux-mêmes composants de sous-organisations qui, ensemble, constituent une organisation communautaire. En ce sens, l'étude de cas permet de saisir en détail et en profondeur le fonctionnement intrinsèque d'une communauté d'acteurs impliqué directement ou indirectement dans la gouvernance opérationnelle de son organisation. Le recours à l'étude de cas permet de mettre la situation au centre de la réflexion doctorale afin de tenir compte des spécificités héritées et contemporaines du contexte de chaque étude de cas. Comme le rappelle Anne Gombault, l'étude de cas dans les sciences de gestion (et en particulier dans la gestion des ressources humaines) permet de « coller à la réalité » dans une cohérence qualifiée de praxéologique (Gombault, 2005).

L'objet de la gouvernance portuaire, sans nier l'importance structurante des régulations et des règles ou encore des héritages relevant de l'expérience historique, relève avant tout d'actions contemporaines, expliquées, décrites et justifiées par différentes catégories d'acteurs. L'observation directe par la systématisation des entretiens sur des acteurs dits de « *qui décident* » renforce la pertinence du choix de l'étude de cas.

C'est ce que l'on peut qualifier de contexte réel comme le rappelle Yin (2015), au centre de la justification dans le choix méthodologique de l'étude de cas. Dans le cadre d'une recherche de nature qualitative sur l'évolution possible de la gouvernance portuaire par le compromis, conduire une étude de cas s'avère adapté car les restitutions, déconstructions et reconstructions des événements constituent une matière indispensable pour comprendre l'environnement, le contexte et les discours tenus dans ledit cas. En l'espèce et dans le cas présent, le substrat de la connaissance empirique sur les cas repose sur d'importantes sources d'informations (écrits universitaires, rapports publics, discours officiels, données statistiques, notes stratégiques issues du conseil, etc.), toutes recoupées et disséquées pour mieux préparer les entrevues auprès d'une population « primaire » de personnalités au cœur du dispositif à l'étude.

Cette appréciation préalable sur la réalité du contexte permet de placer notre approche méthodologique dans ce que Yin classe comme une typologie exploratoire (à la différence des deux autres typologies de type explicatif et descriptif). En effet, l'étude de cas s'attarde à comprendre en quoi le compromis pourrait être une piste (parmi d'autres) pour saisir l'évolution de la gouvernance portuaire dans un contexte spécifique. Comme le rappelle Dumez, il convient de bien « contextualiser » l'étude de cas pour mieux en comprendre sa

contribution dans l'analyse du phénomène retenu dans l'objet de la recherche doctorale (Dumez, 2016). Cela fait écho aussi à ce que Stake appelle une démarche « intrinsic » car notre approche ne vise nullement à la généralisation mais bien à faire ressortir les particularismes des cas spécifiques à l'étude (Stake, 1995). Le caractère intrinsèque vise bien à comprendre la pratique de la gouvernance portuaire en proposant le concept de compromis et l'usage de plusieurs mots-clés issus de deux courants théoriques distincts et complémentaires. Cette posture face à la généralisation scientifique que pourrait conduire la méthodologie par l'étude de cas fait l'objet de nombreuses discussions épistémologiques en science de gestion (David, 2003)(Hlady-Rispal, 2002). Loin d'une généralisation scientifique, la présente démarche doctorale préfère recourir à un design de recherche basé sur une expérimentation de deux cas distincts, présentant de nombreuses similarités et singularités qui sont décrites dans la section suivante.

Comme l'énonce Yin (2015) mais aussi Dumez (2013), on peut attendre d'une étude de cas (multiple) la collecte d'une masse importante de données primaires que l'on peut croiser et comparer dans le but de réduire les incertitudes et mêmes les erreurs résultant d'une étude de cas simple. Le choix de plusieurs études de cas apporte une forme de flexibilité par rapport à l'objet d'étude, permettant des rapprochements tout en tenant compte des particularismes de contextes distincts mais comparables.

Différents et complémentaires, aux constructions politiques et territoriales dissemblables, les deux terrains d'études s'inscrivent dans des environnements concurrentiels peu comparables, avec des maturités d'inclusion des parties prenantes privées et sociétales dans la gouvernance sans commune mesure. Les deux cas d'études sont complémentaires pour répondre à la sous-question sur l'importance des contextes à prendre en compte pour comprendre l'évolution de la gouvernance. La sensibilité à la notion de compromis est explorée dans deux univers portuaires distincts mais aussi comparables pour une recherche en science de gestion.

Enfin, et malgré le fait que l'étude de cas multiple demande davantage de temps et d'investigation de terrain, il apparaît essentiel de confronter les deux situations portuaires havraise et abidjanaise dans une logique de réplique (Yin, 2015)(Barlatier, 2018). Le choix des deux terrains n'est pas du tout lié au hasard. Les circonstances qui sont largement étayées dans la sous-section suivante offre l'opportunité d'approfondir une analyse de réplique littérale, permettant ainsi de confronter, de comparer et de discerner toutes les subtilités des invariances et des différences. Sur le plan méthodologique, chaque cas est traité comme une

expérimentation unique avec la précaution de ne pas mettre en interférence les deux cas, particulièrement au moment de la conduite des entretiens semi-directifs.

4.2. Présentation et argumentaire sur les deux terrains de recherche

Le dimensionnement de la question de recherche et de la problématique ont conduit à travailler sur **deux terrains d'études portuaires** :

- Le premier concerne le Grand Port Maritime du Havre, premier port à conteneurs de France et deuxième port par son trafic total après Marseille, et ;
- Le second : le Port Autonome d'Abidjan, plus important port maritime de Côte d'Ivoire et véritable poumon économique national.

Le Havre se place comme le cas exploratoire et Abidjan comme le cas-test dans une approche singulière Nord-Sud ayant pour axe commun l'héritage d'une structuration politique, institutionnelle et sociologique francophone et française. Ce choix méthodologique permet des modalités évidentes de comparaison mais aussi de transferts possibles, en particulier dans la formalisation d'applications managériales et opérationnelles. Pour ce faire, et en amont de présenter en détail les deux terrains de recherche, le tableau ci-après établit une forme de synthèse des trois dimensions principales du contexte qui s'avèrent essentielles pour développer l'analyse sur la notion de compromis dans la gouvernance portuaire.

Tableau 9. Les trois dimensions fondamentales des contextes dans les deux terrains de recherche portuaire du Havre et d'Abidjan

<i>Qualification des contextes essentiels</i>	<i>Terrain de recherche : 2 études de cas</i>	
	Grand Port Maritime du Havre – HAROPA	Port Autonome d'Abidjan
	<ul style="list-style-type: none"> • Création du port et de la ville du Havre il y a 500 ans pour protéger l'accès de Paris par la Seine contre la menace anglaise 	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguration du port de commerce moderne d'Abidjan en février 1951 par M. François Mitterrand, alors Ministre français des territoires d'Outre-

<p>Historique & Idéologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition de protection militaire, puis de développement économique et commercial • Volonté royale (François 1^{er}) avec l'idéologie défensive basée sur des infrastructures portuaires construites et pensées pour servir une marine de défense • La France royale demeure jacobine et centralisée sur Paris avec une faible influence maritime et portuaire internationale • Le Port du Havre demeure un port de moyenne taille européenne adossé à une ville industrielle de moyenne taille qui s'inscrit dans un grand projet d'aménagement devant faire du Havre la fenêtre maritime du Grand Paris 	<p>Mer de la France.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté historique initiale impulsée par la tutelle française et immédiatement reprise par l'Etat ivoirien souverain dès son indépendance pour faire du PAA la fenêtre de la Côte d'Ivoire sur le commerce international ultramarin • L'idéologie coloniale de l'époque souhaite renforcer les liens d'affaires entre l'hexagone français exportateur de produits finis et industriels à destination de l'Afrique de l'Ouest et le tissu d'exportation des productions de l'agro-business ivoirien • Le PAA constitue un organe vital 100% sous contrôle public avec une dimension sociale essentielle dans le fonctionnement et la stabilité de la capitale économique de Côte d'Ivoire
<p>Juridique &</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Grand Port Maritime du Havre relève évidemment du droit français • Plusieurs réformes ont été entreprises depuis 1947 afin de rendre la gestion, l'opération et la gouvernance du port en phase avec les revendications sociales, les ambitions des parties prenantes privées et 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Port Autonome d'Abidjan relève dès son origine de l'héritage du droit français. • Avec l'indépendance, l'Etat ivoirien a insufflé des réformes juridiques et réglementaires principalement calquées sur celles initiées en France. Le régime et statut de Port Autonome, qui régit encore celui d'Abidjan s'inspire de la

<p>Politique</p>	<p>dorénavant les aspirations sociétales. La dernière en date relève de 2008 avec la création des Grands Ports Maritimes dont celui du Havre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Grands Ports Maritimes sont au cœur d'une réflexion stratégique majeure menée depuis deux ans sous l'impulsion du Premier Ministre. • La gouvernance et ses équilibres de représentation pour une meilleure compétitivité internationale sont au cœur du questionnement d'une possible future réforme 	<p>réforme portuaire française de 1965 avec l'instauration en 1971 du PAA sous la forme d'un EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial), dotant ainsi le PAA d'une personnalité morale et d'une vraie autonomie financière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depuis 1994, le PAA est dirigé par un Directeur Général qui s'appuie sur un Président du Conseil d'Administration et des directeurs généraux adjoints. • La forme juridique du PAA n'est pas en cours de transformation et la réforme de l'institution ainsi que la modification de sa gouvernance ne sont pas à l'ordre du jour de l'agenda politique et institutionnel ivoirien.
<p>Economique &</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avec 3 millions de conteneurs en 2019, le GPMH est le premier port à conteneur de France et représente 60% des volumes totaux manutentionnés dans l'hexagone. • Avec la création en 2012 du Groupe d'Intérêt Economique HAROPA, le GPMH a renforcé sa vocation de servir de tête de pont maritime à un axe logistique séquanien qui englobe le Grand-Paris et ses 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Port Autonome d'Abidjan est le poumon économique de la nation ivoirienne avec près de 90% du commerce extérieur national qui transigent par les quais du PAA • Plus de 1200 milliards de FCFA ont été consacrés au développement portuaire national ivoirien sur le dernier quinquennat • Le Port Autonome d'Abidjan sert d'abord un arrière-pays immédiat composé d'une

<p>Logistique</p>	<p>12 millions d’habitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • En février 2019, la nomination de la préfiguratrice du futur ensemble HAROPA par décret du Premier Ministre de la France lance la fusion opérationnelle et managériale des trois ports de l’Axe Seine (Le Havre, Rouen, Paris) avec la question centrale de la gouvernance et de son fonctionnement • L’Etat français confirme sa volonté de conserver le contrôle régalien des trois ensembles portuaires de Dunkerque, d’HAROPA et de Marseille-Fos 	<p>métropole de près de 5 millions d’habitants mais aussi un axe stratégique vital pour servir le centre et le nord du pays jusqu’aux grands villes économiques du Burkina (Bobo Dioulasso et la capitale Ouagadougou)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conseils de chargeurs sahéliens défendent depuis plusieurs années une plus grande représentation dans les organes de décision portuaire, dont le PAA • Sur le plan logistique, le PAA souffre d’une congestion métropolitaine chronique et croissante qui interroge notamment la planification stratégique du Grand Abidjan, en concertation avec la métropole, les pouvoirs politiques et les acteurs privés de la logistique et des transports.
--------------------------	---	---

(Sources : Port Autonome d’Abidjan, Grand Port Maritime du Havre, HAROPA, site du Premier Ministre de la France et Fondation SEFACIL. Compilation et réalisation : Daudet, 2020).

Les trois dimensions mettent en perspective le fait que ces deux terrains de recherche présentent de grandes similarités juridiques et politiques mais relèvent d’ambitions idéologiques et historiques originelles distinctes. Ces héritages génèrent des contextes somme toute assez différents avec un degré de maturité idéologique différent puisque d’une part le port du Havre est au cœur d’une réflexion stratégique majeure impulsée par le Premier Ministre alors que d’autre part, le port d’Abidjan présente une stabilité de gestion et d’organisation orchestrée par les plus hautes sphères politiques de la nation ivoirienne. Stabilité régaliennne qui parait toutefois de plus en plus verticale face aux engagements des opérateurs privés nationaux et internationaux dans le fonctionnement commercial du port.

En clair, et cela se traduit dans les dimensions économiques et logistiques, Le Havre cherche à promouvoir une culture d'ouverture sous la pression assumée des parties prenantes, dans un souci de dialogue, de concertation et même de co-production à certains égards. Officiellement, le Port Autonome d'Abidjan ne présente pas les mêmes ambitions qu'au Havre puisque la main mise régaliennne sur l'ensemble des processus qui concourent à prendre des décisions sur le domaine portuaire relève de sa seule autorité et compétences. Toutefois, et le contexte demeure une nouvelle fois très important dans la compréhension des discours et des faits, le PAA, par l'entremise de sa direction générale, multiplie ces dernières années les initiatives pour « ouvrir » sa gouvernance au dialogue et à la concertation.

Le tableau de synthèse met en perspective combien les deux contextes, havrais et abidjanais, peuvent produire des fonctionnements et des règles différentes. Mais ces deux contextes peuvent aussi générer des régulations et de la gouvernance éventuellement comparables et probablement complémentaires. Des « contextes essentiels » que sont les couples « historique & idéologique », « juridique & politique », « économique & logistique » découlent des perceptions, des compréhensions et des appréciations subtilement différentes d'une notion comme le compromis. L'administration des questionnaires sur des personnalités remarquables des deux écosystèmes portuaires permet de tester la recevabilité du compromis dans la fabrique actuelle et projetée de la gouvernance portuaire. Les apports théoriques sur le compromis issus de la TRS et de l'économie des grandeurs sont testés sur des acteurs-clés de la décision et de l'organisation, sur deux terrains qui portent dans leur fonctionnement moderne les héritages et les idéologies de leur contexte respectif.

La justification du choix d'adresser des questionnaires semi-ouverts sur ces deux terrains spécifiques de recherche relève de ce que Jacques Girin qualifie d'*opportuniste méthodique*. Et rien de mieux finalement que de reprendre l'intégralité du premier paragraphe de ce texte essentiel pour comprendre les fondements de l'opportuniste méthodique de la présente recherche doctorale :

« À la racine du mot opportuniste, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant

parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés ». (Girin, 1989, p1).

Les écosystèmes portuaires, leur administration et a fortiori leur gouvernance, demeurent des environnements historiquement fermés, peu enclins à la communication et encore moins à la confiance sur les arcanes de la prise de décision. Cela peut s'expliquer, entre autres, par une sociologie portuaire particulièrement singulière et très largement étudiée, notamment au Havre, bastion « rouge » d'un communisme portuaire très ancré (Hislaire, 1993)(Pigenet, 2001)(Chopart, 1992)(Frémont, 2009). Le conservatisme des différentes corporations, le poids des héritages issus de luttes syndicales et patronales et enfin une certaine « pudeur mercantile » d'un patronat niché dans le commerce maritime international ont enraciné la culture portuaire dans une culture de la discrétion, voire du secret. La situation est quelque peu différente à Abidjan où les enjeux socio-économiques sont tels que la culture du non-dit se terre dans l'importance vitale d'un secteur informel par essence peu enclin à communiquer (N'Guessan & Loba, 2018) (Kanate, Kablan, Gbolo & Bikpo-Koffi, 2019). Cette contrainte forte a été assumée car les ressorts de la gouvernance portuaire abidjanaise relèvent d'un formalisme écrit, avec une très importante littérature administrative et juridique qui édite les rôles et prérogatives de chacune et de chacun dans le fonctionnement opérationnel et stratégique du port.

Cela étant dit, l'opportunité unique de côtoyer de manière assez directe les personnalités au cœur des mécanismes de la gouvernance constitue en soi une brique essentielle de la méthode d'investigation sur nos deux terrains de recherche. Disposer des témoignages directs, par l'entremise d'entretiens semi-directifs enregistrés, de personnalités remarquables dans les deux écosystèmes apporte une dimension très qualitative à la démarche. Au Havre, le travail collaboratif de recherche sur la gestion des relations ville-port mené en partenariat avec la Fondation SEFACIL et l'Association Internationale Ville et Port (AIVP) facilite l'accès au terrain portuaire. Les tailles relatives de la ville et de l'écosystème portuaire concourent à rendre accessibles les personnalités remarquables de la gouvernance portuaire qui elles-

mêmes encouragent les centres de recherche à collaborer sur les projets du Grand Port Maritime du Havre et d'HAROPA.

À Abidjan, il faut savoir que depuis octobre 2018 a été lancé le Centre de Recherche Maritime, Portuaire et Logistique (CREMPOL) de l'Académie Régionale des Sciences et Technique de la Mer (ARSTM) à Abidjan. En qualité de chercheure-associée de cette nouvelle entité, des opportunités méthodiques pour reprendre la formule de Jacques Girin s'offrent dans le contexte spécifique d'un projet visant à étudier la problématique de la gouvernance des corridors logistiques métropolitains (ARSTM, 2018). Ce collectif académique est soutenu dans ses travaux par le Port Autonome d'Abidjan qui met à disposition du temps de ses principaux cadres dirigeants. Par ailleurs, Hien Sié Yacouba, Directeur Général du Port Autonome d'Abidjan a été entre 2016 et 2020 le président de l'Association de Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC) pour laquelle plusieurs de nos réflexions de recherche ont fait l'objet de présentation et d'échanges, en particulier lors de la dernière session de la table ronde des directeurs généraux de l'AGPAOC tenu en mai 2019 à Lomé au Togo (Alix & Daudet, 2019).

Et pour finir en reprenant une nouvelle fois les mots de Jacques Girin, la problématique de l'évolution contemporaine de la gouvernance portuaire est un « *fait de gestion* » avec sa somme complexe et dynamiques de questionnements qui constituent autant de « *situations de gestion* ». L'accès privilégié aux deux terrains de recherche et aux personnalités-remarquables permet au chercheur en science de gestion d'étudier avec rigueur et distanciation la manière dont sont traitées « *les situations de gestion de la gouvernance* ».

4.2.1 Le Grand Port Maritime du Havre : mutation et transition vers le futur ensemble portuaire HAROPA

Du haut de ses 503 ans d'expériences, le GPMH, relève d'une gouvernance de « dernière génération », issue directement de la réforme portuaire N° 2008-660 du 4 juillet 2008 produite sous la présidence de M. Sarkozy. Cette réforme portuaire nationale s'inscrit dans un environnement économique et social dégradé que la Cours des Comptes épingle dans un rapport cinglant (Cours des Comptes, 2006). Se pose la question simple de l'inadéquation de la structure de gouvernance des établissements portuaires français face aux évolutions

contemporaines (et à venir) de l'économie portuaire internationale et de la globalisation financière des maillons maritimes et logistiques (Alix & Daudet, 2018).

La création des Grands Ports Maritimes (GPM) était motivée par l'ambition de donner plus de responsabilités locales dans des processus de décisions stratégiques laissant plus de représentativité à des personnalités qualifiées du tissu économique et de la société civile de l'écosystème portuaire. Pour ce faire, une gouvernance novatrice a été construite autour de trois organes principaux (Directoire, Conseil de surveillance et Conseil de Développement. Synthèse dans les figures 19 & 20). Sans établir d'équilibre paritaire, la gouvernance des GPM et particulièrement celui du Havre par la quantité des personnalités représentées sur les collèges 1 et 4 du Conseil de développement, vise à donner plus de représentativité aux sphères économiques et sociétales présentes sur le territoire.

Management, gouvernance, territoire, autonomie ou encore stratégie et même vision prospective sont des notions centrales qui interpellent les sciences de gestion et cadrent avec les apports conceptuels de la TRS et de la sociologie pragmatique. Le processus réformateur permet même avec la loi 2008-660 du 4 juillet 2008 de transformer la gouvernance des principaux ports autonomes français par la création d'un nouveau statut (*JORF*, 2008).

Comme le synthétisent Lacoste et Gallais-Bouchet :

« En 2008, les grands ports maritimes français ont été réformés à bien des égards. La coordination et la coopération interportuaires ont à ce titre émergé comme de nouveaux modes de relations entre les acteurs du secteur, et sont maintenant des éléments à part entière de la politique portuaire française. Le conseil de coordination interportuaire, élément fort et central de cette dynamique de partenariat conforte cependant les rapports de force traditionnels entre les parties prenantes du développement portuaire. En outre cet instrument n'est pas seul en mesure de répondre au besoin de cohérence entre les grands ports maritimes, et d'autres outils comme les groupements d'intérêt public et les prises de participation étoffent les possibilités d'action. Dans tous les cas, la question du rapport au territoire est posée, de même que celle du bénéfice de la coopération. » (Lacoste & Gallais-Bouchet, 2012).

Les grands ports maritimes (GPM) restent des établissements publics l'Etat dotés d'une autonomie financière. En matière de gouvernance, les GPM sont des établissements à directoire et conseils de surveillance à la différence de leurs prédécesseurs, les ports

autonomes, qui avaient un conseil d'administration et un directeur général. Le président du conseil de surveillance est élu alors que le président du directoire est nommé par l'Etat. Chose intéressante, les conseils de surveillance se composent de 17 membres, représentant ainsi l'Etat, les collectivités locales et territoriales, les milieux économiques et les personnels de l'établissement public. Mais ce conseil de surveillance se couple d'un organe supplémentaire : le conseil de développement. Ce dernier ne dispose que d'un pouvoir consultatif mais sa composition est intéressante puisque des représentants de la place portuaire ainsi que des milieux associatifs et des milieux sociaux parachèvent l'ancrage régional et la prise en compte des spécificités territoriales. L'ambition finale repose sur un pouvoir décisionnaire plus agile, en phase avec les réalités opérationnelles du terrain. Il en va de la compétitivité portuaire française face aux concurrences européennes (Revet, 2008).



Figure 19. Composition des Directoire et Conseil de Surveillance du Grand Port Maritime du Havre

(Source : GPMH 2019 – Réalisation Daudet – Version révisée – Novembre 2019).

Conseil de développement
4 collèges et 34 personnalités
représentant les parties prenantes
publiques, privées et sociétales
du territoire

- Président : Michel SEGAIN
- Vice-Président : Olivier CLAUD

Premier collège :
Représentants de la place
portuaire (11)

- M. Guillaume BLANCHARD, Directeur Général SHGT
- M. Louis JONQUIERE, Directeur Général de la Générale de Manutention Portuaire (GMP)
- M. Christian de TINGUY, Président du GEMO et Directeur Général Terminaux de Normandie (TN)
- Mme Véronique LÉPINE, Directrice des opérations logistiques HAPAG LLOYD France
- M. Brice VATINEL, Président Directeur Général Vatinel et Cie
- M. Michel SEGAIN, Président de l'Union Maritime et Portuaire du Havre (UMEP)
- M. François FRIBOULET, Directeur Service Client France CMA-CGM
- M. Olivier PEYRIN, Président du groupe CIM-CCMP
- M. Gilles LANFRANCHI, Président de la station de pilotage Le Havre-Fécamp
- M. Pascal AMBOS, Directeur adjoint de la centrale EDF du Havre
- M. Patrick MALETRAS, Président Directeur Général de TRAMAR

Deuxième collège :
Représentants des personnels
des entreprises exerçant leurs
activités sur le port (3)

- **M. Johann FORTIER** du Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port du Havre
- **M. Jérémie JULIEN** du Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port du Havre
- **M. Laurent DELAPORTE** du Syndicat CGT des travailleurs portuaires du GPMH

Troisième collège :
Représentants des collectivités
territoriales situés dans la
circonscription du port (9)

- Hubert DEJEAN de la BATIE, représentant le Conseil Régional de Normandie
- Jean-Baptiste GASTINNE, représentant le Conseil Régional de Normandie
- Christelle MSICA-GUEROUT, représentant le Conseil Départemental de la Seine-Maritime
- Florence THIBAUDEAU-RAINOT, représentant le Conseil Départemental de la Seine-Maritime
- Agnès CANAYER, représentant la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole
- Jean-Paul LECOQ, représentant la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole
- M. Bernard HOUSSAYE, représentant la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole
- Bertrand GIRARDIN, représentant la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole
- Karim BENAOUA, représentant la Ville du Havre

Quatrième collège :
Personnalités
qualifiées
intéressées au développement
du port (11)

- Tom SCHOCKAERT, Directeur TOTAL Normandie
- Claude BLOT, représentant de Haute-Normandie Nature Environnement (HNNE) et Estuaire Sud
- Bruno LECOQUIERRE, représentant la Maison de l'Estuaire
- Pierre DIEULAFAIT, représentant Ecologie pour Le Havre
- Dominique RITZ, Directeur territorial du Bassin de la Seine de Voies Navigables de France (VNF)
- Olivier LELOUP, Président Groupement Routier des Activités Portuaires
- Pascal GIRARDET, Président Directeur Général SOGESTRAN
- Alain VERNA, Président Logistique Seine-Normandie
- Olivier CLAUD, Directeur Industriel et Logistique Chevron Oronite
- Henri LE GOUIS, Directeur Général Europe Bolloré Logistics
- Eric BARBE, Président Directeur Général groupe SEAFRIGO

Figure 20. Composition du Conseil de développement du Grand Port Maritime du Havre

(Source : GPMH 2019 – Réalisation Daudet – Version révisée – Novembre 2019).

Par ailleurs, et pour être tout à fait exhaustif sur les organes de gouvernance portuaire concernant le GPMH, il convient de mentionner la création des *Conseils de Coordination Interportuaires* (CCIP) qui manifeste le rapprochement entre Le Havre, Rouen et Paris. L'insertion de représentants de la sphère privée et le positionnement des acteurs de la décision publique locale apportent cette dose de « globale » indispensable pour gommer les rugosités entre les réalités logistico-portuaires du territoire et les forces du marché.

Enfin, pour que ces « landport » à la française disposent d'un peu plus de souplesse encore, des structures fédératives comme des Groupement d'Intérêt Public (GIP) ou Groupement d'Intérêt Economique (GIE) ont essaimés les territoires logistico-portuaires ces dernières années. Antoine Rufenacht, ancien maire du Havre et pourfendeur des chapelles portuaires séquaniennes, rappelait dans la préface d'un ouvrage sur les corridors de transport :

« L'aménagement du territoire et sa gestion orchestrée par les pouvoirs publics demeurent une spécificité française où historiquement les ports maritimes restent les grands absents de la stratégie nationale ». (A. Rufenacht in Alix, 2012).

En sa qualité de Commissaire Général pour le développement de la Vallée de la Seine, Antoine Rufenacht avait rédigé un rapport ministériel portant sur Seine Gateway, aboutissant à la création du GIE HAROPA qui regroupe les trois entités portuaires de l'Axe Seine Le Havre – ROuen – Paris. HAROPA symbolise cette ambition publique de modernisation des organisations de gestion des établissements portuaires.

Les objectifs stratégiques sont partagés entre les trois entités (Kauffmann, 2020) (Kauffmann, 2017) , et même assumés et revendiqués dans un exercice prospectif totalement nouveau qui commence ainsi :

« HAROPA 2030 est la stratégie d'un ensemble portuaire qui veut définir sa place dans le monde portuaire qui vient, en conjuguant les atouts et les spécificités des trois ports qui le composent. Cette réflexion s'inscrit dans le prolongement de la stratégie de relance portuaire arrêtée par l'Etat en mai 2013, dont elle partage l'ambition de faire des ports des acteurs clés du développement économique et de la réindustrialisation des territoires.

Dans la lignée de la stratégie nationale portuaire, *et sans s'attaquer aux questions de gouvernance*, HAROPA souhaite, pragmatiquement participer à la création de richesse (...). (Préambule de HAROPA 2030).

« *et sans s'attaquer aux questions de gouvernance* » : cette précision qui arrive à la deuxième phrase du préambule du document stratégique HAROPA 2030 traduit toute la limite de la démarche. Quelle que soit la nature, la profondeur ou l'ambition des réformes, toutes évitent de s'arroger la prérogative d'un changement structurel du pouvoir régalien et donc de la tutelle centralisatrice et jacobine de Paris.

Cela explique probablement pourquoi le 21 novembre 2017, aux Assises de la Mer tenues au Havre, le Premier Ministre et ancien Maire de la ville énonçait très clairement son ambition politique et stratégique :

« Je ne remets pas en cause le succès d'HAROPA sur le plan notamment de la visibilité. Mais on sent bien que sa gouvernance a atteint ses limites ; qu'il y faut plus d'intégration ; un pilotage beaucoup plus unifié qui inclue au même niveau les trois ports : Le Havre, Rouen et Paris ». Hôtel de Matignon, 2017).

Face à cette déclaration de l'exécutif, force est de s'interroger sur la question des compromis politique et managériaux à inventer pour générer une gouvernance portuaire territoriale satisfaisant toutes les parties prenantes incluses dans la construction de l'outil.

Le sujet est au cœur de postures politiques extrêmement vives puisque le Président de la nouvelle Région Normandie, M. l'ancien ministre Hervé Morin, ne cache pas une autre ambition :

« une gouvernance simplifiée reposant principalement sur les responsables locaux, associant fortement les acteurs économiques et portuaires. Un nouvel établissement public piloté par la Région, dont le rôle sera de définir les orientations stratégiques, et un plan de développement. L'État y a naturellement sa place ». (Morin, 2017).

Une nouvelle forme d'établissement public à forte connotation territoriale est souhaitable pour le président en plaçant la sphère privée dans un rôle assumé :

« la dimension commerciale doit l'emporter sur la vision technique. Un port, c'est d'abord et avant tout un écosystème de services et de relations d'affaires ». (Morin, 2017).

Le Président de Région, fort de sa légitimité de patron d'une Normandie réunifiée, appelle carrément une « révolution copernicienne » en matière de politique maritime et portuaire (*L'Antenne*, 2017). L'argumentaire place alors la question de l'efficacité au cœur d'une motivation qui voit, pour la gouvernance des deux Grands Ports Maritimes (GPM) normands, la création d'un établissement piloté directement par la Région, en écho des recommandations énoncées dans un rapport parlementaire co-présidé par l'ex-députée de la Seine-Maritime et l'ex-Sénateur de Seine-Normandie (Fourneyron & Revet, 2016).

« C'est à la Région d'être le chef de file de ses ports, de leurs hinterlands, d'être l'ensemblier de tous les maillons de la chaîne de l'économie portuaire » (Morin, 2017 repris par *L'Antenne*, 2017).

Sans relation de causalité, l'ultime développement initié par l'exécutif de l'Etat fut prononcé lors du discours du Premier Ministre le 7 février 2019 lors du Colloque Vallée de la Seine à Paris. Et rappeler que M. Edouard Philippe, en préambule de l'annonce de nomination de Mme Catherine Rivoallon en qualité de préfiguratrice, a recadré le positionnement du pouvoir central dans la gestion des grands établissements portuaires français au premier rang desquels figure le GPMH :

« Il existe, en France, trois systèmes portuaires qui présentent un intérêt européen et international évident. Je l'ai déjà dit : ils doivent rester dans le giron de l'État et bénéficier d'une gestion mieux intégrée le long des axes.

Le premier d'entre eux est l'axe Seine. En 10 ans, nous avons avancé : après la mise en place d'un conseil de coordination interportuaire en 2009, puis la création du groupement d'intérêt économique HAROPA en 2012, j'ai annoncé, en novembre dernier, l'intégration des ports du Havre, de Rouen et de Paris en un établissement public doté de 3 implantations territoriales. Avec leurs spécificités et leurs ancrages locaux, elles apporteront une contribution essentielle à la réussite du nouvel ensemble. » (Hôtel de Matignon, 2019).

Un des dossiers les plus épineux concerne évidemment les équilibres et dosages quant aux dessins et desseins de la future gouvernance unifiée qui devra voir le jour au plus tard fin 2021 comme l'a explicitement annoncé le Premier Ministre dans la partie de son allocution où

il fait référence aux missions inhérentes à la préfiguration d'une structure portuaire unifiée entre Le Havre, Rouen et Paris :

Mme RIVOALLON aura la mission de faire naître le nouvel établissement public, au plus tard le 1er janvier 2021. Je lui ai même demandé d'aller plus vite si elle le peut et je sais qu'elle ne ménagera pas sa peine.

Mme RIVOALLON sera chargée :

- de mener la préfiguration de manière opérationnelle, au plus près du terrain et en s'appuyant sur les équipes dirigeantes actuelles ;*
- de proposer, d'ici l'automne, les règles de fonctionnement du nouvel ensemble portuaire : nous inscrirons ces règles dans une ordonnance que nous adopterons en application de la loi d'orientation des mobilités ;*
- de mener un dialogue avec l'ensemble des partenaires sociaux sur la manière d'accompagner la création de cet établissement, sans négliger le dialogue avec les élus locaux et les acteurs des places portuaires ;*
- enfin, d'élaborer le projet stratégique du port en construisant un programme d'investissements qui soit plus cohérent et plus ambitieux que la simple somme des 3 programmes d'investissement pris séparément. Hôtel de Matignon, 2019).*

Le travail doctoral se réalise en relation directe avec les acteurs clés de cette réflexion en cours de maturation. Les personnalités interrogées sur le terrain de recherche sont au cœur de la formalisation des contours de la future gouvernance portuaire d'HAROPA et par conséquent du GPMH. Toute la pertinence de l'approche doctorale fondée sur les apports théoriques et pratiques de la TRS / Sociologie pragmatique se retrouve dans les dialogues ouverts qui s'instituent lors des rencontres formelles et informelles avec les décideurs de l'action publique et les parties prenantes privées et citoyennes.

Cette contextualisation havraise exige une sous-partie supplémentaire découlant de la sortie très commenté d'un nouveau rapport sur les manquements stratégiques de la gouvernance des ports français et des GPM en particulier. Intitulé « RÉARMER » NOS PORTS DANS LA COMPÉTITION INTERNATIONALE, le rapport de la mission d'information sur la gouvernance et

la performance des ports maritimes de la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable est sans concession, mais sans réelle nouveauté non plus (Filleul & Vaspart, 2020). Au cœur de la problématique, l'absence de vision stratégique et une gouvernance portuaire française toujours plus inadéquate face aux enjeux concurrentiels internationaux et aux évolutions massifiées du transport maritime mondial. L'extrait de la synthèse du rapport provisoire ci-après aboutit à la déclinaison de 3 axes principaux dont le premier est intitulé : *clarifier le pilotage stratégique et améliorer la gouvernance des Grands Ports Maritimes (GPM)*. De ce premier axe, il ressort qu'il faille :

- Renforcer le pilotage des GPM par la performance et définir une politique de dividendes prévisible ; et,
- Territorialiser la gouvernance des grands ports maritimes en associant davantage les acteurs économiques et les collectivités territoriales.

II - Pourquoi en sommes-nous là ? A) Une absence de vision stratégique particulièrement dommageable, une gouvernance interne des établissements portuaires perfectible Le nombre très important de rapports publiés ces dernières années – dont quatre rapports parlementaires en 2016, trois rapports d'axes en 2018 et un rapport réalisé par l'IGF et le CGEDD en 2018 – qui tendent tous à montrer des résultats décevants, des occasions manquées mais aussi des potentialités à exploiter, révèlent une inertie préoccupante de l'État. Alors que les gouvernements successifs disposaient de constats bien établis et de pistes de solutions, la mise en œuvre d'une stratégie de reconquête ne s'est jamais véritablement produite. Malgré des évolutions positives dans la période récente, les ports pâtissent d'une absence de vision à long terme de l'État. La coordination entre ports maritimes est également perfectible, de même que celle entre les ports maritimes et les ports intérieurs. Les stratégies se superposent et se juxtaposent, comme les rapports, mais ne s'articulent pas suffisamment entre elles. Il est temps d'inverser la tendance et de présenter cette stratégie annoncée il y a plus de deux ans par le Premier ministre aux Assises de la mer en 2017.

4 GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES PORTS MARITIMES En comparaison, les concurrents européens et internationaux de la France, comme la Chine ou l'Allemagne, apparaissent mieux organisés. La stratégie portuaire et logistique

allemande fait l'objet d'un débat au Bundestag et figure également dans le contrat de coalition du gouvernement actuel. D'autres pays en Europe se sont dotés de stratégies depuis plusieurs années, comme l'Italie ou encore l'Espagne, qui associent l'ensemble des ports. Les Britanniques, malgré la privatisation opérée de leurs ports en 1986, ont maintenu une prospective de type national : en 2006, ils ont réalisé une étude prospective à l'horizon 2030 qui sert de base aux réflexions stratégiques de leurs ports. De même, pour le rapporteur, le sujet de l'éventuelle décentralisation de la gestion de certains GPM de la façade atlantique illustre les attermolements de l'État et sa difficulté à faire converger les acteurs économiques et les élus autour d'un projet commun de développement territorial. Sans se prononcer sur l'opportunité globale du transfert, qui doit faire l'objet d'un dialogue entre l'État et les régions concernées, le rapporteur juge dommageable que l'État se désengage totalement de la façade atlantique, même si les trafics des ports concernés sont plus modestes que ceux des autres GPM. Il relève également que le Gouvernement n'a pas jugé utile, à ce jour, de nommer un délégué interministériel pour la façade atlantique. **Sur le plan de la gouvernance interne des établissements publics portuaires, la mission a constaté une insuffisante association des acteurs privés et des collectivités territoriales, qui participent pourtant largement au financement du développement des places portuaires.** Si une remise en cause de la réforme de 2008 n'est pas souhaitable pour préserver certains acquis et prévenir toute déstabilisation des acteurs locaux, des ajustements pragmatiques doivent être apportés.

Figure 21. Pourquoi en sommes-nous là ?

(Source : Filleul & Vaspert, 2020).

Pour atteindre les objectifs de l'axe 1 sur la gouvernance et la performance portuaire, les deux rapporteurs ont rédigé deux propositions qui s'avèrent largement inspirées des tonalités théoriques issues du *New Public Management* comme rappelées dans la partie 1. Parmi les « tabous » qui sautent dans la gouvernance historique des autorités portuaires françaises : la rémunération variable des directeurs généraux de GPM qui pourrait être indexée à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de performance (qui restent néanmoins à être clairement définis dans la pratique). Cela renvoie à la prospective métier également étayée dans la partie précédente puisque les futurs « gouvernants portuaires » devraient présenter des profils

professionnels et des aptitudes managériales/stratégiques quelque peu différentes de ceux en place aujourd'hui. Autre élément intéressant contenu dans la proposition numéro 2, l'inclusion des acteurs privés dans les processus de décision opérationnels et stratégiques (et plus seulement dans les organes actuels de concertation et d'orientation). Le mouvement vers une plus grande représentativité des parties prenantes locales privées implique une inflexion de la présence publique, et plus particulièrement des représentants désignés par l'Etat (Figure 22).

Proposition n° 1 : renforcer le pilotage des GPM par la performance et inscrire la politique patrimoniale de l'État dans une logique pluriannuelle, en créant des contrats d'objectifs et de performance (COP), en généralisant l'établissement de lettres de mission aux directeurs généraux des GPM et en renforçant l'incitation à la performance dans le cadre de leurs rémunérations.

Proposition n° 2 : mieux associer les acteurs économiques et renforcer le poids des collectivités territoriales dans la gouvernance des grands ports maritimes en prévoyant : – la nomination des directeurs généraux des GPM sur proposition des conseils de surveillance de chaque GPM et la possibilité pour ces derniers de les révoquer ; – la présence du président du conseil de développement et du président de l'Union maritime et commerciale locale au conseil de surveillance avec voix délibératives ; – l'élection du président du conseil de surveillance au sein du collège des élus locaux ; – une représentation unique de l'État au conseil de surveillance via le préfet de région ; – une adaptation des instances de gouvernance à la taille des places portuaires en distinguant d'une part Haropa et Marseille et les GPMD, GPMB, GPMSN et GPMLR d'autre part.

Note: GPMD (Dunkerque), GPMB (Bordeaux), GPMSN (Nantes-Saint-Nazaire) et GPMLR (La Rochelle)

Figure 22. Principales propositions pour améliorer la gouvernance et la performance des Grands Ports Maritimes français face à la concurrence internationale

(Source : Filleul & Vaspart, 2020).

Cette proposition constitue une nouvelle avancée pour une gouvernance qui se voudrait plus inclusive car plus représentative des parties prenantes qui composent *de facto* les écosystèmes portuaires. De ces préconisations, le tout nouveau Ministère de la Mer et sa ministre Madame Annick Girardin ont clairement annoncé qu'ils s'en saisissaient pour faire de la relance des ports une priorité. Le Décret n°2020-879 du 15 juillet relatif aux attributions du ministre de la mer, publié le 17 juillet 2020 (JORF n°0174 – texte n°26), précise :

« Le ministre de la mer élabore et met en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de la mer sous ses divers aspects, nationaux et internationaux, notamment en matière d'économie maritime, de rayonnement et d'influence maritimes. (...)

Il exerce, conjointement avec le ministre de la transition écologique en tant qu'il est chargé des transports, les attributions relatives aux ports, aux transports maritimes, à la marine marchande et à la réglementation sociale dans le domaine maritime (...) »

Source : Journal Officiel, juillet 2020

C'est dans ces circonstances d'actualité qui démontrent toute la pertinence et la sensibilité du sujet de la gouvernance que l'analyse des entretiens a été réalisée à partir des entretiens avec des personnalités remarquables de la société publique, du secteur privé et de la société civile.

4.2.2. *Le Port Autonome d'Abidjan et Abidjan Port Synergy : gouverner un port-métropole*

La même posture structure le travail de terrain sur l'autorité portuaire d'Abidjan à ceci près que la gouvernance actuellement en place demeure nettement moins inclusive et représentative des différentes parties prenantes qui opèrent et interagissent dans l'écosystème portuaire ivoirien. Tel que nous l'avons démontré dans les deux précédents chapitres, le port autonome d'Abidjan hérite fidèlement de la structuration politique et administrative issue du droit public français. Le point commun de l'héritage juridique entre les deux cas d'étude portuaire francophones se distingue par l'actuelle réflexion menée par les pouvoirs publics ivoiriens.

Sans se comparer avec l'ambition réformatrice française lancée ces deux dernières années, la présidence ivoirienne et ses ministères tutelles questionnent depuis le fonctionnement intrinsèque de l'autorité portuaire depuis la tenue d'un séminaire national intitulé « *Les ports ivoiriens face aux défis de la compétitivité* » tenu en décembre 2017 à Grand-Bassam (*Ministère des Transports de la République de Côte d'Ivoire, 2017*).

En Côte d'Ivoire, le deuxième terrain de recherche paraît encore plus politique et politisé avec un **Port Autonome d'Abidjan** qui n'est « vieux » que de 68 ans suite à la publication de l'Arrêté du 10 novembre 1950 portant sur l'organisation et le fonctionnement des services de ce qui n'est encore que le Port d'Abidjan. Cette création fait suite à l'ouverture d'un grand chantier d'aménagement qui permet à la lagune de « s'ouvrir sur la mer » via le Canal de Vridi en juillet 1950. L'ingénieur en chef, Jean Millier, devient d'ailleurs le premier Directeur du port d'Abidjan, officiellement inauguré le 5 février 1951 par M. François Mitterrand, alors Ministre des territoires d'Outre-Mer.

Cet interlude historique explique en quelque sorte que la structuration moderne de la gouvernance publique de l'autorité portuaire abidjanaise. En filigrane de l'évolution juridique et légale des ports français, le port d'Abidjan devient un EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) et se convertit en Port Autonome d'Abidjan (PAA) en 1971. L'emprise juridique française se retrouve jusque dans le mimétisme des terminologies retenues puisque tous les grands établissements maritimes des anciennes colonies françaises francophones adoptent tous la dénomination de Ports Autonomes.

Personnalité morale et autonomie financière s'enchaînent dans une gouvernance contrôlée par différents ministères. Port d'Etat, l'actuel PAA est dirigé par un DG (Directeur Général) et un PCA (Président du Conseil d'Administration) qui siège sur un CA composé uniquement de hauts-fonctionnaires représentant tous les ministères concernés par le fonctionnement économique, stratégique et sociétal d'un établissement public qui représente 70% des échanges extérieurs du pays et 90% des recettes douanières de l'Etat.

Face à la croissance attendue à la suite des investissements publics et privés totalisant un montant de 1,2 milliards d'euros, l'Etat ivoirien s'interroge sur la mutation indispensable de sa tutelle publique exclusive dans la gouvernance du PAA. Comment inclure et gérer de nouvelles formes de représentation du secteur privé et d'autres parties prenantes essentielles au développement durable de l'autorité portuaire comme la ville d'Abidjan ? Quels consensus idéologiques et managériaux peuvent et doivent-êtré activés pour produire une gouvernance portuaire abidjanaise en phase avec les ambitions actuelles et futures de toutes les parties prenantes publiques, privées mais aussi sociétales ?

Ces questionnements s'inscrivent aussi dans le cadre d'*Abidjan Port Synergy (APS)* qui constitue, depuis plus de 30 ans (!), un organe fédérateur qui vient ancrer, dans la dynamique territoriale abidjanaise, le PAA et l'ensemble de ses parties prenantes publiques, privés et sociétales.

Comme le rappelle le site internet d'APS :

« Au cours des dernières décennies, l'industrie maritime et portuaire internationale a été marquée par de profondes mutations dont notamment la libéralisation des transports maritimes, la globalisation du commerce et l'exacerbation de la concurrence inter portuaire. Face à ces évolutions qui imposent une approche à la fois globale, intégrée et proactive dans la recherche de solutions aux attentes des opérateurs maritimes et en particulier des armateurs, il devient indispensable pour les

ports de créer des cadres de concertation et d'échanges permettant de fédérer autour de l'autorité portuaire, l'ensemble des principaux acteurs tant publics que privés, du secteur maritime et portuaire : d'où l'émergence à travers le monde de la notion de « Place Portuaire ». Abidjan Port Synergy, 2018.

Au port d'Abidjan, la « Place Portuaire d'Abidjan » se compose du Port Autonome, des opérateurs maritimes et portuaires, des administrations publiques et parapubliques (Douanes, Ministère du Commerce Extérieur, Ministère de la Sécurité, Ministère de l'Agriculture, etc.) et d'organismes professionnels intervenant dans les opérations maritimes et portuaires ainsi que des représentants des chargeurs des pays enclavés, etc. (Figure 23).

Bureau du CA

- **M. Hien Sié**, DG du PAA (Président)
- **M. Fadika Issouf**, Président du SEMPA (1er Vice-Président)
- **M. Koné Fako**, PDG de l'OIC (2e Vice-Président)
- **M. Ouedraogo Moussa**, Représentant du CBC (3^{ème} Vice-Président)
- **M. Diarrassouba Tahirou**, Secrétaire Général

Les membres titulaires englobent majoritairement des représentants des parties prenantes privées qui font l'activité maritime, portuaire et logistique aux côtés du PAA et de l'Administration des Douanes.

La FEDERMAR est un regroupement de syndicats professionnels comme le SEMPA ou le Syndicat National des Transitaires de Côte d'Ivoire.

Les conseils des chargeurs incluent les représentations Maliennes et Burkinabés, démontrant l'importance des volumétries et des valeurs en provenance ou à destination des marchés sahéliens enclavés.

Les membres titulaires

- le Port Autonome d'Abidjan ;
- l'Administration des Douanes ;
- les syndicats membres de la fédération maritime de Côte d'Ivoire (FEDERMAR)
- l'Organisation Centrale des producteurs-exportateurs d'Ananas et de Bananes (OCAB) ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire ;
- l'Office Ivoirien des Chargeurs (OIC);
- les Entrepôts Maliens en Côte d'Ivoire (EMACI) ;
- le Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC)



**ABIDJAN
PORT SYNERGY**
**COMMUNAUTÉ
PORTUAIRE
D'ABIDJAN**

*Bâtissons ensemble une synergie
pour un trafic fluide et florissant*

Les membres associés rassemblent un panel représentatif de l'ensemble des autres parties prenantes actives dans les activités du PAA et qui n'ont pas leur place aux côtés des membres titulaires.

Les services publics par la présence de la DGAMP, les petites et moyennes entreprises des secteurs maritime et portuaire, les organisations professionnelles, les établissements financiers (banques et assurances) et enfin les sociétés de transport terrestre incluant la SITARAIL (qui connecte Abidjan à Bobo Dioulasso et Ouagadougou au Burkina Faso) composent les principaux membres associés.

Les membres associés

- La Direction Générale des Affaires Maritimes et Portuaires (DGAMP);
- La Direction du Commerce Extérieur ;
- Les PME-Transit, PME-Acconage, PME-Consignation ;
- L'amicale des Armateurs
- Les avitailleurs maritimes ;
- La représentation de la Chambre de Commerce, d'Industrie du Burkina-faso en Côte d'Ivoire (CCI-BF)
- La SITARAIL ;
- Les transporteurs terrestres de marchandises ;
- Les experts maritimes ;
- L'APBEF ;
- L'ASACI ;
- La FENADIS
- Le GEPEX

Conception : Brigitte DAUDET à partir du site internet d'Abidjan Port Synergy <http://www.cpa.ci/>

Figure 23. Composition de la gouvernance et principales missions d'Abidjan Port Synergy

L'animation, la coordination et l'harmonisation des activités des membres de « La Place Portuaire d'Abidjan » sont assurées par un organe dénommé « la Communauté Portuaire d'Abidjan » (CPA). La Communauté Portuaire d'Abidjan a pour mission de fédérer, sur une base associative, l'ensemble des usagers et acteurs de la place portuaire d'Abidjan autour d'un certain nombre d'objectifs dont la réalisation permettrait d'une part d'accroître la compétitivité de la Place Portuaire d'Abidjan, et d'autre part de faire du Port d'Abidjan, par l'amélioration constante de ses performances, le plus grand Port industriel, commercial et de transit de la sous-région.

Pour la réalisation de ses missions, la Communauté Portuaire d'Abidjan est chargée de :

- Créer un forum de rencontres et d'échanges entre ses membres ;
- Contribuer, à travers la coordination et l'harmonisation des activités de ses membres, à la rationalisation et à la modernisation de l'outil portuaire ;
- Améliorer l'image du Port d'Abidjan ;
- Mener des actions commerciales visant à accroître la compétitivité du Port

Ce deuxième terrain de recherche est au cœur de réflexions qui entremêlent enjeux économiques, réformes politiques et perspectives sociétales. En premier lieu de rappeler que le Port Autonome d'Abidjan est aujourd'hui au centre d'un plan national d'investissements national encore jamais vu dans l'histoire de la République de Côte d'Ivoire. Avec un total estimé à près de 1 000 milliards de FCFA d'investissements sur les seules infrastructures portuaires et maritimes, le Port Autonome d'Abidjan constitue une des pierres angulaires du Plan National de Développement *Emergence 2020* porté par la Présidence de la République.

La présidence justifie la priorité d'investissement sur le domaine portuaire ivoirien par le fait que 80% des recettes douanières et près de 90% des valeurs enregistrées du commerce extérieur ivoirien se réalisent dans la métropole portuaire ivoirienne dorénavant peuplée de 5 millions d'habitants. Le développement d'une plus grande fluidité et fiabilité du système de transport constitue un enjeu primordial de la compétitivité et de l'attractivité nationale. Il en

va de la place de la République de la Côte d'Ivoire, 40% du PIB de l'UEMOA, dans la concurrence que se livrent les Nations africaines du pourtour du Golfe de Guinée.

Il en va aussi de l'opinion publique et des riverains qui vivent une congestion endémique qui est très souvent attribuée aux développements portuaires au détriment du développement social (Kanate, Kablan, Gbolo, & Bikpo-Koffi, 2019). L'inclusion des parties prenantes civiles et sociétales dans le dessein de la gouvernance portuaire est une nouvelle dimension à ne pas négliger dans le contexte abidjanais, Longtemps inaudible, la « voix du peuple » s'entend de plus de plus alors même que le PAA mène une politique de grands travaux qui obligent à mieux prendre en compte les populations riveraines (Loba & N'Guessan, 2017) (Lihoussou & Steck, 2018). Dans la problématique d'une gouvernance portuaire inclusive, le questionnement du travail du compromis trouve dans le terrain d'étude abidjanais une forme évidemment complémentaire de celle que nous abordons dans l'environnement havrais. Il en va dorénavant d'une revendication de légitimité de la part d'une autorité portuaire qui vise à bien représenter l'ensemble des forces vives publiques et sociétales de son écosystème.

Enfin, avec le plan d'investissement national directement fléché par la Présidence, l'autorité portuaire d'Abidjan multiplie ces derniers mois les gestes d'ouverture vis-à-vis des acteurs privés qui accompagnent la modernisation des infrastructures et des installations du domaine portuaire. Bien au-delà des simples obligations contractuelles encrées dans les documents de concessions et autres occupations temporaires du domaine public, les relations entre l'autorité portuaire et ses clients-usagers du secteur privé tendent à s'ouvrir pour co-construire des solutions collaboratives durables. Cet état de fait est relativement nouveau, ou tout du moins, la nature des relations d'échanges évolue vers plus de concertations et de dialogue dans la perspective de travailler de manière opérationnelle des solutions pérennes qui satisfassent le plus grand nombre.

4.3. Présentation et justification méthodologique : de la collecte à l'analyse des données et leur projection prospective et managériale

La nature de la présente démarche de recherche est éminemment qualitative du fait que la gouvernance portuaire demeure un mécanisme et une organisation qui basent leur fonctionnement sur les interactions dynamiques entre des personnalités remarquables, garantes d'une gestion concertée de la place portuaire. Après un important travail sur la revue de la littérature académique et professionnelle, la collecte d'informations issues des deux terrains de recherche suppose de « construire ses propres données primaires ». Pour ce faire, nous avons sur le plan méthodologique collecter les témoignages de personnalités remarquables rencontrées toujours selon le même protocole et interrogées en suivant un guide d'entretien strictement identique pour toutes les personnes sollicitées.

4.3.1. Présentation et justification méthodologique sur la grille d'entretien

Considérant les acteurs-experts sur lesquels nous reviendrons plus en avant, il a été préconisé des entretiens semi-directifs avec une série courte de questions ouvertes qui chemine dans l'univers de la pratique de la gouvernance mais sans explicitement dévoiler le concept clé de compromis. Cela offre un échange plus ouvert et moins dirigé, qui explique que les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes contre 30 minutes sollicitées.

L'entretien a été construit dans une relation directe entre le chercheur et la personne interrogée. Toutes ont accepté que les échanges soient intégralement enregistrés, avec l'engagement initial et bien précisé par le chercheur que l'ensemble des propos fait l'objet d'une stricte confidentialité. Pour reprendre les termes explicités dans un ouvrage de référence sur la méthodologie de recherche en science de gestion, la technique de sondage retenue collecte des données de « signe » car les personnes interrogées répondaient directement à la problématique et aux questionnements soulevés dans la question de recherche (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018). Comme illustré dans la figure suivante, les entretiens semi-directifs relèvent d'une posture équilibrée entre le degré d'intervention du répondant et le niveau d'intervention du chercheur, permettant ainsi de laisser un niveau acceptable de liberté, tant au chercheur qu'au répondant (Figure 24).

Une caractéristique qui s’est confirmée pendant la tenue et la restitution des entretiens semi-directifs, c’est le caractère de co-production qui est le fruit d’une véritable interaction verbale dynamique avec chacune des personnes interrogées.

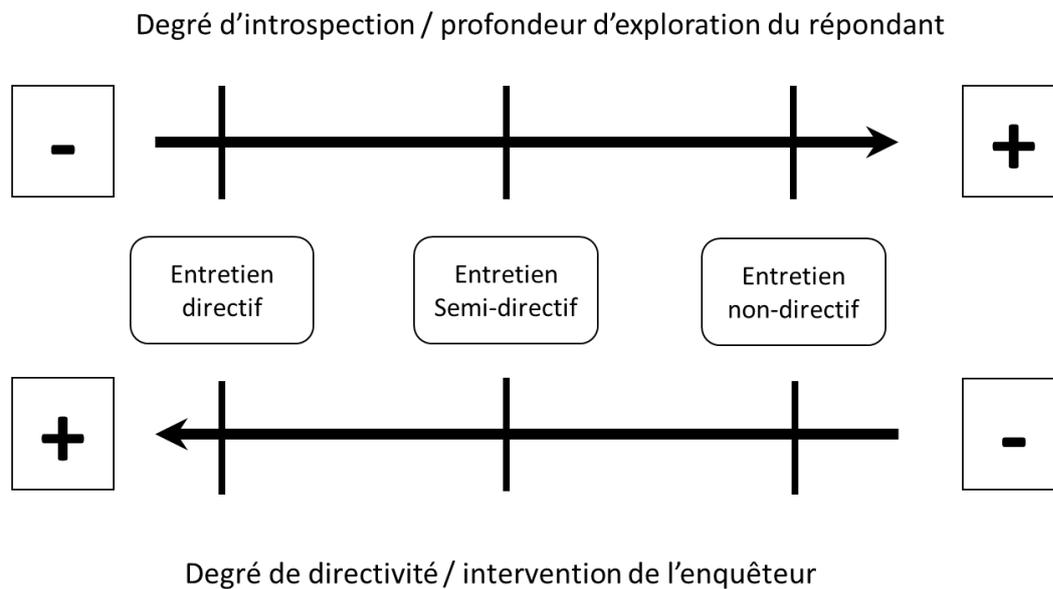


Figure 24. Degré d'intervention et d'exploration de l'enquêteur et du répondant

(Source : Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018, p. 87).

Les discours ont même donné lieu à des digressions historiques, culturelles ou même personnelles qui sont venues la plupart du temps enrichir la construction des données primaires rapportées au sujet de recherche à proprement parlé. Cela fait écho à une citation extraite d'un autre ouvrage de référence sur les méthodes en science de gestion qui mentionne à propos des données issues de l'usage de l'entretien comme méthode « *qu'elles nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours* ». (Albarello et alli, 1995). L'effet de l'entretien direct semi-directif a permis de recueillir des connaissances, des faits mais aussi et surtout des ressentis et des convictions parfois plus personnelles que professionnelles sur le fonctionnement et la pratique de la gouvernance.

Les entretiens ont tous eu lieu en face-à-face malgré de fortes contraintes calendaires liées essentiellement au degré de responsabilité des personnalités rencontrées. Il paraissait essentiel, d'un point de vue méthodologique, de créer des contacts directs avec les interlocuteurs pour réduire les freins et les résistances sur un sujet aussi sensible et politique

que la gouvernance. Comme le souligne justement Demers, la méthode de recueil de données par l'entretien est particulièrement adaptée aux logiques de compréhension de « *la réalité organisationnelles telle que se la représente les acteurs* ». (Demers, 2003).

Une fois encore, le caractère semi-directif est précieux en science de gestion et en sciences sociales plus largement car il permet des allers-retours entre un ordre établi de questions ouvertes et l'attitude même du répondant. Cette liberté s'avère essentielle sur un sujet aussi clivant et sensible que la gouvernance et sur un concept peu usité comme celui du compromis. La posture méthodologique vis-à-vis de l'entretien semi-directif se trouve validée par la capacité ultérieure de réaliser des analyses horizontales en fonction des différents mots, concepts et argumentaires entendus autant lors des entrevues havraises qu'abidjanaise.

Chose très importante à considérer *a posteriori* du postulat méthodologique initial, force est de constater que les deux terrains d'investigations ont permis d'aboutir à des entretiens semi-directifs quasiment phénoménologiques, très proches ce qui décrit comme suit :

« L'entretien semi-directif peut prendre la forme pour tout ou partie d'un entretien phénoménologique. L'approche phénoménologique considère que l'expérience vécue émerge d'un contexte donné et que certains éléments de l'environnement deviendront saillants dans la vie de certains individus, alors que d'autres resteront en retrait. Elle considère également que les manifestations de l'expérience (pensées, réactions émotionnelles, imagination, comportements) sont intentionnelles et focalisés sur l'objet de l'expérience. L'approche phénoménologique met donc l'accent sur l'expérience telle que vécue dans un contexte particulier. » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018, p. 90).

La verbalisation de l'expérience subjective de chacune des personnes vis-à-vis d'une gouvernance portuaire vécue (ou subie) a permis de compiler les particularismes du ressenti pour construire un ensemble original de données primaires qui sont venues complétées les données secondaires rassemblées lors de la revue critique de la littérature académique et professionnelle sur le sujet de recherche.

4.3.2. Justification méthodologique sur la collecte des données, leur traitement, leur analyse et leur projection prospective et managériale

Cette sous-section vise à répondre à une injonction essentielle pour toute recherche doctorale en science de gestion et qui peut se résumer ainsi :

« *La réflexion sur la conception de la démarche et la stratégie de recherche inspire et oblige à respecter des contraintes formelles pour le recueil des données, la manière de les analyser et de les restituer* » (Roussel & Wacheux, 2005, p.5).

Il en va de la méthode et des techniques sur l'analyse des contenus sur deux études de cas distinctes.

Le recueil des données primaires tout d'abord a été réalisé à partir d'un total de 25 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure, réalisés en face-à-face et tous enregistrés de manière systématique. Les acteurs interrogés ont été sélectionnés car ils ont tous une implication directe et/ou une connaissance fine du contexte portuaire dans lequel se sont déroulés les entretiens. Ces personnalités remarquables ont été classées en trois grandes catégories d'un point de vue méthodologique :

- Les acteurs du secteur public :
- Les acteurs du secteur privé ; et,
- Les acteurs de la société civile.

Chacune des personnalités apparaît comme remarquable car elles sont acteurs du terrain de recherche, que l'on soit au Havre ou à Abidjan. Elles sont remarquables car elles représentent un panel non-exhaustif mais représentatif de l'actuel fonctionnement de la gouvernance portuaire. En cela, elles constituent des acteurs-experts comme l'atteste leur position respective dans les hiérarchies institutionnelles et professionnelles (élus, directeurs généraux, présidence).

Tableau 10. Liste « confidentialisée » des entretiens réalisés sur le terrain de recherche du Port Autonome d’Abidjan

FICHIERS Dates & Dénomination pour confidentialité	Fonction	Organisations	Acteurs
Fichiers\\EA1	Chercheur	UNIVERSITE	Société civile
Fichiers\\EA10	DGA	PORT	Publique
Fichiers\\EA11	DGA	PORT	Publique
Fichiers\\EA12	DGA	PORT	Publique
Fichiers\\EA13	DGA	PORT	Publique
Fichiers\\EA2	DG	COMPAGNIE MARITIME	Privée
Fichiers\\EA3	DG	COMMISSIONNAIRE/TRANSITAIRE	Privée
Fichiers\\EA4	DG	COMMISSIONNAIRE:TRANSITAIRE	Privée
Fichiers\\EA5	DG	TRANSITAIRE/LOGISTIQUE	Privée
Fichiers\\EA6	DG	ACADEMIQUE	Publique
Fichiers\\EA7	DG	PORTUAIRE	Publique
Fichiers\\EA8	DG/CIO	PORTUAIRE	Société civile

(Source : Daudet, 2020).

Tableau 11. Liste « confidentialisée » des entretiens réalisés sur le terrain de recherche du Grand Port Maritime du Havre

FICHIERS dates & Dénomination pour confidentialité	Fonction	Organisations	Acteurs
Fichiers\\EA9	DG	LOGISTIQUE	Privée
Fichiers\\ELH 19	DG	PORT	Société civile
Fichiers\\ELH 20	Chercheur	PORTUAIRE	Société civile
Fichiers\\ELH 21	Chercheur	PORTUAIRE	Société civile
Fichiers\\ELH 22	DG	PORTUAIRE	Société civile
Fichiers\\ELH12	DG	PORT	Publique
Fichiers\\ELH13	DG	PORT	Publique
Fichiers\\ELH14	DG	PORT	Publique
Fichiers\\ELH15	DG	COMPAGNIE MARITIME/COMMISSIONNAIRE/TRANSITAIRE/MANUTENTIONNAIRE/LOGISTIQUE	Privée
Fichiers\\ELH16	DG	COMMISSIONNAIRE/ TRANSITAIRE	Privée
Fichiers\\ELH 17	DG	COMPAGNIE MARITIME	Privée
Fichiers\\ELH 18	DG	COMPAGNIE MARITIME	Privée
Fichiers\\20200702_RAPPORT_PORT_version_provisoire	Politique	SENAT	Publique

(Source : Daudet, 2020).

Au total, 25 entretiens ont été réalisés et ils ont tous fait l'objet d'une retranscription manuelle intégrale, constituant une matière première qualitative de près de 300 pages équilibrées entre le terrain havrais et celui d'Abidjan. Un extrait d'entretien retranscrit confidentialisé se trouve en annexe pour illustrer la nature qualitative des éléments textuels qui ont servi de données primaires pour les analyses textuelles. Le traitement des retranscriptions a été manuel avec un nettoyage lexical basic pour préparer la phase du traitement automatisé par logiciels.

D'un point de vue méthodologique, il a été suivi la « règle » qui veut qu'une :

« (...) *analyse automatisée ne dispense pas d'une excellente connaissance du corpus traité, voire d'une analyse manuelle du contenu. Lorsque les deux formes d'analyses qualitatives sont réunies au sein d'une même démarche de recherche, c'est l'analyse manuelle qui sera généralement réalisée en premier* ». (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018, p. 241).

Comme le rappelle Mucchielli, il est impératif au moment d'entamer son traitement manuel du corpus textuel d'éviter tout recours à l'intuition et à la subjectivité (Mucchielli, 2006). Les corpus constitués proposent la matière première des discours recueillis lors des entretiens semi-directifs individuels. Ces informations deviennent utiles et utilisables pour donner du sens et apporter des réponses aux questionnements de la recherche. Ce premier travail, aussi objectif soit-il, ne peut se départir du contexte de production dans lequel il a été collecté et élaboré. Toute la richesse de l'approche qualitative et de son premier traitement manuel reposent sur la possibilité d'explorer la profondeur des choses, dans une vision systémique indispensable. Cela s'avère d'autant plus fondamental dans les contextes spécifiques des deux terrains de recherche. La gouvernance portuaire est un objet managérial holistique, fruit d'interactions permanentes mais aussi produit d'interprétations continues de la part des personnalités remarquables interviewées.

Paillé et Mucchielli (2003) parlent justement de l' « *exercice intellectuel pour faire émerger du sens* » quand commence l'analyse qualitative des contenus textuels. Pour éviter toute présentation ésotérique du cheminement intellectuel réalisé à partir des données textuelles collectées, un usage « classique » de l'analyse de contenu a été retenu. Cela signifie que le travail sur les deux terrains de recherche, relevant d'une méthodologie strictement identique, a conduit à analyser les discours de groupes distincts d'individus (secteur public, secteur privé, société civile) pour en faire ressortir les similitudes et les différences, sans jamais minimiser

l'importance fondamentale du contexte. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu dite thématique.

En outre, l'analyse de contenu est bien évidemment centrée sur le sens pour faire ressortir les représentations de la gouvernance portuaire par chacun des acteurs interrogés sur les deux terrains de recherche. Des corrections très mineures ont été apportées au corpus textuel retranscrit à partir des enregistrements. Ces ajustements à la marge ne concernaient pour l'essentiel que des éléments inaudibles ou impossibles à retranscrire de manière assurée dans l'état réel des enregistrements sonores. Le recours à des sigles ou des abréviations a été conservé dans les retranscriptions textuelles, même dans le cas où l'interprétation intellectuelle de ces signes et abréviations n'a pas été possible par le chercheur (incapacité de retrouver la signification d'un sigle par exemple). Chaque entretien et sa retranscription ont été minutieusement indexés afin de faciliter l'exploitation du matériel des deux terrains d'investigation.

L'outil de l'analyse thématique pour interpréter le contenu est NVivo qui accompagne de manière très opérationnelle les étapes de codage manuel. Sur le plan de la méthode, il a été suivi le protocole classique avec NVivo, à savoir une première étape importante de « décontextualisation » qui ne signifie pas de remettre en cause l'importance des contextes des deux terrains de recherche. La décontextualisation dans le logiciel signifie de classer l'intégralité du corpus textuel en suivant 10 nœuds, que l'on nomme des attributs. Ces derniers correspondent aux mots-clés retenus dans le travail théorique sur la TRS et la SP du chapitre précédent (4 mots-clés pour chaque théorie) auxquels ont été ajoutés deux attributs supplémentaires (gouvernance et proposition) émergeant de la lecture du corpus.

La phase de recontextualisation a permis d'utiliser la classification qualitative des contenus sous la forme de verbatim. Dans cette analyse nous avons procédé qu'à un seul découpage et à une seule ventilation des verbatim. La manipulation intellectuelle des attributs a permis de croiser les apports intellectuels sur la fabrique de la gouvernance par le compromis. Le cheminement a permis de construire un matériel original entre trois dimensions :

- Celle issue des apports théoriques des deux courants théoriques retenus ;
- Celle issue des retours d'expériences et du vécu de chacune des personnes interrogées ; et,

- Celle du croisement des deux premières dimensions dans l'objectif d'apporter des réponses à la pratique de la gouvernance selon des modalités mentales et opérationnelles dégagées par le travail avec le logiciel NVivo.

L'automatisation du travail sur le corpus textuel et les verbatim demeure limitée avec le logiciel NVivo puisque cet outil permet surtout de créer manuellement des liens et de donner du sens dans la somme considérable de données textuelles générées par le travail d'entretiens sur les deux terrains. D'approche réflexive, NVivo correspond à la démarche méthodologique conduite et justifiée dans la présente recherche pour interroger le sens des données une fois traitées et croisées.

Dans un souci de fiabilisation et de stabilisation des résultats obtenus après le travail fourni sur les données avec NVivo, il a été fait le choix d'opérer une triangulation méthodologique pour que l'analyse de contenu thématique manuelle soit « testée » et comparée avec une analyse lexicométrique. Pour ce faire, les travaux en sciences sociales et en science de gestion en particulier ont recours à un travail complémentaire avec le logiciel spécialisé IRaMuTeQ, jugé complément adéquat aux opérations réalisées avec NVivo (Martin et alli, 2016). Comme énoncé par Lebart & Salem (1994), la lexicométrie permet « *d'opérer des réorganisations formelles de la séquence textuelle et des analyses statistiques portant sur le vocabulaire d'un corpus de textes* ». A propos d'IRaMuTeQ, les deux auteurs précisent que cet outil de lexicométrie propose différente méthode de réorganisation de séquences textuelles, des analyses statistiques du vocabulaire sur un corpus textuel volumineux. Il permet de faire de la qualimétrie qui consiste en une opération qui permet de regrouper les formes d'occurrence d'un texte, d'une liste sous des adresses lexicales. Il s'agit donc d'une analyse lexicale qui va permettre de classer et d'obtenir des liens entre les formes de vocabulaires utiliser dans le discours et donc dans le cas présent dans les entretiens. IRaMuTeQ s'appuie sur le logiciel statistique R ainsi que sur le langage Python. Notre corpus textuel a été formaté, pour pouvoir être lus par le logiciel IRaMuTeQ, Version 0.6 alpha 3, conçu par Ratinaud P. et Dejean S. (Ratinaud & Dejean, 2009).

Six corpus et sous-corpus ont ainsi été constitués :

- un corpus regroupant les entretiens individuels au Havre & trois sous corpus en catégories d'acteurs ;

- un corpus regroupant les entretiens individuels à Abidjan & trois sous corpus en catégories d'acteurs
- un corpus regroupant l'intégralité des entretiens & six sous corpus en catégories d'acteurs.

Trois algorithmes sont lancés sur chacun des corpus :

- une Classification Hiérarchique Descendante (CDH) ;
- une Analyse Factorielle de Correspondance (AFC), et,
- une Analyse des Similitudes (AdS).

Des extraits des travaux d'analyse avec le logiciel IRaMuTeQ se trouvent à la fin de chaque partie concernant chaque terrain d'investigation avec une présentation synthétique des principales représentations graphiques dans une cohérence méthodologique scrupuleusement identique entre Le Havre et Abidjan. La présentation des résultats de l'analyse lexicométrique sera volontairement réduite à l'expression des éléments les plus démonstratifs de la robustesse du travail manuel réalisé en amont avec NVivo. Enfin, il est à noter que les résultats graphiques du travail d'intégration des deux corpus textuels (Le Havre et Abidjan) sont inclus dans le chapitre 5 à titre purement informatif car ils ne font pas spécifiquement l'objet d'une analyse approfondie.

La troisième dimension méthodologique à considérer dans la présente analyse doctorale implique la dimension prospective et ses applications dans la projection de pistes et de préconisations managériales sur les futurs possibles d'une gouvernance portuaire par le compromis. Dans un article fondateur, Scouarnec rappelle le cheminement opérationnel et théorique de la prospective, insistant au passage sur le nécessaire « renouvellement » de la prospective pour être plus en phase avec les exigences de nouvelles pratiques managériales. La PM s'inscrit dans les réflexions sur la prospective et ses 5 piliers fondateurs rappelés par Scouarnec en faisant référence aux travaux d'Hatem et Prél dans la figure suivante.

Rappelons-nous de l'utilité de l'outil prospectif tel qu'il est défini par Hatem dans son ouvrage de référence de 1996 :

« (...) l'un des principes fondamentaux de la discipline repose sur la recherche d'un dialogue, et si possible d'un consensus, au sein d'un groupe de travail plus ou moins large, sur les défis à affronter et les solutions envisageables ». (Hatem, 1996).

Tableau 12. Les cinq caractéristiques de la prospective

Types de caractéristiques	Contenus
Approche Globale	La prospective est pluridisciplinaire et transversale. Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel. La dimension du long terme est nécessaire. La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
Approche Longue	<p>La prospective a pour ambition de voir large et loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. - Parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de périodiciser des cheminements. - Parce que l'avenir introduit des degrés de liberté croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut agir.
Approche Rationnelle	La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur, en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence.
Approche d'appropriation	Seule une démarche participative impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.
Vision pour l'action	<p>La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un souci d'anticipation : on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours, les principales incertitudes, les ruptures potentielles. - Une volonté d'action : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

(Source : Scouarnec, 2008 d'après Hatem et Prél (1995).

Au regard du matériel relevé et analysé dans le présent travail doctoral, force est de constater que la gouvernance portuaire par le compromis s’inscrit en quasi filigrane de ce qui est proposé dans la prospective. Cela est d’autant surprenant si l’on fait référence aux propos de Gimbert sur les limites de la prospective et notamment la pauvreté de l’imaginaire qui s’installe dans une rationalité où le changement (dixit dans la gouvernance et ses modalités managériales dans le cas présent) ne serait abordé prioritairement par le pouvoir du négatif, c’est-à-dire le conflit et la contradiction (Gimbert, 2004).

Voilà pourquoi il devient intéressant de s’interroger sur la translation méthodologique que pourrait produire les travaux de recherche sur la prospective métier dans l’installation et l’animation d’une gouvernance portuaire construite sur le compromis. Parmi les fondamentaux méthodologiques de la PM figure la représentation d’une situation de gestion donnée (la gouvernance en l’occurrence) dans un contexte spécifique et selon un environnement déterminé par les acteurs eux-mêmes (nommés experts dans la prospective). Or, comme le rappelle Godet :

« Aussi, les méthodes d’experts sont-elles très précieuses pour réduire l’incertitude et pour confronter le point de vue d’un groupe à celui d’autres groupes, et, du même coup, prendre conscience de la plus ou moins grande variété d’opinions ». (Godet, 2001).

En guise de préconisation et pour que le travail collectif et collaboratif s’organise autour du puzzle des compromis comme illustré dans la figure précédente, les 5 étapes de la PM extraites des travaux de Scouarnec et Boyer paraissent pour le moins adaptées pour co-construire de l’intelligence dans une gouvernance portuaire prospective.

Tableau 13. Les étapes principales méthodologiques de la prospective métier

Etape 1	Délimitation du sujet, choix des acteurs-experts, état de l’art et rédaction d’un questionnaire
Etape 2	Réalisation des entretiens, analyse du contenu thématique et statistique textuelle, rédaction d’un questionnaire de synthèse des analyses du contenu
Etape 3	Envoi du questionnaire aux acteurs-experts, analyse des données et préparation de la journée de travail de groupe.
Etape 4	Travail de groupe. Réflexion collective en sous-groupe thématique et

	formulation des « possibles »
Etape 5	Enquête en extension à partir des possibles, rédaction d'un questionnaire et envoi à une large cible. Traitement des données et comparaison : points de convergence ou de divergences entre les acteurs-experts et la cible plus large. Synthèse finale

(Source : Scouarnec, 2008).

Ce cheminement de la PM est particulièrement adapté à l'environnement portuaire qui fut l'un des premiers à expérimenter les débats ouverts du type « débat-public ». Le port du Havre est même régulièrement cité comme une entité remarquable qui a consulté consciencieusement la société civile sur les choix environnementaux et sociétaux à retenir au moment de construire Port 2000 dès la fin des années 1990. Le dernier en date sur l'accès fluvial de Port 2000 s'est même déroulé sur trois sites (Le Havre, Rouen, et Paris) fin 2017. La concertation publique a duré deux mois sous l'égide officielle d'une garante, Madame Marianne Azario, qui agissait pour le compte de la très sérieuse Commission Nationale du Débat Public (CNDP). Elle a rendu un rapport qui a servi de support consultatif aux organes de gouvernance et de décision du GPMH mais sans pour autant produire un consensus général sur les choix à opérer. (CNDP, 2018).

Toutefois, une chose essentielle à conserver à l'esprit : l'approche méthodologique de la prospective n'a pas été scrupuleusement activée car elle ne peut être déployée avec l'ensemble des appareillages disponibles dans le contexte spécifique des deux terrains observés. L'analyse documentaire de la littérature pluridisciplinaire et l'appréhension contextuelle comme on peut la retrouver dans la méthodologie de la prospective ont été amplement commentées et démontrées dans la première partie de la thèse. De même, il s'avère inutile d'insister sur le deuxième étage de la méthodologie qui considère le travail sur les entretiens et l'administration d'un questionnaire semi-directif. Cependant, le travail sur les étapes 4 et 5 n'a jamais été envisagé pour deux raisons essentielles :

- Le caractère confidentiel qui fut impérieusement exigé de la part de nombreux interlocuteurs interrogés, que ce soit sur le terrain d'investigation havrais ou celui d'Abidjan. Dans ces circonstances qui ont été d'emblée identifiées, le travail collectif en focus-groupe s'avérait évidemment impossible à conduire. De cette contrainte a découlé logiquement l'impossibilité de produire les éléments de la dernière étape.

- La sensibilité du sujet de la gouvernance portuaire et les tensions palpables entre les parties prenantes (plus au Havre qu'à Abidjan cependant) rendaient inenvisageables dans les exercices collaboratifs et collectifs qu'exigeraient les étapes 4 et 5. L'important travail sur la partie 1 et la connaissance des réalités anthropologiques et sociologiques sur les deux terrains d'observation ont justifié le profond ajustement méthodologique de la PM dans l'objectif de produire des pistes de projections prospectives sans élaborer de scénarios.

En conséquence, le recours méthodologique à la prospective métier s'avère profondément adapté dans l'objectif de nourrir des esquisses de scénarios qui s'appréhendent comme des discussions prospectives. Le tout se retrouve dans un format ouvert dans la dernière partie du travail d'analyse.

Synthèse

De la posture épistémologique aux choix méthodologiques jusqu'à l'usage des logiciels, ce chapitre met en perspective la démarche qui a été construite et conduite dans le cadre de la présente recherche. La fiabilisation du corpus textuel et son interprétation a fait l'objet d'une triangulation méthodologique pour sécuriser la qualité du travail de sens ; travail original qui a été produit à partir du matériel de première main constitué à la suite de deux campagnes de terrains à Abidjan d'abord, au Havre ensuite. La capacité d'accéder à des acteurs-décideurs et des acteurs-experts consolide d'un point de vue qualitatif le travail de terrain.

Cette préparation épistémologique et méthodologique a permis de consolider les fondements de l'analyse sur l'usage du compromis dans la pratique de gouvernance portuaire. Le chapitre suivant entre dans le détail fin de cette analyse qui est segmentée en deux parties, une première réalisée sur le cas dit primaire du Havre, et une seconde sur le cas dit secondaire d'Abidjan. Le chapitre suivant est en quelque sorte un chapitre double qui se conclut par le croisement des deux terrains d'investigation au travers de propositions qui sont explicitées et discutées dans la dernière partie du chapitre 5.

Chapitre V – Réflexion sur la pratique de gouvernance : les cas du grand port maritime du Havre et du port autonome d'Abidjan

Plan

Introduction

5.1. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte havrais

5.1.1. Analyse des discours havrais - Théorie de la Régulation Sociale

5.1.2. Analyse des discours havrais – Sociologie Pragmatique

5.2. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte abidjanais

5.2.1. Analyse des discours abidjanais – Apports de la Théorie de la Régulation Sociale

5.2.2. Analyse des discours abidjanais - Théorie de la Sociologie Pragmatique

5.3. Proposition(s) de gouvernance : analyse transversale de l'apport des discours

5.3.1. Les propositions havraises

5.3.2. Les propositions abidjanaises

Synthèse

Introduction

Ce chapitre entame l'analyse avec le cas primaire du Grand Port Maritime du Havre suivi de celui secondaire du Port Autonome d'Abidjan afin de tester l'application de la grille d'analyse produite à partir des réflexions sur le cadre théorique. L'ambition de ce chapitre est d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de recherche en testant comment une certaine mécanique du compromis peut participer à la pratique d'une nouvelle gouvernance portuaire. Les quatre (4) mots-clés de chaque substrat théorique (Théorie de la Régulation Sociale et Sociologie Pragmatique) ont été « retracés » dans les réponses apportées par les personnalités remarquables rencontrées lors du travail de consultation directe dispensé au Havre et à Abidjan. Sur le plan de la méthode, et comme énoncé dans le chapitre 4, chaque mot fait l'objet d'une analyse sémantique spécifique, recoupant ainsi les éléments singuliers exprimés par les acteurs représentant les trois « familles » de secteur (public, privé et civile). Le tout s'appréhende sur la base des apports théoriques issus des travaux énoncés et commentés dans le chapitre 3.

Les quatre premiers mots-clés de la TRS sont pris individuellement, suivi des quatre autres mots-clés de la SP. Dans une première phase, le travail d'analyse sur le contenu des entretiens a été réalisé avec NVivo et divisé en trois sections distinctes, correspondant aux réponses issues d'acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Le Havre et Abidjan sont analysés séparément, en conformité avec la méthodologie des cas multiples énoncée dans le chapitre précédent. Il ressort une forte réitération des mots-clés *gouvernance* et *proposition* dans les témoignages des personnalités remarquables des deux terrains de recherche. *Gouvernance* et *proposition* agissent comme des connecteurs entre la TRS/SP d'une part, et les réalités exprimées par les acteurs du terrain d'autre part, ce qui conduit à la dernière partie où sont synthétisés les apports des questionnaires et les connaissances issues des deux courants théoriques (Figure 25).

Le tout permet de saisir le cheminement du compromis dans la pratique de gouvernance portuaire dans une conclusion qui a pour finalité de nourrir le travail du dernier chapitre. Il est à noter que l'approche qualitative de NVivo a été complétée d'une analyse multidimensionnelle de statistiques textuelles avec le logiciel IRaMuTeQ. Chacun des deux terrains de recherche a été travaillé individuellement dans IRaMuTeQ et la synthèse des principaux résultats graphiques est présentée dans la continuité de l'analyse réalisée avec NVivo.

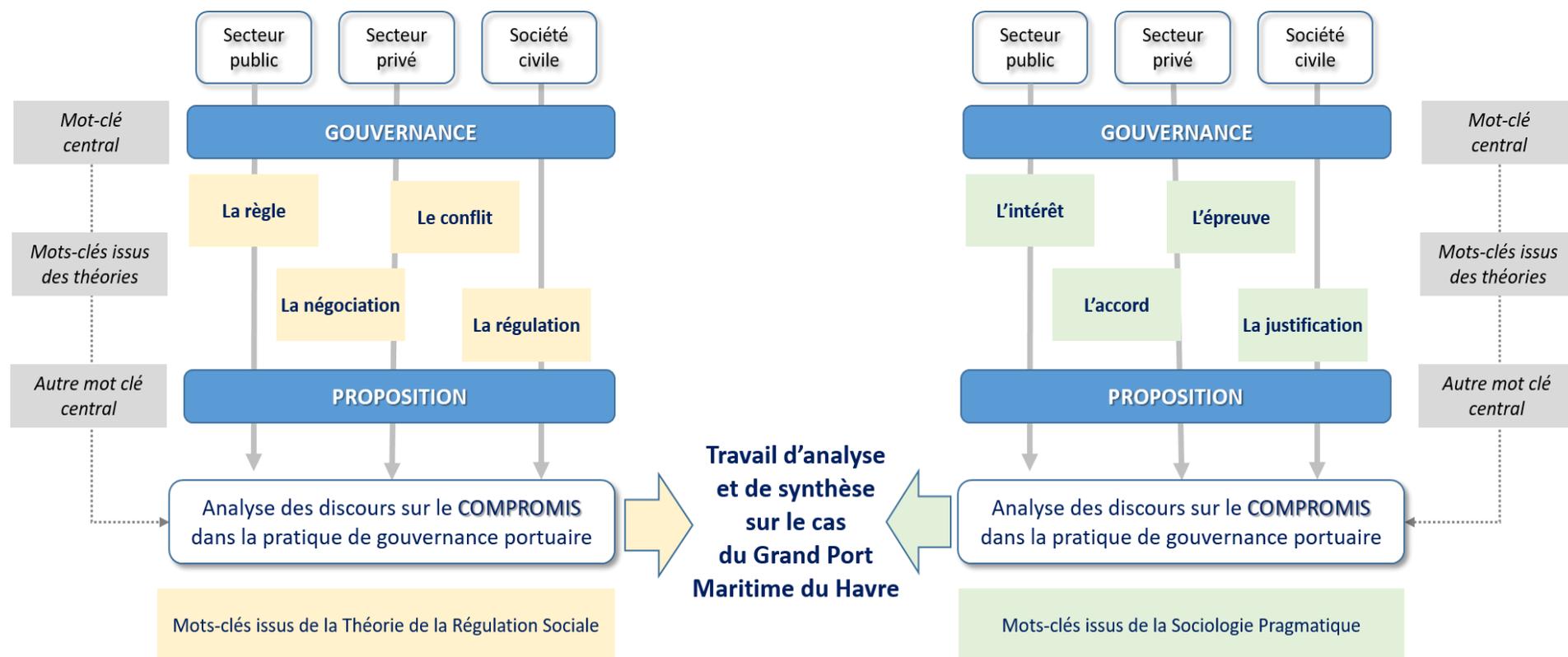


Figure 25. Architecture de l'analyse des entretiens avec NVivo : cas du Grand Port Maritime du Havre

(Source : Daudet, 2020).

5.1. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte havrais

5.1.1. Analyse des discours havrais - Théorie de la Régulation Sociale

Parmi les mots-clés fondateurs de la Théorie de la Régulation Sociale figure *la règle* qui se façonne à partir d'interactions générées de manière collective par les acteurs des organisations dans le but ultime de la transformer pour disposer de règles communes, effectives et même conjointes.

Concepts-Clés	Synthèse
La règle	Création à partir des interactions produites pour transformer les organisations Les règles deviennent effectives et collectives par le rôle clé des acteurs dans les organisations. Elles participent à la stabilisation des organisations par la recherche de compromis issus de négociations aboutissant à une légitimation productrice de règles communes ou conjointes.

Ces notions centrales autour de la règle dans la TRS se retrouvent à maintes reprises dans les discours havrais avec souvent une objectivation sur le rôle de la règle, sa construction et même son interprétation.

« On n'a jamais vu une entreprise qui soit dirigée par ses clients. Ça n'existe pas ».

Une première règle qui se place comme un dogme dans le secteur public, c'est que le GPMH est une entreprise publique qui obéit à des règles. Pour ce faire, la construction collective de nouvelles règles, plus légitimes car plus communes et conjointes, n'est *a priori* pas contenu dans l'esprit des garants publics de la loi et de la gouvernance. Le débat sur les fonctions et prérogatives des membres du conseil de surveillance du GPMH est symptomatique de cette relation à la règle qui dit en substance que l'implication des acteurs privés dans les décisions du port ne doit dépasser ce que la loi les y autorise. En écho, le secteur privé lui, claironne à plusieurs reprises qu'il faut justement changer la loi, et donc les règles.

« C'est pourquoi nous demandons de façon très insistante que les Unions maritimes et portuaires soient au conseil de surveillance. L'Etat ne veut pas. L'Etat ne souhaite pas. L'Etat fait ce qu'il veut ».

Une forme d'incompréhension s'exprime alors même que la TRS insiste sur la capacité des organisations (dixit comme celle d'une autorité portuaire publique comme le GPMH) et de ses acteurs à produire des règles légitimes car conjointes et communes. Plusieurs intervenants de

la société civile ont fait remarquer l'opacité des pratiques et donc des interprétations de la règle, Ces mêmes intervenants, fins connaisseurs du fonctionnement de la place portuaire havraise, parlent de règles collectives, émettant même l'idée que la loi et la régulation peuvent être interprétées au bénéfice de pratiques spécifiques, souvent héritées.

« Ces règles collectives ne viennent pas simplement de réformes, de la loi, mais bien d'une manière de coproduire de la règle, sur la base de compromis. (...) pour pouvoir contourner les freins que la loi ou que la régulation ne nous permettent pas de surpasser, ou de « by-passer ».

La notion de territoire apparait en quelque sorte en contradiction avec la loi régaliennne et souveraine, mais dans un objectif de faire mieux en prenant en compte les spécificités du fonctionnement et de l'héritage local.

« Comment, ensemble, on édicte des règles, parfois même peut-être uniques et hyper-spécifiques au territoire ».

Une remarque souvent relevée dans les entretiens relevait d'une sorte de fatalisme par rapport à la règle : *c'est comme ça et pas autrement. Ça a toujours été comme ça d'ailleurs.* Vis-à-vis des éléments contenus dans la TRS, il s'exprime une forme de paradoxe vis-à-vis de la règle :

- D'un côté, la règle, mais surtout son application, pour ne pas dire son respect, peuvent être malmenés par des acteurs de l'écosystème portuaire qui, de par leurs usages, adoptent des règles « adaptées », souvent même héritées. Cela s'inscrit en vrai avec la TRS.
- De l'autre, ces règles sont rarement communes et co-construites puisqu'elles semblent s'imposer au seul profit de leurs initiateurs sans participer à la stabilisation de l'organisation portuaire.

Cela se corrobore dans une longue tirade d'un acteur du secteur public.

« Les limites, ce sont le poids de l'histoire en fait. Le poids de l'histoire et le poids de l'ancrage local du port et sa dimension très sentimentale pour beaucoup de gens, parce qu'on ne parle pas que de business ».

A ce stade, il est somme toute intéressant de faire ressortir une des seules références à la règle dans le dernier rapport de la mission d'information sur la gouvernance et la performance des ports maritimes de la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable :

« (...) cette réforme a renforcé l'efficacité de la gouvernance interne des établissements portuaires mais a occasionné nombre d'effets négatifs, en particulier s'agissant de l'association des acteurs locaux aux choix opérés par le port, alors même que les règles en matière de prévention des conflits d'intérêts sont bien établies par le code des transports (...) ».

La règle pour les auteurs du rapport n'est appréhendée que comme un objet de loi et pas du tout dans le sens théorique de la TRS où Jean-Daniel Reynaud aimait à rappeler qu'il existe une « vie des règles » permettant un renouvellement de celles-ci dans une régulation sociale dynamique. Le début de l'introduction de Gilbert de Terssac sur les repères introductifs à la TRS s'avère tellement éclairant dans le contexte de la gouvernance portuaire rencontrée au Havre :

« Toute société vit à coups de « réglages » entre les différentes composantes de la vie sociale, de l'économie, de la politique, de la culture, mais aussi à coup « d'arbitrages » entre l'intégration et l'exclusion, entre l'État protecteur et le marché destructeur ou encore à coups de « compromis » entre les décisions prises « en haut » et leur mise en œuvre « en bas », entre la subordination et la volonté d'y déroger par affirmation de son autonomie. Vivre en société et transformer les organisations repose sur des interactions qui créent des règles : ces règles permettent la communication et l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis ». (De Terssac, 2012).

Cette première digression sur la règle appelle naturellement les interlocuteurs rencontrés à commenter l'importance de la régulation, autre concept clé de la TRS. La régulation n'est pas apparue souvent dans les discours et le vocable utilisé par les interviewés. A l'instar de ce qui rappelé dans la synthèse ci-après, la régulation dans l'écosystème portuaire havrais est perçue comme une régulation de contrôle, et pas du tout comme une régulation autonome.

Concepts-Clés	Synthèse
La régulation	Elle repose sur le réalisme de la concession réciproque des acteurs qui acceptent une part raisonnable de contraintes pour faire évoluer les régulations dites de contrôle vers des régulations dites autonomes car générées par les acteurs eux-mêmes. . Les règles du jeu font évoluer la régulation conjointe par l'appropriation collective des acteurs. La régulation collective (et sa pertinence) questionne la production informelle de règles par les acteurs pour répondre à ce qui est proposée par l'organisation officielle, dite formelle.

Que ce soit de la part des personnes issues du secteur public ou du secteur privé, toutes ont tendance à résumer la régulation aux modalités de fonctionnement du GPMH et de sa gouvernance.

« Nous sommes des dinosaures dans la gouvernance au niveau mondial des ports. Nous sommes les derniers des derniers et que de toute façon, il trouve un autre système que celui qui est en place actuellement. L'entre soi, c'est fini. L'entre soi avec l'Etat c'est terminé. Je n'ai rien contre l'Etat, au contraire ».

« La gouvernance, c'est comme un tabouret à trois pieds. C'est la meilleure manière de la stabiliser. Aujourd'hui, la gouvernance française ne fonctionnait que sur un pied, c'est-à-dire celui du régalien public, souvent très jacobin en France, avec une autorité de tutelle, un ministère, un secrétariat à la mer ou au transport ».

La présence de l'Etat et son omniscience dans la régulation portuaire sont clairement énoncées mais sans jamais utiliser le mot-clé régulation. Le mot-clé gouvernance se substitue souvent dans les discours, qu'ils proviennent d'intervenants des secteurs public, privé ou civil.

« L'Etat est systématiquement omniprésent dans une forme de tutelle qu'il n'arrive pas toujours à exercer de manière économiquement censée. »

« On a trop longtemps certainement gouverné les ports sans du tout s'intéresser à ce que pense la société civile ».

La TRS invoque la régulation collective comme un produit de la mobilisation des acteurs ayant pour ambition collaborative d'améliorer la régulation dit de contrôle. Dans l'environnement portuaire, un nouveau paradoxe se fait sentir, à moins que ce ne soit l'usage sémantique qui montre ses limites. D'un côté, les intervenants s'entendent sur l'inadéquation d'une régulation de contrôle mais sans jamais le manifester clairement en ces termes. De l'autre, ils ne font pas l'apanage d'une régulation par appropriation collective mais revendiquent souvent le fait que travailler dans un esprit communautaire permet de mieux réguler les relations entre parties prenantes. Il existe un témoignage singulier de la société civile qui fait état d'une quadripartite qui serait aux manettes économiques du territoire portuaire havrais

« Quand on me demande la place du grand port maritime du Havre, je parle souvent de la quadripartite qui est une réunion historique qui doit exister depuis des dizaines d'années et qui réunit tous les deux mois, le maire – président de la communauté

urbaine du Havre, le président-directeur du port, le président de la CCI. Les décisions économiques ont souvent été prises dans ce cadre-là.

Cette quadripartite sonne un peu comme une collusion locale positive des forces économiques publiques et privées mais sans évoquer la notion-clé de régulation. Une dernière citation conclut en quelque sorte la confusion entre règle et régulation puisque son auteur emploie les deux mots-clés sans véritablement les distinguer mais en apportant le concept essentiel de l'auto-génération qui renvoie dans la TRS à la production informelle de règles (l'auteur de la citation parlant quant à lui de règles tacites).

(...) c'est de penser la manière dont la gouvernance produit de la règle. Produit de la régulation. La gouvernance doit avoir l'ambition demain d'autogénérer des règles, que je qualifierai peut-être de tacites ».

De la régulation à la négociation ou comment faire bouger les lignes en rognant une partie de ses intérêts particuliers pour négocier de manière collective et collaborative des régulations plus en phase avec la somme des revendications de toutes les parties prenantes : la transition vers le mot-clé de négociation fait sens.

Concepts-Clés	Synthèse
La négociation	Collective, la négociation se fonde sur un échange où les acteurs cherchent à remettre en cause les règles et leurs relations dans le but de fabriquer de nouvelles règles communes, visant à cadrer les interactions entre les parties prenantes. La négociation vise à atteindre une convergence acceptable entre des acteurs et soutient la mise en place de régulations autonomes synonymes d'appropriation. La négociation a recours aux processus de consultations des acteurs, dans leurs divergences et leurs conflits, dans une quête d'efficacité et de légitimité.

Le milieu portuaire s'enorgueillit d'une culture forte, ancrée et héritée de la négociation. Cela se retrouve dans les discours mais pas nécessairement en relation avec ce que contient la TRS. Pour le seul cas de la place portuaire du Havre, les discours sur la négociation sont tous teintés d'une forte défiance où la négociation n'apparaît finalement que comme un moyen « de ne pas aller au clash permanent » pour reprendre les termes d'un entretien. Que ce soit les représentants du secteur public ou ceux du secteur privé, ils distillent peu ou prou la même mécanique où chaque intérêt (de corporation) se défend (et non pas se négocie).

« C'est un environnement d'affaires hostile avec en plus une gouvernance portuaire et une autorité portuaire, qui, au milieu de tout ça, doit à la fois réguler et ne pas faire à la place de, qui est systématiquement appelé par le privé pour faire des choses, mais qui, quand il s'occupe de quelque chose, se fait bousculer en disant : « vous êtes le

public, vous n'avez rien à dire. Nous, on est le privé, on sait faire ». C'est systématiquement ce type de relation qu'il faut qu'on arrive à gérer. C'est tout le côté passionnant du boulot ! ».

(...) c'est extrêmement important parce que quand tout va bien, on n'a pas besoin de nous, mais quand il y a un conflit ou autres, nous sommes un peu l'arbitre et aussi le modérateur de la place ».

Dans ces deux témoignages, aucune référence aux termes clés de la définition synthèse de la négociation dans la TRS. Pire, un intervenant du secteur privé va plus loin en exprimant la frustration de pas avoir « le droit de vote », c'est-à-dire d'agir au sein du Conseil de surveillance. Agir et non négocier puisque la présence au sein du Conseil de développement est censée alimenter les débats et donc la négociation.

« Alors, on a le droit de parler, on a le droit de l'ouvrir, mais au final il faut la fermer parce qu'on n'a pas le droit de vote ».

Le lien comme l'établit JD Reynaud entre règle, régulation et négociation est presque invisible dans les discours havrais. A défaut, c'est le terme de compromis qui revient comme une « rotule » pour reprendre l'expression d'un acteur du secteur public

« Je suis un peu le compromis parce que je participe à toutes les réunions de la commission du conseil de développement pour justement (normalement je ne devrais pas forcément y être, ils devraient faire les réunions entre eux), mais je viens pour faire la rotule ».

Et le même interlocuteur de continuer sur le compromis toujours en référence à la notion de négociation.

« Je veux sortir de ces positions de principe, de ces crispations. Donc ma ligne politique, c'est effectivement le compromis plus que le consensus. Le compromis entre le conseil de surveillance, le conseil de développement et le directoire ».

Les plus vifs sur la notion-clé de négociation se révèlent être les représentants interrogés au sein de la société civile. Une personne évoquait les jeux de pouvoir et le relationnel avec les syndicats quand il est venu le temps d'aborder le terme de négociation

« En fait, je pense quand on commence à parler de gouvernance, de jeux de pouvoir, le plus difficile, ce n'est le relationnel avec les syndicats, aussi bien les syndicats de dockers que le syndicat CGT, donc des personnes qui travaillent sur le port ».

C'est une caractéristique unique des places portuaires du monde entier : le syndicalisme dockers a été, est et probablement sera un acteur incontournable du processus de négociation. Au Havre, le syndicat majoritaire, comme dans de nombreux grands ports maritimes français, est la CGT-Dockers. La négociation n'est pas perçue foncièrement comme dans la TRS puisque nous sommes sur la protection d'héritages défendus de haute lutte par les générations précédentes. La lutte syndicale est bien fondée sur la défense corporatiste de conditions héritées qui ne peuvent être changées sans un assentiment plein et entier des leaders syndicaux locaux mais aussi nationaux (et parfois même internationaux dans certains cas spécifiques). La même personne issue de la société civile mais fortement impliquée dans la vie portuaire havraise continue ainsi :

« De toute façon, ça se passe au niveau humain, c'est-à-dire que j'ai pris contact avec eux, j'ai échangé avec eux. Ils ont vu qu'on était de bonne volonté. On était là pour dialoguer, donc du coup, ça se passe de suite très bien ».

C'est une des seules fois où le mot « dialogue » sera prononcé lors des entretiens au Havre sur la problématique de la négociation, à l'exception d'une tirade qui part du dialogue pour arriver au compromis.

« Sur le plan philosophique peut-être, je suis pour toutes les formes de dialogue possibles. Et donc je crois aux vertus du dialogue et de la nécessité de trouver des compromis ».

L'intérêt profond de cette première partie de l'entretien se retrouve plus en avant quand l'interlocuteur se sent obligé de définir les compromis puisqu'ils sont le fondement de ses propos sur la gouvernance portuaire au Havre :

« Donc, ce que j'appellerais des compromis, en tout cas dans mon esprit, c'est que chacune des parties prenantes fasse un pas vers l'autre, sans dénaturer ses ambitions ou ses objectifs, mais toujours en tenant compte du fait que d'autres parties prenantes peuvent avoir d'autres ambitions et d'autres objectifs ».

En filigrane de ces propos, l'importance de l'humain et du rapport direct entre les personnalités qui font la gouvernance portuaire et par voie de conséquence, mènent les

négociations quand elles s'ouvrent au moment de faire bouger les lignes (les règles ?). L'ancrage historique et la connaissance locale des rouages portuaires forment ce qu'une personne interrogée à qualifier de « castes » qui s'entendent entre elles. Les négociations peuvent donc paraître selon deux dimensions :

- celles issues du local avec des personnalités historiques qui peuvent entretenir un dialogue dans une dimension territoriale havraise ; et,
- celles plus larges, d'envergures essentiellement nationales ou européennes, où ces mêmes acteurs locaux endossent alors un second costume de négociateur mais pour défendre cette fois des intérêts de place (havraise) à Paris et à Bruxelles.

Les échelles de représentations ne sont pas les mêmes, la notion de négociation collective non plus. Toutefois, force est de constater que les fondements théoriques de la TRS se retrouvent pleinement dans la citation précédente d'un fin observateur de la société civile. Ce dernier conclut son idée dans une sorte de plaidoyer pour une TRS appliquée au monde portuaire, mais sans savoir qu'il se réfère aux travaux de JD Reynaud.

« (...) Donc, trouver des compromis, c'est essayer de faire avancer ensemble le curseur, en abandonnant un petit peu de ses priorités, au profit de ceux avec qui on va construire le compromis. Et, vis-à-vis de la gouvernance, c'est absolument essentiel que l'on puisse arriver, à travers le dialogue, à travers la concertation, la conciliation... ».

La négociation n'apparaît plus comme un moyen, une sorte de mécanique de dialogues ouverts entre acteurs pour atteindre une convergence acceptable. Le compromis semble devenir une finalité pour, à rebours, parvenir à ce que la négociation soit bien construite sur une ambition collective des acteurs. Cela n'est pas sans évoquer la notion-clé de conflits qui vient parfois se caler entre la négociation et le compromis. Une dernière référence issue d'un acteur du secteur privé offre une transition toute évidente de la négociation au conflit, en passant par la case de la défense de l'intérêt

« Nous défendons l'intérêt commun. On ne défend pas que l'intérêt de l'Etat. On défend l'intérêt commune de tout le monde, des privés aussi dont on fait partie ».

Concepts-Clés	Synthèse
Le conflit	La notion de conflit s'avère essentielle au fonctionnement normal des organisations où chaque acteur défend sa rationalité normative pour construire des règles collectives et ajuster les limites des régulations. Le conflit peut se percevoir comme une conséquence d'un déficit de régulation basée sur l'expression de divergences par les acteurs qui cherchent à équilibrer des rapports jugés déséquilibrés ou même injustes.

Ce qu'il est somme toute intéressant de ressortir de ces entretiens, c'est que la notion clé de conflit, tel qu'entendue et explicitée dans la TRS, s'est retrouvée de manière assez semblable dans tous les témoignages, qu'ils soient des secteurs public, privé et civil. C'est une différence notable avec les trois premiers mots-clés qui trouvaient des appréciations et des usages assez différents selon les trois secteurs. Même le rapporteur de la mission d'informations s'inquiète de ce qu'il appelle la conflictualité portuaire française :

« A l'heure actuelle, le rapporteur constate avec regret que nos ports sont toujours marqués par une forte conflictualité ».

Avant même d'aborder le cas havrais dans le détail, cette remarque témoigne le niveau de dégradation des relations entre les acteurs de l'organisation portuaire française. Comme le rappelle la TRS, l'expression de divergences par les acteurs se traduit par un triste record européen : celui du plus grand nombre de jours de grèves. Les injustices sur les déséquilibres des rapports de force et de représentation sont rarement les motifs revendiqués par les acteurs en conflit. Cela se remarque dans la somme des expressions liées directement et parfois indirectement dans les discours des personnalités rencontrées au Havre. Parmi les plus représentatives, notons ces phrases aussi courtes que claires.

« Ici, on est dans la culture du secret, dans la culture des petits intérêts, dans la culture des clans et donc du coup, ça ne fait que créer des angoisses, des non-dits, des tensions, et finalement des conflits ».

« Quand j'ai rencontré Monsieur K, l'adjoint de M. X, ils ont fermé les visites. Ils ont dit « Plus de visites. Il y a eu un reportage sur la drogue (note : au port du Havre). C'est bon. On nous prend pour des guignols. On arrête tout ».

« Quand ils viennent, ils viennent représenter leurs intérêts ou alors ils font semblants de ne pas le faire. Mais ils le font vraiment et donc ils trouvent que généralement les intentions du port, parce qu'elles viennent shooter leurs intérêts particuliers, ne sont pas bonnes ».

A l'instar de ce qui a déjà été soulevé précédemment en matière de négociation, les spécificités territoriales et l'héritage économique-social de la place havraise apparaissent comme des sources originelles de conflits. Le propos ci –après est éclairant

« Le Port du Havre n'a jamais su se développer de manière indépendante de ces grands faiseurs, de ces grandes familles ».

L'auteur de cette phrase marquait même le fait que la gouvernance réelle des activités du port du Havre relevait de personnalités qui n'avaient parfois pas besoin d'être sur les organes officiels de représentation. Dans la notion de conflit, encore faut-il savoir quels sont les acteurs qui agissent dans le désaccord. Le « mythe » des 50 grandes familles havraises qui contrôlèrent la destinée de la cité portuaire havraise se retrouve clairement dans ce propos, qualifiant ces personnes très influentes de grands faiseurs. Dans la TRS, la défense d'une forme de rationalité normative se construit par l'expression des acteurs. Dans le monde du secret portuaire pour reprendre des termes entendus lors des entretiens, les choses ne sont pas aussi claires. Le conflit est issu très souvent de la défense d'intérêts particuliers, pour ne pas dire privés. Le témoignage qui suit parle de pratiques plutôt que d'intérêts pour décrire la difficulté de conduire les changements dans les errements de pratiques jugées même délictueuses :

« La conciliation très douloureuse et très difficile entre les vieilles pratiques de l'emploi en milieu portuaire et les nécessités du changement de ces pratiques, y compris de ces pratiques dont certaines – là ce n'est pas public, je peux le dire, mais tout le monde le sait – relèvent en partie du délit, mais qui étaient des acquis, plus ou moins, et qui doivent évidemment être combattues mais avec des freins humains qui empêchent peut-être d'aller de l'avant ».

Une chose singulière qui se retrouve dans les propos mais pas nécessairement dans les travaux de la TRS, c'est la notion de surreprésentation de certaines catégories d'acteurs, notamment exprimée pour qualifier la capacité de nuisance d'une minorité au détriment d'une majorité.

« C'est assez hallucinant parce que ça ne représente qu'une minorité, mais ils ont une capacité de blocage qui est énorme. Donc du coup, tu sens bien que quand on a besoin de se développer, de proposer des choses, il y a une espèce de premier couperet qui arrive toujours, qui est celui des syndicats et de la CGT ».

Le conflit dans la TRS a plutôt une vocation à construire par le partage et la négociation de divergences afin de converger dans la production de nouvelles règles. Dans le cas portuaire havrais, le conflit, quand il n'est pas ouvert comme c'est le cas au moment des mouvements de grève et de blocage des activités sur la zone portuaire, demeure latent et sous-jacent.

« Ce qui est étonnant, c'est que quand on commence à toucher mot de ça au niveau du port (dixit l'autorité publique de tutelle), ils disent que c'est inacceptable, comment est-ce possible et tout et tout. Mais quand on leur demande de retourner la situation, ils sont en incapacité de la résoudre dans le sens que le pouvoir de nuire est tellement fort que tout le monde marche sur des œufs. »

Hors du protocole de recherche et des enregistrements des entretiens, un témoin particulièrement avisé sur les questions portuaires françaises, estimait même que le semblant d'omerta sur la gouvernance portuaire était en fait une « *immense farce collective* » où chacun joue sa partition, jusqu'aux cris d'orfraie quand c'est le moment de qualifier les comportements syndicaux lors des conflits. Cela se retrouve dans les mots d'un autre entretien mais exprimé dans des termes nettement plus nuancés, faisant référence au compromis.

« Aujourd'hui, et notamment dans la mentalité française, c'est très compliqué de fabriquer du compromis, par le côté obtus et fermé de certaines organisations ».

Un autre interlocuteur, toujours de la société civile, concluait son entretien sur la notion de conflit en ces termes

« On est dans une situation où on a beaucoup plus de défiance que de compromissions, ou tout du moins de manière de penser le compromis ».

Cette dernière remarque sonne comme une allusion au fait que la conflictualité dans le monde portuaire constitue un véritable frein au rôle que le compromis entre les parties prenantes peut jouer en faveur d'une gouvernance plus « équitable et légitime » pour reprendre deux mots essentiels qui se retrouvent autant dans les écrits de Reynaud sur la TRS que Thévenot et Boltanski sur la sociologie pragmatique.

5.1.2. Analyse des discours havrais – Sociologie Pragmatique

Le travail d'analyse sur les mots-clés issus de la sociologie pragmatique se présente selon le même déroulé méthodologique en isolant les extraits des discours entendus lors des entretiens de terrain au Havre. Pour quelques exceptions cependant, il est fait usage d'extraits que l'on pourra retrouver sur deux mots-clés issus des deux courants théoriques. Cela s'explique tout simplement par l'usage fait de vocables par les intervenants qui peuvent trouver une certaine résonance dans les deux appréciations théoriques. A titre d'exemple, les réflexions issues de la TRS sur *le conflit* se rejoignent à certains égards dans les témoignages havrais concernant la notion essentielle de *l'intérêt* dans la SP. La même remarque peut être argumentée sur la paire de mots-clés *la négociation* (TRS) et *l'accord* (SP). Toutefois, la contextualisation des propos et les références des mots utilisés selon les sujets abordés font que l'extraction de la même citation peut être interprétée et justifiée selon des angles d'analyse différents et complémentaires.

Cette précision de méthode faite, il s'avère pertinent d'entamer l'analyse des mots-clés de la SP par *l'accord* puisque selon les travaux de Thévenot et de Boltanski, il est le produit d'une relation entre les acteurs et un « principe supérieur commun ». Gautier dans l'introduction de son article parle de « *paradigme sociologique de l'accord et problèmes de soumission à l'autorité* » (Gautier, 2001). Les différents extraits des témoignages havrais s'inscrivent particulièrement dans cette logique idéologique encapsulée de la sociologie pragmatique.

Concepts-Clés	Synthèse
L'accord	Produit d'une relation entre des acteurs individuels et une forme de généralité supérieure identifiée comme "principe supérieur commun". Cela permet de surpasser les particularités des personnes et de constituer les fondements dudit accord à partir de règles explicites qui soutiennent la justification des acteurs dans une référence commune dénommée « principe d'équivalence ». L'accord ne peut se départir des objets, des situations et des circonstances dans lesquelles il se conclut.

L'accord, dans les propos issus du secteur public, notifie à plusieurs reprises l'aptitude et la capacité à « *travailler ensemble* ». La problématique de la référence commune mise en avant par la sociologie pragmatique ne se retrouve pas cependant dans les propos, faisant du « *travailler ensemble* » un objectif ou un moyen mais pas une action qui construirait de l'accord.

« *C'est notre rôle de trouver les bons moyens pour les faire travailler ensemble* ».

Cependant, l'expression *les faire travailler ensemble* renvoie au principe supérieur commun avec une organisation telle qu'une autorité portuaire régaliennne qui a comme mission la

concorde de place dans une philosophie partagée (commune). Sous-jacent, on peut extrapoler cette première citation dans son contexte portuaire havrais pour faire référence à tous les mots-clés de la TRS (règles, régulation, négociation et même conflit). Les *faire travailler ensemble* place l'autorité portuaire comme l'organisation en charge d'activer les bonnes règles, tout en respectant le cadre d'une régulation, afin d'assembler toutes les conditions de négociations qui permettent d'anticiper, d'éviter ou finalement de solder les conflits. Cette première extraction des entretiens ne parle pas d'accord au sens propre du terme mais la suite de la citation met en avant combien il demeure compliqué à l'évidence de construire et trouver des accords ou tout du moins de cheminer vers une référence commune si ce n'est l'excellence.

« *aller vers l'excellence, ça veut dire travailler ensemble et c'est ça le plus difficile* ».

Dans la synthèse sur l'accord, il y a cette notion de surpassement des particularités des personnes. C'est un point crucial qui renvoie aux précédentes analyses sur les mots-clés de la TRS. A plusieurs reprises, les personnalités du secteur public et surtout de la société civile ont fait référence à la puissance tacite de quelques grandes familles locales qui ont construit un véritable pouvoir de négociation dans le but premier de défendre leurs intérêts (de corporation ou plus trivialement de clans). Cela renvoie à Michel Crozier, un autre auteur qui eut un rôle essentiel dans la sociologie pragmatique, qui évoque une « *sociologie des arrangements* » qui dépasse le cadre opérationnel des organisations (Crozier, 2000). En s'inspirant largement de cas anglo-saxons, l'auteur transpose dans le cadre français ses observations réalisées dans l'administration publique et le secteur privé. La construction de l'accord dans la SP est censée dépasser ces postures et clivages dans une visée commune : l'excellence. Le secteur privé a souvent évoqué la concurrence, la performance sans aller jusqu'à parler d'excellence (plutôt le contraire même). Pourtant, il est somme toute intéressant de constater que toutes les parties prenantes interrogées au Havre s'accordent sur un point : l'excellence passe par l'élaboration collective. Un représentant du secteur privé argumente sur le rôle prégnant des fédérations professionnelles garantes de l'expression collective des entreprises privées opérant et investissant sur la place portuaire du Havre. Son représentant utilise le terme de consensus comme entrée pour aboutir à l'accord en passant par l'étape décisive de trouver un juste équilibre :

« Le consensus, ça veut dire quoi ? Ça veut dire d'arriver à un juste équilibre et de se mettre d'accord entre les différentes parties. C'est ce que nous faisons en tant que fédération ».

Le mot juste est un terme clé de la sociologie pragmatique que l'on retrouve notamment dans la synthèse du mot-clé *L'épreuve*. L'accord, selon le secteur privé, exige une justesse dans l'équilibre à trouver entre les différentes parties. La revendication de voir entrer le secteur privé dans le conseil de surveillance et pas seulement de siéger au conseil de développement constitue un argument massue mainte fois répétées pour légitimer la construction de ce que le représentant du privé dénomme « des accords de place ». Sans interpréter les mots dudit représentant, force est de reconnaître que l'esprit du discours et des arguments tourne autour de la notion de justice. Estimant totalement anormal de ne pas être dans la fabrique de la décision, et donc de la gouvernance, cette personnalité incontournable de la place indique qu'il faille réparer cette « anomalie française et donc havraise », allant jusqu'à exiger immédiatement un devoir de « ré-rééquilibrage » pour redonner de la légitimité dans l'organisation du port du Havre.

En écho à tout cela, on peut revenir à une longue citation du secteur public, expliquant que le dialogue et la reconnaissance mutuelle sont des éléments pas assez testés pour arriver justement à des formes d'équilibre, particulièrement en matière de stratégie.

« Alors le consensus et le compromis, il faut que l'on se parle plus. Il faut peut-être d'ailleurs que l'on fasse des séminaires en commun entre le conseil de surveillance et le conseil de développement. On l'avait évoqué à une époque. On ne l'a pas fait. C'est dommage. Il faut que les gens se rencontrent, se connaissent, puissent faire de la stratégie ensemble et le fassent de manière séparée d'une instance dans laquelle on décide ».

Les interlocuteurs semblent tous d'accord mais sans toutefois parvenir à trouver les outils d'un dialogue qui permettraient de construire une gouvernance basée sur des accords légitimes de place. Plusieurs citations, issues des secteurs public et civil, mettent en garde sur l'incapacité à s'entendre dans un environnement concurrentiel international, faisant pour le coup référence au terme de compromis plutôt qu'à celui d'accord. La contextualisation d'une concurrence mondiale et l'évocation d'acteurs puissants (les intérêts des armateurs dominants) renvoient à la complexité de co-construire des accords qui satisfassent les intérêts locaux et les enjeux globaux.

« Mais je ne suis pas naïf au point de croire que, quand il y a des bouleversements qui sont imposés de l'extérieur dans le cadre de la mondialisation, on puisse croire qu'on va trouver un compromis entre des intérêts locaux qui vont se sentir limités, brimés, voire condamnés ; et des intérêts de Maersk Line, MSC, CMA-CGM et autres ».

« Comment, ensemble, ils construisent des nouveaux outils de mise en commun d'une manière de gouverner autrement pour aboutir à des compromis ».

« Je veux dire que la gouvernance d'un port n'échappe pas à ce grand mouvement d'ampleur mondiale de progressif rejet par les populations d'une mondialisation qui le dépossède du sentiment qu'ils ont en tout cas de pouvoir influencer sur le devenir de ce qui constitue un élément important de leur vie ».

La dernière remarque est lourde de sens puisqu'elle met en perspective le rôle de la population qui vit dans la ville portuaire. Il a été démontré combien la sociologie portuaire est particulière, notamment au Havre (Frémont, 1997)(Hislaire, 1993)(Pietri-Lévy, Barzman & Barré, 2003). L'accord selon les préceptes de la sociologie pragmatique est englobant et inclusif, pour dépasser la rationalité des personnalités et atteindre *un principe d'équivalence*. Or, force est de remarquer que l'expression collective de la société civile peut paraître négliger, et ce d'autant plus que les décisions (et donc les accords sous-jacents) ne semblent plus être prises dans une dimension locale. Le port hérite d'une sociologie où les populations riveraines étaient parties prenantes actives de la vie quotidienne des quais (Leménorel, 2003)(Saunier, 2003). Quand il est fait référence à la mondialisation et ses effets, on peut saisir une distension entre la place portuaire et ses habitants. Cela peut devenir une limite dans la prétention de l'accord tel que construit dans la sociologie pragmatique. D'ailleurs, la pondération de la représentation des acteurs dans la gestion de la place portuaire a fait l'objet de travaux de recherche en géographie et en gestion qui ne sont pas sans rappeler, mais sans jamais y faire référence, les fondements théoriques de la sociologie pragmatique (Alix, Delsalle & Comtois, 2014)(Daudet, 2015).

La justification tel que délimitée dans la SP apporte un autre éclairage sur la fabrique de la gouvernance. Elle fait référence à une ambition collective de s'entendre pour faire évoluer les choses et même réformer les régulations et les institutions. Le principe de justice, qui a déjà été cité dans une intervention issue du secteur privé dans la section précédente sur l'accord, s'avère aussi essentiel mais se retrouve finalement peu dans les discours recensés au Havre.

Mais avant d'entamer l'examen des discours havrais, une série d'extraction du rapport de la commission met en perspective la situation portuaire française actuelle en ayant recours à des justifications qui résonnent plutôt bien dans le corpus théorique de la sociologie pragmatique :

« L'Etat n'a pas demandé aux Grands Ports Maritimes (dixit dont le GPMH) de lui rendre compte de la mise en œuvre du projet stratégique ».

« Le pilotage de la politique portuaire et maritime n'est pas à la hauteur des enjeux »

« Aucune stratégie d'ensemble n'a été définie, après ces quatre missions parlementaires alors qu'elles ont chacune et ensemble fait le constat d'un manque de vision globale du système portuaire, qui devrait être déclinée par axe portuaire et logistique ».

« Apporter des ajustements pragmatiques à la gouvernance des GPM pour améliorer le dialogue sur la place portuaire et utiliser HAROPA comme un terrain d'expérimentation ».

La justification, sans jamais être citée explicitement, est en filigrane d'une sorte d'itération sur les manquements constatés de la part d'un Etat qui apparaît incapable de trouver le bon curseur d'une gouvernance en responsabilité de déployer une stratégie et une vision nationale.

Concepts-Clés	Synthèse
La justification	Elle procède de l'ambition des acteurs à produire des accords en coordonnant leurs actions par des ajustements qui permettent d'aboutir à des ordres de justice. Ces ordres de justice sont au cœur d'une sociologie pragmatique dynamique car ils permettent de rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes. La justification procède de critiques par les acteurs sur des actions et des pratiques. La justification (et les critiques) peuvent refondre les pratiques collectives, transformer les dispositifs, voire même réformer les régulations ou les institutions.

Rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes : cet élément de la synthèse du mot-clé *la justification* de la SP transpire dans les constats d'échec de la part de la commission parlementaire. Il se retrouve dans une des premières remarques issues du secteur public qui en « remet en couche » si l'on peut se permettre l'expression, argumentant que les différentes tutelles ministérielles génèrent du désaccord, ou à tout le moins, ne produisent pas d'accord. Cela établit une habile passerelle entre les deux mots-clés de la SP puisque la prépondérance de l'Etat est perçue comme un frein qui « justifie » la persistance des désaccords en générant le sentiment d'un manque évident de justesse, pour ne pas dire de justice.

« Je trouve que le fait que l'Etat soit surreprésenté par rapport à ce qu'il représente dans les orientations économiques qu'il doit donner, c'est un peu embêtant surtout qu'il est représenté par différents ministères qui ne sont pas en accord, donc ça alimente l'impression cacophonique ».

Une forme de défiance persiste dans les mots de la société civile avec des termes choisis qui résonnent comme autant de justifications qui semblent obligatoires pour ne serait-ce que parler du port, de ses activités et de ses acteurs.

« Nous, on est justement là pour promouvoir le port, pour promouvoir la culture portuaire donc on est là pour en parler en bien, sans forcément en faire la promotion. On est un lieu neutre. J'insiste on n'est pas là pour cacher la vérité, dire que le port ne pollue pas, que le port, c'est tout rose. Non. ».

« On présente les choses comme elles sont, mais on présente les choses en disant qu'il y a de l'investissement, une volonté d'excellence, d'amélioration des services, mais tout en respectant l'environnement. On souhaite contribuer à la bonne conduite, on est là pour dire que le port va vers quelque chose qui est positif et qu'on a besoin de lui ».

La volonté d'excellence revient une nouvelle fois dans le discours avec deux tirades qui partent de choses perçues négativement (perçues par qui serions-nous invités à dire ?) et qu'il faille justifier une « démarche positive » comme il est indiqué dans la troisième partie de l'intervention.

« Tout ça pour dire qu'on est dans une démarche positive, qui permet quand même de dire que le port, c'est une chance unique pour le territoire ».

Alors que le port et la ville du Havre ont célébré un demi-millénaire d'histoire commune en 2017, la justification est omniprésente dans l'esprit des personnalités interrogées, notamment de la part des observateurs avertis que l'on peut retrouver dans les instances de recherche et d'enseignement de la place havraise. Justification et légitimité se mêlent intimement dans le discours de plusieurs personnalités qui ont notamment œuvrés activement dans la renommée universitaire havraise.

« Il y a une sorte de difficulté à faire comprendre aux autorités publiques et en charge du territoire, et aux responsables des sociétés, des entreprises, et de leurs représentants, du rôle qui peut-être, celui de l'université ».

L'Université du Havre est jeune (fondation par décret en 1984) mais les travaux de ses chercheurs sur les ports font référence en France et à l'international (Brocard, 2013)(Brocard et alli, 1997)(Brocard, 1998)(Péron & Brocard, 2001)(Frémont, 1996)(Frémont, 1997)(Frémont & Ducruet, 2002)(Ducruet, 2004)(Debie, 2001)(Chédot, 2001). Pourtant, plusieurs interlocuteurs de la société civile, ont évoqué la justification pour aborder les relations souvent mal comprises, voire conflictuelles, entre l'autorité de tutelle du Port Autonome (puis du GPMH) et la communauté de recherche. Cette dernière, dans les entretiens, évoque même un « fossé » entre le monde académique et la place portuaire, reconnaissant cependant qu'une partie des acteurs privés multipliait ces dernières années les marques de confiance en ayant recours aux analyses des universitaires havrais. Dans ce contexte, il n'est pas inutile de rappeler qu'un groupe de recherche au département de géographie travaille depuis plusieurs années sur l'analyse de la gouvernance des ports en Europe de l'ouest et du nord (Loubet & Serry, 2020) (Serry & Loubet, 2019a). Les travaux d'analyse comparée mettent notamment en avance les différences entre l'organisation de la coordination (dans le système français) et la coordination dans les organisations des systèmes portuaires de l'hanséatique et de la baltique (Serry & Loubet, 2019b).

Le secteur privé n'est pas en reste, faisant référence à l'histoire qui serait en marche pour qu'enfin, une gouvernance portuaire se légitime par l'inclusion d'acteurs privés dans les organes de décision, pas seulement de la place portuaire havraise mais bien de l'axe Seine.

« On arrivera peut-être à faire quelque chose ensemble, parce que le sens de l'histoire va être plus de privé quand même, dans la gouvernance de l'axe. »

La coordination des actions et les ajustements requis ne sont cependant guère développés dans les discours, ce qui est remarquable vis-à-vis des travaux de recherche de la sociologie pragmatique. Un autre acteur-expert de la place portuaire et acteur de la société civile semble même quelque peu résigné en expliquant que la coordination des actions a fait l'objet de maintes initiatives sans pour autant apporter les succès escomptés :

« Parce que, en une trentaine d'années de présence au Havre, on a vu des tas de structure. Je me souviens de Port Alliance. Il y a eu Le Havre Développement. En à un moment, c'était même une des parties de l'action de l'agence d'urbanisme. Il y a eu des lieux comme ça de rencontres, de concertation. On a l'impression qu'il y a une sorte de rouleau compresseur qui avance, et quoi que certains tentent ou fassent, ça ne change pas grand-chose ».

L'image du rouleau compresseur qui avance sans que rien ne change renvoie aux postures étatiques régaliennes qui tâtonnent dans les dispositifs, réforment en pointillés ou encore promulguent des lois et des régulations sans vraiment changer le fonctionnement intrinsèque des organisations portuaires. Elle met en perspective la difficulté de justifier les actions portées par la société civile, et notamment la communauté de recherche scientifique. Au détour d'un entretien, un interlocuteur établissait une passerelle directe entre la justification et l'intérêt, expliquant que les parties prenantes publiques et privées de la communauté havraise ne voyaient pas *l'intérêt* de recourir aux travaux jugés trop *théoriques* de la sphère académique. Cela est d'autant plus surprenant que les actions menées au sein d'un département comme celui du CIRTAI (*Centre Interdisciplinaire de Recherche en Transports et Affaires Internationales*) et d'un groupe de recherche comme celui de DEVPORT recherchent leur légitimité dans leur applicabilité au service du territoire et de ses acteurs (institutionnels, politiques et privés). Les récentes publications du collectif DEVPORT portent notamment sur les problématiques de gouvernance, d'échelles territoriales de gestion, etc. (Serry, 2019). Dans le contexte portuaire havrais, la transition entre la justification et l'intérêt semble évidente, et cela d'autant plus que l'intérêt, autre mot-clé incontournable de la sociologie pragmatique, a été souvent utilisé par les interlocuteurs rencontrés dans le port normand.

Produit de l'action par les acteurs : ainsi peut être considéré l'intérêt dans la SP dans un esprit revendicatif pour produire du « faire ensemble », de l'efficacité. En cela, l'intérêt a été le socle d'argumentaires souvent émaillés de cas concrets ; dans une rhétorique proche de celle étayée par les fondateurs de la SP.

Concepts-Clés	Synthèse
L'intérêt	L'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs. Plus que de procéder à une intention dénonciatrice, l'intérêt devient revendicatif avec l'ambition par les acteurs de modifier les positions pour générer des opérations de rapprochement (ou de distanciation) avec les autres parties prenantes. La formation des intérêts n'est pas appréhendée comme un facteur explicatif de l'action. La formulation des intérêts et la considération de ceux des autres parties prenantes peuvent s'appréhender autant dans un objectif partagé d'efficacité que de dénonciation face à l'intérêt général. La construction de l'intérêt commun ou collectif exige de la compatibilité, de l'équité et de l'impartialité.

L'intention dénonciatrice tel que vue dans la SP revient dans le discours ambiant havrais. Le schisme est là. Clairement, plusieurs représentants du secteur public expriment la déviance de certains, jugés puissants et omniscients, qui biaisent la construction d'un intérêt commun ou collectif en ne jouant pas le jeu de l'équité et de l'impartialité. L'intérêt ne devient plus le produit de l'action par les acteurs, ou tout du moins, le sens de l'intérêt collectif est détourné

par l'action individuelle réalisée au seul profit de l'acteur, ou de celles et ceux qu'il est censé représenter.

« Le problème du port du Havre, c'est qu'il y a trop longtemps, il est encore trop dépendant d'intérêts particuliers très installés qui ne font pas bouger la place. J'ose même dire, ils sont tellement dans cette recherche de la défense de leurs intérêts qu'ils en oublient d'être bons sur les sujets de développement et des sujets positifs ».

Toute la problématique du compromis tient dans cette dichotomie du sens de l'intérêt, même si un acteur du secteur public se sent investi d'une véritable mission en affirmant :

« Mon objectif, très clairement, c'est de faire en sorte que dans un an, on ne parle plus que d'une seule voix du port du Havre ».

Sans avoir l'esprit mal placé, l'interlocuteur indique bien qu'une seule voix parle du port du Havre, et pas que le port du Havre parle que d'une seule voix. La nuance est toute sauf minime puisque la concorde portuaire trouverait toute sa légitimité dans une voix unique censée incarner les intérêts unifiés de toutes les parties prenantes, qu'elles soient publiques, privées ou civiles. Le secteur privé n'est pas en reste dans l'ambition et la volonté de conjuguer les intérêts pour en construire un seul, commun.

« Nous défendons l'intérêt commun. On ne défend pas l'intérêt de l'Etat. On défend l'intérêt commun de tout le monde, des privés aussi dont on fait partie ».

Une fois encore, la sémantique a toute son importance dans l'idée d'une défense, repris trois fois dans la même tirade, des intérêts. Rarement apparaît l'idée de partager un intérêt commun supérieur comme les auteurs Thévenot et Boltanski l'expliquent en détail dans leurs travaux sur la sociologie pragmatique. En cela, les propos sur l'intérêt renvoient à la justification, souvent récriminatoire envers « l'autre camp » qui reste sur ses positions (ses intérêts) au détriment d'une construction collective et collaborative. Cela s'exprime dans l'extrait suivant qui « encapsule » l'atteinte d'objectifs collectifs et collaboratifs dans une gouvernance qui fasse gagner tout le monde ensemble. Comme le disent Thévenot et Boltanski dans leurs écrits fondateurs de la sociologie pragmatique, l'intérêt « d'un compromis légitime » devient revendicatif, au point de faire bouger le curseur défini de l'intérêt général.

« C'est d'arriver à s'entendre sur quels seraient les objectifs collectifs et collaboratifs que l'on se fixe dans une gouvernance pour que l'on avance tous ensemble. Pour que l'on puisse gagner tous ensemble. Et non pas les uns contre les autres, ou une

majorité contre une minorité, ou un ensemble de minorités qui fait du blocage face à une majorité ».

La condition énoncée dans le témoignage repose sur le fait qu'il faille s'entendre sur la définition même des objectifs. Cette remarque s'avère absolument essentielle car elle exprime toute la complexité de co-construire de manière légitime, impartiale et équitable des intérêts et objectifs communs. Le même interlocuteur chemine dans sa réflexion par ses mots :

« Après la problématique aujourd'hui aussi, c'est tout simplement au niveau de la gouvernance. Chacun doit défendre ses propres intérêts. C'est le principe même. Donc quand on a trouvé un intérêt qui est le dénominateur commun ça permet aussi d'améliorer la gouvernance ».

La gouvernance devient le creuset d'un intérêt commun qui lui-même permet d'affiner le processus de gouvernance. La dernière partie de l'échange est toute aussi instructive car elle renvoie à l'acteur lui-même, perçu comme une « personne individuelle ». Ce ne sont pas plus les « défenses » corporatives ou la « justification » d'organisations qui sont mises en avant mais bien le rôle individuel, de chaque acteur, vis-à-vis du territoire dans lequel il évolue, vis-à-vis des autres acteurs avec lesquels il interagit dans un écosystème ouvert et systémique.

« C'est aussi une attitude de chaque personne individuelle. Si cette personne découvre la diversité du territoire, découvre la diversité des acteurs, découvre les mentalités des jeunes, de comment ça évolue, ça lui permet aussi d'être différente dans sa façon de gouverner, le travail avec les acteurs ».

La formulation des intérêts, comme énoncée dans la SP, se trouve totalement interprétée dans le discours de cet interlocuteur havrais qui estime que la formulation des intérêts se perçoit dans l'attitude même de l'acteur. Ce dernier doit travailler une ouverture dans un esprit de découverte de l'autre. L'essence de la gouvernance par les acteurs s'en trouve modifiée, notamment dans le rapport de gouverner avec les autres acteurs. Quand est évoquée la notion d'intérêt, les interlocuteurs de la société civile n'hésitent pas à catégoriser les intérêts, reprochant tantôt à l'Etat d'être trop présent comme dans l'extrait ci-après, tantôt de ne pas laisser la place à des acteurs privés jugés primordiaux comme dans la seconde citation ci-après :

« C'est vrai que l'une des limites que je vois, à titre personnel, c'est vraiment le rôle trop marqué de l'Etat ».

« Armateurs, chargeurs, commissionnaires. C'est que le rôle des armateurs me semble primordial et les autres aussi. Celui qui choisit de faire passer de la marchandise par le Havre, les chargeurs un peu, les commissionnaires beaucoup, si on ne leur demande pas un peu leur point de vue sur les infrastructures, mais pas seulement, sur les services, etc. ».

L'intention dénonciatrice comme entendue dans la définition de l'intérêt dans la SP refait surface mais sans continuer sur la justification d'un intérêt collectif revendiqué ou assumé. Pour ces deux témoins de la société civile, les opérations de rapprochement avec les autres parties prenantes n'opèrent pas au Havre. Un autre témoin de la société civile va plus loin en apposant un qualificatif à la gouvernance, celui d'*entrepreneurial*, pour expliquer pourquoi la gouvernance (une forme de gouvernement selon les propos rapportés) devient plus commercialement orientée. La notion d'efficacité, que l'on a déjà retrouvée à plusieurs reprises dans des références à d'autres mots-clés de la TRS et de la SP, se décline ici par les moyens puisque la gouvernance entrepreneuriale s'explique (ou se justifie) par une agressivité commerciale et managériale.

« (...) Et donc on peut très bien comprendre cette évolution vers des formes de gouvernements, et donc une gouvernance, qui soit une gouvernance entrepreneuriale, beaucoup plus agressive sur le plan commercial, sur le plan du marketing, sur le plan des projets, sur le plan de la gestion salariale ».

Pas de dénonciation de l'intérêt général comme dans la SP mais bien une exigence pour atteindre une gouvernance plus entrepreneuriale. Le même interlocuteur continue de creuser le sillon en allant à l'encontre de l'idée préconçue comme quoi le secteur public portuaire ne gouvernerait que dans l'optique de défendre l'intérêt public. Cet apport est très intéressant car l'auteur indique que l'intérêt commun est (aussi) un intérêt marchand et commerçant.

« Les autorités publiques régaliennes, ne défendent pas que, de manière obsessionnelle, un intérêt public, mais bien un intérêt commun. Et, dans l'intérêt commun, il y a l'intérêt marchand, il y a l'intérêt commerçant ».

Les qualifications de l'intérêt recourent en partie les fondements théoriques de la SP puisque les intérêts particuliers des parties prenantes se diluent dans un intérêt commun où les intérêts publics, privés (et sociétaux) pourraient s'assumer au point de se rejoindre. La fin de l'entretien discourt sur un exemple, celui de la technologie, pour illustrer comment un intérêt commun peut être un intérêt collectif. Mieux encore, les phrases suivantes aboutissent à la

conclusion que la technologie peut devenir un moyen de fabriquer du compromis. Selon son auteur, la technologie a ceci d'avantageux qu'elle met tout le monde d'accord sur ses « produits » (bon pour la planète, bon pour la logistique, bon pour le business) et par conséquent, qu'elle devient un terreau de compromis.

« Je pense que la technologie, notamment à travers la dématérialisation, l'informatisation des procédures, l'échange des données l'accélération de la gestion du passage de la marchandise dans un port, le prisme technologique, peuvent-être des éléments favorisant la fabrique d'un compromis. Parce que là, grosso modo, on est généralement tous d'accord pour dire que c'est bon pour la planète. C'est bon pour la logistique. C'est bon pour le business. Donc, finalement, ce sont des terreaux sur lesquels on peut trouver des compromis. En tout cas, fabriquer ensemble des compromis ».

Le dernier mot-clé de la SP est l'épreuve qui est *a fortiori* le moins plébiscité lors des entretiens avec les acteurs havrais. La sémantique de la synthèse sur l'épreuve se retrouve cependant dans plusieurs citations qu'il est nécessaire de bien contextualiser.

Concepts-Clés	Synthèse
L'épreuve	L'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs qui énoncent, au nom d'un collectif, des énoncés d'objectifs. L'épreuve s'inscrit dans des dispositifs organisationnels qui agissent sur le jugement et les actions d'acteurs en quête de repères normatifs. L'épreuve renvoie aux notions d'incertitude et de dispute avec des acteurs qui adoptent des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice.

La première que l'on peut retenir ressort du discours d'un acteur important du secteur public qui renvoie à la notion de « porte-parole » dans la SP où la subjectivité des objectifs pourrait être camouflée dans l'énoncé d'objectifs collectifs. Or, notre interlocuteur parle d'une forme de malentendu quand il sous-entend clairement que certains acteurs présents sur le conseil de développement du GPMH travaillent subjectivement à revendiquer ni plus ni moins la direction du port !

« Les limites actuelles dans le fonctionnement sont dans une forme de malentendu qui date d'il y a quelques années parce que le conseil de développement est une assemblée de clients du port qui pensent qu'ils doivent diriger le port. »

Cette expression plutôt directe mais subtile de la part d'un représentant du secteur public met bien le concept-clé d'épreuve au cœur des relations de parties prenantes à propos de la gouvernance du port. D'ailleurs, le même interlocuteur persiste et signe en ajoutant :

« Le Havre est un endroit, vous le savez, qui accepte difficilement des nouveaux venus. Et si vous ne faites pas vos preuves, on considère que vous ne devez pas vous exprimer sur un sujet qui concerne des gens qui sont là depuis 40 ans et dont les parents étaient là aussi ».

Cette déclaration résonne en écho aux fondements de la synthèse sur l'épreuve puisque le rapport de force est clairement établi, avec l'expression « *faire ses preuves* » qui devient une condition de l'expression légitime sur des sujets portuaires qui semblent être l'apanage d'acteurs locaux. Dit comme cela, la subjectivité des « porte-paroles » locaux est établie dans une sorte de défiance, particulièrement pour celle ou celui qui viendrait énoncer des objectifs collectifs. Au-delà du rapport que laisse transparaître les propos précédents, les citations suivantes mettent l'autorité portuaire publique (et ses représentants) dans une situation encore plus malaisée :

« Toute la difficulté du rôle d'une autorité portuaire, c'est à la fois de pouvoir faire avancer cette machine (...) sans pour autant arriver en disant 'je vais tout péter car avec moi, ce n'est pas possible, ça ne marche pas comme ça ».

« (...) il ne faut pas non plus se faire un syndrome de Stockholm, comme ça peut arriver dans certains ports où les directeurs de port sont totalement happés par la place et finissent par ne plus avoir de pouvoir d'influence et de faire avancer les choses ».

L'épreuve est clairement palpable dans le choix des mots et des images avec des dispositifs organisationnels qui concourent à produire du conflit et générer de l'épreuve. Les mots essentiels de juste, de justesse et de justice n'apparaissent pas. Pire pourrions-nous dire, le verbe « happer » marque vraiment une « épreuve » physique et psychologique qui peut même conduire le garant de l'autorité publique portuaire (le directeur général) à devenir en quelque sorte un otage de la place et de ses caciques. L'épreuve ici se marie avec la négociation, la justification ou encore l'accord mais dans un rapport clairement établi sur la défiance et le rapport de force. L'interlocuteur emploie des mots fortement connotés qui peuvent finalement cadrer avec les idées d'incertitude et de dispute de la sociologie pragmatique.

Il est à noter, et c'est une première, qu'aucune citation issue du privé n'a été retenue sur le mot-clé de l'épreuve, si ce n'est cet extrait qui doit être rapporté tout de suite dans son contexte :

« *L'Etat ne veut pas. L'Etat ne souhaite pas. L'Etat fait ce qu'il veut* ».

L'allusion fait référence à l'inclusion de la sphère privée au sein du conseil de surveillance et pas seulement sur le conseil de développement. Cette citation manifeste clairement de la part de la personne auditionnée que sa requête constitue une vraie épreuve avec l'Etat (pour rappel, cette sollicitation n'est toujours pas prise en compte par l'Etat mais elle est explicitement présentée comme une préconisation forte dans le rapport de la commission d'information comme indiqué précédemment).

La société civile, tout comme le secteur privé, n'emploie pas le mot-clé d'épreuve mais une personne décrit la situation havraise comme étant finalement dans une épreuve quasi permanente entre des parties prenantes qui semblent défendre plutôt âprement leurs intérêts.

« *Ici, on est dans la culture du secret, dans la culture des petits intérêts, dans la culture des clans et donc du coup, ça ne fait que créer des angoisses, des non-dits et des tensions.*

Les mots sont lourds de sens et l'épreuve semble faire partie du mode de fonctionnement, ou tout du moins teinte les relations entre les acteurs ; ce qui n'est pas du tout propice à la quête de repères justes et normatifs comme le sous-tend le travail théorique de la SP. La répétition à trois reprises dans la même phrase du mot culture marque une forme d'enracinement de l'épreuve entre les parties prenantes, incapables *a priori* de travailler une culture du compromis avec des énoncés d'objectifs qui seraient empreints de justesse, pour ne pas dire de justice.

Une dernière remarque d'un représentant de la société civile aborde un sujet très spécifique, celui de la congestion en évoquant « *le malaise de la congestion* » et l'incapacité de la gouvernance actuelle de prendre en compte un tel sujet, tout du moins du point de vue du citoyen-riverain du port.

« *Demain, la congestion aux abords des terminaux peut être un problème majeur que la gouvernance ne saura pas gérer parce qu'il n'y aura pas de partie prenante de la société civile pour pouvoir exprimer le malaise de l'embouteillage permanent, de l'accidentologie, de la pollution atmosphérique, etc.* ».

Cette ultime citation résonne comme une épreuve dans le sens où elle s'inscrit dans ce qui est perçu comme une lacune dans l'actuel dispositif organisationnel. La lutte contre la congestion, mais surtout comme la pollution ou encore l'accidentologie devrait être incluse

dans des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice pour reprendre *in extenso* les mots de la synthèse sur le concept d'épreuve. Selon cette personne qui connaît très bien ces sujets sociétaux, cela constitue une véritable épreuve sans toutefois avoir eu recours à ce mot précisément.

5.1.3. Synthèse de l'analyse lexicométrique des discours havrais

L'usage du logiciel IRaMuTeQ permet d'activer trois algorithmes distincts sur chacun des corpus :

- une classification Hiérarchique Descendante (CDH) ;
- une Analyse Factorielle de Correspondance (AFC) ; et,
- une Analyse des Similitudes (ADS).

L'analyse factorielle de correspondance et la classification descendante hiérarchique proposent une approche globale du corpus. Pour simplifier, AFC cherche à répondre à une question précise. Nous donnons une modalité à une variable et nous voulons savoir quels sont les mots clefs qui sont liés à notre variable (dans notre cas, trois variables - acteurs publics, acteurs privés & société civile ont été retenus).

Le second (CDH), c'est la segmentation (analyse Reinert) et s'intéresse à la question « qu'est ce qui nous sépare ? », quels sont les familles de mots, les champs lexicaux qui sont séparés les uns des autres ?

L'analyse des similitudes est une analyse des co-occurrences sous formes graphiques des mots associés. Elle utilise la théorie de l'analyse des réseaux. Cet algorithme fait apparaître des communautés lexicales. C'est la connectivité du corpus, « *l'instagramme* » du corpus en quelque sorte.

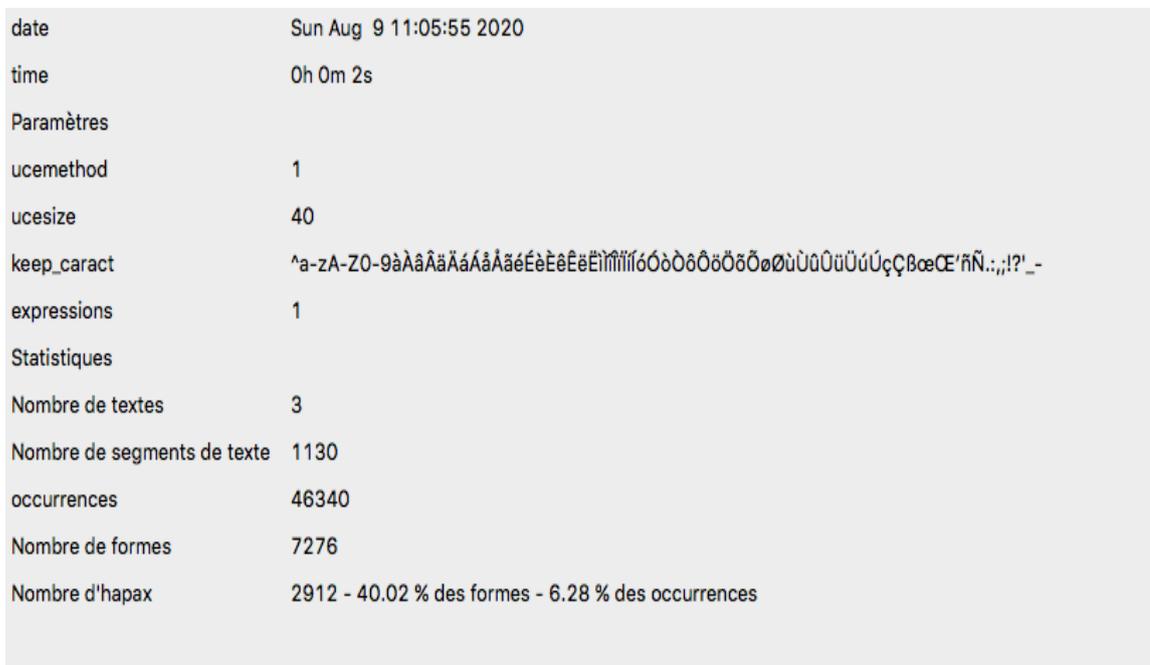
Le travail d'analyse avec IRaMuTeQ est synthétisé ci-après avec les extractions de quelques figures qui sont explicités par un condensé textuel. Il est important de rappeler que ces trois algorithmes ont été utilisés pour le corpus intégral (après nettoyage et transformation des entretiens en format txt), pour :

- Le corpus intégral du Havre et le même corpus subdivisé en trois catégories (acteurs publics, privés & société civile) ;
- La même opération a été réalisée sur le corpus d'Abidjan ; et,

- Ceux du Havre et d'Abidjan réunis qui feront l'objet d'une présentation graphique non-commentée.

5.1.3. A- Description du corpus du Havre

Le corpus du havre est formé de 3 textes, 1130 segments de textes et 46340 occurrences (mots dans ce cas). Le nombre de formes correspond aux formes de mots trouvés différentes. Il est de 7276. Les hapax sont des occurrences dont la fréquence est unique. A titre d'exemple : si le mot « décision » apparaît une seule fois dans ce corpus, alors, pour ce corpus, « décision » est un hapax.



date	Sun Aug 9 11:05:55 2020
time	0h 0m 2s
Paramètres	
ucemethod	1
ucesize	40
keep_caract	^a-zA-Z0-9àÀáÂãÄåÁäÅæÉèÈéÊëËìíÎîíîóÔõÖöØøÙúÚûÜüÚÿÇçβœCE'ñÑ.,;!?_-
expressions	1
Statistiques	
Nombre de textes	3
Nombre de segments de texte	1130
occurrences	46340
Nombre de formes	7276
Nombre d'hapax	2912 - 40.02 % des formes - 6.28 % des occurrences

Figure 26. Présentation des résultats de l'analyse statistique textuelle du Havre

5.1.3. B- Lemmatisation Le Havre

La lemmatisation signifie, d'un point de vue méthodologiques, que les occurrences sont simplifiées à leur racine ; les verbes sont ramenés à l'infinitif, les noms sont rapportés au singulier et que les adjectifs se rapportent aussi au masculin singulier. Le nombre de forme est donc logiquement inférieur puisque nous passons de 7276 à 5927 formes. Le nombre d'Hapax est aussi légèrement inférieur (de 2912 à 1723 hapax). Le graphique expose en abscisse les

logarithmes des rangs et en ordonnées les logarithmes des fréquences des formes (L. Loubère et P. Ratinaud). Les mots les plus fréquents sont ceux qui ont le rang le plus élevé. Par exemple, dans notre corpus le mot le plus fréquent est le mot « port », il aura le rang 1, « portuaire » le rang 2 etc.

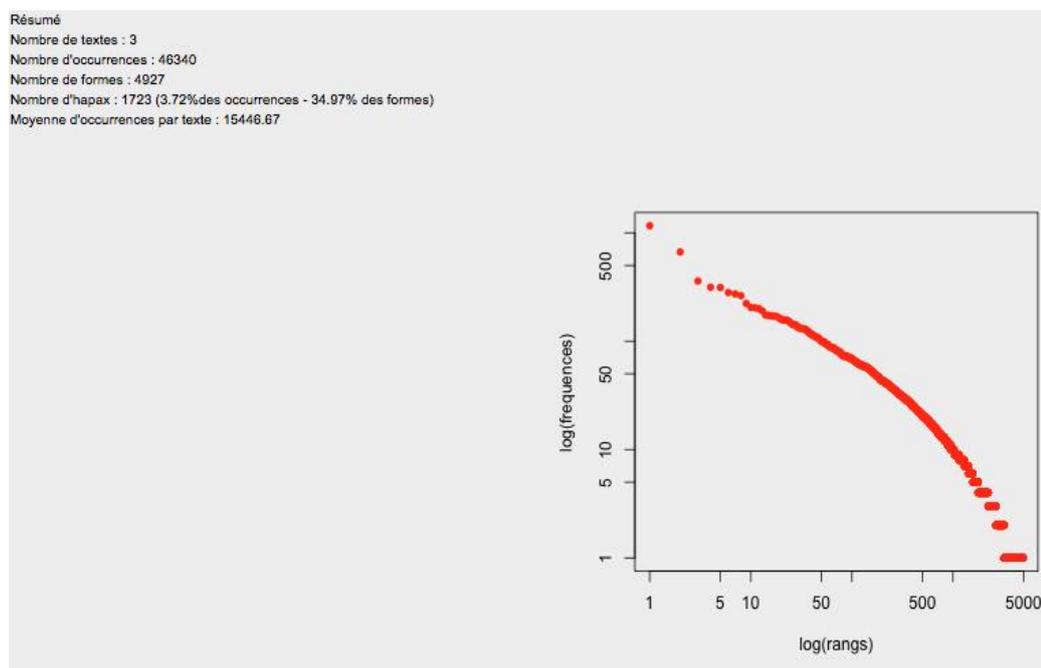


Figure 27. Représentation graphique de la lemmatisation du corpus textuel du Havre

5.1.3. C- Classification hiérarchique descendante – Le Havre (CDH)

Ces premiers résultats concernent l'intégralité du corpus havrais sans distinction d'acteurs. (Voir les statistiques entourées ci-dessous). L'algorithme a pu distinguer 3 classes et 92,12% des segments ont pu être classés ce qui démontre une bonne qualité de classement. Les classes sont les suivantes :

- La première classe est essentielle. Elle n'est pas forcément la plus volumineuse en terme de pourcentage mais comme nous pourrons le voir dans le cas d'Abidjan, cette classe révèle le sens principal de l'ensemble du discours.

- Deux sous-ensembles de classes se distinguent : d'une part, la classe 1 est la plus grande avec 42,3% des formes, les classes 2 & 3 sont regroupées et constitue l'une des 2 branches du dendrogramme, d'autre part. Les pourcentages représentent la quantité d'information résumée pour chaque classe.

Ce diagramme donne la liste des formes les plus associées pour chaque classe. A noter qu'une forme peut se retrouver dans plusieurs classes différentes. Une classe est un regroupement de segments de texte qui contiennent des formes.

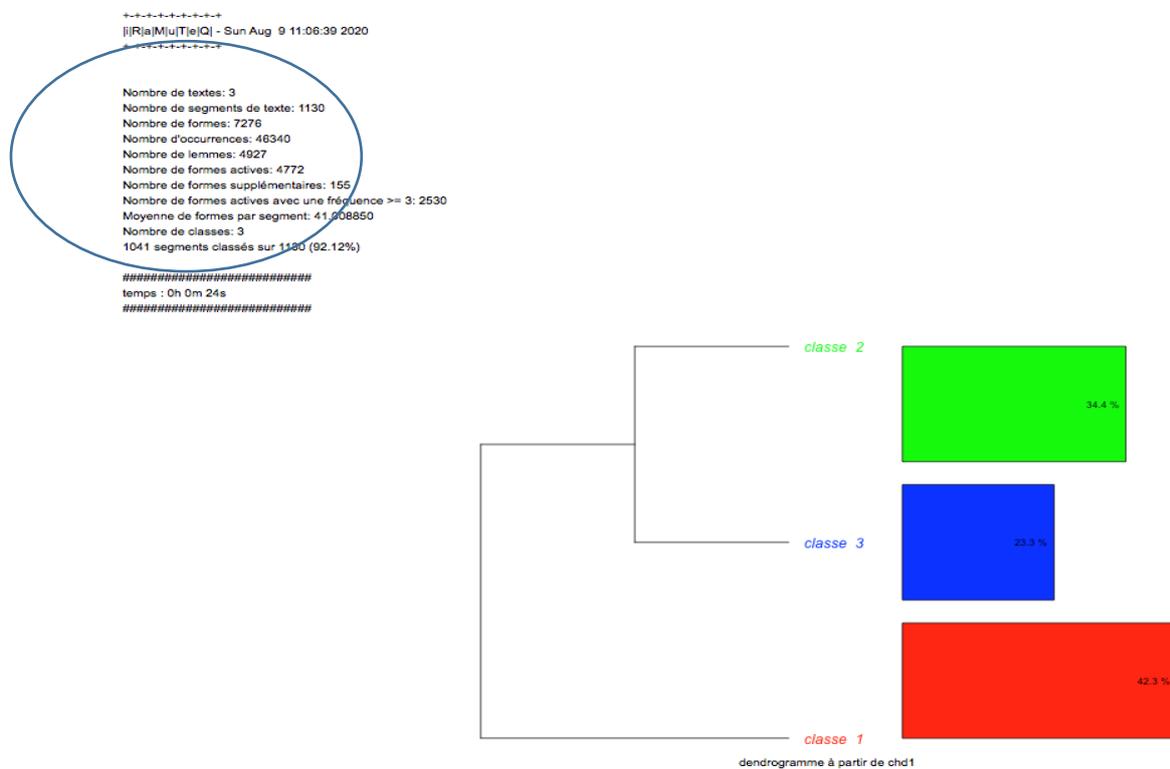


Figure 28. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante – Le Havre

La classe 1 est caractérisée par 15 formes actives « gens », « privé », « gouvernance », « havre », « UMEP », « compromis », « problème », « arriver », « coup », « exactement », « consensus », « essayer », « monde », « voir », « sentir ». Ce monde lexical

renvoie « à la problématique de trouver/ ou essayer de trouver un compromis par les acteurs issus du monde privé »

Les classes 2 & 3 sont caractérisées par d'autres formes actives. Le monde lexical de la classe 3 renvoie volontiers aux problématiques de fluidité et de compétitivité portuaire, et le monde lexicale de la classe 2 à celui de la mission des acteurs publics du monde portuaire. Les deux champs lexicaux réunis pourraient se baptiser « problématique, missions et moyens des acteurs publics du monde portuaire ».

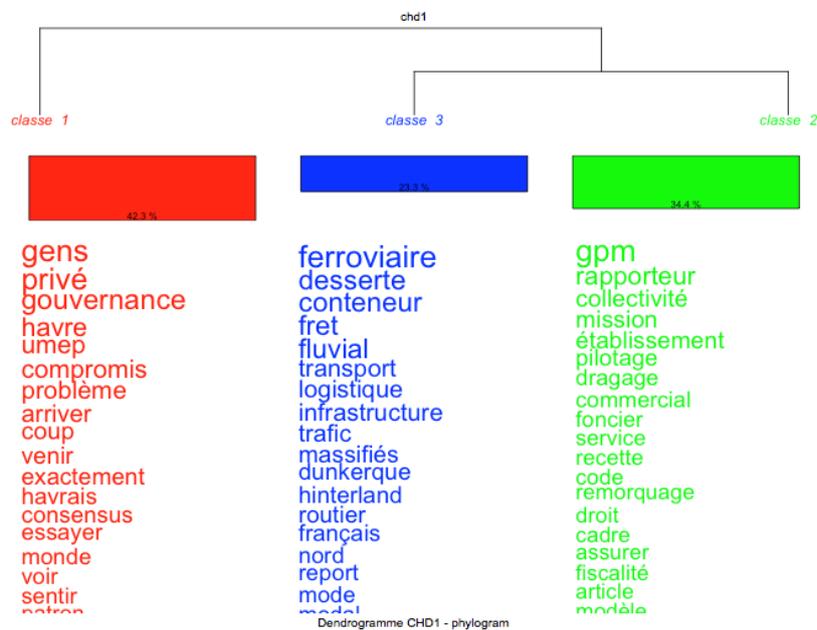


Figure 29. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme -Le Havre

L'Analyse factorielle de correspondance (AFC) sur l'intégralité du corpus affine ces interprétations.

5.1.3. D- Classification et AFC sur l'ensemble du corpus du havre sans distinction d'acteurs.

L'analyse de correspondance permet de résumer l'information et aider son interprétation. Elle est produite après une classification de Reinert. L'analyse de l'AFC se fait, dans un premier temps, en interprétant les axes par des données opposées.

Le premier facteur (32,02 %) de la masse du corpus sépare nettement les classes 1 en rouge (ordonnée positive) des classes 2 et 3 respectivement verte et bleue (ordonnée négative). Le champ lexical (couleur rouge) s'oppose aux champs lexicaux des classes 2 et 3 puisque le premier est clairement en ordonnée positive alors que les autres sont en ordonnées négatives, ce qui explique que ces deux derniers soient réunis dans le dendrogramme. Le deuxième facteur (67,98%) met davantage en perspective la distinction entre la classe 2 (abscisse positive) et la classe 3 (abscisse négative) qui s'oppose. La classe 1 semble plus neutre à l'intersection des deux autres classes (à l'intersection des abscisses positives et négatives).

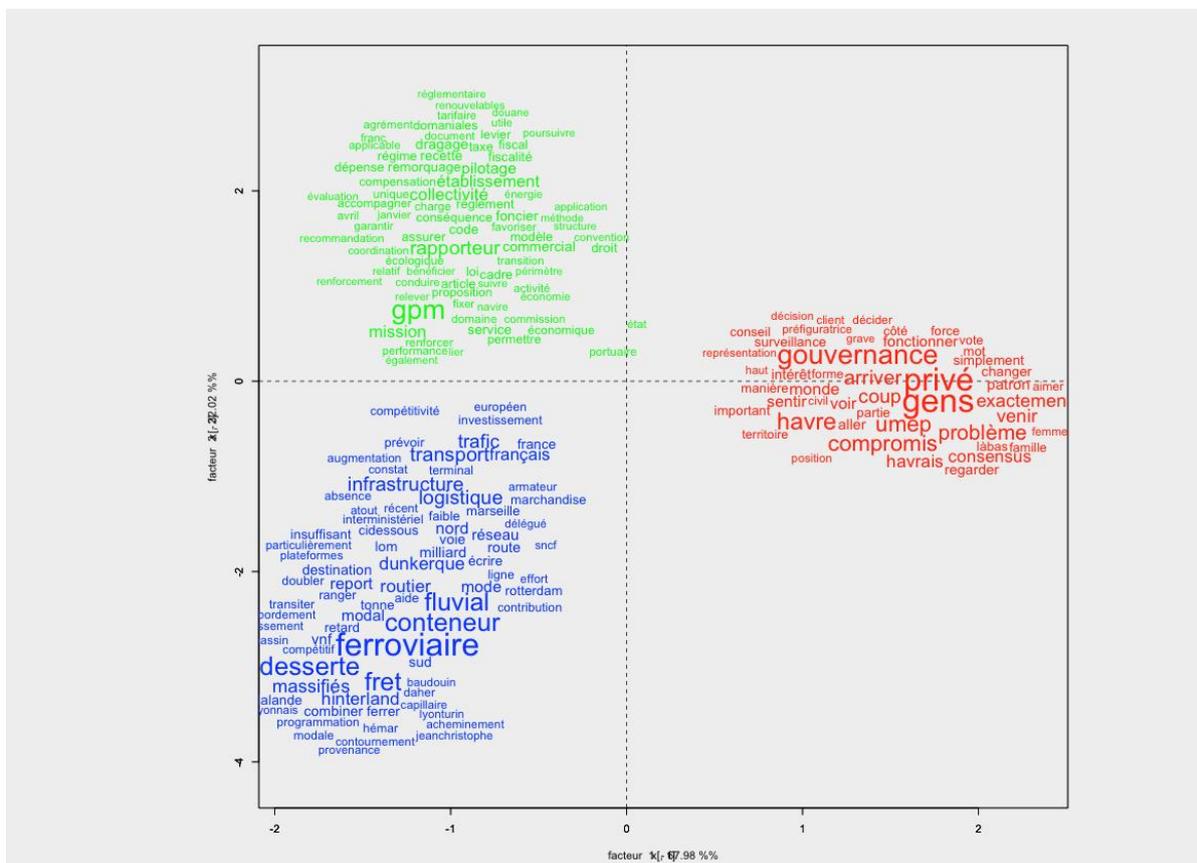
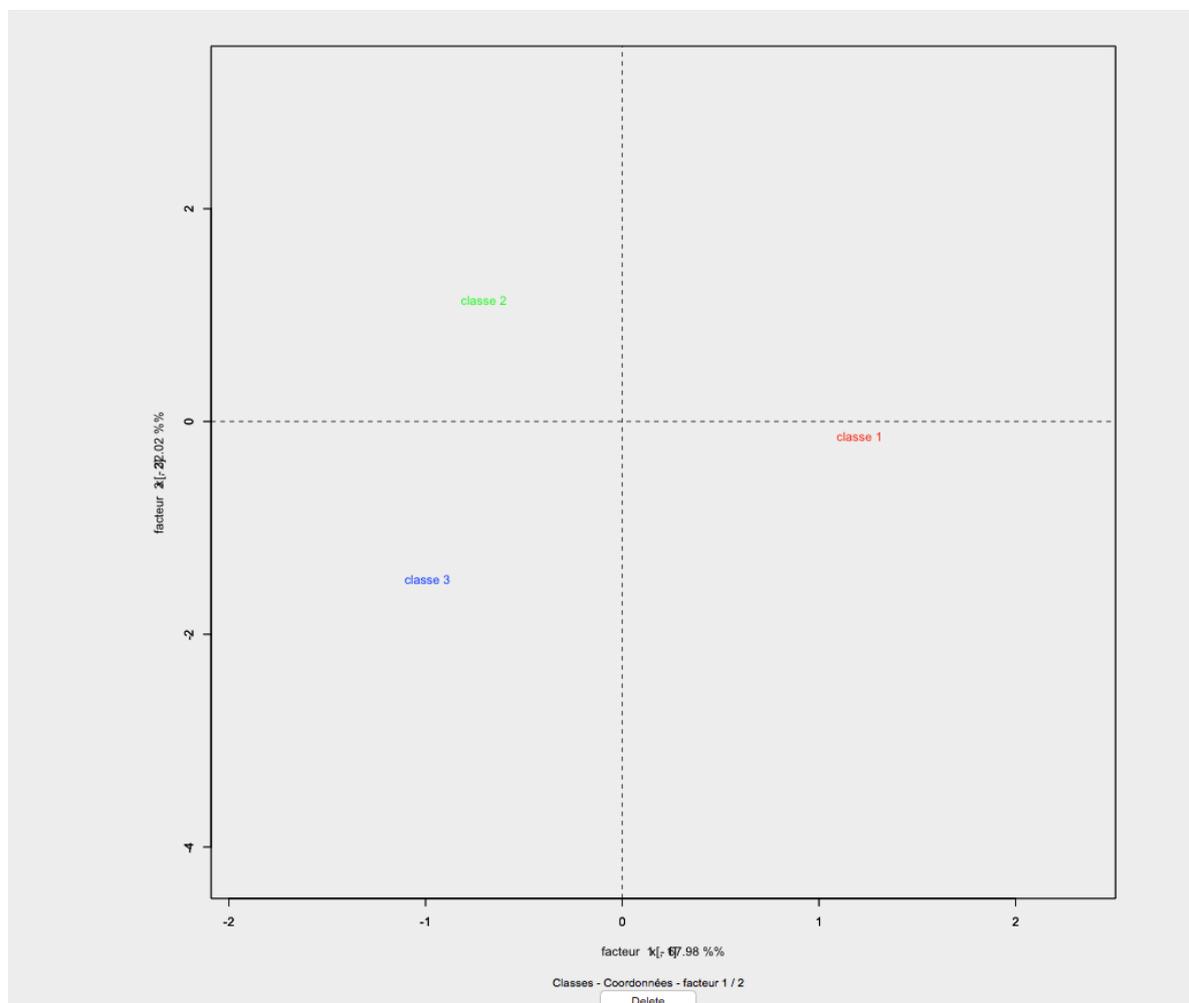


Figure 30. Représentation graphique de la Classification et AFC sur l'ensemble du corpus du Havre sans distinction d'acteurs.

Il peut être possible de simplifier la représentation en indiquant uniquement les classes (et non les formes actives) comme illustré dans la figure ci-après. Bien évidemment, on retrouve les positionnements des trois classes en conformité des formes actives.



5.1.3. E.- Analyse factorielle de correspondance - Le Havre selon trois catégories

Pour ce deuxième usage logarithmique, l'analyse se réalise sur le corpus global, subdivisé en 3 sous-corpus :

- celui des acteurs privés ;
- celui des acteurs publics ; et,
- celui enfin des acteurs de la société civile.

Avec cette AFC thématique, les calculs ont été réalisés sur les 3 sous-corpus qui ont généré trois champs lexicaux distincts. La figure ci-après confirme l'éloignement entre les champs lexicaux avec plusieurs informations complémentaires :

Les acteurs civils et les acteurs privés se retrouvent tous les deux en ordonnées négatives (-0,5 pour le premier et -1,0 pour le second) alors que les acteurs publics sont en ordonnée positive.

L'éloignement est encore plus flagrant sur les abscisses entre le champ lexical des acteurs civils qui se trouve nettement positif (+1,0) alors que le champ lexical des acteurs privés est à -0,4

Le champ lexical des acteurs publics paraît agir comme un champ de mots « intermédiaire » entre les deux autres sous-corpus.

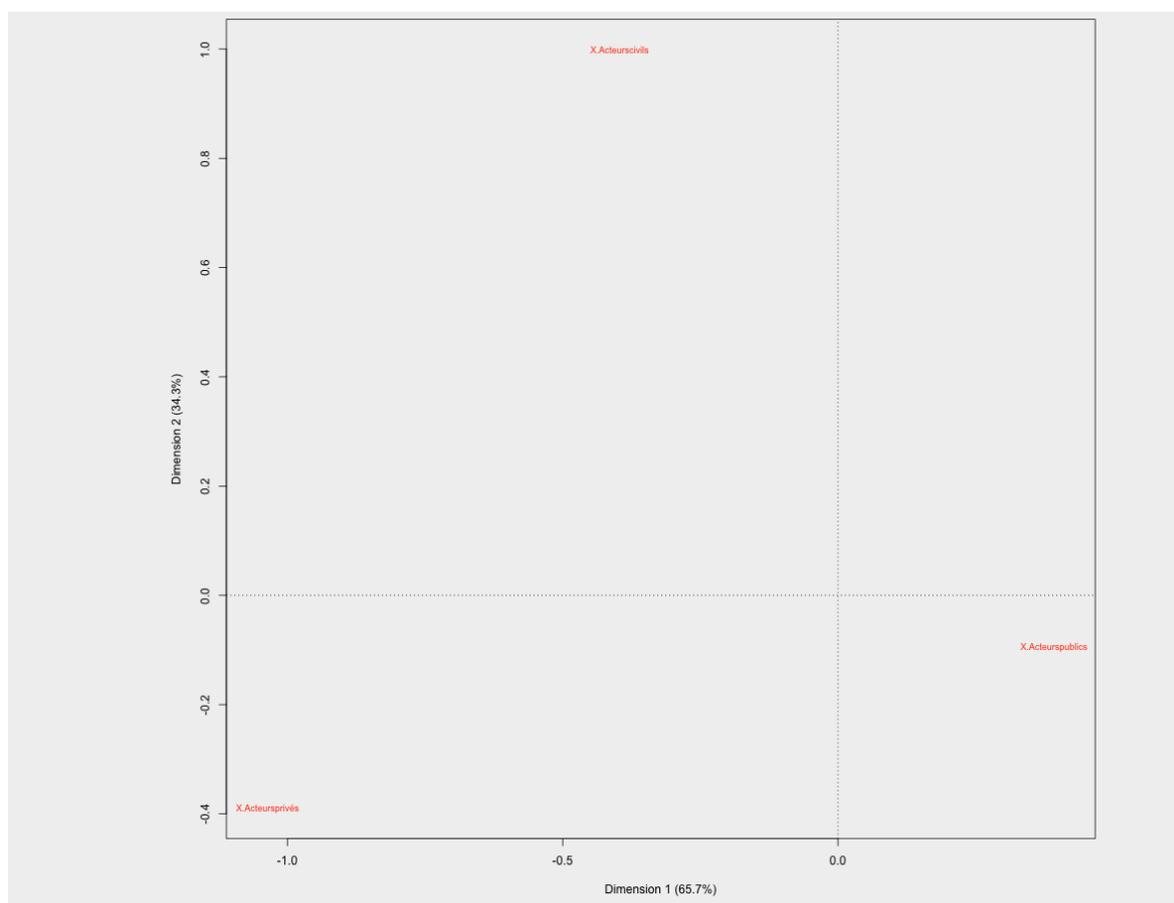
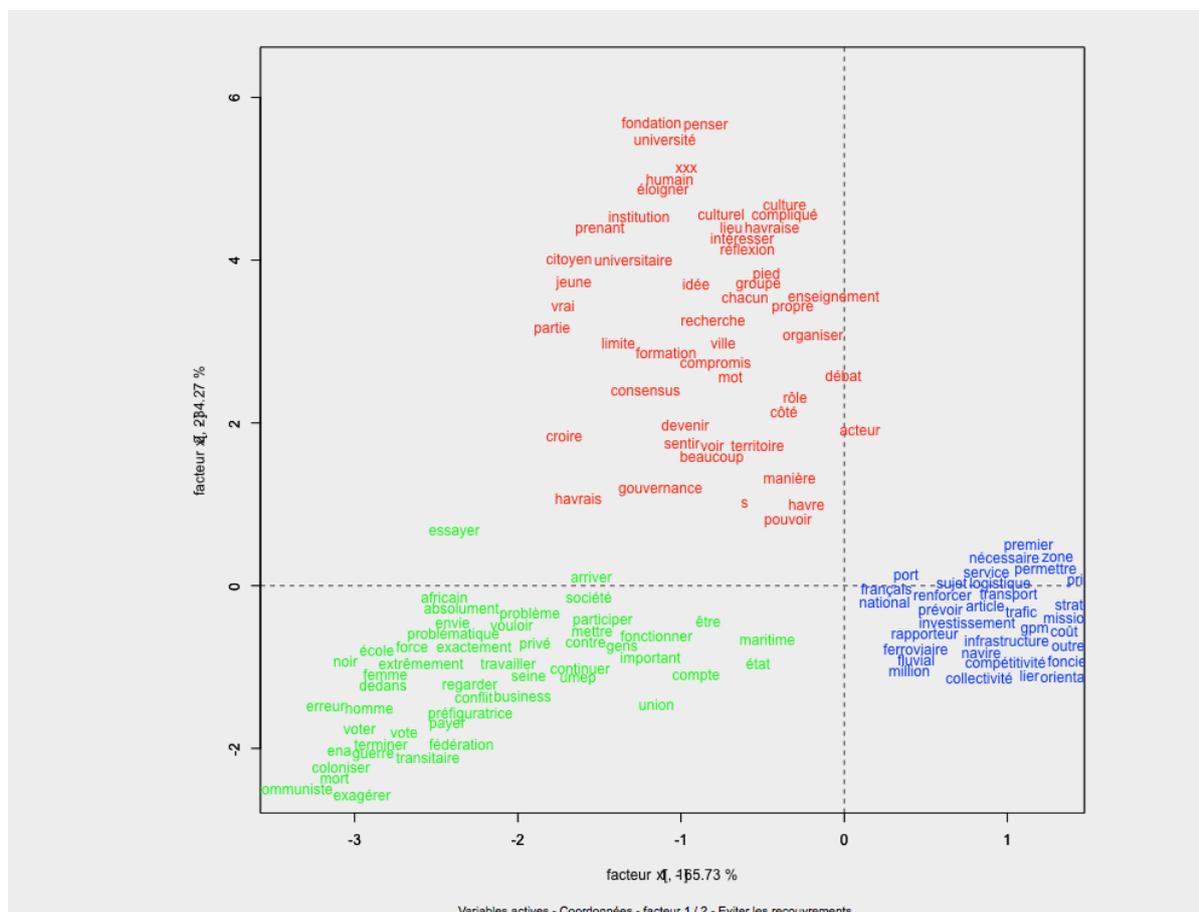


Figure 31. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance - Le Havre selon trois catégories



5.1.3. F - Analyse des similitudes - Le Havre

Cet outil montre les liens entre les formes, ce qui est tout l'intérêt de la segmentation du texte.

L'indice employé est celui de la cooccurrence qui se définit comme : « *apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments ou classes d'éléments dans le même discours* » (CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/cooccurrence>). Il est aussi possible de sélectionner une variable pour faire apparaître le lien entre la forme et la variable (test du Chi²11).

La taille des traits est proportionnelle à l'indice de cooccurrence des formes : par exemple, le lien entre « gouvernance » et « Etat » est plus fort qu'entre « Etat » et « mission ». D'autres liens paraissent structurer le discours : « gouvernance », « intérêt », « investissement » (...) et de nombreuses relations avec des indices de cooccurrences importantes apparaissent. La principale communauté de mots est structurée autour des mots « gouvernance » et « état ». Sept autres se détachent : mission, public, investissement, axe seine, politique, privé, acteurs.

5.2. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte abidjanais

A l'instar de ce qui a été précédemment réalisé pour le cas havrais, les mots-clés de la TRS sont repris dans le même ordre pour continuer sur les quatre suivants issus de la SP. Dans un souci de cohérence méthodologique et dans le respect des éléments énoncés dans le chapitre 3, les huit mots-clés issus des courants théoriques de la TRS et de la SP sont analysés de manière indépendante, à partir des extraits les plus significatifs des discours recueillis auprès d'acteurs remarquables des secteurs public et privé ainsi que de la société civile abidjanaise.

Toutefois, le déséquilibre rencontré parfois dans la densité des réponses incite à mélanger les citations des trois catégories d'acteurs (public, privé et civile) dans l'objectif d'obtenir des analyses croisées sur la perception de la gouvernance portuaire abidjanaise. Cette précision est importante car les discours se complètent plus qu'ils ne s'opposent pour construire des argumentaires souvent transversaux.

Une conclusion esquisse les contours de l'architecture intellectuelle et opérationnelle de compromis susceptibles de produire de la gouvernance portuaire, permettant ainsi de nourrir le dernier chapitre. La figure ci-après illustre la démarche du travail qui est fait ici pour le cas secondaire du Port Autonome d'Abidjan, respectant scrupuleusement le même canevas que celui produit pour le cas primaire du Grand Port Maritime du Havre (Figure 33)

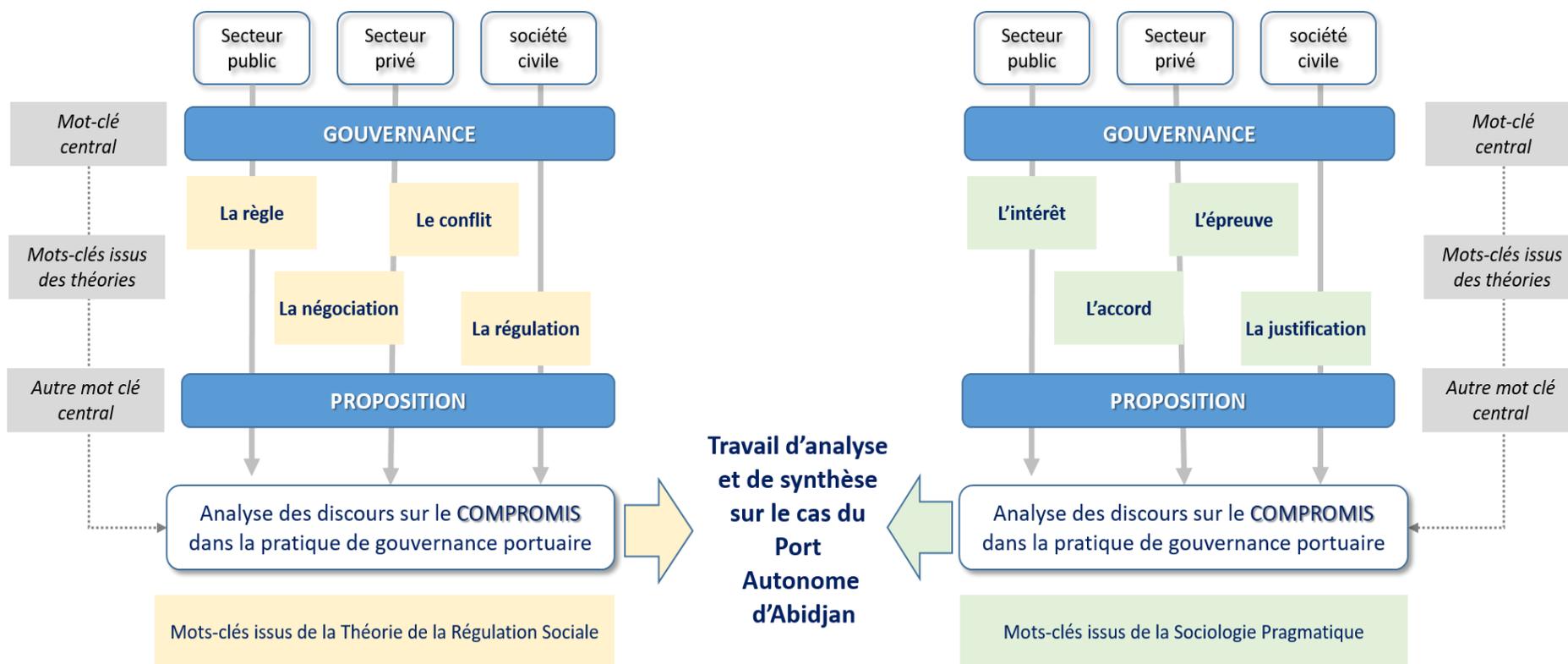


Figure 33. Architecture de l'analyse des entretiens avec Nvivo : cas du Port Autonome d'Abidjan

(Source : Daudet, 2020).

5.2.1. Analyse des discours abidjanais – Apports de la Théorie de la Régulation Sociale

Concepts-Clés	Synthèse
La règle	Création à partir des interactions produites pour transformer les organisations Les règles deviennent effectives et collectives par le rôle clé des acteurs dans les organisations. Elles participent à la stabilisation des organisations par la recherche de compromis issus de négociations aboutissant à une légitimation productrice de règles communes ou conjointes.

En premier lieu, il convient de remarquer que très peu d'extraits ressort des discours du secteur public sur la règle. L'explication réside probablement dans le simple fait que la seule règle qui semble s'imposer du point des acteurs publics est celle du politique.

« Donc, il faut savoir qu'un port est politique et que la nomination d'un directeur général d'un port est avant tout politique ».

Dans cette tirade lapidaire, la règle est instruite par un grand commis de l'Etat, le Directeur Général, qui est le garant de la volonté politique imposée directement depuis le sommet de l'Etat. On retrouve donc dans le discours les préceptes administratifs qui veulent qu'à Abidjan, premier port ivoirien et poumon socio-économique de la nation, un homme fort et proche du pouvoir en place est nommé directeur général. La stabilisation de l'organisation chère à la TRS ne se produit pas (seulement) par les interactions dynamiques entre parties prenantes mais qu'elle procède d'abord par la personnalité et la responsabilité incarnée par le directeur général. Une nuance cependant en provenance d'un proche du DG du PAA qui parle de cette manière de penser la règle au passé, affirmant que le PCA (Président du Conseil d'Administration) était nécessairement un « *homme du président* » mais sans mentionner la règle qui ferait du DG un homme du sérail politique ivoirien.

« En fait, c'est le Président de la République qui décidait de tout, qui nommait le Président du Conseil, un homme à lui. Le port était aussi une vache à lait pour ces gouvernements là... ».

L'usage du passé est tout sauf anodin puisqu'il marque une distanciation par rapport à des faits et des pratiques qui faisaient par le passé *la règle* au Port Autonome d'Abidjan. Lui qui a connu plusieurs PCA et DG explique que les choses demeurent très politiques mais que le DG devient « un homme d'affaires politiques ». Le même interlocuteur utilise une formule originale pour lier la règle et le fonctionnement quelque peu vertical de l'autorité portuaire abidjanaise.

« Sauf que c'est toujours difficile de demander à un père de famille de partager son autorité avec ses enfants. Et vous savez que l'autorité paternelle et la famille sont très importantes en Afrique. Il est donc difficile aussi, pour une autorité portuaire, de se désengager d'une politique de développement ».

Le port est un outil régalién au service d'une politique de développement. Pour les représentants interviewés dans le secteur public : c'est une règle qui ne souffre finalement d'aucun aménagement ou transgression. Ce n'est pourtant pas tout à fait comme cela qu'est perçue la règle dans les discours entendus autant de la part du secteur privé que des auditeurs s'exprimant pour le compte de la société civile. Une chose remarquable dans les analyses des discours abidjanais relève du fait qu'ils se recoupent très clairement dans l'appréciation et l'appréhension de la règle, surtout pour les acteurs du secteur privé et la société civile. Le caractère effectif présenté dans les travaux de JD Reynaud est très clair, sauf que les règles ne semblent pas devenir collectives, ou tout du moins leur légitimation ne résulte sûrement pas d'une approche commune et conjointe. C'est que ce tend à prouver la citation ci-après qui érige en règle le fait de devoir « escalader » l'ordre hiérarchique public pour obtenir gain de cause :

« C'est-à-dire que vous pouvez monter... si ça marche pas avec la direction générale du port, vous pouvez monter au-dessus pour avoir quelque chose là-bas, je pense ».

Ni négociation. Ni interaction. Le discours est clair : si vous ne parvenez pas à obtenir ce que vous avez besoin en vous adressant directement à la Direction Générale, alors il faut « monter » (si vous en avez les moyens et les réseaux) dans le système politique pour s'adresser aux ministères de tutelle, voire à la primature ou la présidence. Cette intervention est corroborée en quelque sorte par le propos d'un acteur très connaisseur du fonctionnement de la place portuaire abidjanaise qui expliquait, à propos du choix peu judicieux d'une installation sur le domaine portuaire :

« Il y a quand même des gens qui ont demandé à ce que ce soit fait là, je pense. Il y a quand même des privés qui sont venus pour dire : « je veux que ce soit là, ça m'intéresse que l'extension se fasse là ».

Les interactions transforment les règles mais pas nécessairement dans le sens de la TRS. Un autre acteur de la société civile met en avant que les règles (par décrets, décisions et arrêtés) changent mais sans concertation ; ce qui peut avoir pour effet que des politiques tarifaires changent aussi au gré de ces modifications réglementaires imprévisibles, elles-mêmes

résultantes selon l'interlocuteur d'un manque de dialogue entre les différentes sphères publiques (douane, ministère, port).

« Quand ils ne se parlent pas, on fait descendre les décrets, des décisions, des arrêtés, qui viennent soit de la douane, soit de l'administration maritime, soit de l'autorité portuaire. Ça pose plusieurs problèmes. Et puis les opérateurs, qu'est-ce-qu'ils font ? Ils se payent peut-être sur la population. Ils augmentent leurs coûts. Ça pose un problème parce qu'on ne peut pas travailler dans un environnement comme le port sans concertation, c'est pas possible. Il faut qu'on est une concertation ».

Fait très intéressant dans les propos des représentants du secteur privé et de la société civile, c'est le recours au mot compromis. Une première illustration établit une relation directe entre le fait qu'un fonctionnement efficace (de la place portuaire d'Abidjan) passe par un compromis qui lui-même participerait à l'établissement de règles. En soi, c'est une manière très intéressante de « relire » la TRS avec le compromis comme un levier supplémentaire dans l'établissement et l'évolution des règles.

« Je pense que c'est le compromis qui fait marcher. Je pense qu'il y a des règles à mettre en place ».

Un deuxième exemple évoque l'obligation de travailler en compromis en prenant le cas très particulier des relations entre le concédant (l'Etat) et le concessionnaire (société privée). L'interlocuteur met en lumière que les règles, même entérinées dans les termes légaux d'une concession et d'un contrat, peuvent être « rediscutées » pour arriver à un nouveau compromis.

« On est obligés, quand même, de travailler en compromis. Quand l'Etat estime que la concession gagne trop d'argent et qu'ils veulent renégocier les conditions... ben, d'accord mais la concession, elle est signée. Il y a un cadre juridique. Donc forcément, vous devez vous entendre et on arrive à des compromis ».

Cette remarque singulière interpelle puisque de manière très pratique, son auteur appelle à la stabilisation de l'organisation portuaire abidjanaise dans le sens strict des tenants de la TRS. La recherche de compromis par la négociation est, d'un point de vue opérationnel, illustrée dans le cas concret d'une renégociation des conditions contractuelles sur le seul constat que l'Etat signataire de la concession, conteste son équilibre économique et financier. Au passage, cette remarque est toute sauf déconnectée de la réalité des affaires portuaires africaines

comme nous l'avions déjà renseignées en faisant référence aux travaux en ingénierie régulatoire sur les concessions (Thorrance, 2014)(Thorrance, 2019).

Un témoin de la société civile quant à lui, faisant référence à la complexité des relations entre les parties prenantes sur la place portuaire abidjanaise, regrettait que le compromis ne soit pas « la règle » du fait qu'il y ait rarement une « réunion d'idées ».

« Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas parce que le compromis appelle forcément une réunion d'idées ».

Le témoignage ci-après, qui émane d'un acteur clé du secteur public, établit une transition évidente entre le mot-clé de règle et celui de régulation, nettement plus usité dans les discours abidjanais mais pas nécessairement dans le sens et l'esprit de JB Reynaud.

« Son statut de port régulateur lui assigne des missions de coordination et de régulation des activités, de sécurisation des personnes et des biens, de planification de développement des infrastructures et superstructures, de réalisation et d'entretien des infrastructures et superstructures ».

On ne parle pas de concessions réciproques des acteurs ou de régulation collective, fruit d'interactions entre les acteurs pour répondre de manière coordonnée à l'organisation formelle comme renseigné dans la synthèse du mot-clé régulation.

Concepts-Clés	Synthèse
La régulation	Elle repose sur le réalisme de la concession réciproque des acteurs qui acceptent une part raisonnable de contraintes pour faire évoluer les régulations dites de contrôle vers des régulations dites autonomes car générées par les acteurs eux-mêmes. . Les règles du jeu font évoluer la régulation conjointe par l'appropriation collective des acteurs. La régulation collective (et sa pertinence) questionne la production informelle de règles par les acteurs pour répondre à ce qui est proposée par l'organisation officielle, dite formelle.

Ici, le propos est administratif et régalien. Le port est une autorité avec des devoirs et des obligations. La régulation « descend » de la loi et génère *de facto* des règles émises par les pouvoirs publics, dont l'autorité portuaire fait partie intégrante. Dans la suite de la même tirade, l'orateur du secteur public ivoirien parle d'interactions qui se réalisent sous l'égide officielle et la coordination opérationnelle de l'autorité portuaire au sein d'une organisation, le District Autonome d'Abidjan (DAA).

« Il faut noter qu'il y a plus d'interaction avec le District Autonome d'Abidjan sur les questions de fluidité notamment la mise à disposition d'aires et d'espaces de stationnement. Au niveau portuaire, le PAA est en relation avec les structures ci-

dessous qui participent au passage de la marchandise et sa sécurisation. L'interaction entre les différentes structures est placée sous la coordination du secrétariat général de la communauté portuaire présidée par l'Autorité portuaire :

- *La Direction Générale des Douanes ;*
- *La Direction Générale des Affaires Maritimes ;*
- *La police & la Gendarmerie ;*
- *Les opérateurs portuaires ;*
- *La communauté portuaire ;*
- *Les chargeurs ; et,*
- *Les armateurs ».*

Pour des sujets « transverses » comme celui de la fluidité, le port devient alors un acteur qui coordonne le dialogue avec les autres parties prenantes, publiques et privées. Il n'est pas mentionné par ailleurs si le DAA dispose de pouvoirs pour préconiser des évolutions dans les régulations et réglementations. Cela n'empêche pas les acteurs du secteur privé et de la société civile de dénoncer le manque évident d'organisation et de planification, manifestant l'absence de vision de la part des pouvoirs publics ancrés dans une culture administrative.

« Parce qu'en fait, ce qu'il y a parfois, c'est un manque de vision. Ça, c'est clair – de la part des autorités – c'est une absence de plan d'aménagement et de vision urbanistique. C'est le manque de planification, de régulations et d'organisation ».

« Je pense que c'est vraiment important qu'on arrive, nous, à accompagner les autorités, qu'elles soient gouvernementales, que ce soit des administrations portuaires, l'autorité portuaire ou l'administration des douanes, changer des fois de culture ».

Il n'est jamais fait référence au processus de concessions réciproques qui reposeraient sur des interactions dynamiques et fécondes entre les différentes parties prenantes. Le secteur privé ne parle pas du DAA ni même les intervenants de la société civile. Cela peut paraître surprenant puisque le DAA semble être une organisation où peut se co-construire des règles communes. Sur le cas particulier de la fluidité, le secteur privé est particulièrement concerné et actif pour faire bouger les choses mais jamais il n'a été fait référence à la structure du DAA dans les discours autres que ceux du secteur public.

Les représentants de la société civile s'émeuvent d'ailleurs de leur absence dans la gouvernance portuaire comme l'atteste la citation ci-après :

« C'est une vraie limite dans le développement du port d'Abidjan, que de ne pas associer systématiquement la population dans la construction de la décision et dans la construction de la modernisation et du développement ».

Plusieurs discours n'hésitent pas à reprocher au politique ses errements de gestion et de stratégie. Les propos sont crus et sans détour, reprochant le manque de clairvoyance des anciens, le népotisme d'autres ou encore l'absence totale d'ambitions réelles au niveau portuaire régional.

« On sait que les ports ont été développés avec des politiques qui n'auraient pas dû être mais ce sont des politiques qui ont été faites par les pays, qui, pendant un moment, ont développé l'Afrique. Ça veut dire la France, l'Angleterre, etc. Et on a fait que répliquer ce qu'on ne devait pas répliquer ». « La notion de compromis est recherchée dans la constitution de la communauté portuaire d'Abidjan ».

« C'est que les instances régionales africaines pratiquent une concertation incantatoire. Nous sommes solidaires, nous sommes frères, tout va bien, on va travailler ensemble, etc. Et en fait, dans la réalité, ce n'est pas vrai. Ils n'arrivent pas à se coordonner, et qu'elles que soient les instances qu'ils ont mises sur pied, les lieux de dialogue, quand un chef d'Etat veut avoir son port comme il veut avoir son aéroport... et bien il l'a ».

Un opérateur privé résumait la situation actuelle de la gouvernance portuaire d'Abidjan en une phrase :

« C'est le reflet de la gouvernance aujourd'hui des ports africains. Un port comme Abidjan, un conseil d'administration de 9 personnes, aucun acteur privé ».

La régulation ne peut guère évoluer dans la coordination mais une chose essentielle que les discours n'expriment que de manière indirecte, c'est le rôle de la production de règles informelles. Le dialogue informel entre les organisations et leurs dirigeants (public et privé) semble même pouvoir infléchir les lois, les règles et la régulation. Et le terme qui revient à ce moment précis du discours lié à l'informel, c'est le mot-clé de compromis qui semble pratiquement se substituer à celui de négociation tel qu'il est défini dans la TRS.

Concepts-Clés	Synthèse
La négociation	Collective, la négociation se fonde sur un échange où les acteurs cherchent à remettre en cause les règles et leurs relations dans le but de fabriquer de nouvelles règles communes, visant à cadrer les interactions entre les parties prenantes. La négociation vise à atteindre une convergence acceptable entre des acteurs et soutient la mise en place de régulations autonomes synonymes d'appropriation. La négociation a recours aux processus de consultations des acteurs, dans leurs divergences et leurs conflits, dans une quête d'efficacité et de légitimité.

Une première remarque émane d'un acteur privé installé de longue date dans les affaires portuaires abidjanaises.

« (...) souvent on reçoit des convocations. Ce ne sont pas des invitations mais ce sont vraiment des convocations ».

Dans ce sens, la négociation n'installe pas un dialogue ouvert. La négociation manifeste le dirigisme politique de l'autorité qui « invite » les acteurs privés sous la forme de convocation pour entamer des discussions. Les processus de consultation se déroulent selon deux pratiques. La première consiste à consulter ensemble les représentants d'une profession (armements, manutentionnaires, commissionnaires/transitaires, etc.) pour discuter d'une convergence acceptable entre l'autorité portuaire et la branche professionnelle invitée. La seconde, plus fréquente et diffuse, consiste à provoquer des consultations directes, entre un acteur privé identifié et le PAA en argumentant sur la quête d'efficacité, la capacité à résoudre un conflit ou des divergences. Le même interlocuteur du secteur privé indique que cela dépend en fait de la personnalité du DG, indiquant au passage que celui en place est nettement plus ouvert au dialogue et à la négociation que son prédécesseur. Il évoque alors l'idée de compromis quand il explique qu'il va défendre ses projets en acceptant de réduire ses exigences pour faire bouger les choses. Une fois encore, la construction du compromis passe par un dialogue direct avec le plus haut représentant public du PAA (le DG) en faisant fi en quelque sorte de la gouvernance de l'organisation. En tout cas, l'initiation du compromis s'entame par une discussion directe, en mode projet, entre un acteur privé et le DG.

« Il faut faire des compromis plutôt que des consensus (...) parce que de notre côté, on accepte de réduire nos exigences parce que l'on veut y arriver. Peut-être qu'au départ, nos exigences sont un peu fortes, parce que justement, on veut faire bouger les choses ».

Un autre acteur, tout aussi implanté que le précédent affirme sans ambages que « tout se négocie ici, si l'on sait s'y prendre ! ». Nous sommes assez éloignés des fondements de la TRS sur le mot-clé de la négociation, à ceci près quand même qu'il faille nécessairement une

vraie envie de vouloir faire bouger les choses. Cela se retrouve dans le propos d'un autre acteur privé :

« Collaboration, compromis, consensus, cadre légal, implication politique : parce qu'aussi, il faut une certaine volonté des autorités à transformer ».

Une dernière idée qui a trait à la négociation et qui relève directement d'une décision politique lourde de sens, c'est l'impératif d'inclure dans tous les développements d'affaires en Côte d'Ivoire une société et des intérêts ivoiriens aux côtés des investisseurs et opérateurs internationaux. Cette imposition politique pour défendre les intérêts nationaux, renforcée en 2017, fait dire à un observateur de la société civile, ancien acteur du secteur privé mais aussi ancien haut-fonctionnaire du PAA :

« D'où le fait qu'aujourd'hui, il est prévu aussi des lois qui obligent les sociétés internationales à trouver des associés ivoiriens. (...) Si vous avez une concession qui s'ouvre ou s'il y a un projet de concession, il y a une obligation d'avoir un associé ivoirien ou d'être associé à un groupe ivoirien. Moi, je trouve cela très bien parce que justement, ça oblige d'un côté les étrangers à travailler avec les ivoiriens et les ivoiriens à travailler avec les étrangers, et donc de se mettre au niveau. »

Quasiment tous les acteurs du secteur privé ont exprimé le fait qu'ils n'avaient pas attendu la promulgation d'une loi nationale pour inclure des talents ivoiriens dans leurs structures et leur développement. Cependant, cette loi peut être interprétée comme l'expression de l'écart qui sépare la sphère publique de la sphère privée, démontrant la faible porosité des interactions entre parties prenantes. Dans la continuité de la première partie de la tirade, l'interlocuteur pense que cette loi, et ce qui va en résulter dans le monde des affaires portuaires abidjanaises, devrait apporter une « autre gouvernance » où un secteur privé plus « ivoirisé » pourrait jouer un rôle plus affirmé « dans la gouvernance et le développement ».

« Ça va nous permettre de rentrer dans une autre gouvernance et cette autre gouvernance, c'est qu'effectivement il faut que les sociétés, que les acteurs de la place portuaire aient un rôle à jouer dans la gouvernance et le développement ».

Pour terminer sur le concept clé de la négociation, la fabrication de nouvelles règles communes dans une dimension collective fait partie du fonctionnement de l'organisation portuaire abidjanaise. Sauf que les expressions des grands témoins concordent presque toutes pour décrire un système segmenté, où les relations bilatérales, en gré à gré, sont propices aux

« adaptations » des réglementations. L'appropriation peut se construire ensuite dans un processus de légitimation au moment où les négociations particulières deviennent au fil du temps des négociations qui apportent de nouvelles règles assumées (et respectées) par la majorité. Un témoin de la société civile, expert-acteur de la chose portuaire africaine, apporte ce que l'on peut estimer comme une forme de synthèse sur l'appréciation de la négociation :

« A Abidjan, la pratique est la règle et ses contours sont le fruit de longues et nombreuses discussions entre les acteurs concernés. Le but, c'est que la pratique aille dans le sens et l'intérêt du plus grand nombre. Le PAA fonctionne comme ça. Les opérateurs privés aussi. C'est souvent plus efficace que les lois et les règlements ».

Cette façon de percevoir la négociation conduit à éviter les conflits, ou à tout le moins, d'aborder le conflit par la discussion, l'échange et, on le verra dans les extraits des discours, par le compromis qui est largement repris pour expliquer que l'intérêt commun exige desdits compromis.

Concepts-Clés	Synthèse
Le conflit	La notion de conflit s'avère essentielle au fonctionnement normal des organisations où chaque acteur défend sa rationalité normative pour construire des règles collectives et ajuster les limites des réglementations. Le conflit peut se percevoir comme une conséquence d'un déficit de régulation basée sur l'expression de divergences par les acteurs qui cherchent à équilibrer des rapports jugés déséquilibrés ou même injustes.

Le déséquilibre et même l'injustice, mots inclus dans la définition synthèse du conflit dans la TRS, ressortent en des termes assez explicites chez les acteurs des secteurs public et privé rencontrés à Abidjan. Un représentant de la sphère publique parle de transparence et d'équité, pour éviter que certains se sentent lésés ou d'autres favorisés.

« Transparence et équité dans l'animation de la plate-forme portuaire. Ni lésés, ni favorisés sur la plate-forme portuaire dans l'optique de tirer tout le monde vers le haut par le développement des outils de croissance ».

Sans être foncièrement antinomique avec ce qui vient d'être écrit sur la négociation, le secteur public demeure campé sur sa mission régalienne de développement, au bénéfice de tous (*tirer tout le monde vers le haut*) par une animation qui se veut juste (on trouve les éléments de justesse et de justice qui reviendront dans la définition du mot-clé de l'épreuve de la sociologie pragmatique). Evidemment, cette posture qui cherche à éviter le conflit est partagée par les acteurs du secteur privé, en insistant tout de même sur le fait que ce sont eux qui doivent souvent s'adapter à la vision publique du développement portuaire.

« Parce que l'autorité portuaire est liée en fait à l'Etat, donc elle a forcément des objectifs, une vision qui n'est pas celle que nous, nous partageons forcément. Et c'est là d'où viennent, justement, les divergences ».

« Donc, on s'entend et puis ensemble, on progresse par rapport aux actions à mener. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas parce que le compromis appelle forcément une réunion d'idées ».

Deux éléments interpellent dans cette citation en deux parties. La première est qu'il persiste évidemment des divergences de points de vue, qui sont assumées et même exprimées sans langue de bois par le représentant d'une grande société internationale opérant depuis longtemps au port d'Abidjan. La seconde, est l'usage du mot compromis comme une finalité où l'on réussit, ensemble, à faire converger les idées. Jamais des mots forts comme tension, conflit ou pire encore, blocages ou grèves ne sont utilisés par les parties prenantes. Dans la TRS, cela s'analyse avec le triptyque de mots *divergences, équilibre/déséquilibre/injustes*. Il est intéressant de constater que les parties prenantes abidjanaises semblent traiter le conflit « en conformité » avec l'analyse de JD Reynaud, mais en utilisant un vocable parallèle où le terme de compromis ressort clairement comme tend à le prouver les deux citations suivantes extraites de deux témoignages, un de la société civile, l'autre du secteur privé.

« Et la notion de compromis c'est ça. C'est de dire que « ce problème réel, personne ne remet en cause que ce problème il est réel et qu'il faut le solutionner ».

« C'est une mission de facilitation du transport par la réduction des tracasseries, et donc par la fluidité des transports. Ça veut dire que toutes les décisions qui s'appliquent aux opérateurs doivent avoir leur adhésion, et il faut un minimum de compromis ».

Dans la première, le conflit est remplacé en quelque sorte par le problème qu'il faut « solutionner » par le compromis. Dans la seconde, le mot fort est adhésion, qui suppose selon l'expert interrogé un minimum de compromis entre les opérateurs (publics et privés). Le contexte est important : le témoignage explique que les règles pour favoriser une dématérialisation des procédures de gestion du passage de la marchandise à Abidjan ont dû être adaptées, et qu'elles se sont imposées à tous les opérateurs qui gèrent une action dans la gestion du fret maritime. En l'espèce, on a une proposition qui est inversée par rapport aux apports théoriques de JD Reynaud dans la TRS. En effet, les conflits sur la dématérialisation des procédures et son outillage technologique n'ont pas construit des règles collectives et

ajuster les limites de la régulation en cours. Au contraire, l'imposition d'un outil informatique par la règle a dû recevoir l'adhésion du plus grand nombre par le compromis pour éviter le conflit et ainsi entériner *de facto* de nouvelles règles de gestion estimées équilibrées et justes (ou tout du moins suffisamment équilibrées et justes pour ne pas générer un conflit). Un représentant du secteur public explique que ce ne fut pas aussi simple, notamment du côté régalién, car ce « projet » de dématérialisation aurait exigé selon lui une adaptation du cadre légal, en amont du projet, et pas en aval.

« Je pense qu'il y a des éléments sur lesquels il faut vraiment travailler, en amont sur les projets qui sont l'adaptation du cadre légal ».

Il reconnaît toutefois que ce projet (et son infrastructure) participe aux changements des mentalités (et même des changements de paradigme), ce qui est tout sauf neutre puisque dans la section sur la négociation, il est confirmé que les arrangements et autres discussions se concluent rarement de manière systémique et englobante. Ici, le « projet » et son « infrastructure » concernent toute la communauté, jusqu'à modifier les, pratiques, les mentalités et même changer le paradigme.

« Et après, c'est mettre en place toutes les infrastructures qui peuvent aussi accompagner ces changements de mentalités et ces changements de paradigmes dans certains cas ».

Un dernier témoignage très important aborde une question centrale : celui de la capacité des acteurs à échanger entre eux, se comprendre et même se respecter. Le témoignage en deux parties atteste d'une chose : le secteur public et ses élites portuaires sont de plus en plus formés pour argumenter et justifier les tenants d'une gouvernance publique du port d'Abidjan. La citation parle d'abord d'une professionnalisation des élites publiques, en argumentant dans la seconde partie qu'ils sont de plus en plus « techniciens » de la chose portuaire et pas seulement des politiques de la politique portuaire.

« Vous parliez de gouvernance (...). On sent bien quand même une connaissance de plus en plus affinée de la part de l'autorité portuaire, qui sait aussi conseiller. Donc, aujourd'hui, il y a quand même des discussions qui sont quand même plus professionnelles qu'elles ne pouvaient l'être avant ».

« Mais ça veut dire aussi, qu'il faut qu'on est en face de nous des techniciens et pas uniquement que des politiques ».

Dans la TRS, la défense de la rationalité normative du pouvoir régalien passait nécessairement par la défense des règles et des régulations dont le DG du PAA est le garant public et politique. Aujourd'hui, il semble, par les propos relevés dans cet entretien, que le dialogue change. La défense et l'évolution des règles et des pratiques s'accompagnent de plus d'ouverture car les élites sont plus formées aux enjeux opérationnels et stratégiques. Cela se résume par une formule lapidaire retenue à la fin d'une discussion avec un acteur de la société civile,

« Ce n'est pas comme ça que l'on gère un port. C'est une idée nouvelle, on informe les gens et on leur dit : « voici les tarifs, ça se discute ».

Dit autrement, avant, le PAA gérait le port sans que rien ne se discute et dorénavant, même les éléments tarifaires, nerf de la guerre si l'en est, font l'objet de « discussions » !

5.2.2. Analyse des discours abidjanais - Sociologie Pragmatique

L'analyse sur les mots-clés issus de la sociologie pragmatique suit rigoureusement le même cheminement méthodologique que celui du cas primaire havrais ; à savoir que l'extraction de citations des discours recueillis sur place à Abidjan se réalise dans le même ordre et suivant le même protocole qu'au Havre. Le premier mot-clé issu de la sociologie pragmatique (SP) est celui d'accord et ceux qui ressortent des discours sont le dialogue, la discussion, l'échange. Il est plus décrit les rouages de l'accord, le parcours à suivre pour atteindre un accord qui est appréhendé comme « une manière coordonnée de travailler efficacement ensemble ».

Concepts-Clés	Synthèse
L'accord	Produit d'une relation entre des acteurs individuels et une forme de généralité supérieure identifiée comme "principe supérieur commun". Cela permet de surpasser les particularités des personnes et de constituer les fondements dudit accord à partir de règles explicites qui soutiennent la justification des acteurs dans une référence commune dénommée « principe d'équivalence ». L'accord ne peut se départir des objets, des situations et des circonstances dans lesquelles il se conclut.

Les deux premières citations, la première issue du privé, la seconde du secteur public, illustrent le produit d'une relation entre les acteurs pour que la référence commune soit bien de travailler ensemble en prenant en compte les points de vue, les objectifs et les intérêts de chacun. L'expression « culture collaborative » fait écho au « principe supérieur commun » à la différence notable que la culture collaborative est perçue comme une condition d'aboutir au principe supérieur commun. Dit en d'autres termes, le surassement des problématiques

spécifiques et particulières se réalise au profit d'un principe d'équivalence qui opère dans l'optimisation des processus.

« C'est-à-dire que l'on se retrouve régulièrement, on discute par rapport aux problématiques. Qu'est-ce qu'il y a à faire. Comment on rend le port plus performant ? On prend en compte les problématiques, les problèmes des uns, surtout des opérateurs. »

« L'autorité portuaire en tant qu'entité qui gère la place portuaire, avec aussi d'autres acteurs prépondérants telle que la douane : notre objectif, c'est d'emmener un peu la culture collaborative pour l'optimisation des processus ».

L'accord se travaille dans la concorde comme le résume une courte citation extraite d'un acteur de la société civile :

« Et la gestion d'un port se fait avec les opérateurs, pas contre les opérateurs ».

Et le triptyque discussion-concertation-compromis revient à plusieurs reprises pour décrire ou pour appeler un « travailler ensemble » qui avait déjà été relevé à plusieurs reprises dans le cas havrais, mais pas nécessairement avec les mêmes considérations et dans la même résonance collaborative. Nous y reviendrons dans la synthèse du présent chapitre. Les trois extraits proviennent, et c'est tout sauf neutre que de le préciser, de trois acteurs issus des trois catégories (public-privé-société civile).

« Il n'y a pas de port s'il n'y a pas d'opérateurs. Il n'y a pas d'opérateurs s'il n'y a pas de port ! Donc forcément, il faut qu'ils travaillent ensemble. Il faut qu'il y ait cette volonté de rechercher le compromis, ça c'est important. Discuter. A tout le moins : discuter ».

« Le compromis est la clé de réussite de tout projet d'intérêt. Dans la gestion au quotidien, la recherche du consentement de la majorité prime sur l'intérêt particulier ».

« Je dis, pour me résumer : il y a besoin de concertation. Parce qu'on travaille sur le même objet. On travaille pour faire le port ».

Jamais l'accord n'est explicite, ni même cité dans les propos mais « faire le port » comme le dit le dernier acteur de la société civile s'explique par une obligation, celle de travailler ensemble pour que le port fonctionne. Comme si, une sorte de résignation positive s'exprimait

avec l'idée que, le fait de ne pas avoir d'autre choix, conduit au « consentement de la majorité ». Dans les interstices, l'acteur privé interviewé rappelle quand même que ce n'est pas aussi simple que cela. Le dialogue peut être complexe, voire inaudible avec les différentes strates administratives et publiques, et surtout, les projets de développements peuvent « tomber à l'eau » par l'insolvabilité des désaccords entre les différentes composantes de la seule sphère publique.

« Il y a une volonté mais il y a toujours un problème, on va dire interservices. Si ce n'est pas le port, c'est la douane. Si ce n'est pas la douane, c'est le ministère des transports. Avant que tous les services se mettent d'accord, le projet tombe à l'eau. On va dire ça comme ça ».

Le même interlocuteur interroge le fonctionnement même de la gouvernance dans ce cas précis puisqu'il mentionne l'idée d'une validation (un accord trouvé ?) pour que ses propres dossiers avancent. Et il conclut sa tirade par le compromis comme finalité des discussions-concertations-négociations sans écarter le fait que dans la vie des affaires, la gouvernance par le compromis peut être compliqué !

« Il faut une gouvernance, il faut qu'on discute. Il faut quand même qu'à un moment, les gens puissent valider à un certain niveau. Et c'est important aussi pour les partenaires ».

« On est forcément sur un certain nombre de points pas d'accord, et du coup, il y a nécessité de trouver un compromis, bien entendu ».

« Oui, pour nous, le compromis implique qu'on mette tout le monde d'accord sur tout alors qu'on sait que quand on gère une place portuaire, arriver à faire de la gouvernance par le compromis peut être compliqué ».

Concepts-Clés	Synthèse
La justification	Elle procède de l'ambition des acteurs à produire des accords en coordonnant leurs actions par des ajustements qui permettent d'aboutir à des ordres de justice. Ces ordres de justice sont au cœur d'une sociologie pragmatique dynamique car ils permettent de rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes. La justification procède de critiques par les acteurs sur des actions et des pratiques. La justification (et les critiques) peuvent refondre les pratiques collectives, transformer les dispositifs, voire même réformer les régulations ou les institutions.

Dans la continuité du mot-clé précédent, on retrouve des discours qui n'utilisent pas la sémantique de la SP mais recourent les notions essentielles analysées par Thévenot et

Boltanski. La justification s'explique et se contextualise comme dans ce premier extrait très court qui met en lumière comment l'implantation d'un nouvel outil communautaire n'a pu être possible que par la participation active de tout le monde.

« C'est plus facile de le faire implémenter, parce que tout le monde y a participé un peu. Mais quand c'est nouveau, quand ça vient comme ça, ça ne marche pas ».

Cela se rapproche de l'idée que la production d'accords résulte de la coordination d'actions entre les acteurs pour justifier l'inclusion de nouveautés dans le fonctionnement de pratiques qui deviennent collectives, pour ne pas dire collaboratives. Cette justification se rencontre dans la série de questions suivantes, posée par un autre acteur privé sur le sujet de la responsabilité de l'acteur vis-à-vis du fonctionnement de la gouvernance portuaire à Abidjan.

« C'est vrai que chaque acteur a sa responsabilité par rapport à la question de la gouvernance, mais au-delà de la responsabilité individuelle, il est important qu'on puisse regarder la question de façon globale. Ensemble, qu'est ce qu'on pense ? Qu'est ce qu'on décide ? Qu'est-ce qu'on fait qui sera aussi bien pour l'entité portuaire elle-même que pour chaque opérateur sur la place portuaire ? ».

On ne parle pas de refonte des pratiques collectives mais la suite de l'intervention nous fait passer de la responsabilité individuelle à la coordination par des écosystèmes associatifs qui apparaissent comme des organisations légitimes pour discuter au sein de la communauté portuaire et maritime.

« Voilà, après on a des écosystèmes. C'est-à-dire qu'on a quand même des rencontres, au niveau du port, avec l'association des consignataires, avec l'association des transitaires. On a avec le cadre du FEDERMAR, un outil de discussion avec toute la communauté portuaire et maritime ».

La légitimité de la parole et de celles et ceux qui en ont la responsabilité s'interrogent dans le cas d'Abidjan alors que l'architecture communauté, la supra-organisation d'une communauté portuaire n'existe toute simplement pas.

« Il n'y a pas vraiment la notion de communauté portuaire ou l'ensemble des acteurs communique de manière ouverte et simple autour de l'ensemble des problématiques logistiques ».

Il en résulte ce qu'un acteur public considère comme une perte de temps pour construire et légitimer le compromis dans la fabrique d'une gouvernance inclusive et représentative.

« On va y arriver, mais la problématique c'est qu'on perd énormément de temps. On passe beaucoup de temps, beaucoup d'énergie à arriver à ce compromis ».

Un autre acteur, sans remettre en cause la légitimité du processus actuel de gouvernance, appelle de ses vœux que le conseil des chargeurs, l'Office Ivoirien des Chargeurs (OIC), dispose d'une place de choix dans ce qu'il qualifie de « bonne gouvernance ». Il justifie ses propos par le poids économique et logistique que pèsent les importateurs, et surtout les exportateurs ivoiriens dans le fonctionnement de la place portuaire abidjanaise.

« Je pense que dans une bonne gouvernance, ce conseil des chargeurs doit avoir une place primordiale dans les décisions qui doivent être prises par le port ».

Cette intervention de l'OIC rejoint celle émise par l'UMEP au Havre, avec la justification qu'une organisation comme l'OIC dispose d'un poids et d'une représentativité qui lui confèrent la légitimité de peser sur les décisions prises par le port. Etre dans la critique constructive sur les pratiques pour refondre certains dispositifs, voire même certaines règles ou régulations : le représentant de la société civile, ancien acteur de l'OIC, n'a pas recours aux mots de la SP mais le sens même de sa justification s'y inscrit fidèlement. Il conclut par une formule aussi concise que partisane puisqu'il laisse sous-entendre que les problèmes soulevés par l'OIC représentent la voix du secteur privé.

« Le port doit dire « voilà nos problèmes », et le conseil des chargeurs « voilà les problèmes que rencontre le secteur privé ». D'accord, il y a compromis entre les deux ».

Selon lui, le compromis se matérialise dans la convergence des solutions à trouver aux problèmes des deux organisations (le port d'un côté, l'OIC de l'autre). Ce raccourci pose évidemment le problème de la confusion des principes de justification avec ceux de l'intérêt.

Concepts-Clés	Synthèse
L'intérêt	L'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs. Plus que de procéder à une intention dénonciatrice, l'intérêt devient revendicatif avec l'ambition par les acteurs de modifier les positions pour générer des opérations de rapprochement (ou de distanciation) avec les autres parties prenantes. La formation des intérêts n'est pas appréhendée comme un facteur explicatif de l'action. La formulation des intérêts et la considération de ceux des autres parties prenantes peuvent s'appréhender autant dans un objectif partagé d'efficacité que de dénonciation face à l'intérêt général. La construction de l'intérêt commun ou collectif exige de la compatibilité, de l'équité et de l'impartialité.

Quand les tenants de la sociologie pragmatique argumentent sur le fait que l'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs, la place portuaire ivoirienne met en application ce principe en conjuguant les argumentaires de défense des intérêts particuliers

d'une part, avec ceux nettement plus communautaires dans un souci d'efficacité collective. Mais, à l'instar de ce qui a déjà été relevé plus en amont dans l'analyse des mots-clés concernant la TRS, il revient à plusieurs reprises le terme de compromis pour considérer l'intérêt commun et l'intérêt général comme des conditions essentielles de succès.

Deux illustrations avec une première, émanant de la sphère publique et qui explique que la production d'ateliers en fonction des métiers permet de faire comprendre au plus grand nombre l'intérêt commun.

« Quand on y arrive pas, il faut qu'on accepte la culture du compromis Et ça, c'est ce qu'on essaie de faire passer aux uns et aux autres par des ateliers plus spécifiques en fonction de leurs métiers, pour leur faire comprendre dans leur intérêt aussi par exemple de céder sur tel ou tel point ».

En clair, le constat part de l'échec (*quand on n'y arrive pas*), ce qui signifie que des moyens ont été employés pour solder les divergences (ou les conflits). Ensuite, la compréhension passe par la construction d'un intérêt commun qui exige parfois de rogner une partie de sa position au profit de l'intérêt général. En cela on retrouve pleinement la structuration intellectuelle de la SP avec l'idée de construire un objectif commun et partagé. La seconde illustration pourrait être la suite logique de la première mais elle est prononcée par un acteur privé qui explique comment la concertation et la co-production de sens donnent le sentiment à certains de « céder » une partie de leurs intérêts particuliers.

« (...) c'est vrai qu'ils vont avoir le sentiment de céder, mais quand ils vont regarder de façon globale l'intérêt ultime, ils se rendent compte que finalement, c'est dans leur intérêt aussi et que, par exemple, c'est tel ou tel acteur dans tel cas qui va avoir sa vie simplifiée en fait ».

La génération d'opération de rapprochement décrite en détail par Boltanski et Thévenot dans leurs écrits sur la SP se retrouve dans l'idée de simplifier la vie d'acteurs (et pas seulement la sienne de vie d'acteur) avec une ambition d'amélioration collective. Pas de dénonciation mais plutôt l'idée de construire de l'intérêt collectif de manière compatible et équitable (les uns peuvent perdre un peu mais acceptent cette idée dans une optique de bien commun partagé).

Et l'on revient avec le compromis qui devrait inclure la grande absente de la gouvernance des activités portuaires abidjanaise : la société civile. Selon cet observateur de la société civile,

retraité et haut-fonctionnaire du Port Autonome d'Abidjan, la société civile inclut évidemment les populations qui vivent en milieu portuaire.

« Et le compromis également doit pouvoir se faire avec la société civile. Les populations, par exemple, qui vivent en milieu portuaire, ou celles qui ont des intérêts en milieu portuaire, on devrait pouvoir, dans l'idée du compromis, réunir tous les acteurs qui sont concernés par l'activité portuaire ».

C'est une spécificité que l'on ne retrouve pas dans le cas primaire du Havre où les populations riveraines vivent à proximité et en périphérie du domaine portuaire. Jusqu'à très récemment, le domaine à Abidjan était carrément habité par des milliers de familles, majoritairement précaires, et qui vivaient essentiellement de la préparation de repas bon marchés et de petits boulots de réparation mécanique, de ventes de rues, etc. Le témoignage prend en compte cette dimension qui a largement disparu depuis 2018 et 2019, années où le PAA a décidé de « faire le ménage » en délocalisant à l'extérieur du domaine ces familles, essentiellement pour des raisons de sécurité (respect du code ISPS de l'OMI) et de salubrité publique.

Une fois cela clarifié, il n'empêche que notre interlocuteur estime que ces populations civiles ne sont pas incluses dans la gouvernance portuaire abidjanaise. Un acteur du secteur privé insiste en affirmant que le développement (portuaire) doit se combiner avec celui de tout le pays et de la population. Cet argument, éloigné de l'idée de l'intérêt dans la SP, précède la suite de la phrase qui indique que les intérêts sont toujours, selon lui, divergents.

« Le développement doit aussi aller avec le pays, avec la population. Et ça, c'est important pour moi, si je le prends autant à cœur ».

« Moi, je pars toujours de l'idée que les intérêts sont divergents ».

Un autre acteur représentant une société privée historique de la place portuaire abidjanaise parle lui de *consensus* pour faire converger les intérêts publics et privés. La discussion est au cœur du processus de construction de l'intérêt partagé et le même acteur va plus loin en parlant de fusion des positions des acteurs, cette fois-ci pour travailler en *synergie*.

« Nous, on défend l'intérêt privé. Je dirai, le port va quand même essayer de défendre l'intérêt du port dans son ensemble, voire du gouvernement. Oui, on est obligés de discuter. Oui, on est obligés de travailler en consensus. ».

« Parce que dans la gouvernance, on a besoin que tous les acteurs fusionnent, qu'ils puissent travailler en synergie ».

Sa conclusion est implacable mais ne précise pas si de disposer de deux sociétés plutôt qu'une seule puissante est au service de l'intérêt commun (ou des intérêts particuliers des deux sociétés).

« Il vaut mieux avoir deux sociétés moyennes qu'une puissante qui va infléchir une politique tarifaire ».

Concepts-Clés	Synthèse
L'épreuve	L'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs qui énoncent, au nom d'un collectif, des énoncés d'objectifs. L'épreuve s'inscrit dans des dispositifs organisationnels qui agissent sur le jugement et les actions d'acteurs en quête de repères normatifs. L'épreuve renvoie aux notions d'incertitude et de dispute avec des acteurs qui adoptent des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice.

Les deux premières citations issues d'un même entretien avec une personnalité du secteur public mettent en exergue le rôle du Directeur Général dans le fonctionnement et surtout dans la responsabilité des résultats du port autonome. La SP mentionne que *l'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs*. Dans la première remarque, il est confié que le tout puissant DG du PAA demande ouvertement aux acteurs de l'écosystème (cela peut être ses collaborateurs proches mais aussi ses clients et partenaires) de l'aider à porter la bonne voie.

« Plusieurs fois, le DG du Port Autonome d'Abidjan a laissé entendre et dit ; « J'ai besoin que vous m'aidiez pour porter la bonne voie ».

La bonne voie s'inscrit sur le jugement des acteurs pour qu'ensemble, ils portent un message commun, ou tout du moins un message accepté par toutes et tous. Avec une telle confiance, cela démontre que le DG du PAA, garant du fonctionnement efficace et rentable du poumon socio-économique de la nation ivoirienne, se préoccupe de la voix des autres pour que sa propre voix devienne légitime, voire unanime. Le caractère magnanime du DG dans sa gestion collaborative des affaires portuaires semble varier « selon les moments » comme l'indique un acteur privé qui s'avère essentiel dans les opérations portuaires Abidjanaises.

« Ça dépend des moments. Il y a des jours, des fois, on est vraiment convoqués et puis quand c'est pour discuter, ça s'appelle faire des réunions organisées ».

Au-delà des modalités de la concertation et des discussions, l'épreuve peut commencer dans la mauvaise compréhension des problèmes sur des sujets spécifiques. La tirade ci-après renvoie aux notions d'incertitude sur la capacité à pouvoir régler des problèmes pourtant jugés essentiels au fonctionnement économique du pays tout entier.

« Et quelquefois, on le voit, c'est simplement un problème de processus documentaire, un défaut de processus de documentaire, il y a un petit grain de sable et ça pour le résoudre, il faut mettre autour de la table des gens pour lequel la logistique n'est pas le métier de base et arriver à leur expliquer que ce qu'ils font ça un rôle énorme sur l'économie du pays. Et que même s'ils ont un problème à résoudre, pour les aider à résoudre leur problème, il faut le faire de manière que ça ne vienne pas affaiblir encore un maillon. Mais au contraire le renforcer. Et c'est cette culture la qui pour moi aujourd'hui n'est pas en place ».

Une autre « épreuve » largement reprise par différents acteurs a trait au caractère politique de la fonction de directeur général du PAA et tout ce que cela implique dans la modélisation d'objectifs collectifs et collaboratifs. Cela a déjà été mentionné et analysé précédemment en faisant référence à plusieurs autres mots-clés de la TRS et de la SP. Qu'ils soient des secteurs public ou privé et de la société civile, ils ont recours à plusieurs reprises au mot politique :

« (en parlant du DG du port), « Celui qui est arrivé après était un vrai politique et c'était bizarre. On était sur une autre planète ».

« Le DG de port ici a un rôle politique énorme, un rôle social énorme aussi ».

« Créer un compromis avec autant de divergence, ça devient complexe. Parce qu'on ne rencontre pas les mêmes objectifs ».

Ce qu'un acteur privé rappelle sans évoquer nécessairement le concept d'épreuve, c'est

« Ça amène au fait qu'aujourd'hui, un port, c'est la fiscalité du pays, les droits de douane, les redevances marchandises. C'est là où on peut contrôler ».

5.2.3. Synthèse de l'analyse lexicométrique des discours abidjanais

A l'instar de ce qui a été présenté de manière plus détaillé dans le contexte du terrain principal du Havre, une synthèse des éléments lexicométriques issus de l'analyse du terrain secondaire d'Abidjan est proposé en reprenant le corpus textuel intégral et les principales représentations graphiques de la Classification Hiérarchique Descendante (CDH) , de l'Analyse Factorielle de Correspondance (AFC) et de l'analyse des similitudes.

5.2.3. B- Lemmatisation Abidjan

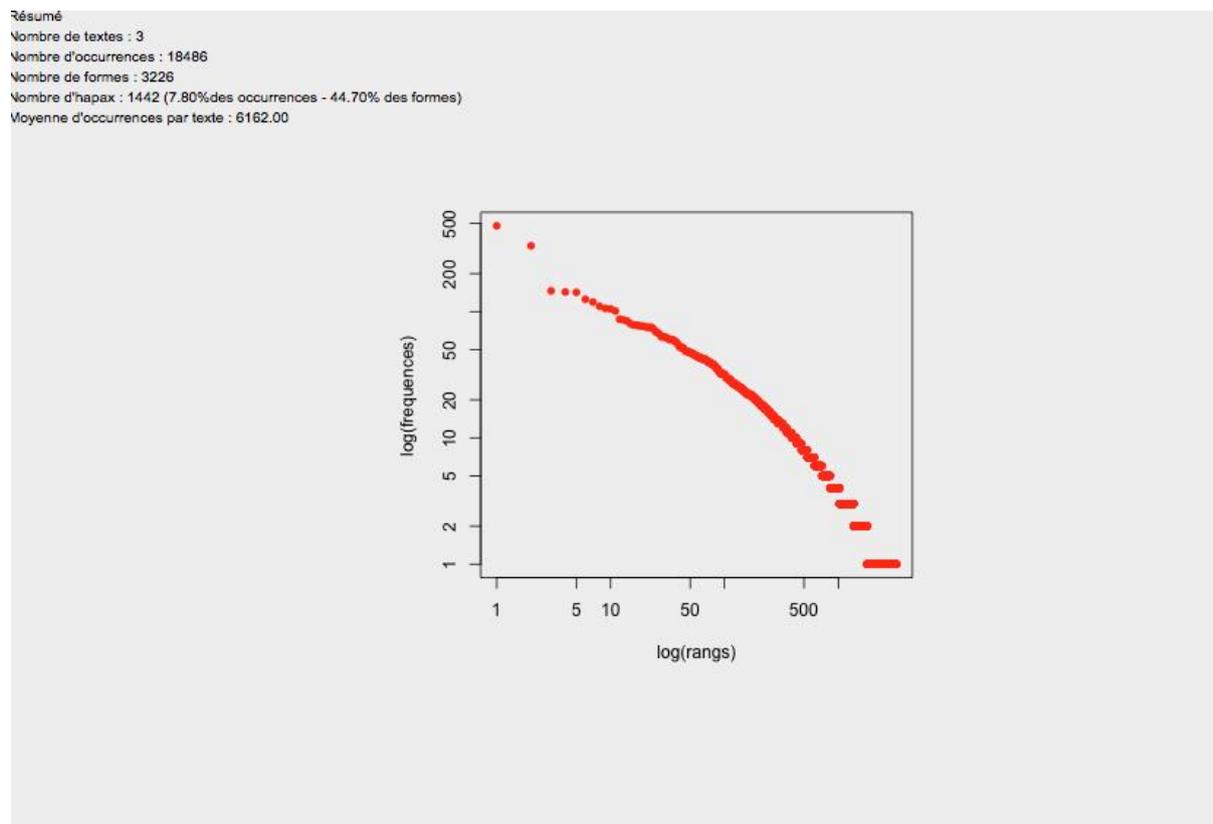


Figure 35. Lemmatisation Abidjan

5.1.3. C- Classification hiérarchique descendante Abidjan (CDH)

Les résultats de la CHD d'Abidjan sont très différents de ceux obtenus au Havre en ce sens que l'algorithme a pu distinguer 7 classes (contre 3 au Havre). Le score élevé de 93,36% confirme la très bonne qualité de classement des segments. Les classes sont les suivantes :

- La première classe, qui n'est pas la plus volumineuse en terme de pourcentage comme nous l'avons expliqué dans le cadre de l'analyse CHD du Havre, établit le sens principal de l'ensemble du discours.

- Deux sous-ensembles de classes se distinguent, comme au Havre, mais avec une distribution très différente. D'une part, la classe 7 est isolée avec 10,9% des formes alors que les 6 autres classes constituent le plus important volume des formes.
- La classe 3 s'associe à la classe 2 avec des formes actives qui renvoient essentiellement à des préoccupations du secteur privé alors que la classe 7 se distingue par des formes actives nettement plus proches des problématiques publiques de gestion.
- Entre ces deux classes se retrouvent un ensemble relativement cohérent de formes actives dans les classes 1, 4, 5 et 6 qui renvoient à des discours qui pourraient être interprétés comme des « espaces-tampons » entre la classe 7 d'une part et les classes 2 et 3 d'autre part.

Nombre de textes: 3
Nombre de segments de texte: 452
Nombre de formes: 4510
Nombre d'occurrences: 18486
Nombre de lemmes: 3226
Nombre de formes actives: 3067
Nombre de formes supplémentaires: 159
Nombre de formes actives avec une fréquence >= 3: 1254
Moyenne de formes par segment: 40.898230
Nombre de classes: 7
422 segments classés sur 452 (93.36%)

temps : 0h 0m 29s
#####

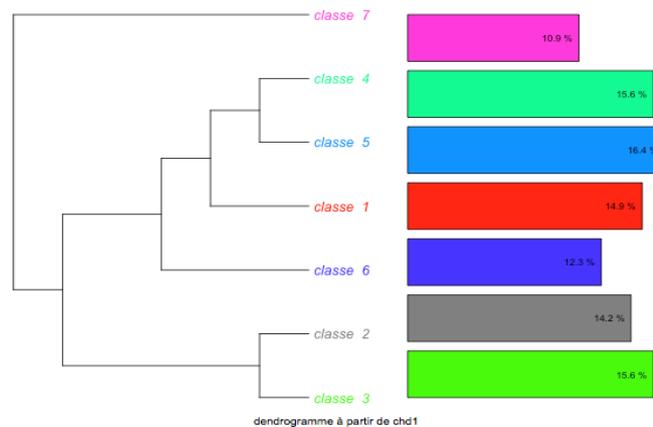


Figure 36. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante – Abidjan

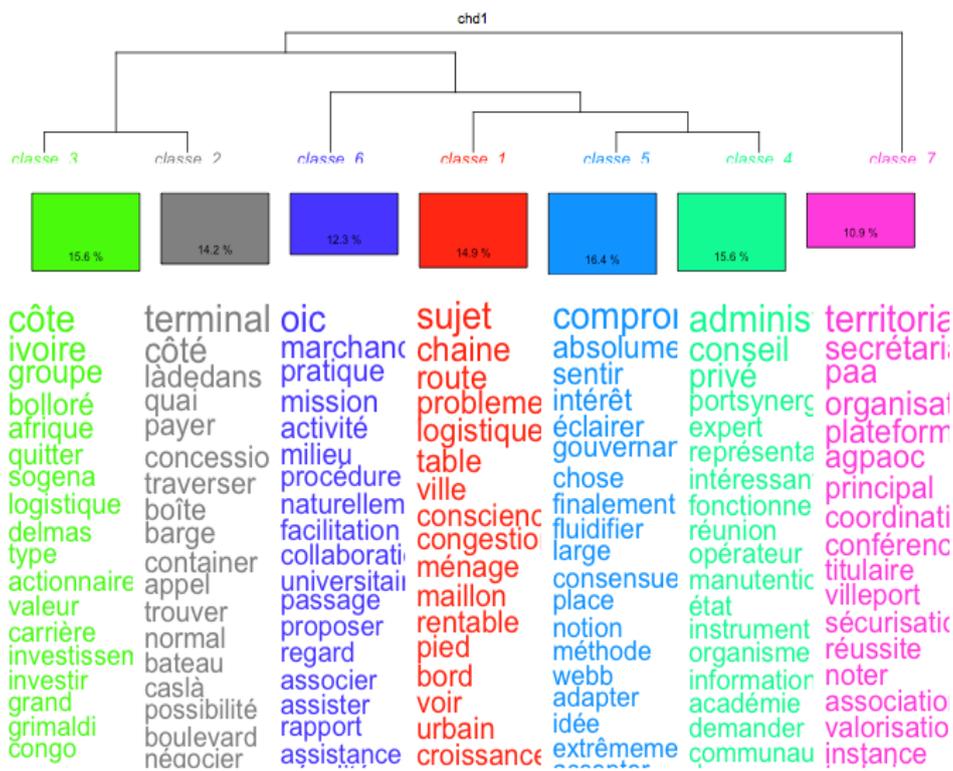


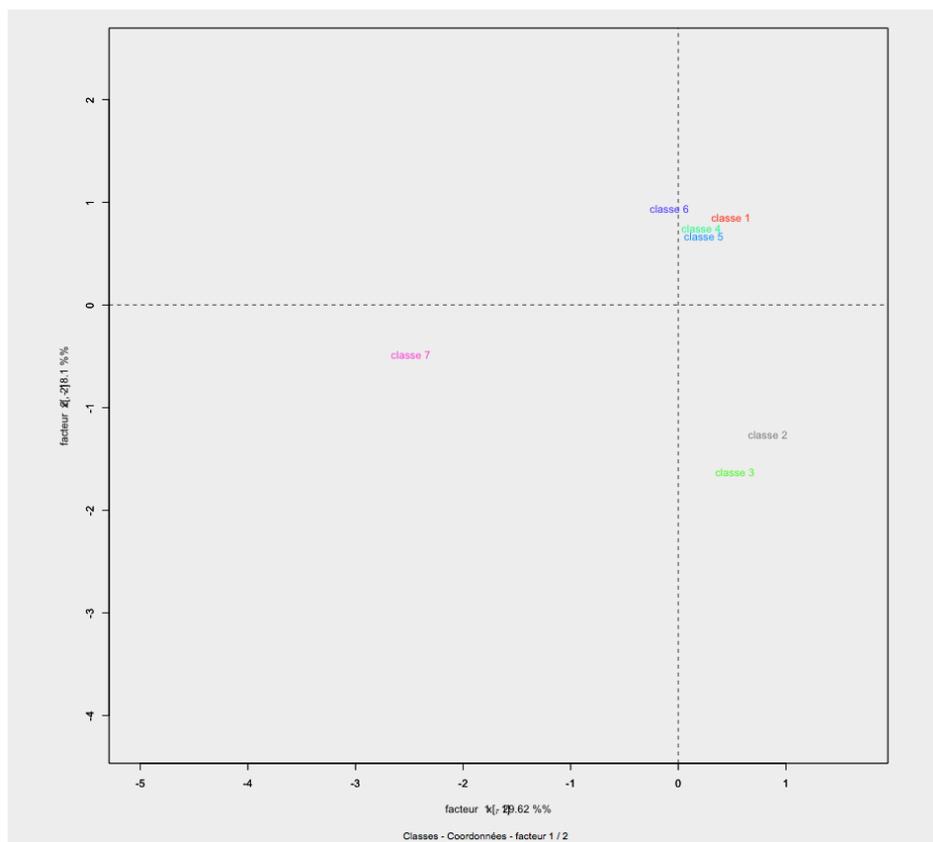
Figure 37. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme -Abidjan

5.2.3. D- Classification et AFC sur l'ensemble du corpus d'Abidjan sans distinction d'acteurs.

L'élément le plus évident dans l'AFC avec l'ensemble du corpus d'Abidjan et illustré dans la figure ci-après, c'est l'éloignement radical du champ lexical de la classe 7 (couleur rose) de l'ensemble des autres champs lexicaux. Classé entre -5 et -1 en ordonnée négative, la classe 7 s'oppose à l'ensemble des champs des autres classes situés majoritairement en ordonnée positive.

Sur les abscisses, les champs lexicaux des quatre classes (1, 4, 5 et 6) s'agrègent en abscisse positive alors que d'une part, les classes 2 et 3 se singularisent par une abscisse négative relativement homogène, tout comme l'ensemble des éléments de la classe 7 qui paraît jouer un rôle tampon entre les autres classes.

Dans la simplification de la représentation qui renseigne uniquement les classes, et pas les formes actives, les positionnements des sept classes corrobore l'analyse précédente et renforce les différences dans les discours. Il est à remarquer que la classe 7 est la seule à



5.2.3. E- Analyse factorielle de correspondance – Abidjan selon trois catégories.

En continuité méthodologique logique avec Le Havre, le deuxième traitement logarithmique pour Abidjan subdivisent le corpus global en trois sous-corpus correspondant aux trois catégories d'acteurs (publics, privés et issus de la société civile). Le traitement thématique de cette analyse factorielle de correspondance permet de générer trois champs lexicaux qui trouvent chacun une place très éloignée des deux autres dans la figure ci-après.

Cet éloignement des champs lexicaux est tel qu'il forme un triangle dont le sommet est constitué de la société civile, quasiment neutre sur l'axe des ordonnées mais largement positive (+0,8) sur l'axe des abscisses.

La base du triangle des champs lexicaux se compose du secteur privé, avec une position en abscisse quasi identique à celle du secteur public. La différence est notoire dans la position sur l'axe des ordonnées puisque le premier champ lexical (secteur privé) est négatif (-0,4) alors que celui du secteur public est très nettement positif (+0,8).

A la différence du cas d'étude havrais où le champ lexical des acteurs publics agissait comme un champ intermédiaire entre la société civile et le secteur privé, dans le cas abidjanais, les positions et les distributions dans la figure sont tranchées.

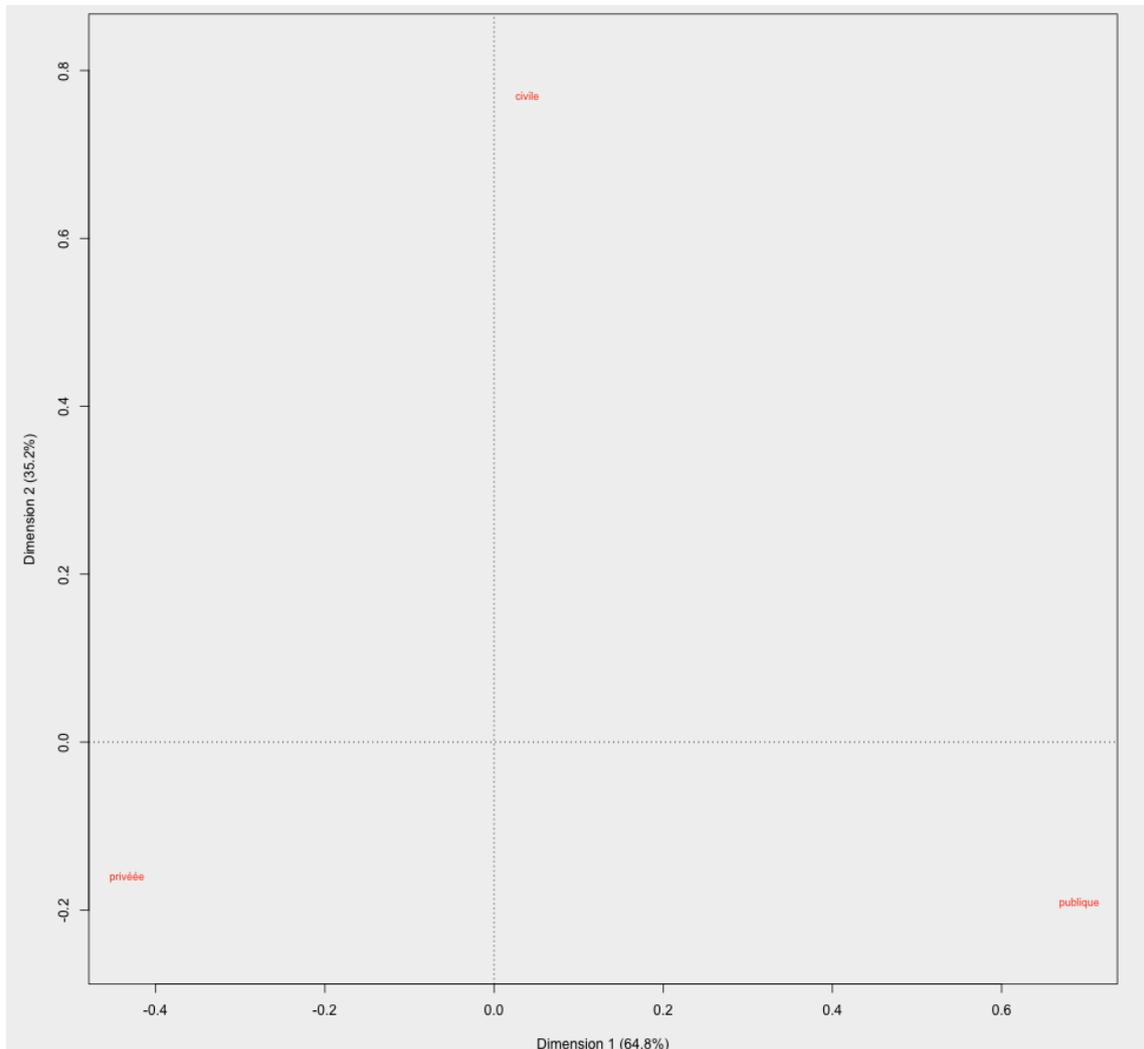


Figure 39. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance – Abidjan

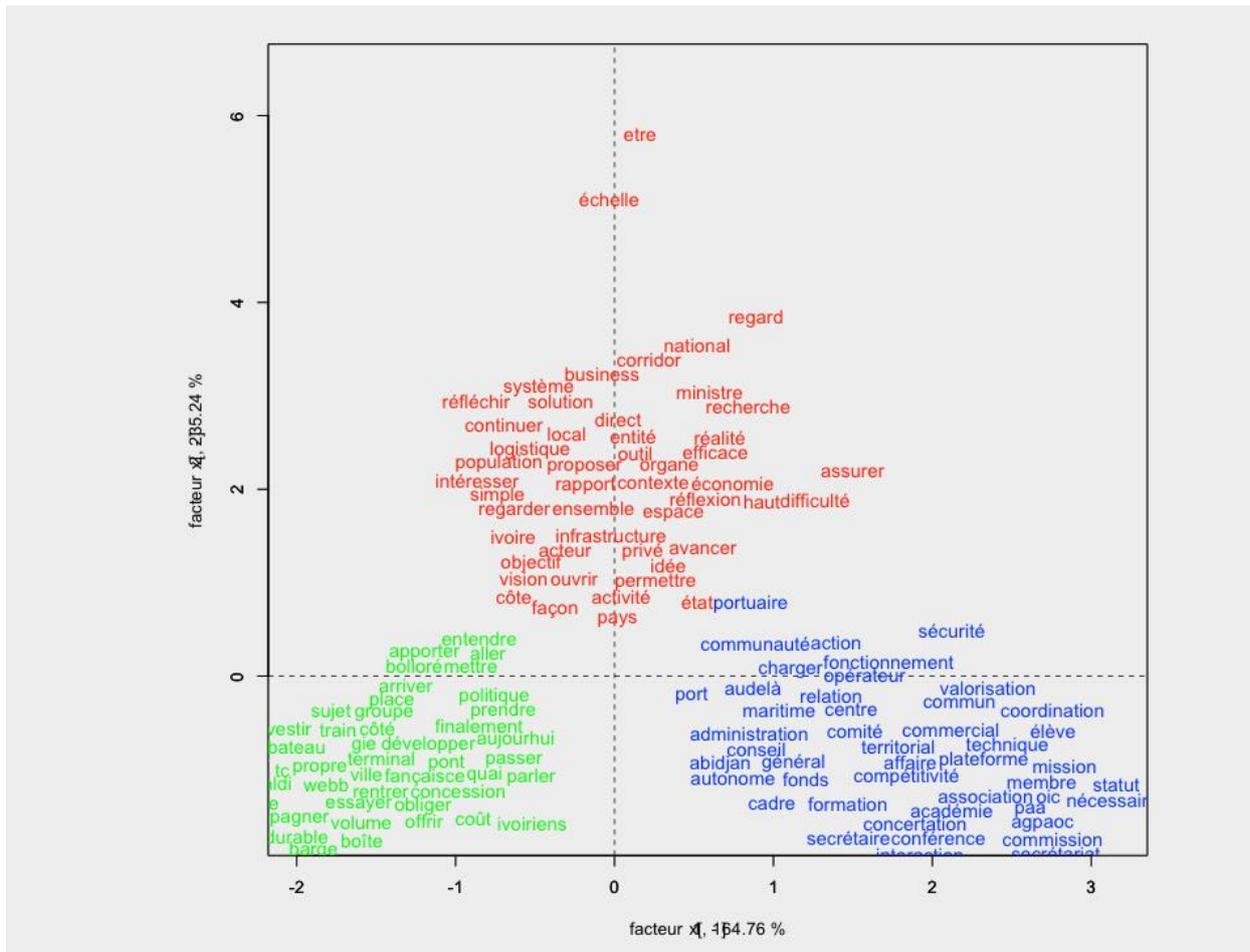


Figure 40 : Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance – Abidjan (suite)

5.2.3.F- Analyse des similitudes – Abidjan

Sans reprendre les explications méthodologiques liées à l'analyse des similitudes qui ont été proposées dans le cas havrais, il est intéressant de constater que la proportionnalité des traits tend à démontrer un important indice de cooccurrence entre les termes « gouvernance » et « compromis » dans le cas abidjanais.

Dans la continuité du mot « compromis » se retrouve celui de « politique » et ensuite de « projet » ce qui met en perspective toute la dimension des politiques publiques dans la référence au compromis. Le mot « gouvernance » quant à lui, engage tout de suite sur de verbes comme « parler » et « comprendre » pour aboutir avec un trait fort sur « administration », « territoire » ou encore « acteurs ». Sur la branche où l'on retrouve « développement », des mots essentiels comme « activité » et « relation » ; ce qui n'est pas du

5.3. Proposition(s) de gouvernance : analyse transversale de l'apport des discours

Cette dernière partie conclut le chapitre en suivant le principe méthodologique de reprendre des citations qui n'ont pas été nécessairement utilisées dans les deux sous-parties précédentes. Elles trouvent toute leur pertinence par leur injection dans les tableaux ci-après où elles résonnent en écho aux termes clés issus de la TRS et de la SP. Formulées sous la forme de propositions, elles apportent une plus-value supplémentaire sur la manière dont la gouvernance portuaire peut évoluer dans l'esprit des acteurs des secteurs public et privé mais aussi et surtout de la société civile plus encline à faire des propositions. Une seule citation a été isolée pour être mise en face de la synthèse sémantique de chaque mot-clé issu des deux théories, soit au total 8 propositions pour chaque terrain de recherche. Le tout complète l'analyse du travail sur les deux places portuaires pour nourrir les bases du dernier chapitre sur les apports, les limites et les nouvelles perspectives de la présente recherche.

5.3.1.B- Lemmatisation – Le Havre & Abidjan

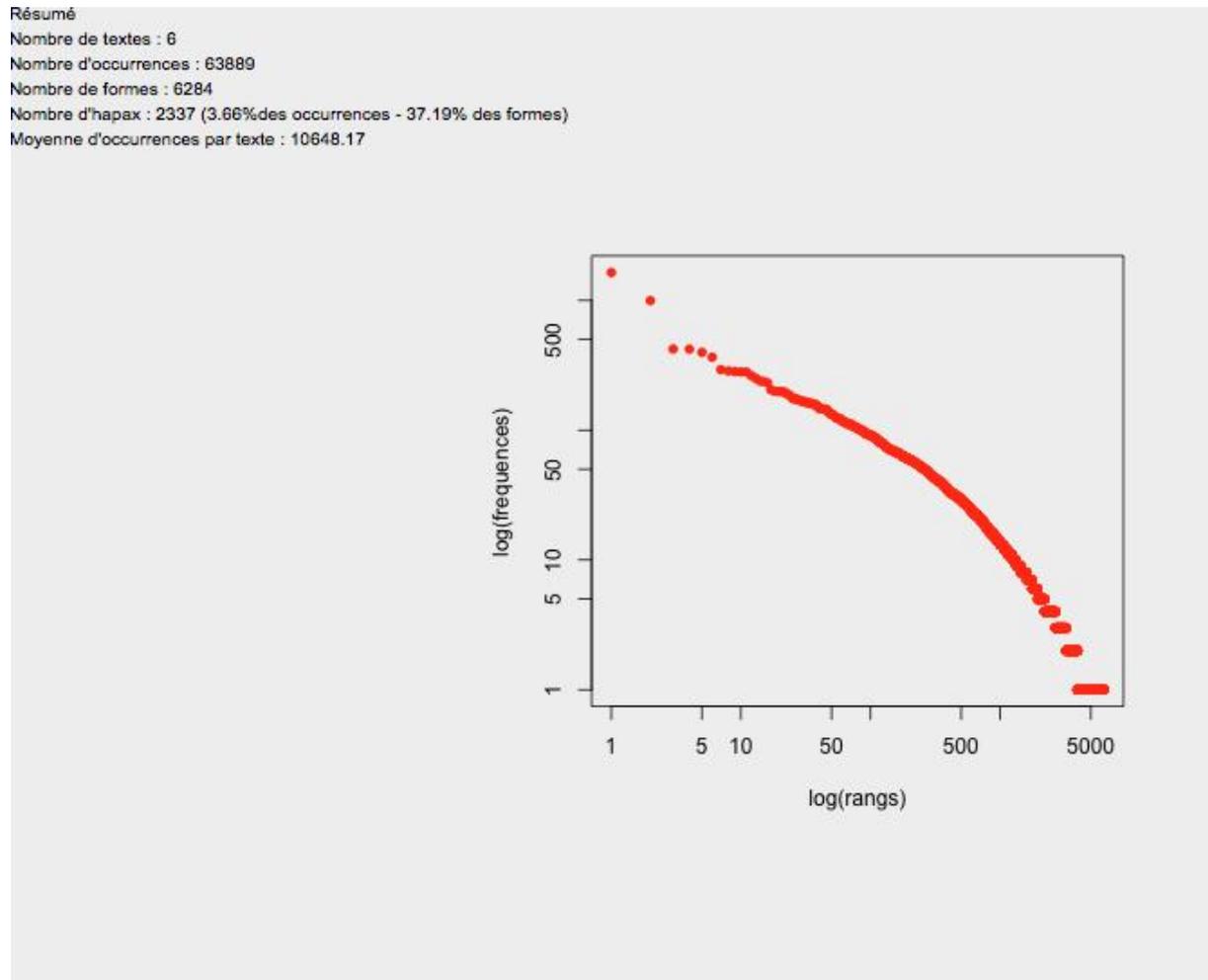


Figure 43. Lemmatisation Le Havre & Abidjan

5.3.1. C- Classification hiérarchique descendante – Le Havre & Abidjan

Nombre de textes: 6
Nombre de segments de texte: 1559
Nombre de formes: 9415
Nombre d'occurrences: 63889
Nombre de lemmes: 6284
Nombre de formes actives: 6065
Nombre de formes supplémentaires: 219
Nombre de formes actives avec une fréquence >= 4: 2047
Moyenne de formes par segment: 40.980757
Nombre de classes: 4
1385 segments classés sur 1559 (88.84%)

temps : 0h 0m 29s
#####

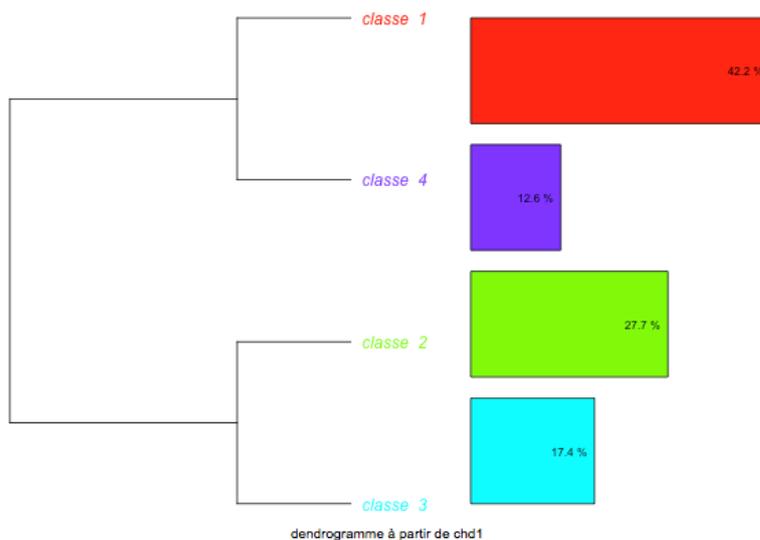


Figure 44. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan

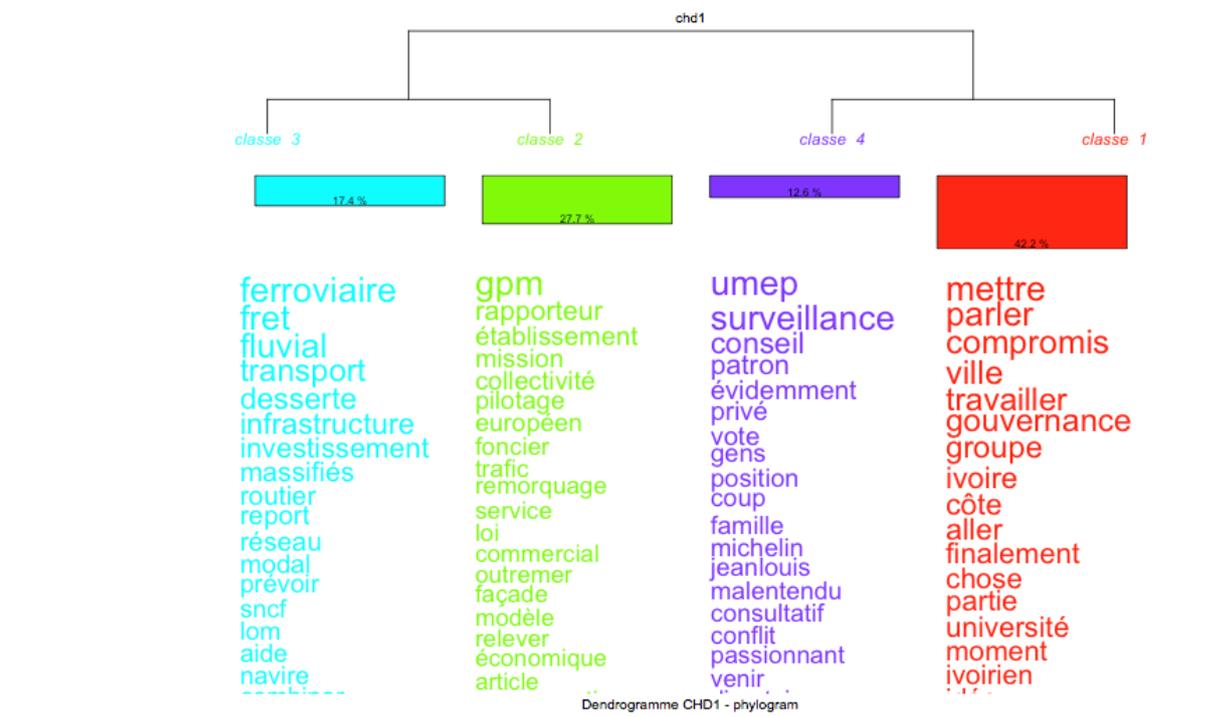


Figure 45. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme -Abidjan

5.3.1.E- Analyse factorielle de correspondance Le Havre & Abidjan

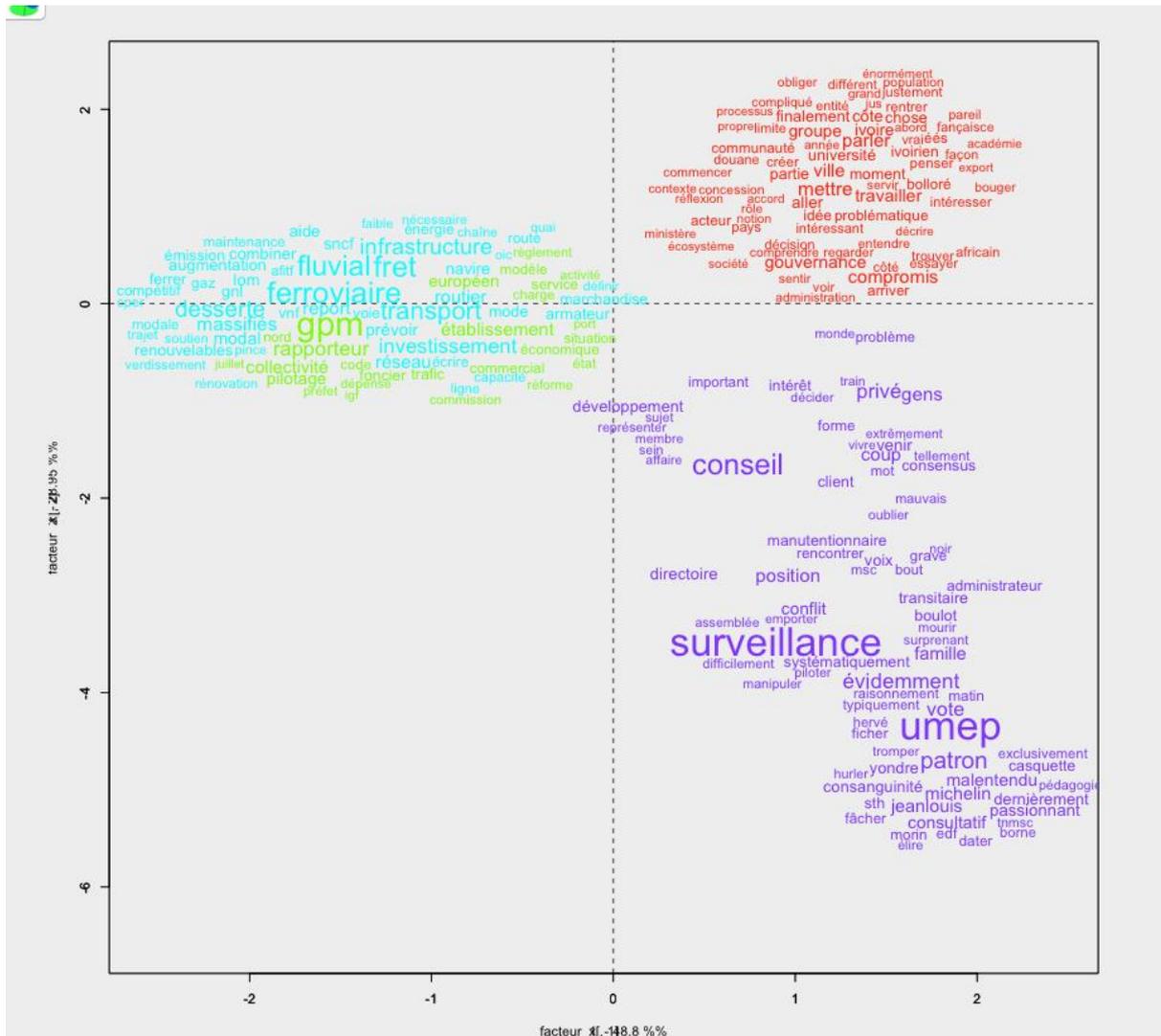


Figure 46. Représentation graphique de la *Classification et AFC* sur l'ensemble des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan sans distinction d'acteurs

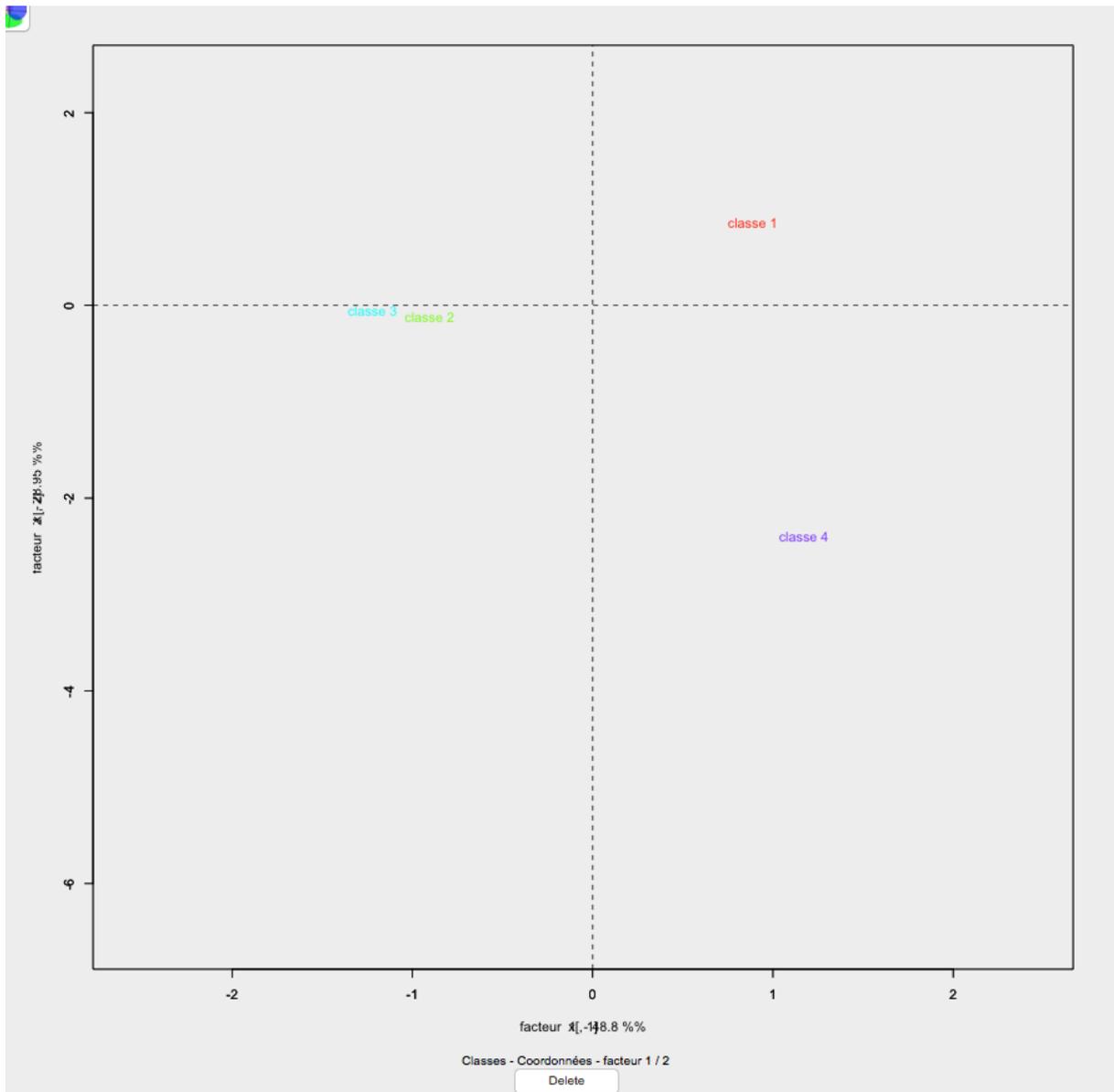


Figure 47. Représentation graphique de la *Classification et AFC* sur l'ensemble des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan sans distinction d'acteurs *bis*

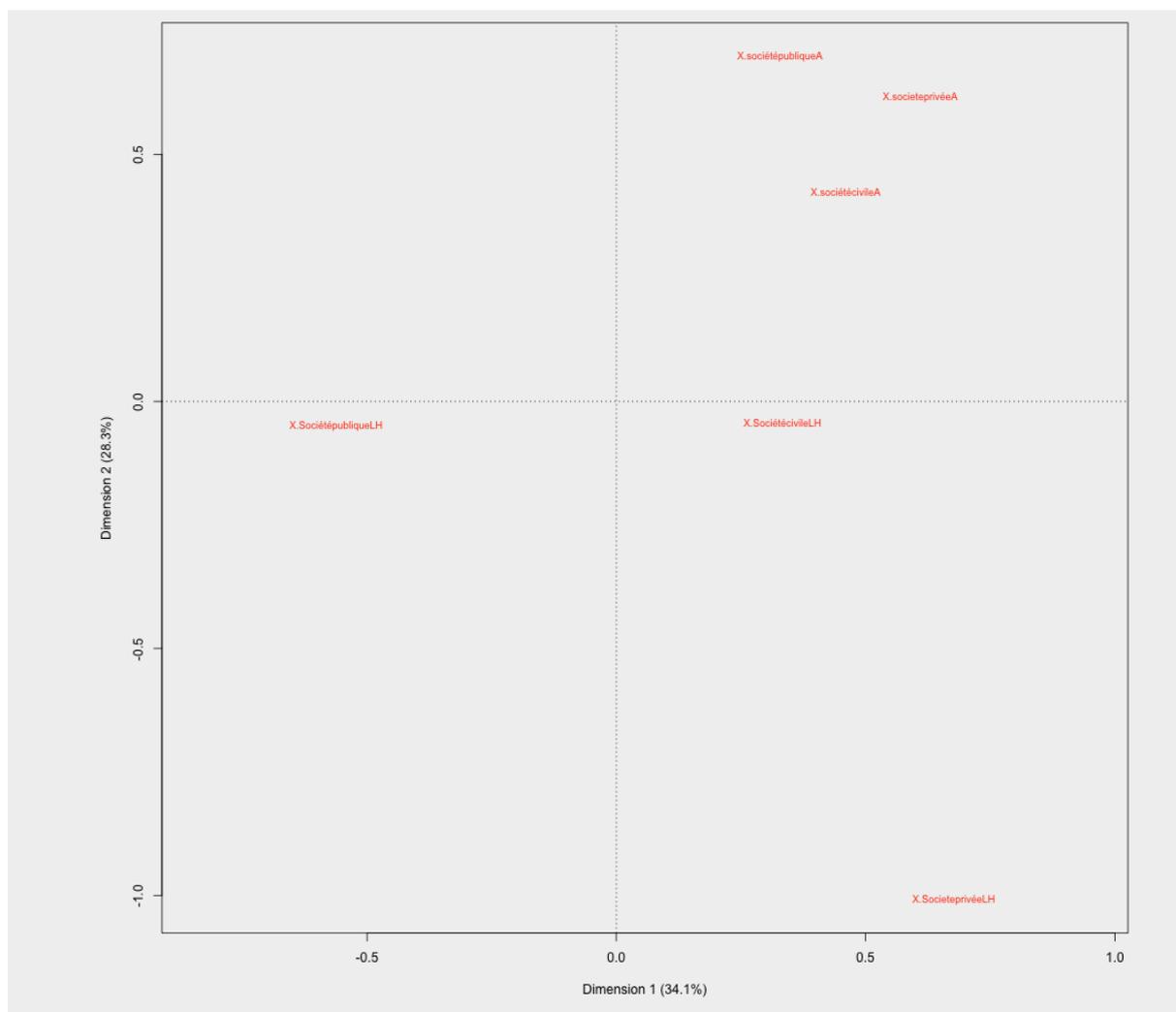
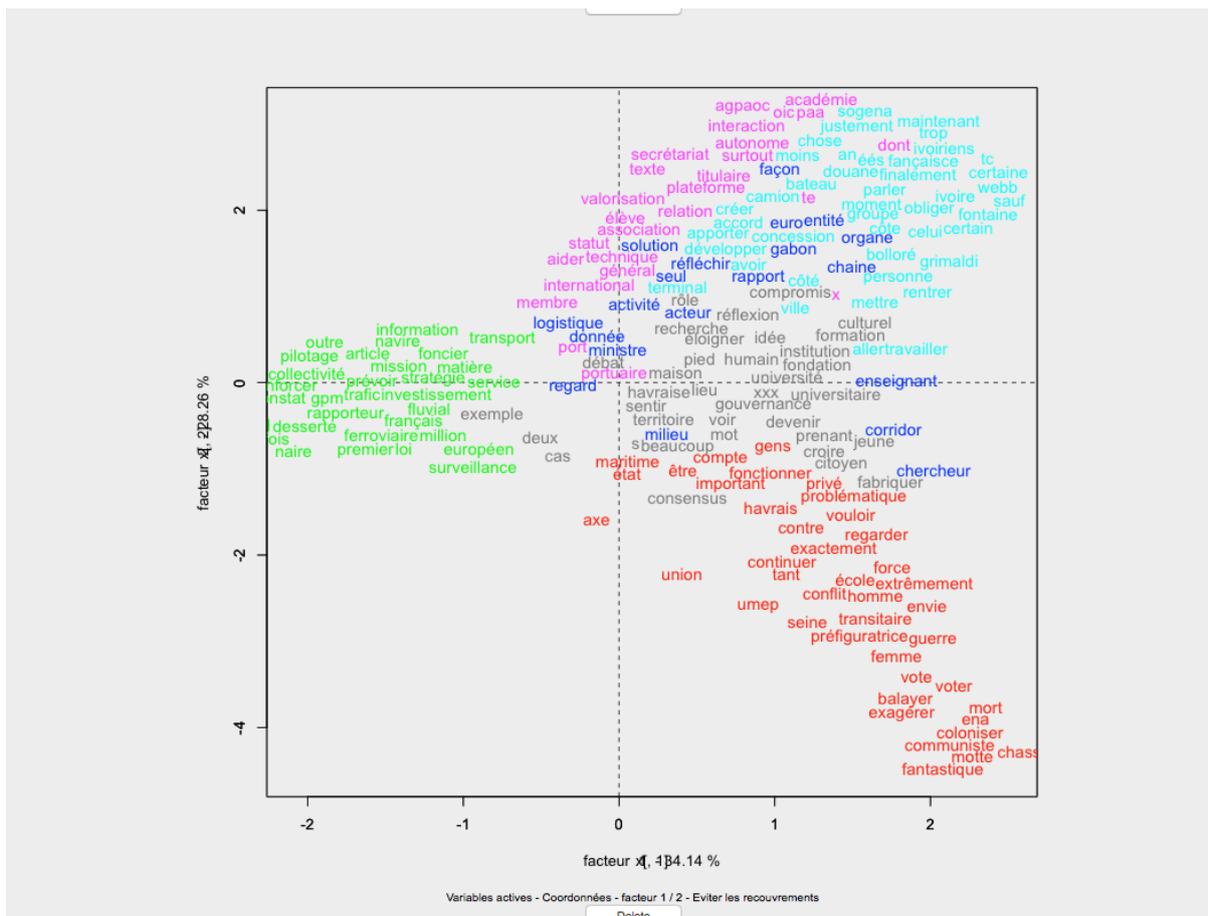


Figure 48. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan



5.3.2. Les propositions havraises

Quand on évoque la règle dans l'esprit de la TRS, les propositions issues du terrain havrais prennent la forme de « critiques » avec l'urgence de « changer les règles » du gouvernement des activités portuaires havraises. La citation retenue prend l'exemple de la tutelle ministérielle double qui paraît en incohérence avec le fonctionnement et les enjeux territoriaux vécus par les acteurs de la place portuaire havraise. A l'image de cette citation, les propositions ne partent que rarement du jeu des acteurs en présence pour produire de nouvelles règles comme dans la TRS. Cela peut devenir paradoxal d'ailleurs car la règle (et son changement bénéfique) proviendrait d'autres organisations de tutelle, plus territorialisées et donc moins éloignées physiquement et politiquement de la réalité du terrain havrais. Dans ce sens, plusieurs acteurs insistent sur une territorialisation des règles de gouvernement des ports, avec pour certains l'opportunité de voir une nouvelle régionalisation de la gouvernance de l'autorité portuaire havraise. Ce qui est vraiment très intéressant de constater, c'est justement le décalage radical dans les propositions susceptibles de solder ce que l'on serait tenté de qualifier de « problème de la règle de gouvernance ».

En effet, comme une réponse à la proposition d'un acteur de la société civile havraise formulée plusieurs mois avant la sortie du rapport de la commission parlementaire, les auteurs du rapport évoquent la piste d'une « *structure nationale de gouvernance des ports qui mérite d'être approfondie* ». Une véritable dichotomie de lecture semble se distinguer entre le retour du terrain havrais et les résultats des travaux (pourtant aussi de terrain au regard du nombre de personnes consultées sur les différentes places portuaires françaises consultées) de la commission parlementaire. Les acteurs locaux parlent d'un niveau intermédiaire, celui de la Région, pour reformer des règles de gouvernance portuaire havraise alors que le rapport parlementaire évoque une nouvelle structure d'Etat qui aurait la charge de produire de la gouvernance depuis une organisation centralisée.

Cela se confirme d'ailleurs dans la proposition qui illustre le mot-clé régulation, où un témoin havrais issu du secteur public revient sur la lancinante question de la représentativité des parties prenantes dans l'organe de gouvernance du port du Havre. La Région Normandie est clairement citée, faisant référence à la notion essentielle du territoire pour légitimer une place de choix dans l'organe qui prend les décisions. Quant à la présence du secteur privé sur ce même organe décisionnaire, un nombre majoritaire parmi les personnes interrogées (qu'elles soient des secteurs public et privé ou de la société civile), s'accorde sur la nécessité de revoir

la régulation (et les règles) pour que les opérateurs privés disposent d'une représentativité en proportion de leurs activités opérationnelles sur le port du Havre. Et ce coup-ci, le rapport parlementaire affermit le sentiment havrais avec une formule qui mixe l'inclusion des acteurs économiques et des élus locaux pour que la gouvernance des GPM soit plus représentative du territoire :

« Renforcer l'association des acteurs économiques de la place portuaire et des élus locaux à la gouvernance des GPM dans un objectif de territorialisation de la gouvernance des GPM ».

Tout comme pour le mot-clé de la règle, les fondamentaux de la réflexion de la TRS ne se retrouvent pas dans la proposition de l'acteur du terrain. Tout du moins, l'usage sémantique ne recourt pas aux éléments essentiels de la réciprocité pour faire évoluer les régulations comme dans la TRS. Sans surinterprétation excessive, il est toutefois à penser que l'inclusion des représentants du secteur privé et d'une couche intermédiaire de niveau régional suggèrent que l'évolution des règles du jeu se produise par et avec les acteurs eux-mêmes en incluant au premier chef les tenants politiques du secteur public.

Tableau 14. Des concepts de la Théorie de la Régulation Sociale aux propositions : discours havrais sur la pratique de gouvernance portuaire

Concepts-Clés	Synthèse	Propositions des acteurs de la place havraise
La règle	Création à partir des interactions produites pour transformer les organisations Les règles deviennent effectives et collectives par le rôle clé des acteurs dans les organisations. Elles participent à la stabilisation des organisations par la recherche de compromis issus de négociations aboutissant à une légitimation productrice de règles communes ou conjointes.	« La double tutelle est sûrement quelque chose qu'il faut revoir. Ministère des transports et Ministère de l'Economie, les deux ont des objectifs assez distincts. Donc, peut-être faudrait-il aplanir cette question dans une future gouvernance ».
Le conflit	La notion de conflit s'avère essentielle au fonctionnement normal des organisations où chaque acteur défend sa rationalité normative pour construire des règles collectives et ajuster les limites des régulations. Le conflit peut se percevoir comme une conséquence d'un déficit de régulation basée sur l'expression de divergences par les acteurs qui cherchent à équilibrer des rapports jugés déséquilibrés ou même injustes.	« Il serait très important et très intéressant que des compromis et des consensus se construisent sur le savoir-faire, et pas dans le conflit et la confrontation ».
La régulation	Elle repose sur le réalisme de la concession réciproque des acteurs qui acceptent une part raisonnable de contraintes pour faire évoluer les régulations dites de contrôle vers des régulations dites autonomes car générées par les acteurs eux-mêmes. . Les règles du jeu font évoluer la régulation conjointe par l'appropriation collective des acteurs. La régulation collective (et sa pertinence) questionne la production informelle de règles par les acteurs pour répondre à ce qui est proposée par l'organisation officielle, dite formelle.	« La faible représentation de certains acteurs locaux dans les décisions est sûrement une limite à la gouvernance portuaire havraise. Je pense notamment à la Région (...). Une autre limite, à mon avis, c'est aussi la faiblesse de la places des privés très clairement ».
La négociation	Collective, la négociation se fonde sur un échange où les acteurs cherchent à remettre en cause les règles et leurs relations dans le but de fabriquer de nouvelles règles communes, visant à cadrer les interactions entre les parties prenantes. La négociation vise à atteindre une convergence acceptable entre des acteurs et soutient la mise en place de régulations autonomes synonymes d'appropriation. La négociation a recours aux processus de consultations des acteurs, dans leurs divergences et leurs conflits, dans une quête d'efficacité et de légitimité.	« La difficulté va être à nous (...) de trouver les moyens pour que justement on mette autour de la table ces acteurs de façon plus régulière, les faire travailler chacun dans leur domaine pour proposer des choses, les extraire de leur milieu, de leurs réflexions, pour les faire venir dans un lieu neutre ».

(Source : Daudet, 2020)

Sur la notion de conflit, très peu de propositions ont été recensées, révélant un étrange mélange de fatalisme vis-à-vis du conflit portuaire et une sorte de méfiance à préconiser des changements qui pourraient aller contre certaines forces corporatistes qui ont le pouvoir d'intimider celles et ceux qui veulent faire évoluer les choses dans un sens commun et collectif. D'ailleurs, la citation retenue parle des compromis et des consensus qui se construisent sur le savoir-faire et pas dans le conflit. Elle laisse toutefois en suspend deux interprétations. La première tient à la capacité même de « savoir-faire des compromis et des consensus » dans le sens quasi méthodologique du terme. La seconde a plus trait à la capacité de construire des compromis et des consensus construits avec les compétences (intellectuelles, techniques, technologiques, etc.) des personnes en responsabilité de gouverner. Dans les deux cas se révèlent, selon cet interlocuteur, un enjeu de pouvoir et de vouloir construire les bases opérationnelles de compromis dans la gouvernance portuaire havraise. Pas de référence aux idées fondatrices d'équilibre ou de justice de la TRS puisque le conflit est perçu comme non-fécond.

A ce stade, il serait dommage de se priver d'une autre tirade havraise, issue du secteur privé, car elle porte en elle quelques messages sur la fabrique d'une autre forme de gouvernance portuaire, toujours sans faire usage des référentiels de la TRS :

« Il faut donner l'envie aux gens, il faut qu'il y ait une envie partout. L'envie de créer, pas le repli sur soi. L'Etat veut se replier sur lui-même dans la conception de la gouvernance, mais il a peur de quoi ? Nous, le privé, on ne va pas les submerger du jour au lendemain. De quoi ont-ils peur ? Il faut y aller, il ne faut pas se poser de questions. On est des forces. Individuellement, on n'y arrivera pas, mais collectivement, oui ! ».

Le conflit n'est jamais cité mais les notions fortes de *repli* et de *peur* sont répétées pour argumenter sur la nécessaire construction collective d'une nouvelle forme de gouvernance. En ce sens, cette tirade exprime la frustration du secteur privé de voir persister des rapports jugés déséquilibrés et injustes dans la conception même de la gouvernance portuaire. L'autre mot très connoté est celui d'*envie*, renvoyant à la responsabilité des acteurs d'agir et de se faire entendre pour défendre sa « rationalité normative » comme nous pourrions l'interpréter dans les fondements de la TRS.

Le dernier mot de la TRS retenu dans le présent travail de recherche, c'est la négociation. Incontournable du paysage économique et social de la place portuaire havraise, il est toutefois

abordé dans la proposition sous l'angle de la réunion (« *mettre tout le monde autour de la table* ») mais dans un lieu qui garantisse une neutralité dans les échanges. Cela renvoie à l'idée de défiance, ou tout du moins de la fragilité des rapports de confiance entre toutes les parties prenantes du jeu portuaire havrais. D'ailleurs, le rapporteur de la commission ne s'y trompe pas en choisissant le système portuaire HAROPA (dont le GPM du Havre bien évidemment) pour faire progresser le dialogue de place via des ajustements pragmatiques qui ne sont cependant pas clarifiés dans la version du rapport disponible au moment de rédiger les présentes lignes :

« Apporter des ajustements pragmatiques à la gouvernance des GPM pour améliorer le dialogue sur la place portuaire et utiliser HAROPA comme un terrain d'expérimentation ».

Pour la TRS, la négociation est par essence collective et se travaille sur l'échange entre les acteurs pour produire de nouvelles règles communes. La proposition de l'interlocuteur du Havre est bien de rassembler les conditions (de neutralité) pour que l'échange entre les parties prenantes soit déjà possible. La question de la neutralité n'est pas explicitement abordée dans la TRS mais la production de règles ensemble suppose qu'il faille à un moment donné que les acteurs se retrouvent dans des structures ou des organisations qui ne soient pas partiales.

Chose une nouvelle fois intéressante, les propositions des acteurs interrogés au Havre dans le contexte théorique de la TRS demeurent vraiment complémentaires et rarement redondantes de celles retenues avec les quatre mots-clés identifiés dans la SP.

Tableau 15. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours havrais sur la pratique de gouvernance portuaire

Concepts-Clés	Synthèse	Propositions des acteurs de la place havraise
L'épreuve	L'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs qui énoncent, au nom d'un collectif, des énoncés d'objectifs. L'épreuve s'inscrit dans des dispositifs organisationnels qui agissent sur le jugement et les actions d'acteurs en quête de repères normatifs. L'épreuve renvoie aux notions d'incertitude et de dispute avec des acteurs qui adoptent des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice.	« (...) il faut que les entités qui dirigent et qui gouvernent aient suffisamment d'ouverture d'esprit pour laisser la place à d'autres schémas de pensée, initiés par d'autres catégories d'acteurs, sans résistance, avec toujours l'idée que dans la co-production (...), on aboutira à une autre manière de gouverner, pour aboutir à d'autres formes de prise de décisions qui seront basés sur le compromis ».
L'accord	Produit d'une relation entre des acteurs individuels et une forme de généralité supérieure identifiée comme « principe supérieur commun ». Cela permet de surpasser les particularités des personnes et de constituer les fondements dudit accord à partir de règles explicites qui soutiennent la justification des acteurs dans une référence commune dénommée « principe d'équivalence ». L'accord ne peut se départir des objets, des situations et des circonstances dans lesquelles il se conclut.	« Je pense que dans la fabrique, il faut savoir accepter les idées neuves. Et les idées neuves viennent souvent d'une autre manière de penser, qui provient la plupart du temps d'une autre génération ».
L'intérêt	L'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs. Plus que de procéder à une intention dénonciatrice, l'intérêt devient revendicatif avec l'ambition par les acteurs de modifier les positions pour générer des opérations de rapprochement (ou de distanciation) avec les autres parties prenantes. La formation des intérêts n'est pas appréhendée comme un facteur explicatif de l'action. La formulation des intérêts et la considération de ceux des autres parties prenantes peuvent s'appréhender autant dans un objectif partagé d'efficacité que de dénonciation face à l'intérêt général. La construction de l'intérêt commun ou collectif exige de la compatibilité, de l'équité et de l'impartialité.	« Comment, ensemble, ils construisent de nouveaux outils de mise en commun d'une manière de gouverner autrement pour aboutir à des compromis ».
La justification	Elle procède de l'ambition des acteurs à produire des accords en coordonnant leurs actions par des ajustements qui permettent d'aboutir à des ordres de justice. Ces ordres de justice sont au cœur d'une sociologie pragmatique dynamique car ils permettent de rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes. La justification procède de critiques par les acteurs sur des actions et des pratiques. La justification (et les critiques) peuvent refondre les pratiques collectives, transformer les dispositifs, voire même réformer les régulations ou les institutions.	« Le Conseil n'est pas aussi dynamique qu'il devrait l'être. Donc, il y a aussi besoin de trouver des formes de motivation et d'effets d'entraînement avec les membres du conseil de surveillance pour qu'il soit plus alerte, mieux à même de décider, de poser des questions pertinentes ».

(Source : Daudet, 2020).

Parmi toutes « les épreuves » relevées dans les témoignages des interlocuteurs havrais, il y en a une qui se démarque car elle suscite un changement de mentalité en invoquant l'ouverture d'esprit pour entrevoir d'autres schémas de pensée, initiés par d'autres catégories d'acteurs. On retrouve le substrat théorique de Boltanski et Thévenot sur l'idée du dépassement du seul rapport de force dans les dispositifs organisationnels. Concrètement, une autre manière de gouverner serait possible selon l'interlocuteur issu de la société civile si l'est tenté de co-produire une gouvernance qui permet de prendre des décisions basées sur le principe de compromis. Cette proposition s'avère somme toute originale par rapport à ce qui est ressenti et produit dans le système de gouvernance actuellement expérimenté au Havre.

Toutefois, il convient de préciser que l'interlocuteur prône une approche radicale puisqu'il n'incite pas à « mixer les esprits » mais bien à radicalement changer les esprits en place en ayant recours à d'autres catégories d'acteurs qui pourraient co-produire une autre manière de gouverner. L'innovation managériale sous-jacente consisterait à prendre des décisions collégiales (co-produites) basées sur le compromis. Cette seule citation sortie des entretiens apporte une matière neuve qui peut autant nourrir les réflexions théoriques de la SP que consolider l'apport du présent travail sur la fabrique de la gouvernance par le compromis. Nous y reviendrons dans le dernier chapitre bien évidemment, en faisant aussi référence à la citation liée à la notion d'accord.

Dans la continuité de la citation sur l'épreuve, un autre interlocuteur toujours issu de la société civile renvoie au fait pour que fabriquer des idées, il faut accepter que celles-ci soient neuves ! Aucune accroche directe avec la proposition issue des travaux de la SP mais l'injection d'une nouvelle approche : celle du fait que les idées neuves soient le produit d'une manière de voir les choses autrement, avec un autre regard et une autre manière de penser. On surpasse évidemment les particularités des personnes de la SP en suggérant que les idées neuves ne viennent pas d'acteurs individuels mais bien de représentants ayant la singularité d'être tout simplement d'une autre génération. L'hypothèse qui irrigue cette citation, c'est bien que la gouvernance actuelle est du ressort de personnalités individuelles et de système collectifs qui ne laissent pas nécessairement la parole à des gens, d'une autre génération, qui auraient des idées neuves à faire valoir. Un acteur havrais de la société civilé, pourtant pas nécessairement « d'une autre génération », corroborait les tenants de la citation sur l'accord en dénonçant :

« En matière de gestion stratégique et prospective, les idées neuves et ceux qui les portent ne sont pas nécessairement écoutés par les tenants de la gouvernance portuaire locale. C'est comme ça au Havre ».

L'acceptation des idées neuves portées par des acteurs qui ne seraient pas ceux que l'on retrouve de manière historique dans les organes de la gouvernance portuaire : cette idée sortie de la citation résonne dans la SP dans la recherche de principes supérieurs communs. La citation et les fondements théoriques de la SP semblent d'ailleurs se retrouver dans le contexte havrais puisque l'accord (ou la fabrique dans ladite citation) ne peut se départir des situations et des circonstances dans lesquelles il (ou elle si l'on parle de la fabrique) se conclut.

A l'instar des deux premières citations, particulièrement intéressantes dans le contexte de notre proposition de recherche, la troisième sur l'intérêt décale une fois encore le discours de la posture théorique apportée par les travaux de Thévenot et Boltanski sur l'intérêt. La citation, issue une fois encore de la bouche d'un acteur de la société civile particulièrement connaisseur des questions de gouvernance en milieu portuaire, peut être lue comme une question ou un plaidoyer. L'action par les acteurs, comme énoncée dans la SP, se retrouve dans *« l'ambition de construire ensemble »*. La revendication passe par l'ambition de se doter de nouveaux outils pour faire évoluer les positions de chacune et de chacun. Tout l'apport de la citation repose sur l'idée maîtresse de gouverner autrement avec de nouveaux outils qui auraient comme vertu l'aboutissement à des compromis. La citation de notre témoin civil renverse quelque peu notre postulat de départ pour insinuer que c'est la construction commune de nouveaux outils qui permettrait d'aboutir à une gouvernance différente, elle-même permettant de parachever des compromis.

L'objectif partagé d'efficacité n'est pas explicitement étayé dans la citation mais gouverner autrement suppose déjà un sentiment d'amélioration. L'emploi de l'expression *« pour aboutir à des compromis »* subodore que les nouveaux outils construits ensemble ont pour finalité l'intérêt collectif puisque le compromis repose sur une ambition commune et conjointe. L'auteur de cette proposition ne donne pas de pistes tangibles pour réussir cette construction collective de nouveaux outils mais cela renvoie sans détour à l'acceptation d'idées nouvelles, produites par des acteurs (d'une autre génération ?) avec comme objectif de tester de nouveaux mécanismes pour rapprocher les intérêts dans une nouvelle manière de gouverner.

Le dernier mot-clé issu de la SP est la justification. Le propos retenu dans les citations liées à la justification provient d'un acteur clé de la gouvernance portuaire havraise. Il pointe une

réalité qui a été souvent discutée dans les échanges avec les interlocuteurs mais pas nécessairement en ces termes. Au cœur de la justification, le fonctionnement du conseil de développement et son apport dans la gestion de la gouvernance portuaire locale. Sans corrélation avec les tenants théoriques de la SP sur la justification, la citation exprime le manque de motivation du conseil, et par voie de conséquence des acteurs qui en composent l'assemblée. Il paraphrase cependant la SP en ce sens qu'il justifie ses critiques sur les actions et les pratiques des acteurs présents sur le Conseil. Cette tirade renvoie à un extrait du rapport de la commission qui est tout aussi vindicatif à l'égard d'un conseil de développement qui semble n'être finalement que l'émanation d'un (mauvais ?) compromis contenu dans la dernière réforme sur la gouvernance des ports français de 2008 :

« Au cours de ses travaux, le rapporteur s'est interrogé sur la fonction et l'utilité réelle du conseil de développement, organe purement consultatif et donc la création représente un compromis avec le monde économique à la suite de la substitution des conseils d'administration des GPM par des directoires et des conseils de surveillance ».

La citation laisse planer le sentiment que les travaux du conseil de développement manquent de dynamisme (pas assez *d'idées neuves ?*), en incapacité finalement de poser les questions pertinentes qui permettraient de soutenir la réflexion stratégique et opérationnel des membres du conseil de surveillance. Deux interprétations sont rendues possibles dans cette tirade issue d'un membre du secteur public. La première est bien que le conseil de développement doit rester dans un esprit de consultation (il doit poser des questions pertinentes en étant plus alerte et dynamique !). La seconde est que l'ensemble des parties prenantes composant le conseil de développement (pour rappel : 34 membres répartis en 4 collèges dont le premier représente les acteurs privés avec 11 personnalités) échoue dans sa capacité à produire des « inputs » utiles aux instances de décision de la gouvernance portuaire. Cela n'est pas sans rappeler un autre extrait du rapport parlementaire qui évoque « *l'avantage comparatif* » de la France en matière de gouvernance en ces termes :

« Le rapporteur considère que « l'avantage comparatif » de la France en matière de gouvernance doit résider à la fois dans une forme de différenciation des structures de gouvernance des GPM, en fonction de la taille du port concerné et dans la capacité de l'ensemble des acteurs du commerce et de la logistique à se concerter ».

5.3.3. Les propositions abidjanaises

La règle dans les propositions émises par les interlocuteurs abidjanaises se réfère en majorité à la règle politique qui veut que la nomination du directeur général soit un homme fort et proche du pouvoir présidentiel afin d'appliquer scrupuleusement les orientations et stratégies nationales émises par le gouvernement en place. Plusieurs acteurs, sans émettre de proposition concrète, appellent toutefois à plus de communication et de transparence, posant même des questions assez directes sur les « règles du jeu » ou encore « quelles sont les vraies règles » : Un acteur du secteur public, pourtant proche du PAA, interroge carrément le fonctionnement et les finalités du CA du PAA :

« C'est vrai qu'il y a un conseil d'administration, mais en même temps, on ne sait pas trop ce qu'il y a dedans. Est-ce qu'il y a des objectifs qui sont fixés ? »

Les règles paraissent alors toutes sauf effectives et collectives, communes ou conjointes comme le revendique les fondements théoriques de la TRS. Dans la citation retenue, son auteur appelle d'ailleurs à une nécessaire ouverture pour, selon lui, rendre plus efficace le port et son conseil d'administration. Cette demande est récurrente dans les discours des acteurs de toutes les catégories (publique, privée, civile) avec très souvent l'établissement d'une relation de causalité entre l'ouverture (au secteur privé et la société civile) et l'efficacité de l'appareil d'Etat. Dans le témoignage retenu, ce qu'il est pertinent d'observer, c'est l'inclusion de la notion de partage qui elle-même passe par la nécessité d'établir *le* compromis. Le singulier est tout sauf neutre car *le* compromis établit en quelque sorte une règle supérieure et indispensable pour que le partage soit efficace et juste entre les intelligences. On n'est pas dans la négociation, le conflit et même la régulation qui auraient probablement appelé à établir *des* compromis. Ici, l'interlocuteur, dans le reste de sa phrase, parle de communauté portuaire, comme instrument avec des acteurs qui doivent être plus actifs même sans représentation dans le CA du PAA. On rejoint la TRS dans l'idée que les acteurs des organisations doivent jouer leur rôle pour faire évoluer les règles. Le compromis émane de négociations productrices de règles.

Dans la citation, et sa suite, l'auteur parle aussi d'actions sans évoquer la négociation, invitant plus les parties prenantes à s'exprimer pour tendre vers *le* compromis, sans attendre nécessairement une place officielle au CA. Cela fait peut-être écho à ces nombreuses remarques entendues lors des entretiens sur le caractère informel des discussions et des

négociations. A Abidjan, le dialogue peut se dérouler en dehors des organisations et des organes de décision. L'informel prend alors la forme de transactions directes entre les acteurs, évoquant au passage les notions d'arrangements et d'accords étayés dans la TRS.

Sur le mot-clé conflit, peu de témoignages ont pris la tournure de propositions. Le sentiment général est que les conflits existent mais qu'il suffit que les différentes parties se parlent pour aboutir à des compromis permettant de débloquent lesdits conflits. Plusieurs remarques évoquent cependant le temps, toujours très long et fastidieux, pour faire avancer les choses et éviter des blocages pas nécessairement produits par des conflits mais plutôt par une inertie administrative. Le témoignage issu cette fois d'un acteur du secteur privé évoque une dimension très peu rapportée dans les interviews : l'autonomie de gestion et de décision de l'autorité portuaire. En clair, le PAA, avec sa très forte « tutellisation » politique envers plusieurs ministères, la primature et la présidence, se trouve tiraillée de l'intérieur, l'obligeant à transiger entre les règles et les régulations d'une part, les discussions et négociations avec les acteurs du terrain portuaire et logistique d'autre part.

Cet angle est d'autant plus pertinent que le PAA et son DG peuvent très difficilement déjouer l'autorité supérieure de contrôle tout en ménageant ses relations directes avec ses clients et ses partenaires qui font l'activité et les résultats du port d'Abidjan. Dans ce sens, on retrouve de manière originale les éléments de la TRS avec un PAA qui peut estimer (mais sans pouvoir revendiquer ouvertement ses divergences) que la régulation peut être une source de déséquilibre, voire même potentiellement d'injustices. Plusieurs acteurs du secteur privé se sont plaints du fait que les différents ministères de tutelle du PAA, incapables de se coordonner sur des objectifs communs, promulguaient des lois qui portaient atteintes à leurs activités. Le témoignage suggère que la défense de sa rationalité normative, le PAA la débute déjà au sein même de l'administration publique ivoirienne. L'équilibre des rapports tel que perçu dans la TRS commence à Abidjan dans la difficulté à balancer les pouvoirs revendiqués par toutes les administrations de tutelle qui occupent les sièges très convoités du conseil d'administration du PAA.

C'est probablement la raison pour laquelle on retrouve une telle proposition en face du mot-clé régulation. L'auteur est un observateur aguerri du fonctionnement portuaire ivoirien et international. Il fait partie de la société civile sans jamais avoir par ailleurs travaillé au PAA. Sa proposition va dans le sens d'un équilibre des pouvoirs, ou tout du moins des représentations des parties prenantes au sein d'organes légitimes (« un conseil, un directoire sur le développement du port »). Il part de la constatation avérée que le PAA a « une telle

connexion » avec les administrations publiques. Il en déduit par défaut que cela crée une forme d'entrisme public que la création d'un conseil ou d'un directoire sur le développement portuaire pourrait équilibrer. Les tenants théoriques de la TRS n'apparaissent pas de manière explicite mais l'auteur suppose qu'un conseil de développement accueille d'autres parties prenantes que celles issues du seul secteur public ivoirien. Jamais cependant n'est émise l'idée que cela puisse générer de nouvelles règles ou aboutir à des régulations collectives.

D'ailleurs, un autre acteur, du secteur public ivoirien, pose ouvertement la question :

« Parce que même si on fait rentrer les privés (dans le CA et les organes de discussion du PAA), est-ce qu'ils ont le même statut que les représentants de l'administration ? »

Il est très clair que la structure de gouvernance, 100% publique, questionne tous les interlocuteurs ivoiriens rencontrés à Abidjan. Parmi les nombreuses propositions d'inclusion d'autres représentations que celles des ministères de tutelle, figure la suggestion d'un acteur de la société civile abidjanaise sur le rôle de la population locale et riveraine du PAA. Une fois encore, nous sommes relativement éloignés de la mécanique intellectuelle de la TRS dans la proposition du témoin ivoirien mais l'interprétation des mots utilisés est porteuse de sens. « Actions collectives » renvoient invariablement à la notion d'échanges entre acteurs et d'interactions entre les parties prenantes. La citation fait référence à ce qu'il estime les grands oubliés de la décision portuaire ivoirienne, à savoir les populations civiles vivant à proximité immédiate du domaine portuaire. L'auteur ne fait jamais référence au mot négociation et n'émet pas de signaux proches de cette notion clé. Il parle seulement d'association à la réflexion en vue de faciliter un dialogue qui serait salvateur au moment de prendre des décisions très lourdes de sens.

Effectivement, et cela est arrivé assez fréquemment avant les années 2017 et 2018, des mouvements de contestation populaire ont perturbé les projets d'extension portuaire du PAA. Il faut comprendre la réalité locale pour se saisir de la citation. Le PAA dispose d'un domaine foncier qui a été « occupé » de manière illégale mais tolérée par des centaines de familles qui vivaient de petits boulots informels au sein même du territoire productif portuaire. Aussi, quand le PAA a eu besoin de récupérer ces terrains, des mouvements de colère et de brèves émeutes ont éclaté, attisés par la méconnaissance d'une situation somme toute anormale et illégale.

L'auteur de la citation se réfère aussi aux grands projets de modernisation et d'agrandissement qui obligent cette fois à déplacer des populations installées légalement sur des terrains que le

port préempte en échange d'importantes indemnités financières. Ceci étant précisé, la proposition du témoin ivoirien est bien de penser l'inclusion de ces populations dans la réflexion portuaire globale pour générer plus de transparence, de dialogue et de concertation. « *Avoir leur assentiment* » pour les déplacer et permettre l'extension des entités portuaires : cet extrait renvoie au processus classiques de consultation des acteurs propre à la TRS afin de rechercher une légitimité d'action qui soit autant efficace que convergente.

Plusieurs autres témoignages suggèrent même que des représentants de la société civile apparaissent sur le conseil d'administration. La plupart nuance leurs propositions en invoquant le fait que ces représentants pourraient au moins faire entendre « la voix de la population abidjanaise » pour reprendre une expression relevée lors des entretiens. La convergence acceptable, le lissage des divergences, la légitimité et l'efficacité sont des termes centraux de la TRS qui résonnent en écho des aspirations et revendications vis-à-vis d'une gouvernance portuaire 100% publique. Un ancien cadre du PAA martelait d'ailleurs des mots qui peuvent conclure cette partie sur les propositions des acteurs rencontrés à Abidjan :

« Moi, je considère que le port se gère avec les opérateurs. C'est une approche collaborative, et mieux, une approche participative ».

Tableau 16 : Des concepts de la Théorie de la Régulation Sociale aux propositions : discours abidjanais sur la pratique de gouvernance portuaire

Concepts-Clés	Synthèse	Propositions des acteurs de la place abidjanaise
La règle	Création à partir des interactions produites pour transformer les organisations Les règles deviennent effectives et collectives par le rôle clé des acteurs dans les organisations. Elles participent à la stabilisation des organisations par la recherche de compromis issus de négociations aboutissant à une légitimation productrice de règles communes ou conjointes.	« Je me dis que le port, le conseil d'administration du port devrait être ouvert au privé pour le rendre plus efficace. Chez nous, en Afrique, on dit : une personne, une intelligence. Deux personnes, deux intelligences. Parce que j'estime qu'il faut toujours partager, il faut le compromis ».
Le conflit	La notion de conflit s'avère essentielle au fonctionnement normal des organisations où chaque acteur défend sa rationalité normative pour construire des règles collectives et ajuster les limites des régulations. Le conflit peut se percevoir comme une conséquence d'un déficit de régulation basée sur l'expression de divergences par les acteurs qui cherchent à équilibrer des rapports jugés déséquilibrés ou même injustes.	« On a toujours l'impression que l'autorité portuaire est un vecteur du gouvernement mais elle se bat aussi pour avoir sa véritable autonomie. Elle se bat contre certaines décisions qui lui déplaisent et donc, on voit que ce n'est pas si simple que cela ».
La régulation	Elle repose sur le réalisme de la concession réciproque des acteurs qui acceptent une part raisonnable de contraintes pour faire évoluer les régulations dites de contrôle vers des régulations dites autonomes car générées par les acteurs eux-mêmes. . Les règles du jeu font évoluer la régulation conjointe par l'appropriation collective des acteurs. La régulation collective (et sa pertinence) questionne la production informelle de règles par les acteurs pour répondre à ce qui est proposée par l'organisation officielle, dite formelle.	« On arrive donc au système de gouvernance, si le port a une telle connexion avec l'Etat, une telle connexion avec les autres autorités (publiques), peut-être qu'il peut y avoir un conseil, un directoire sur le développement du port ».
La négociation	Collective, la négociation se fonde sur un échange où les acteurs cherchent à remettre en cause les règles et leurs relations dans le but de fabriquer de nouvelles règles communes, visant à cadrer les interactions entre les parties prenantes. La négociation vise à atteindre une convergence acceptable entre des acteurs et soutient la mise en place de régulations autonomes synonymes d'appropriation. La négociation a recours aux processus de consultations des acteurs, dans leurs divergences et leurs conflits, dans une quête d'efficacité et de légitimité.	« Quand je dis « actions collectives », ce sont des actions qui vont permettre de regrouper des acteurs qui n'ont pas l'habitude des choses portuaires. Si on les associe à toute la réflexion, elle pourrait éventuellement être favorable et faciliter l'extension de nos ports, plutôt que chaque fois d'être à couteaux tirés avec cette population, avant d'avoir leur assentiment, quant à les déplacer et permettre l'extension des entités portuaires ».

(Source : Daudet, 2020).

Dans cette partie sur les propositions de la communauté abidjanaise vis-à-vis des mots-clés de la sociologie pragmatique, il a été préconisé de ressortir une seule citation comme dans le protocole suivi dans les sous-parties précédentes mais de l'enrichir d'extraits supplémentaires. Ce choix résulte de deux constats. Le premier est que la sémantique utilisée dans la plupart des témoignages ivoiriens ne permet pas d'isoler de propositions clairement tranchées et cohérentes avec la SP. Le second est qu'il existe des « propositions-remarques » qui n'ont pas été utilisées dans les parties précédentes et qu'il eut été dommage de ne pas les inclure dans la présente sous-section car elles apportent un éclairage supplémentaire à la citation retenue dans le tableau synthèse ci-après.

Cela une fois précisé, parmi les mots-clés qui n'ont pas trouvé de véritables propositions dans les entretiens réalisés sur place à Abidjan figure l'épreuve. Cependant, il se dégage des discours abidjanais « une épreuve » qui est celle de la relation entre le port et la ville. Inclusion, rejet, compétition, concurrence, ingérence, ignorance : une somme importante de qualificatifs et de mots-clés qualifient deux systèmes qui se gouvernent l'un l'autre sans dialogue ni vision commune. Et cela semble s'imposer comme la véritable épreuve qui lie en quelque sorte tous les acteurs ivoiriens rencontrés car ils sont tous, d'une manière ou d'une autre, impactés par l'absence de planification et de vision gouvernementale du futur Grand Abidjan portuaire et métropolitain.

L'extrait du témoignage provient du secteur privé et il ne formule pas vraiment une proposition mais il met en garde sur le vacuum de gouvernance de la métropole portuaire ivoirienne. La SP invoque une crise de représentation de porte-parole qui énonce des objectifs collectifs. C'est exactement la problématique majeure qui anime aujourd'hui l'autorité portuaire et la mairie d'Abidjan. Comment trouver une représentation légitime qui puisse communier dans une synthèse « juste » avec un dispositif organisationnel qui s'intercale ou se superpose entre le CA du PAA, le conseil municipal de la ville d'Abidjan et, serions-nous invités à ajouter, l'organe de gouvernance d'Abidjan Port Synergy ou encore celui du Grand Abidjan métropolitain qui pèse 60% du PIB national ?

Un acteur privé a insisté tout au long de son entretien sur le problème de l'échelle de lecture de la gouvernance portuaire à Abidjan. Selon lui, ce n'est plus le domaine portuaire qu'il faille gouverner mais plutôt un territoire beaucoup plus englobant qui comprend 5 millions d'abidjanais et les espaces logistiques localisés en dehors de la métropole. Il a eu recours à une formule plutôt explicite :

« La ville étouffe le port alors que le port est le poumon de la ville »

A l'opposé, un observateur des choses portuaires locales et dorénavant à la retraite du PAA, partageait un sentiment contraire à ceux exprimés en déclarant que *« la ville appartient à la ville, le port appartient au port. Ne mélangeons pas les deux »*. L'épreuve dans la gouvernance consiste à changer de focal en prenant une hauteur d'analyse qui dépasse la seule interface domaniale portuaire. Un témoignage de la société civile insiste lourdement sur cette épreuve portuaire qui consiste carrément à inventer une gouvernance conjointe et concertée avec la ville d'Abidjan. C'est la même personne qui fait la proposition sur le mot-clé de l'accord, en faisant référence aux initiatives universitaires et aux travaux de recherche d'une communauté qui demeurent, selon lui, totalement absents des réflexions politiques et publiques sur la gouvernance et sa fabrique à Abidjan. Il rappelle au passage dans son interview qu'il fait partie d'un collectif de professeurs de l'Université Felix Houphouët Boigny à Abidjan qui a publié en 2017 *« Le port dans la ville »* et en 2018 *« Réflexions sur la force de travail dans les milieux portuaires et péri-portuaires »*.

Dans l'appréciation de l'accord dans la SP, on parle de principe supérieur commun et de principe d'équivalence pour au final construire ensemble de l'accord. Dans le témoignage, la proposition qui est faite est aussi simple que pragmatique : pourquoi ne pas avoir recours à des espaces libres et neutres où pourraient se discuter les contours opérationnels, politiques, méthodologiques, etc. de la gouvernance portuaire ivoirienne. Le tout réalisé dans un format ouvert avec une animation scientifique qui permettrait justement de modifier les rapports entre les parties prenantes. La proposition résulte de la mise en place d'un centre de recherche maritime et portuaire en 2018 au sein de l'Académie Régionale des Sciences et Techniques de la Mer (ARSTM) à Yopougon, à l'ouest de la métropole abidjanaise. L'interlocuteur parle d'un espace ouvert au dialogue pour que les relations dites de concurrence entre l'autorité portuaire et le secteur privé puissent être mise de côté pour ouvrir *« les esprits et les consciences »*. Cette proposition est d'autant plus intéressante qu'elle se conclut en interpellant les plus hautes sphères politiques, les incitant à utiliser l'outil du centre de recherche pour répondre à leurs problématiques.

Dans la représentation de la société civile sur les organes de gouvernance, il devrait selon ses propres travaux y avoir au moins une sommité académique car *« une ouverture au monde universitaire pourrait apporter un plus à l'activité portuaire. De façon impérative, il faut qu'on fasse appel à la réflexion déjà menée, qu'on fasse appel à ces penseurs-là, à ces académiciens-là, pour qu'ils puissent ajouter une plus-value à tout ce qui est fait au niveau*

portuaire ». La déclinaison de la proposition va dans le sens de l'ouverture nécessaire de l'organe de gouvernance du port (le conseil d'administration) mais aussi vers de l'innovation managériale et stratégique, en particulier sur l'épreuve de la gouvernance de la métropole portuaire abidjanaise.

Le discours très prolix de cet interlocuteur est complet sur ce point avec cette longue tirade qui argumente sur l'usage pragmatique des connaissances et des compétences accumulées par le secteur universitaire abidjanais.

« Parce qu'au-delà de nos enseignements, nous faisons de la prospective. Donc, avec l'outil prospectif, on peut déjà envisager toutes les difficultés auxquelles nous pouvons être confrontés et des solutions pratiques qu'on pourrait proposer ».

« Et je vais ajouter à cela le fait que notre expérience par rapport à nos déplacements à l'extérieur, les colloques, les séminaires, toutes les réflexions auxquelles nous participons aussi bien en Afrique qu'en dehors de l'Afrique, ça peut être tout un ensemble de connaissances qu'on peut mettre au service des ports à l'échelle nationale, pour aider bien sûr nos ports à aller de l'avant, parce que nous savons les objectifs que nous voulons atteindre ».

La certitude *« de savoir les objectifs que nous voulons atteindre »* est assez surprenante mais dénote le fait que la sphère universitaire est persuadée de son utilité dans la réflexion d'une gouvernance en phase avec les « objectifs » collectifs que se fixent les parties prenantes incluses dans la gestion des activités portuaires ivoiriennes. Après le secteur privé, les populations riveraines, une proposition supplémentaire ajoute la sphère du savoir et du savoir-faire de personnalités académiques dans l'esquisse d'une fabrique de gouvernance plus inclusive et plus légitime, parce que plus représentative.

Le troisième mot-clé de la SP est l'intérêt et il a teinté de très nombreux commentaires, dénonçant la plupart du temps l'incapacité à concilier les intérêts particuliers dans une vision commune et collaborative. Les acteurs du secteur privé ont fait plusieurs propositions dans le sens d'un partage des intérêts pour que la gouvernance du port d'Abidjan ne soit pas uniquement orientée dans la défense des seuls intérêts publics et administratifs. La proposition retenue évoque clairement la notion de responsabilité (individuelle et globale) avec plusieurs questions qui évoquent sans détour les rouages techniques et méthodologiques de la gouvernance portuaire à Abidjan. L'approche se veut collective avec un regard sur la décision

et son équité, tant vis-à-vis de l'autorité publique que pour chaque opérateur présent sur la place d'Abidjan.

Cela rejoint clairement plusieurs idées forces qui définissent l'intérêt dans les travaux de Thévenot et Boltanski mais les formes interrogatives expriment une attente, un questionnement sur les modalités pratiques de la construction de l'intérêt commun. Le rapprochement des acteurs dans une fabrique de la gouvernance qui apporterait les réponses aux questionnements de l'interlocuteur, lui-même représentant du secteur public ivoirien.

Un interlocuteur de la société civile précise que les méthodes doivent partir de la réalité locale et que ce sont les personnalités et leurs motivations qui font bouger les lignes et fonctionner une gouvernance construite sur le compromis :

« A mon avis, les méthodes doivent s'adapter à la culture locale et ce qui fera que ce genre de système marche, ce sont les hommes qui vont le faire marcher. Ce sont les hommes qui sont à l'instant T dans le système à différents niveaux. Si on a envie d'avancer, ça avancera ».

« Et je me dis que le compromis est une priorité, parce que si on ne s'entend pas, si on n'arrive pas à créer un consensus par rapport à des intérêts, ça va être difficile de faire avancer l'activité portuaire, ça va être encore plus difficile de gérer de façon beaucoup plus efficiente la question de la gouvernance ».

Le terme d'efficience renvoie à celui d'efficacité dans la SP mais l'esprit de la proposition va clairement dans le sens théorique de la SP. Cet interlocuteur particulièrement prolix en matière de proposition vis-à-vis de la notion d'intérêt, conclut :

« Donc, pour une gouvernance, je dirais plus efficace, en matière portuaire en Côte d'Ivoire, il faut appeler d'autres compétences, d'autres savoirs, pour enrichir ce qu'on a déjà à la base ».

Cette proposition n'est pas sans rappeler la précédente en provenance du monde académique et universitaire, avec l'idée que la compétence et « un autre savoir » viendraient enrichir ce que le PAA a déjà à disposition dans son conseil d'administration pour gérer les destinées portuaires abidjanaises. Un acteur du secteur privé tranchait « la bataille des intérêts particuliers et privés au port d'Abidjan » par une formule aussi lapidaire que précise :

« Une bonne gouvernance, c'est quand on a plus aucun doute sur la gestion, et c'est très important ».

La justification, dans le sens théorique de la SP, n'apparaît pas nettement dans les propos des interlocuteurs abidjanais. Pourtant, la problématique quasi unanime de la présence unique des administrateurs publics dans la gouvernance de l'organisation portuaire abidjanaise a fait l'objet de nombreuses explications sous forme de justification. Les acteurs publics interviewés n'ont cessé de rappeler que le PAA est un organe public au service de l'Etat et des citoyens ivoiriens. Et pour mener à bien sa mission de service public, il était justifié que ceux qui gèrent le port sont ceux qui prennent les orientations et les décisions au sein du CA du port.

Autre justification des responsables du secteur public, le poids économique et stratégique du PAA dans le fonctionnement de la nation ivoirienne. Le témoignage retenu, issu d'un haut responsable ministériel, utilise néanmoins le mot compromis comme un objectif ultime que les personnes de l'équipe dirigeante du PAA cherchent à atteindre dans un souci de stabilité économique et financière. Ce compromis suppose que le port autonome agit comme un chef d'orchestre, au cœur d'une communauté d'intérêts qui doit finir par s'entendre pour tout simplement participer, garantir et assurer « la collecte des fonds pour l'Etat ». Cette citation ne résonne pas comme une proposition mais comme une condition absolue qui justifie pourquoi la gouvernance du port autonome ne peut pas être diluée dans des intérêts qui pourraient devenir incompatibles. Evidemment, le secteur privé ne partage pas nécessairement ce dogme comme le rappelle un opérateur installé de longue date sur le port d'Abidjan qui indique « *La gouvernance d'un port comme celui d'Abidjan ne doit pas être politique. En tout cas, il faut que la personne qui est là soit quelqu'un du sérail, qui vienne du transport maritime ou du secteur portuaire* ». On retrouve dans cette suggestion l'idée de la formation adéquate des élites publiques pour assumer le développement du port. Dans la SP, la justification et les critiques sont les fondements de la production de nouvelles règles rendues plus légitimes car elles sont produites à partir des interactions entre les acteurs.

Dans le cas du port d'Abidjan, plusieurs propositions qui prennent plus la forme de recommandations vont dans le sens d'une meilleure représentation professionnelle des élites portuaires publiques. Un acteur d'une société privée, explique en substance que l'incompétence de personnes en responsabilité peut devenir très préjudiciable en prenant l'exemple de ses propres bateaux :

« *Vous avez carrément des personnes qui ne comprennent pas ce qu'elles font. Vous avez en face de vous des gens qui ne sont pas compétents, à l'époque où j'y étais, on avait un problème, nos bateaux s'échouaient !* »

Le même témoignage met en perspective deux aspects fondamentaux de la gouvernance portuaire abidjanaise. D'une part, la nécessité d'avoir des acteurs qui savent faire de la politique et du management, permettant ainsi d'appliquer à la lettre « les ordres et orientations » des ministères. De l'autre, des professionnels des secteurs portuaires, maritimes et même logistiques afin que ces derniers puissent aider les premiers à prendre les bonnes décisions et surtout établir des passerelles entre l'orientation de la politique générale de la présidence et le fonctionnement opérationnel et quotidien d'un grand port de commerce comme Abidjan. Formulée ainsi, cette remarque peut être interprétée comme une proposition de bon sens, en phase avec les fondements théoriques de l'intérêt et de la justification.

Tableau 17. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours abidjanais sur la pratique de gouvernance portuaire (Partie 1)

Concepts-Clés	Synthèse	Propositions des acteurs de la place abidjanaise
L'épreuve	<p>L'épreuve dépasse le seul lieu d'un rapport de force avec une crise de représentation de « porte-parole » naturellement subjectifs qui énoncent, au nom d'un collectif, des énoncés d'objectifs. L'épreuve s'inscrit dans des dispositifs organisationnels qui agissent sur le jugement et les actions d'acteurs en quête de repères normatifs. L'épreuve renvoie aux notions d'incertitude et de dispute avec des acteurs qui adoptent des postures réflexives pour agir dans le juste, la justesse et la justice.</p>	<p>« Vous parlez de gouvernance portuaire, moi je vais vous parler de gouvernance de la ville. Maintenant, c'est assez systématiquement repris ; on voit bien aujourd'hui la tendance. Et effectivement, ce qui pose problème aujourd'hui, c'est la gouvernance au sens large ».</p>
L'accord	<p>Produit d'une relation entre des acteurs individuels et une forme de généralité supérieure identifiée comme « principe supérieur commun ». Cela permet de surpasser les particularités des personnes et de constituer les fondements dudit accord à partir de règles explicites qui soutiennent la justification des acteurs dans une référence commune dénommée « principe d'équivalence ». L'accord ne peut se départir des objets, des situations et des circonstances dans lesquelles il se conclut.</p>	<p>« La mise en place du centre de recherche maritime et portuaire a comme rôle d'être un espace où les gens ne sont plus dans une relation de concurrence entre autorité portuaire et société privée. Ici, on se parle des vrais problèmes et on peut dire les choses, ça permet d'ouvrir les esprits, les consciences. A un moment donné, un politique a un haut niveau interministériel peut s'appuyer sur le centre en disant Messieurs, vous vous mettez autour de la table et vous me trouvez une solution ».</p>

(Source : Daudet, 2020).

Tableau 18. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours abidjanais sur la pratique de gouvernance portuaire (Partie 2)

Concepts-Clés	Synthèse	Propositions des acteurs de la place abidjanaise
L'intérêt	L'intérêt est considéré comme un produit de l'action par les acteurs. Plus que de procéder à une intention dénonciatrice, l'intérêt devient revendicatif avec l'ambition par les acteurs de modifier les positions pour générer des opérations de rapprochement (ou de distanciation) avec les autres parties prenantes. La formation des intérêts n'est pas appréhendée comme un facteur explicatif de l'action. La formulation des intérêts et la considération de ceux des autres parties prenantes peuvent s'appréhender autant dans un objectif partagé d'efficacité que de dénonciation face à l'intérêt général. La construction de l'intérêt commun ou collectif exige de la compatibilité, de l'équité et de l'impartialité.	« C'est vrai que chaque acteur a sa responsabilité par rapport à la question de la gouvernance, mais au-delà de la responsabilité individuelle, il est important qu'on puisse regarder la question de façon globale, ensemble, qu'est-ce qu'on en pense ? Qu'est-ce qu'on décide ? Qu'est-ce qu'on fait qui sera aussi bien pour l'entité portuaire elle-même que pour chaque opérateur sur la place portuaire ?
La justification	Elle procède de l'ambition des acteurs à produire des accords en coordonnant leurs actions par des ajustements qui permettent d'aboutir à des ordres de justice. Ces ordres de justice sont au cœur d'une sociologie pragmatique dynamique car ils permettent de rendre audible la justification des acteurs vis-à-vis des autres parties prenantes. La justification procède de critiques par les acteurs sur des actions et des pratiques. La justification (et les critiques) peuvent refondre les pratiques collectives, transformer les dispositifs, voire même réformer les régulations ou les institutions.	« Demain, le port d'Abidjan ferme. C'est une catastrophe économique sans précédent donc, il y a une responsabilité stratégique et politique sur les épaules qui est énorme. Ils sont obligatoirement et en permanence en train de chercher du compromis du fait qu'ils sont collecteurs de fonds pour l'Etat. Ils ont aussi toute une pression de ce côté, et donc, c'est loin d'être simple ».

(Source : Daudet, 2020).

Synthèse

Les travaux de terrain et l'analyse des discours des témoins remarquables du cas primaire du port du Havre et du cas secondaire du port d'Abidjan ont révélé une somme importante d'informations sur les modalités contemporaines de la gouvernance des deux écosystèmes portuaires. Des similitudes structurelles ressortent clairement sur des problématiques reconnues comme identiques alors que des différences que l'on pourrait qualifier de « contextuelles » nourrissent la réflexion globale du présent travail de recherche sur la pratique de gouvernance.

Parmi les principales analogies figurent la délicate question de la représentativité et de la légitimité des acteurs dans la gestion et la construction de la décision portuaire. Que l'on soit au Havre ou à Abidjan, un fait commun repose sur la remise en question par une majorité des acteurs entrevus des fondements actuels de la structure et de l'organisation de gouvernance. Cette idée partagée révèle cependant de profondes différences entre les deux terrains, mettant en exergue que le constat similaire d'une gouvernance pas assez inclusive ne relève pas nécessairement des mêmes causes et n'a pas obligatoirement les mêmes conséquences.

Au Havre, la relativisation de la gouvernance actuelle part du principe qu'elle n'est pas en phase avec le fonctionnement réel et le poids relatif de chacune des parties prenantes. Le secteur privé dénonce notamment sa mise à l'écart des organes de gouvernance où se construisent et se pratiquent les « vraies » décisions. Les acteurs de la société civile ne se reconnaissent pas dans la représentation actuelle pourtant ouverte à des personnalités remarquables qui défendent des causes citoyennes, environnementales ou encore sociétales. L'exemple des universitaires et de leur rôle dans la fabrique de la décision au sein de la gouvernance portuaire se retrouve autant dans les deux terrains d'investigation.

A Abidjan, l'omniscience du pouvoir politique dans la gestion régaliennne des activités portuaires constitue l'une des principales récriminations émanant autant du privé que du public que des acteurs de la société civile interviewés. Plus qu'une crise de légitimité, c'est la pesanteur des mécanismes de l'administration politique du port qui ressort des entretiens. L'appel au changement ne vise pas, comme au Havre, à un ré-équilibre structurel des pouvoirs et des représentations au sein d'une nouvelle organisation de gouvernance. Il procède beaucoup plus d'un appel à la modernisation d'une gouvernance qui n'a que très peu évoluée depuis la naissance du port il y a 70 ans.

Ce qu'il y a d'intéressant, c'est que la finalité de co-construire une « autre gouvernance » se justifie autant du côté du Havre que d'Abidjan par une somme de facteurs structurels et conjoncturels somme toute identique mais n'ayant pas nécessairement le même poids dans les discours. Intensification concurrentielle internationale, privation des investissements et des opérations, expression des citoyens, inclusion environnementale et sociétale : le « cocktail » des causes qui appelle à pratiquer la gouvernance autrement est « dosé » différemment au Havre et à Abidjan. Il en ressort donc des « recettes » et donc des « cocktails » différents avec en contre-point le compromis comme une « manière nouvelle de fabriquer » des accords justes qui trouvent leur justification par l'acceptation négocié du dépassement des intérêts particuliers dans un principe de règles communes pour faire face aux épreuves et anticiper les conflits.

Travailler le compromis entre les parties prenantes sur chaque « ingrédient essentiel » du « cocktail de la gouvernance » : tel est le but ultime d'une approche qui vise à fabriquer les règles mais aussi les régulations pour appréhender la gouvernance portuaire contemporaine autrement. Le compromis devient alors un véhicule méthodologique et une conception mentale que les parties prenantes de la communauté portuaire acceptent de travailler pour esquisser ensemble la pratique d'une autre gouvernance possible. La somme de toutes les interventions recueillies sur les deux terrains concourt à ouvrir de nouvelles perspectives.

Chapitre VI – Invariances et différences : de la synthèse aux enseignements

Plan

Introduction

6.1. Les principaux apports et résultats de la recherche

6.1.1 Dimension idéologique

6.1.2 Dimension sociologique

6.1.3 Dimension méthodologique

6.2 Discussions et projections de la recherche

6.2.1 Esquisse d'un scénario d'évolution sociologique et organisationnelle

6.2.2 Esquisse d'un scénario d'évolution managériale et stratégique

6.2.3 Esquisse d'un scénario d'évolution méthodologique et prospectif

6.3. Les principales limites de la recherche

6.3.1 Limites contextuelles et conjoncturelles

6.3.2 Limites méthodologiques et idéologiques

6.3.3 Les limites politiques et institutionnelles

Synthèse

Introduction

A la question centrale « *comment le compromis participe à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective ?* », le travail d'investigation sur les écosystèmes havrais et abidjanais, couplé aux apports théoriques de la TRS et de la SP, apporte des réponses autant pratiques que pragmatiques, pour ne pas dire quasi philosophiques ou même philologiques tant le secteur portuaire dispose de ses propres codes, règles, usages et non-dits. *User du compromis dans la pratique de gouvernance portuaire*, c'était initier une incursion presque irrévérencieuse dans le fonctionnement hyper-institutionnalisé de rapports de force entre des catégories d'acteurs qui ont fait du conflit et de la négociation les moteurs des blocages/déblocages de la gouvernance. Ne pas écarter mais bien inclure le rôle des contextes dans la pratique de compromis a permis de comprendre certains discours, certaines interprétations, certains compromis.

Introduire la dimension managériale dans une vision prospective a encouragé l'ouverture des esprits et incité les acteurs à projeter autrement leur rapport à la décision et au territoire, dans de nouvelles formes innovantes de gouvernance portuaire. L'opérationnalisation des résultats issus de l'analyse sur les deux cas finalise le travail de prospective managériale qui vise *in fine* à accompagner une communauté d'acteurs dans une pratique de gouvernance basée sur la recherche, la construction, l'animation et la pérennisation de compromis.

Ce chapitre conclusif se décline en trois parties pour répondre à la question de recherche et ses sous-questions tout en ayant la prétention de penser que ce travail apporte des pistes de réflexions sur la base de préconisations aussi pratiques qu'opérationnelles et prospectives. Dans la première partie se décline les principaux résultats de la recherche selon trois dimensions principales :

- Idéologique ;
- Sociologique ; et,
- Méthodologique.

L'ensemble est travaillé en séparant les deux terrains d'investigation pour les faire finalement se rejoindre dans une synthèse qui assemble les conclusions observées du terrain avec les compréhensions mobilisées dans les principaux éléments théoriques.

Une deuxième partie pose les bases d'une discussion pour étayer des esquisses de scénarios afin de projeter le compromis dans son expression opérationnelle dans la pratique de

gouvernances portuaires plus en phase avec la complexité du monde marchand de demain. Le caractère prospectif ouvre le champ des possibles et interroge la capacité de l'écosystème portuaire à penser autrement les rapports de force et de confiance entre parties prenantes selon trois projections :

- sociologique et organisationnelle ;
- managériale et stratégique ; et,
- méthodologique et prospectif.

La troisième et dernière partie établit les principales limites de la recherche, depuis les contextes politiques très particuliers dans lesquels s'est déroulé le travail doctoral jusqu'aux considérations méthodologiques dans un environnement conservateur tout en questionnant la recevabilité des discours de personnalités locales dans un univers marchand où les centres de décision sont éparpillés dans le monde entier. Les limites de la recherche se déclinent elles-aussi en trois mesures principales :

- Limites contextuelles et conjoncturelles ;
- Limites méthodologiques et idéologiques, et,
- Limites politiques et institutionnelles.

L'ensemble aboutit à la conclusion générale et la proposition méthodologique ouverte d'une gouvernance portuaire prospective orchestrée par la construction et l'animation de compromis performatifs, durables et inclusifs.

6.1. Les principaux apports et résultats de la recherche

Il convient de rappeler d'emblée que la recherche doctorale ne vise pas à interroger la structuration institutionnelle et organisationnelle des actuels organes de gouvernance en place dans les deux terrains à l'étude. Les résultats portent sur ce que font les acteurs des mandats de gouverner qui leur sont confiés, dans les institutions qui hébergent leur habilitation à construire des décisions et les assumer. En conséquence, dans une sociologie portuaire si particulière, le premier apport est un constat : parmi toutes les personnes interrogées sur les deux terrains ; toutes et tous s'accordent sur un point : la gouvernance portuaire actuelle est (très) perfectible. Dans le même ressenti figure le fait que la pratique de la gouvernance n'est

pas satisfaisante. Enfin, les méthodes et moyens pour gouverner les ports n'apparaissent plus en phase avec les défis contemporains du management d'écosystèmes complexes (Philippe, 2014).

Si l'on se permet un détour étymologique, il est intéressant de rappeler que le terme gouvernance vient du grec « *Kubarnân* » qui signifie à l'époque « *piloter un navire* ». Son usage premier fut métaphorique puisque Platon l'utilisait pour désigner le fait de gouverner des hommes (Huynh-Quan-Suu). Le travail de terrain et l'analyse des discours tendent à démontrer que « le pilotage du navire », que représente l'écosystème portuaire est remis en cause par ceux-là mêmes qui sont « dans le navire ». La référence à Platon s'avère pertinente car le travail de terrain a mis en avant le rôle prégnant des hommes, ceux qui « gouvernent » l'écosystème portuaire et surtout ceux qui estiment devoir être encore plus acteurs de la pratique de la gouvernance.

La mobilisation des deux substrats théoriques a permis de comprendre la relation des personnes interrogées aux notions centrales de conflit, d'accord, de négociation ou encore d'épreuve. Les discours ont permis de disséquer les argumentaires sur la justification et l'intérêt. Les échanges ont obligé les personnalités remarquables des deux terrains à prendre du recul par rapport aux concepts-clés de règles et de régulation. La TRS et la SP ont ouvert le chemin vers des questionnements opérationnel et organisationnel de la pratique de gouvernance. Les acteurs rencontrés ont, pour la majorité, été bousculé par l'idée de travailler le compromis comme véhicule d'une pratique innovante de la gouvernance.

En ce sens, les choix théoriques et leurs applications dans le contexte si particulier de la gouvernance portuaire se révèlent particulièrement judicieux. La pertinence tient au fait que la TRS et la SP ont apporté un angle managérial et sociologique absolument pas usité par les personnes interrogées dans les deux contextes portuaires retenus. Le mot même de compromis a ouvert les esprits au point de générer des réflexions que les interviewés qualifiaient volontiers de « nouvelles » et « novatrices », en particulier vis-à-vis de certaines postures et certitudes.

L'important travail d'analyse sur une revue de la littérature pluridisciplinaire abondante a permis de cheminer sur les deux terrains de recherche avec les bonnes focales. Cela s'est avéré particulièrement éclairant dans la considération des jeux d'échelles (temps, espace, politique, etc.). La formulation de deux sous-questions de recherche mettant en perspective le

rôle des contextes dans la pratique portuaire a permis de comprendre l'importance des références des interviewés aux territoires, aux héritages, aux pratiques, aux habitudes, etc.

La dimension prospective a invité les acteurs à projeter des réflexions que certains jugés carrément d'utopiques mais qui finissaient par aboutir à des articulations intellectuelles innovantes, inscrites dans le temps long d'un travail collectif et inclusif. Eloignée des problématiques managériales inscrites dans l'immédiateté, l'ouverture à la prospective soutenait dans certains cas des interrogations à la croisée entre une radicale aspiration au changement et l'audace de « *renverser la table une bonne fois pour toute* » pour reprendre une expression entendue à quelques reprises.

La littérature, les théories, le terrain et l'analyse de la présente recherche doctorale en science de gestion permettent de décliner une série d'apports qui peut se décliner en trois (3) dimensions principales :

- Dimension idéologique ;
- Dimension sociologique ; et,
- Dimension méthodologique.

6.1.1. Dimension idéologique

Sur le plan idéologique, la revue de la littérature avait démontré que le concept même de gouvernance, appliqué au milieu portuaire, avait évolué idéologiquement au cours des siècles. La globalisation marchande et le développement des échanges maritimes internationaux au cours des 50 dernières années ont accéléré la transformation idéologique d'une gouvernance majoritairement politique et institutionnalisée par le haut-fonctionariat public. Le travail de terrain a fait ressortir cependant qu'un véritable système hérité demeure, où chacun semble camper sur ses positions et croyances idéologiques. Cela s'avère d'autant plus surprenant, pour ne pas dire inquiétant, quand les interviews revendiquent une véritable insatisfaction vis-à-vis de l'actuelle gouvernance. Il y a une forme de paradoxe dans ce premier apport de la recherche. D'un côté, les acteurs publics, privés et même sociétaux revendiquent de manière ferme et convaincue leurs convictions idéologiques. Pour les administrateurs publics, la gouvernance portuaire est un produit régalién et politique qui ne souffre que d'éventuels ajustements à la marge. Pour les représentants des acteurs privés, ce sont les forces du marché qui dictent la posture idéologique avec l'impérieuse nécessité de changer les règles pour

inclure le secteur privé au cœur de la pratique de gouvernance. Pour les acteurs de la société civile, ce sont des considérations qui dépassent très largement le seul écosystème portuaire qui s'imposent. Les questionnements sociéto-environnementaux obligent selon eux à penser une nouvelle idéologie portuaire plus inclusive, participative et durable.

Le travail doctoral apporte une lecture critique et originale de ces différentes dimensions idéologiques. En insufflant l'idée de compromis, la plupart des acteurs admet au cours des entretiens la nécessité d'ouvrir des formes de dialogue différentes. Les personnes rencontrées vont jusqu'à reconnaître qu'il faille nécessairement travailler le compromis pour ne pas creuser encore plus les schismes idéologiques (entre les secteurs public et privé par exemple). Ouverture, convergence, consensus sont des mots qui résonnent en écho d'un compromis qui devient pour certains une méthode pour aboutir à la pratique d'une « meilleure » gouvernance.

La qualification de meilleure renvoie à d'autres termes selon les postures idéologiques. Pour les acteurs du secteur privé, ce sont l'efficacité et la performance qui prévalent alors que pour la société civile, ce sont plus les termes d'inclusion et de représentation qui s'imposent. Le secteur public cherche quant à lui à produire de la synthèse dans un compromis qui « peut et doit se tenter » selon une personnalité remarquable de la place havraise.

Plus dans le cas de notre terrain primaire (Le Havre) que secondaire (Abidjan), l'idéologie portuaire est invitée à évoluer rapidement et durablement pour devenir plus représentative d'un sentiment commun. En cela, la dimension idéologique rejoint la spécificité sociologique caractéristique de tous les environnements portuaires, et pas seulement ceux à l'étude.

6.1.2. Dimension sociologique

Le milieu portuaire est caractérisé par un corporatisme fort et une sociologie que l'on pourrait qualifier de classe. Un des apports de l'analyse confirme la difficulté quasi chronique de parvenir à s'entendre sur un sens commun. Les expressions des différentes catégories de parties prenantes relevées sur les deux terrains illustrent la persistance d'une sociologie de l'épreuve. C'est sûrement encore plus vrai sur l'écosystème portuaire havrais qu'abidjanais. Les mots clés du conflit et de la négociation ne sont pas du tout perçus dans le sens de la TRS. Une des importantes limites du travail, et nous reviendrons dessus dans la partie suivante, c'est justement de ne pas avoir réussi à interroger des personnalités remarquables qui utilisent le conflit et la négociation dans une sociologie de lutte. A titre purement illustratif, et sans

aucune forme de déterminisme, il est utile de reprendre un extrait du tract du syndicat général des travailleurs portuaires du Port du Havre qui a été distribué le 6 février 2020 au moment même où se concluait le travail d'enquête :

« (...) que notre syndicat CGT a toujours mené de grandes luttes sociales pour obtenir tous les accords sociaux qui régissent la vie de notre entreprise, et que cela n'a jamais été une volonté des directions successives du port, d'octroyer la moindre avancée sans luttes ». (Delaporte, 6 février 2020).

Cet exemple illustre un des apports forts de la recherche : la résistance sociologique à vraiment co-construire un intérêt collectif, unanime et légitime en utilisant des outils et des méthodes basés sur un possible compromis. Le conflit et la négociation ne sont pas perçus dans l'esprit théorique étayé par Jean-Daniel Reynaud. Anne-Solène Quiec dans un travail doctoral récent sur la gouvernance portuaire évoque même l'effet pernicieux inverse dans le cas du Havre (Quiec, 2018). La création d'un Conseil de développement censé ouvrir la gouvernance par l'inclusion eu un effet inverse du fait de la lourdeur de son fonctionnement institutionnalisé. L'auteur parle même de « *gouvernance de façade* » et les retours d'expériences du terrain havrais confirment ce sentiment fort. La persistance d'une hyper-institutionnalisation de la gouvernance portuaire se manifeste dans le fonctionnement d'un organe créé il y a moins d'une décennie pour répondre aux aspirations revendiquées de la société civile et surtout des opérateurs-acteurs privés.

La projection managériale d'une gouvernance prospective basée sur des compromis durables a cependant ouvert ce que l'on serait tenté de qualifier de « possibles sociologiques mal circonscrits ». En effet, de nombreux acteurs interviewés doutent de la modification sociologique actuelle considérant les tensions latentes et les héritages parfois personnifiés. Néanmoins, plusieurs ont laissé entrevoir la perspective réaliste de voir la prochaine génération travailler dans une mentalité et une sociologie plus souple et conciliante. Un des témoins actifs sur le terrain de recherche du Havre qualifiait même cette perspective de « sociologie communautaire » qui pourrait enfin dépasser les carcans idéologiques et sociologiques hérités. A Abidjan, au-delà de tensions portuaires nettement moins affirmées qu'au Havre, c'est l'anticipation d'une inclusion des sphères autres que publiques qui motive le changement sociologique dans la perspective d'édifier une gouvernance plus représentative et moins politique.

Un des apports de la thèse repose également sur la différence notable entre Le Havre et Abidjan sur la place que doivent revendiquer les acteurs de la société civile dans la fabrique de gouvernance. Au Havre, et dans une sociologie encore très frondeuse, plusieurs personnalités remarquables ont insisté sur le rôle des habitants, des riverains et du tissu associatif dans la construction de compromis. Ces mêmes personnes convenaient dans le même temps que la démultiplication des points de vue pouvait aussi nuire à la construction d'une gouvernance communautaire. Des questionnements d'ordre méthodologique ont été répétés pour tenter de comprendre comment cadrer l'expression plurielle de sociétés civiles très diverses et hétérogènes.

A Abidjan, les acteurs rencontrés, à l'exception des personnalités universitaires, convenaient que la gouvernance portuaire devait rester une affaire politique avec des acteurs publics qui devaient toutefois ouvrir le dialogue avec des opérateurs privés mieux représentés sur les instances de gouvernance. Une forme de pragmatisme prévaut dans les discours abidjanais, insistant sur le fait que seules les personnes civiles directement concernées par l'action portuaire dans sa plus large acceptation pouvaient éventuellement exprimer des revendications. Mais de là à interférer de manière vindicative et revendicative sur la pratique même de la gouvernance de l'autorité portuaire, nous n'en étions pas là collectivement et sociologiquement.

Les argumentaires idéologiques, historiques et politiques sont très nombreux pour apporter des explications sur la différence entre les deux terrains mais les entretiens ont permis de démontrer l'importance de la sociologie portuaire, prise impérieusement dans son contexte.

6.1.3. Dimension méthodologique

Le travail de terrain soulève un vrai blocage méthodologique dans la pratique de la gouvernance portuaire. L'usage du terme de compromis a été perçu par une majorité d'interviewés comme un sésame sémantique qui pouvait répondre aux freins méthodologiques rencontrés dans la pratique actuelle de gouvernance. Les entretiens ont généré une somme importante de points de vue sur le compromis, souvent éloignés d'ailleurs des socles théoriques des deux courants retenus d'un point de vue méthodologique. Toutefois, toutes et tous ont reconnu l'urgence d'agir, plus au Havre qu'à Abidjan d'ailleurs, dans un souci commun d'équilibrer les pouvoirs en place. Chose intéressante dans le travail du terrain, c'est

la reconnaissance par le plus grand nombre de leurs propres limites dans une réelle appétence au changement. Toutes et tous admettent qu'il faille radicalement modifier le processus de pratique de gouvernance mais en rejetant plus volontiers la responsabilité du changement aux autres qu'à soi-même. Dans la sociologie pragmatique, le rôle, la perception et l'ambition des acteurs sont essentiels pour engager un processus de changement managérial. Les travaux sur le modèle Thomas-Kilmann sur la conflictualité renvoient ainsi aux postures individuelles qui oscillent entre détermination à changer les choses et ambition à vraiment vouloir coopérer. Ces outillages théoriques et méthodologiques constituent des inspirations adaptées aux contextes hyper-institutionnalisés de la gouvernance portuaire car ils adressent la délicate question des postures d'acteurs qui paraissent défendre des intérêts particuliers (collectifs et parfois mêmes individuels) et non un projet commun de place.

La plupart de personnes interviewées sur les deux terrains reconnaissait volontiers ne pas disposer des outils et méthodes adéquats qui permettraient d'entamer la mise en action d'une gouvernance portuaire prospective par le compromis. Dans la continuité des dimensions idéologique et sociologique précédemment énoncées, force de conclure que le compromis ne peut être tenté sur le plan méthodologique que si tout le monde joue le jeu et accepte, simultanément, d'entrer dans un processus de co-construction radicalement différent de celui actuellement usité.

Que l'on interroge les acteurs publics, privés ou issus de la société civile, ils se retrouvent tous de manière surprenante sur la nécessité de changer le logiciel de production et de pratique de gouvernance. Mais chacun semble attendre que le premier pas soit franchi symboliquement par l'autre, ne sachant parfois pas définir exactement qui est véritablement l'autre. Un exemple pour illustrer cet état de fait se retrouve dans l'usage et le partage de la décision au sein de la communauté portuaire. Au Havre, une pratique de gouvernance plus équilibrée exige, selon le secteur privé, de modifier les conditions de construction de compromis forts en redonnant un pouvoir légitime aux représentants des syndicats professionnels. A l'opposé, le secteur public revendique le fait qu'une pratique de gouvernance basée sur des compromis durables exige plus de représentations civiles dans un mode participatif (et non décisionnaire), à l'instar de ce qui a été opéré avec la réforme portuaire de 2008 à l'égard du secteur privé.

A Abidjan, une fois encore, c'est plus la normalisation du compromis informel qui anime les discussions ou comment mobiliser des outils et des méthodes pour inventer un cadrage institutionnel qui permette de co-construire en toute transparence et légitimité les compromis

d'une gouvernance plus collégiale et moins politique. Pour citer les mots de Joumard, *la gouvernance semble être l'art du flou, de l'imprécis, du non-défini* (Joumard, 2009). Dans le contexte abidjanais, sans avoir recours nécessairement au vocable académique, il est intéressant de conclure que le recours aux vertus des « soft skills managériales » semble déjà prévaloir dans l'aboutissement de compromis opérationnels quotidiens entre les principaux acteurs publics et privés qui composent la communauté portuaire. L'auteur belge Van Hooydonk éditait en 2007 un ouvrage de référence sur les « Soft values en milieu portuaire », vantant les mérites de compétences professionnelles, humaines et managériales qui permettent d'aboutir plus facilement à des solutions et des résultats (Van Hooydonk, 2007).

Ces travaux académiques dans le contexte portuaire nord-européen entrent clairement en écho avec le résultat des travaux de terrain réalisés sur la place portuaire d'Abidjan. *Soft values* ou *soft skills* font bien référence à une disponibilité intellectuelle et comportementale des acteurs pour travailler mieux ensemble. A titre purement anecdotique, il est à connaître que c'est Paul Scherrer, ex-cadre dirigeant du PAH puis du GPMH, qui utilisait cet ouvrage dans ses interventions pour un module du MBA de l'EM Normandie. Il exhortait déjà les managers (c'était il y a presque 10 ans) à mobiliser l'intelligence comportementale et collective dans le management des grands projets, *a fortiori* portuaires.

Alors que la pratique de la gouvernance au PAA est cadenassée dans un carcan institutionnel et politique hérité, force est de constater que l'autorité portuaire d'Abidjan donne le sentiment aux opérateurs privés que l'intelligence collective peut être constitutive du fonctionnement de la communauté (Amangoua, 2020). Toutefois, cela se déroule dans des modes opératoires discutables car les compromis semblent se travailler en comités restreints qui se réunissent de manière opportune sur des sujets précis concernant un ou quelques acteurs économiques. Dans ce sens, le retour des travaux de terrain met aussi en avant que la non-inclusion de la société civile doit être corrigée rapidement dans la pratique de gouvernance pour que les compromis deviennent plus englobants.

Entre fatalistes, sceptiques et optimistes, tous se rejoignent sur le terrain pour questionner l'incarnation opérationnelle et politique du compromis, sa construction, son animation et sa légitimation dans la pratique de gouvernance. C'est l'objet central des recommandations à visée prospective de la conclusion de la thèse.

6.2 Discussions et projections de la recherche

Trois esquisses de scénario d'évolution d'une gouvernance portuaire prospective par la fabrique de compromis ont été détaillées à partir de données issues de trois sources principales :

- Les données produites à partir de la revue de la littérature académique et pluridisciplinaire ;
- Les données issues de l'état des lieux des connaissances en matière de gouvernance sur les deux terrains de recherche ; et,
- Les données brutes produites par l'analyse qualitative des entretiens semi-directifs grâce à une triangulation méthodologique.

Le travail sur les corpus textuel et la mobilisation méthodologique adaptée de la prospective métier permettent de soutenir la déclinaison de trois esquisses de scénarios d'évolution de la gouvernance portuaire par le compromis. Ces trois amorces ne constituent pas des pistes de scénarios dans le sens acquis de la méthode de la prospective métier. Il s'agit plus de projections dans un temps long de trajectoires qui pourraient se mettre en place selon l'évolution de conditions qui ont classé en trois grandes familles :

- Sociologique et organisationnelle pour considérer l'importance des circonstances héritées et des contextuels contemporains dans laquelle s'opère et se décline la gouvernance portuaire ;
- Managériale et stratégique pour insister sur la gestion des compétences et des valeurs professionnelles dans la considération et l'animation d'une gouvernance portuaire basée sur l'usage du compromis ; et,
- Méthodologique et prospectif pour projeter les contours d'un appareillage méthodique qui permet d'appréhender de nouvelles formes appréciations qualitatives et quantitatives de la gouvernance portuaire, en particulier sur la durabilité et le caractère performatif de l'organisation.

Ces trois dimensions sont évidemment systémiques pour projeter l'usage du compromis dans une gouvernance portuaire prospective.

6.2.1 Piste d'un scénario d'évolution sociologique et organisationnelle

Le retour des travaux de terrain marque une vraie différence d'appréciation sociologique et organisationnelle entre Le Havre et Abidjan. La vision « Top-Down » où le centralisme politique régalién édicte des lois, des règles et des réglementations persiste au Havre avec, et ce fut très clair dans les discours, une défiance totale à l'égard de l'autorité portuaire et de ses représentants. Sur le plan organisationnel, cette architecture du pouvoir, avec la nomination de personnalités « parachutées » depuis Paris pour gouverner le port, est critiquée vertement. Un des représentants du secteur privé insistait sur le fait que ce n'est nullement pas une question de personne, attestant que « *celui en place est pas mal malgré que ce soit un gamin !* ». Le trac syndical précédemment cité est plus hostile mais il va dans la même veine vindicative à l'égard d'une organisation jugée en inadéquation avec les réalités opérationnelles vécues :

« Nous n'avons donc aucunes leçons à recevoir d'un directeur tel que lui (Dixit Baptiste Maurand, actuel DG du GPMH), qui fraîchement sorti de ses bancs de l'école s'est vu propulser à la tête de grandes entités publiques, à coup sûr par piston, jusqu'à devenir DG du GPMH alors qu'il n'en a pas la carrure ». (Delaporte, 6 février 2020).

Sans nécessairement le nommer ainsi, ce sont les rapports de force qui oscillent et font balancer le fonctionnement de la gouvernance portuaire au Havre. Ce sont aussi les rapports au territoire productif portuaire et la dichotomie managériale entre deux forces :

- Celle des acteurs locaux et souvent historiques, qui investissent de longue date un territoire dans lequel ils sont enracinés avec des engagements sur le domaine portuaire (entrepôts logistiques, flottes de camions, prestations de services comme la commission ou le transit qui emploient de nombreux havraises et havrais) ; et,
- Celle des dirigeants portuaires, garants d'une administration qui est hébergée au Havre mais avec des représentants qui n'ont souvent aucune culture portuaire, et encore moins une culture portuaire havraise.

Il en résulte une défiance quasi sociologique dans la construction même du *bien commun portuaire* pour reprendre une expression des universitaires Foulquier et Maugeri qui rappellent que sur le plan organisationnel et managérial, ils existent des communautés portuaires instituées par la loi et celles qui découlent de l'adhésion du plus grand nombre, à

commencer par les représentations syndicales professionnelles (Foulquier & Maugeri, 2014). Un parallèle évident ressort entre le travail académique précédemment cité et les mots prononcés par la Secrétaire Générale de la FEPOR et repris dans la thèse de doctorat d'Anne-Solène Quiec 2018 :

« 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 in Quiec, 2018, p. 227.

Le travail de terrain a confirmé qu'au Havre, la gouvernance se trouve ni plus ni moins bloquée dans son efficacité par le sentiment des parties prenantes privées et civiles d'être gouvernées par une autorité qui n'a pas fait la preuve de sa légitimité dans ses choix stratégiques et opérationnels. L'animation et la gestion d'un intérêt supérieur communautaire havrais semblent véritablement en panne, et cela serait dû en grande partie par l'organisation managériale héritée et subie par les acteurs du territoire. A l'opposé bien évidemment, les garants de l'autorité portuaire interrogés estiment au contraire être en phase avec leur mission d'animation, de gestion et de développement de la place portuaire havraise. Ils renvoient le secteur privé à ses prérogatives d'investisseurs et d'opérateurs en insistant que la loi et la règle font de l'autorité portuaire la seule entité en responsabilité vis-à-vis du territoire portuaire havraise.

Le travail doctoral sur le terrain de recherche havrais met en lumière l'incapacité de la présente gouvernance (et surtout son orchestration politique depuis les ministères parisiens) à transformer un rapport de force en un rapport de confiance entre les parties prenantes et leurs représentants.

A Abidjan, les dimensions managériale et organisationnelle relèvent presque de la même logique politique et centralisatrice mais dans un climat communautaire radicalement moins tendu. Le DG et son équipe du conseil d'administration disposent des pleins pouvoirs par la loi et les cadres réglementaires. Mais les discours entendus lors du travail de terrain révèlent que l'agilité informelle permet de laisser le terrain de la discussion et de la négociation ouverts. Il en résulte un management souple avec un DG au cœur d'une dynamique

communautaire habile qui permet au secteur privé de se faire entendre et même de défendre ses intérêts particuliers. Loin d'être totalement inclusive et transparente, la gouvernance portuaire Abidjanaise semble réussir à concilier :

- D'un côté, le pragmatisme du développement des affaires portuaires territoriales dans des relations managériales directes mais aussi informelles ; et,
- De l'autre, le dirigisme politique régalien qui chapeaute une gouvernance absolument essentielle dans l'organisation et le fonctionnement de toute la nation ivoirienne.

Une recommandation majeure du présent travail appelle à une « plasticité institutionnelle » où le compromis présente la propension de rassembler de l'intelligence collective territorialisée dans une gouvernance devenue élastique selon les sujets, leur degré de priorité et leurs interactions dynamiques les uns par rapport aux autres. Ce sont les acteurs des différentes catégories de parties prenantes qui se réunissent pour co-construire ensemble les différentes briques de compromis qui aboutissent aux prises de décisions et aux actions opérationnelles du quotidien. L'intelligence comportementale collective est appréhendée dans une sociologie du compromis où les acteurs ne viennent pas avec les *a-priori* de conflits et de blocage mais bien dans l'esprit de co-produire les moyens d'une efficacité collaborative.

A travers les retours des deux terrains, il est clair que le chemin est encore long mais pas impossible car, comme il l'a été rappelé plus en avant, aucun interlocuteur n'a rejeté en bloc la capacité à aboutir à des compromis fédérateurs et utiles pour la communauté. Cette radicale transformation intellectuelle et sociologique n'est pas un vœu pieux et utopique dans ces environnements en tension comme peuvent l'être les écosystèmes portuaires avec la crise mondiale des échanges et les incertitudes sur le COVID-19. Les éminents chercheurs Théo Notteboom et Hercules Haralambides apportent une caution supplémentaire à cette vision prospective d'une gouvernance portuaire douée de plasticité et d'élasticité via des dialogues ouverts et des confrontations positives informelles (Notteboom & Haralambides, 2020). Déjà en 2013, la notion de flexibilité informelle était proposée pour inclure la puissance du changement issu des pratiques informelles (Notteboom, De Langen & Jacobs, 2013). L'extrait du papier de recherche de 2020 le rappelle en ces termes :

« Instead of forcing formal (regulatory) change, the relevant stakeholders in port governance might stretch existing institutions and institutional arrangements through deliberate action and flexible interpretation via processes of conversion, layering and stretching (Notteboom et al., 2013). Extensive and long processes of layering,

involving multiple incremental changes and adaptations, can ultimately result in a gradual mutation of the role of the actors, thus obtaining a better fit between the port governance system and the local/regional socio-economic environment. Even subtle and stepwise changes in port governance, ‘benevolent’ or less so, such as the award of a multiyear concession to an influential local stakeholder, can have significant longer-term impacts on the functioning and performance of the port” (Notteboom & Haralambides, 2020).

L’importance des contextes héritées et des spécificités locales-régionales deviennent des conditions *sine qua none* à prendre en compte au moment de co-construire des compromis via le dialogue et le respect mutuel des intérêts et positions défendus par chacune des parties prenantes. Il n’existe pas une seule pratique de gouvernance par le compromis mais bien des formules variées qui tiennent compte des spécificités portuaires et de leur contexte comme le rappelle l’agenda de recherche qui conclut le papier prospectif de Notteboom et Haralambides :

“In particular, we extend an invitation to the research community to consider our call for (a) the development of continuous and more fluid approaches to port management governance models, (b) a stronger area-specific targeted approach to individual port governance challenges, (c) research on the conditions and ramifications of an increasing regional and global entanglement of ports and consequent governance solutions, (d) advancing performance measurement in the field of port governance and (e) exploring new revenue/ business models for port authorities ». Notteboom & Haralambides, 2020.

Pour que cette conception plastique de la gouvernance trouve une réalité opérationnelle, encore faut-il disposer d’outils méthodologiques et de référentiels aptes à anticiper les résistances et participer à l’évolution des pratiques et des mentalités. C’est le second étage de la scénarisation prospective en allant puiser dans les travaux de la prospective métier pour esquisser les contours d’une culture portuaire du compromis afin de participer à la pratique d’une gouvernance élastique et agile.

On l’a bien vu dans les deux terrains de recherche. Le Havre demeure aujourd’hui dans un ordre de défiance et de rapports de force incarné par une gouvernance qui questionne alors

qu'à Abidjan, c'est plus la manière dont sera « ouvert en douceur » les cadenas d'une gouvernance institutionnalisée et caractérisée par 70 ans d'omniscience politique. Dans les deux cas, le changement de l'environnement concurrentiel international, les aspirations sociétales et surtout l'implication croissante des investisseurs-opérateurs privés intensifient la nécessité d'adaptation et d'anticipation. Les questions sous-jacentes de « Qui gouverne quoi ? » et « Qui gouverne qui ? » se posent comme telles dans la littérature académique récente (Zhang, Geerlings, El Makhloufi & Chen, 2018)(Momirski, 2019).

La mise en synergie des intelligences collectives incluses dans les différentes parties prenantes appelle à produire des formations (voire des formatages ?) adaptées pour façonner les mentalités en vue de co-produire de la décision managériale et de l'action opérationnelle (Mérindol, Rouby, Versailles & Thomas, 2009). La projection du scénario sociologique et organisationnel s'accompagne d'une évolution managériale et stratégique où les acteurs-clés sont préparés dès leur formation professionnelle initiale à anticiper de nouvelles pratiques de gouvernance communautaire.

6.2.2 Piste d'un scénario d'évolution managériale et stratégique

Les compétences professionnelles, intellectuelles et individuelles des personnalités aux manettes de la gouvernance portuaire havraise et abidjanaise ne sont nullement à remettre en cause dans le mode de fonctionnement actuel des deux écosystèmes. Mais la pratique de la gouvernance par le compromis exige de s'interroger sur les compétences nouvelles nécessaires pour anticiper et optimiser les bénéfices de l'action collective et de l'intelligence collaborative. Comme le rappelle Boyer et Scouarnec dans un texte introductif d'un cahier spécial sur la prospective au service de la GRH et du management :

« Si la Prospective des Métiers peut se définir comme une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier, elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analyses et du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion prospective sur le métier individuel et sur l'organisation du travail ». (Boyer & Scouarnec, 2009, p.268)

Dans le contexte de la gouvernance portuaire et spécifiquement des deux terrains de recherche investigués, force est de constater que les liens analytiques entre l'évolution de l'environnement, les modalités organisationnelles et institutionnelles de la gouvernance et les compétences individuelles mobilisées ne semblent pas assez en phase avec ce que les forces de marché tendent à imposer aujourd'hui, et surtout demain. La prospective métier (PM) apporte l'idée fondatrice de la participation active aux « avenir possibles » d'acteurs invités à co-construire et imaginer ensemble les organisations managériales de demain (Scouarnec, 2002).

Pour que le compromis s'installe comme le véhicule de construction de la gouvernance, les 5 étapes de la PM structurent l'érection pas à pas de consensus qui doivent au final être unanimement reconnus par des acteurs-experts qui en sont eux-mêmes les architectes. Les acteurs-experts, tel que perçus dans la PM, ont comme mission de créer un sens commun à travers la mobilisation de leurs expériences pour co-produire avec les autres acteurs-experts des représentations collectives.

L'apport de la PM dans la production des compromis repose sur le renouveau du rôle de l'individu, en sa qualité d'acteur-expert. *In fine*, ce sont les métiers et les compétences de demain qui sont interrogés pour réussir à construire intellectuellement et sociologiquement le substrat d'une gouvernance portuaire par le compromis. Les grilles de lecture, ou les scénarios, qui résultent du travail collaboratif de la PM constituent les étapes qui assemblent les compromis sur les sujets essentiels, secondaires et annexes. Le tout présente une plasticité nouvelle car l'élasticité de la décision repose sur la construction concertée des décisions via des allers-retours continuels.

Un dernier point en mode de préconisation : la discipline de la prospective défendue notamment par Heurgon promouvait dès son origine l'inclusion d'acteurs-experts externes et neutres, sorte de grands témoins extérieurs au fonctionnement même de l'organisation ou de l'entreprise (Heurgon, 2008). Au regard des retours sur les deux terrains de recherche, force est de recommander l'inclusion de personnalités universitaires légitimes et reconnues pour jouer ce rôle précieux de médiateur entre les acteurs-experts clés du dispositif de gouvernance. La construction du compromis passe par cette ouverture à des tierces parties de confiance qui peuvent, tant sur le plan de la méthode que dans la sociologie intrinsèque des

groupes et sous-groupes de travail, fluidifier le travail d’opérationnalisation des compromis. Pour reprendre les mots d’Edith Heurgon en évoquant le sens de la prospective du présent :

« (...) au-delà des savoirs experts et des recherches appliquées, il importe de stimuler l'intelligence collective des acteurs en situations. Faite d'écoute et de débat, d'observations, d'expériences, de connaissances partagées, l'intelligence collective permet de concevoir des projets, favoriser les apprentissages, engager les changements nécessaires pour que puissent advenir des devenirs souhaitables ».
(Heurgon, 2008, p.129).

Cela rejoint évidemment les préceptes de la PM avec l’inclusion par ailleurs d’acteurs-experts externes dans la construction des échanges. Cela résonne en écho des expressions retrouvées dans plusieurs personnes entrevues, que l’on évoque le terrain havrais ou celui d’Abidjan. Cette inclusion de tierces-personnes n’est pas réservée uniquement à la société civile ou à une « élite intellectuelle universitaire ». Bien au contraire, des acteurs-experts issus du secteur privé, et d’autres environnements concurrentiels que ceux du portuaire, seraient un apport intéressant dans la culture du débat et de la fabrication de la gouvernance. Cela renvoie aussi aux choix managériaux et stratégiques d’une autorité portuaire avant-gardiste comme Anvers qui a retenu des acteurs clés issus de secteurs industriels, qui utilisent les services portuaires sans en être des acteurs-experts.

Un ultime élément de préconisation qui ressort des deux terrains mais dans des tonalités et des perspectives différentes. Au Havre, il a été rappelé à plusieurs reprises le formatage intellectuel, pour ne pas dire idéologique des grands commis de l’Etat qui administrent plus qu’ils ne gouvernent. Les profils professionnels et les formations dispensées n’ont pas évolué alors que le transfert des compétences et responsabilités commerciales du secteur public vers le secteur privé a paradoxalement fragilisé certaines autorités portuaires qui n’ont pas su adapter l’administration, la gestion et la gouvernance de leurs prérogatives restreintes.

Les outils de la prospective métier travaillent à l’usinage des métiers du management de demain. La dernière préconisation qui pourrait accompagner la gouvernance par le compromis exige de repenser les formations initiales et professionnelles des garants institutionnels de la gouvernance portuaire publique. Des travaux existent en ce sens qui s’intéressent par ailleurs autant au cas français qu’aux cas des autorités portuaires subsahariennes (Alix & Daudet, 2018)(Alix & Daudet, 2014) mais sans inclure la dimension de la PM. La formation, pour ne pas évoquer le terme québécois générique de « conscientisation », des élites publiques aux

bases idéologiques, théoriques et méthodologiques du compromis constitue la dernière dimension de cette série de recommandations. Cela s'inscrit dans la continuité du travail d'analyse réalisé sur les deux terrains d'investigation, avec pour le cas spécifique d'Abidjan, la révélation à plusieurs reprises par les personnes interviewées de l'absence parfois de compétences et de connaissances maritimo-portuaires pour une majorité des personnes présentes sur la gouvernance du port autonome.

Le travail sur le compromis dans la pratique de gouvernance trouve dans la dimension de la formation initiale et professionnelle le prolongement d'une forme d'anticipation dans le temps long. La révision des programmes de formation des élites portuaires suppose d'inclure des modules spécifiques sur la prospective, la notion de compromis (de sa genèse à son animation) sans parler de la notion même de gouvernance sous toutes ses formes, etc. Cette dernière brique conclut un ensemble de dispositifs qui concourt à construire un ensemble méthodologique et opérationnel au service des acteurs-experts ; en tout cas ceux du secteur de la haute fonction publique qui demeurent les garants régaliens du fonctionnement d'un port commercial comme Le Havre ou Abidjan.

6.2.3 Piste d'un scénario d'évolution méthodologique et prospectif

Parmi les voies de prolongement de la présente recherche figure la notion de durabilité du compromis dans le temps bien sûr mais aussi dans le territoire. Thévenot et Boltanski n'hésitent pas à qualifier dans leur structure théorique le compromis en affirmant qu'il est souvent durable mais fragile. Il apparaît dans le contexte du présent travail qu'une nouvelle piste de recherche consisterait à mettre en place deux dispositifs méthodologiques et opérationnels.

Le premier a pour finalité de qualifier et pourquoi pas de quantifier la durabilité et la stabilité des compromis qui fiabilisent une pratique dynamique de gouvernance. Cela renvoie aux ambitions des économistes et des géographes qui évoquent la mesure qualitative d'une « bonne gouvernance » (Notteboom & Haralambides, 2020)(Brooks & Cullinane, 2017). Pour la science de gestion et dans la continuité des apports méthodologiques et théoriques issus de la TRS et de la SP, un pan entier de recherche consisterait à placer des indicateurs qualitatifs pour mesurer l'efficacité de la production de décisions au sein d'une gouvernance qui se pratique par le compromis. Cela pourrait prendre la forme d'enquêtes régulières sur les

ressentis des parties prenantes investies (ou non) dans la pratique de la gouvernance, le tout permettant de construire des baromètres de la satisfaction générale et des contentements particuliers (sur un projet ou un dossier spécifique ayant été géré par l'obtention de compromis durable et solides). Les sciences dures ont souvent recours à des Indicateurs Clés de Performance (Key Performance Indicators – KPI). La progression de tonnages, la création de valeur ajoutée ou d'emplois sont des indicateurs quantitatifs classiques de la mesure de la bonne performance portuaire contemporaine. Dans le cas précis, il serait intéressant de voir comment la perception par la pratique peut se mesurer pour attester de l'efficacité des *soft skills* et de l'intelligence comportementale collective.

Le recours aux dispositifs méthodologiques de la prospective métier trouve une nouvelle fois une applicabilité opérationnelle évidente. Le recours aux travaux en « focus-groupe » et la capacité d'animation de ces nouvelles manières de produire du dialogue et des compromis constituent à n'en pas douter une préconisation méthodologique originale en matière de gouvernance portuaire. Surtout, ce sont les pratiques intrinsèques et les codes hérités de la gouvernance portuaire qui s'en trouvent bousculées dans la perspective de qualifier et quantifier la durabilité des compromis dans le temps et sur les territoires.

L'animation de la fabrique du compromis à proprement parlé pourrait être observée dans le cadre de protocoles de recherche dessinés sur mesure pour satisfaire les contraintes et spécificités des environnements portuaires à l'étude. L'articulation méthodologique des séances en « focus groupe » permettrait de produire des scénarios prospectifs avec des jalons qualitatifs et quantitatifs qui pourraient être appréciés, discutés et entérinés lors de séances collectives dédiées à cet effet. En cela, l'applicabilité des compétences et des connaissances de la méthodologie de la prospective métier constitue une piste méthodologique inusitée dans le contexte communautaire et territorial des ports.

Le second dispositif a trait aux dimensions « performatives » pour reprendre le vocabulaire de la sociologie pragmatique. A l'aide des indicateurs d'intelligence collective, ce sont les qualités intrinsèques des relations entre les parties prenantes en responsabilité de la pratique de la gouvernance qui sont visées. Un prolongement de la présente recherche pourrait avoir comme but d'observer de manière empirique et scientifique la dimension performative d'une place portuaire et ses acteurs via la mesure de l'aboutissement de « principes d'équivalence » qui satisfassent « les différents ordres de grandeur » revendiqués par les parties prenantes publiques, privées et sociétales.

Pour le dire autrement, la réduction des conflits et de leur magnitude, l'aptitude à construire des accords justes et durables, la souplesse des processus de négociations, la génération de règles tacites et de régulations informelles sont autant « d'ingrédients » de la culture performative obtenue par une gestion de la gouvernance portuaire par le compromis. Un important travail pourrait être mené dans la continuité de cette thèse dans cette voie pour valider justement l'usage effectif et collectif du compromis dans la pratique d'une gouvernance performative.

Tout une architecture théorique et opérationnelle pourrait ainsi être construite pour établir des mesures d'un autre genre puisqu'elle repose sur l'appétence des parties prenantes à entretenir, faciliter et même systématiser le compromis dans la gouvernance d'une place portuaire. Un écosystème a ceci de particulier que toutes les parties prenantes sont en interaction dynamique les unes avec les autres. Des travaux de recherche sur l'analyse de ces interactions qualitatives entre les parties prenantes pourraient ouvrir d'autres perspectives, en particulier en science de gestion, en sociologie ou encore en économie et géographie. Une fois encore, la projection de futurs possibles communautaires à forte empreinte territoriale permet d'activer les principes méthodologiques de la prospective avec des métiers de demain repensés dans une optique performative et collective. Dans la continuité du point précédent sur la durabilité, la projection prospective suppose de reconsidérer les fondements des métiers de demain et leur plasticité dans des environnements concurrentiels volatiles et versatiles.

Le travail sur les deux terrains de recherche encourage à projeter les caractères durable et performatif de la gouvernance portuaire par l'entremise de personnalités remarquables rompus aux exercices et exigences de la prospective et du management des possibles. La science de gestion, par le seul usage pourtant circonscrit de la TRS et de SP, apporte des principes théoriques et méthodologiques qui pourraient véritablement changer la manière dont sont gouvernées les autorités portuaires contemporaines. Face aux grandes mutations annoncées dans une crise pandémique jamais encore expérimentée, des adaptations sociologiques et comportementales semblent inéluctables.

En guise de synthèse finale, une **boîte à outils des implications managériales d'une gouvernance portuaire par le compromis** est proposée avec 5 étapes clés pour projeter de manière opératoire et pratique les acquis de la présente recherche doctorale.

En premier lieu, l'opérationnalisation des résultats de la recherche doctorale doit autant servir un dirigeant d'entreprise, un haut-fonctionnaire, un représentant syndical ou encore une

personnalité remarquable de la société civile. Tous peuvent aspirer à s'approprier un outillage méthodologique qui rende opérationnelle la pratique d'une gouvernance portuaire différente car basée sur un travail collaboratif autour d'un concept, le compromis, qui n'est pas dans l'ADN d'organes jusqu'alors hyper-institutionnalisés. Les cinq étapes ci-après constituent la trame d'une gouvernance portuaire reposant sur un changement fondamental de paradigme.

L'étape 1 part d'un constat qui doit être sans équivoque ni faux-semblants : le fonctionnement imparfait de la gouvernance portuaire contemporaine doit commencer par une forme d'examen de conscience collective afin de véritablement considérer le poids des héritages idéologiques et sociologiques. Dans une cohérence de place portuaire, ce patrimoine demeure souvent très localisé, ce qui suppose que cette première étape doit être territorialisée pour dégager les spécificités expérimentées au fil des années et même des décennies. Cette forme de « Grenelle de la place portuaire » s'orchestre et s'administre par les acteurs locaux eux-mêmes, avec un travail sur les mémoires vives et héritées des parties prenantes incluses dans la gouvernance portuaire.

Patronat et acteurs privés, syndicats professionnels et syndicats portuaires, autorités publiques locales, régionales et nationales, personnalités-remarquables d'une société civile qui s'intéresse intimement au développement du port : toutes les expressions collectives doivent être réunies dans cette première étape qui peut prendre un effet cathartique. A l'instar de l'organisation d'un débat-public, cette première étape recense, qualifie et quantifie les vrais constats et ressentis des acteurs locaux afin de partir sur des bases saines car légitimées par la considération collective et inclusive de l'exercice. En ce sens, cette première étape tranche avec les processus pilotés par les tutelles ministérielles et qui considèrent l'échelle nationale des territoires portuaires pour esquisser des réformes de gouvernance publique. Sans procéder à une « désinstitutionnalisation » d'une gouvernance portuaire de tradition régaliennne, la considération de l'échelle du territoire met en avant un processus d'autonomisation des acteurs face à la problématique d'une gouvernance qu'eux-mêmes jugent la plupart du temps comme inadaptée aux réalités opérationnelles locales.

Ce premier travail de conscience collective s'avère indispensable pour préparer une sociologie territorialisée, apte à considérer le compromis comme un outil de gouvernance portuaire censé être plus en phase avec les défis contemporains de la concurrence internationale mais aussi en composition avec les héritages et les passifs de l'histoire portuaire locale.

Dans la continuité de ce premier travail de transparence et de partage, une **étape 2** établit les trajectoires de la place portuaire si rien ne change en matière de gouvernance. Les forces extérieures du marché sont exposées aux participants de l'étape 1 avec les scénarios qui incluent un *statu quo* en matière de gouvernance mais aussi et surtout d'autres scénarios en prenant comme référentiels des places portuaires qui ont su (ou pas) agir sur leur gouvernance pour demeurer attractive et performative. Cette deuxième étape n'est pas nouvelle en soi mais elle demeure quasiment toujours opérée sous la forme de rapports et autres diagnostics qui ne font que comparer et transposer, sans jamais inclure les résultats du travail initié lors de la première étape. Des territoires portuaires réputés avant-gardistes en matière de gouvernance (Anvers, Los Angeles, Singapour, etc.) sont reconnus pour leur capacité à procéder de manière particulièrement performative à cette révision des pratiques de gouvernance sous l'impulsion d'une concurrence exacerbée. Ce qui les caractérise malgré de profondes différences idéologiques, institutionnelles ou historiques, c'est leur appétence collective à orchestrer une adaptation dynamique des processus de gestion et de gouvernance. Cette agilité managériale doit guider les objectifs visés dans la phase 2 pour accompagner le changement progressif de mentalités afin de préparer la capacité à changer les pratiques de gouvernance par l'usage du compromis. Les outils méthodologiques autour de la valorisation des « soft skills » et de l'intelligence comportementale collective sont à testés de manière opérationnelle et fonctionnelle à ce stade de maturation sociologique pour accompagner l'acceptation de l'usage du compromis dans la pratique de gouvernance.

L'étape 3 s'avère décisive et relève directement des résultats du travail doctoral réalisé sur les deux terrains. Les entretiens et leurs analyses ont révélé combien la sensibilité au concept-clé de compromis pouvait résonner de manière originale et novatrice dans l'esprit des parties prenantes, en autant que celui-ci se rapporte à des notions vécues dans « leur » gouvernance. Le conflit, la négociation, la justification, la règle, la régulation, l'accord, l'épreuve et l'intérêt deviennent les premières briques d'une construction mentale basée sur l'objectif collectif d'user du compromis comme un outil de gouvernance. Dit autrement, cette étape 3 entérine l'idée centrale que la gouvernance portuaire doit s'exercer sur le travail de compromis, de sa construction à sa consolidation, son animation et sa pérennisation par tous les acteurs rassemblés dans des organes définis à cet effet.

D'un point de vue purement opérationnel, cette étape 3 change les modalités de la gouvernance dans le sens où les institutions en place et les acteurs qui y siègent s'engagent à faire du compromis le véhicule de leurs échanges, de leurs délibérations et, *in fine*, de leurs

actions. L'usage du compromis se couple de l'obtention d'un consensus auprès des acteurs désireux d'expérimenter une autre manière de penser et de projeter la gouvernance de leur territoire portuaire. Ce changement radical de paradigme repose sur une ambition partagée et une envie collective de changer les choses pour produire du sens commun. Un des résultats du travail doctoral met en perspective cet impérieux changement de posture sociologique pour que la coordination et la coopération entre acteurs se traduisent concrètement dans des actes de gouvernance établis par l'obtention de compromis efficaces et durables. Ce paradigme du « gouverner ensemble par le compromis » implique dans la plupart des cas de possibles changements dans l'organisation même des institutions pour que puisse s'exprimer la capacité du compromis dans la gouvernance portuaire. Nous reviendrons sur ce point dans l'étape 5.

L'étape 4 procède à l'usage effectif du compromis dans la gouvernance en ayant recours à des méthodologies qui existent déjà et dont nous avons évoqué l'existence de manière parcellaire dans le document doctoral. Les fondamentaux opérationnels qui mettent le compromis au cœur du processus de production sont colligés pour façonner un outillage original, construit sur mesure en considérant les réalités portuaires observées lors de l'étape 1. Les connaissances théoriques et les expérimentations portuaires internationales relevées dans l'étape 2 soutiennent l'élaboration d'un protocole originale qui permet aux acteurs de procéder à une gouvernance par le compromis qui sera acté à l'étape 3 par l'ensemble des parties prenantes.

A titre illustratif, la méthode sur la résolution de la conflictualité mise au point par Thomas-Kilmann peut soutenir les acteurs de chaque partie prenante dans leur propre cheminement pour que se co-construisent des décisions adoptées sur la base de compromis atteints. L'applicabilité des méthodologies de la sociologie pragmatique adresse la question de l'épreuve d'un point de vue sociologique, accompagnant les acteurs dans la formalisation de principes de gouvernance par l'usage du compromis. Le travail sur la production de règles dites effectives dans la théorie de la régulation sociale peut devenir une réponse opérationnelle à l'hyper-institutionnalisation de l'actuelle gouvernance telle qu'analysée dans les deux cas à l'étude.

Le travail de terrain a soulevé la délicate réalité de régulations qui deviennent tacites pour défendre des intérêts particuliers et corporatistes dans une gouvernance figée par des règles étatiques. Avec l'application opérationnelle des avancées théoriques de la TRS, ces règles informelles peuvent devenir les bases potentielles de compromis censés mieux prendre en compte les spécificités du fonctionnement territorial vécues par les acteurs eux-mêmes. En

matière de prospective managériale, les différentes étapes de la méthodologie de la prospective-métier plaquent un cheminement qui accompagne les acteurs de la gouvernance dans une mutation intellectuelle et opérationnelle qui permet de projeter des compromis dans une visée prospective. Cette dernière application des apports de la théorie sert adéquatement des acteurs qui ont comme mission de projeter *a minima* dans le prochain quinquennat la gestion opérationnelle et stratégique du territoire portuaire.

De cette étape 4 découle la production d'une véritable boîte à outils méthodologique managériale qui se co-construit par et pour des acteurs « conscientisés » aux usages et aux possibilités offertes par ces architectures théoriques qui trouvent leur opérationnalisation dans la pratique de compromis. Une nouvelle plasticité institutionnelle se met en place avec l'étape 4 pour édifier et consolider les pratiques opérationnelles du compromis dans la gouvernance portuaire. Cette mise en pratique managériale suppose des ajustements réguliers qui façonnent progressivement une organisation territorialisée pragmatique. Ainsi pourrait s'établir une forme de synthèse opérationnelle entre ce que les théories sur le compromis peuvent apporter d'une part et ce qu'en font les acteurs de l'écosystème portuaire d'autre part.

Une cinquième étape a une triple ambition qui conjugue les échelles de temps, d'espace et de responsabilité. La première relève de la transformation des organes de gouvernance pour dessiner une enveloppe institutionnelle et opérationnelle qui soit en phase avec les réalisations et aspirations locales incarnées par des acteurs représentatifs d'une gouvernance fonctionnant sur le compromis. Cette cinquième étape est itérative et fonctionne en boucles récursives dans le sens où :

- des modifications institutionnelles concernant les organes actuels doivent être envisagées pour que puisse être rendue opérationnelle une gouvernance par le compromis tel que proposée dans les étapes 3 et 4 : et,
- les retours d'expériences issus de l'opérationnalisation des quatre premières étapes peuvent inspirer une série progressive de réformes qui affinent le processus pour rendre plus effectif et performatif la gouvernance portuaire par le compromis.

Ces allers-retours pourraient aboutir à la transformation du cadrage institutionnel de la gouvernance portuaire en redonnant aux autorités et acteurs territorialisés la capacité à dessiner sur mesure un fonctionnement opérationnel de l'écosystème portuaire. Dans une implication managériale à visée prospective, cela implique une forme particulièrement innovante de coordination du mille-administratif qui corsète toujours la gouvernance des

grands ports commerciaux. Les travaux académiques sur les mécanismes du dessaisissement et autres formes de régionalisation portuaire présentés dans la première partie de la thèse constituent à ce stade des connaissances essentielles à mobiliser dans la conduite intellectuelle du changement. Cette perspective d'une gouvernance sur-mesure remet en cause le schéma centralisateur pour redonner au territoire et ses acteurs la responsabilité d'une gouvernance qui travaille le compromis sur la base d'un intérêt commun d'envergure locale-régionale. Cela ne peut se réaliser sans une série de réformes institutionnelles qui engagent un processus de décentralisation et de réduction progressive de l'hyper-centralisme politique en matière portuaire.

La deuxième ambition de cette cinquième étape a trait aux formations initiales et continues des acteurs désignés pour gouverner des autorités et territoires portuaires par le compromis. Comme l'insufflé la prospective-métier, une gouvernance portuaire par le compromis exige de projeter les contours des métiers de demain. Pour que les futurs managers disposent des bons outils et des bons réflexes pour assurer leurs missions de « gouvernants portuaires par le compromis », il faut les préparer en conséquence afin que l'apprentissage par l'action soit précédé de connaissances théoriques adéquates, en particulier pour les acteurs représentant les intérêts publics.

Dans les deux cas d'étude couverts par la recherche doctorale, il a souvent été évoqué dans les entretiens l'inadéquation des formations des élites en charge de gouverner les grands ports de commerce. Cette récrimination dirigée la plupart du temps envers les garants de l'autorité publique s'applique tout autant aux autres parties prenantes, à commencer par les professionnels syndicaux ou les responsables de syndicats patronaux qui ne font pas nécessairement du conflit, de la négociation et de l'épreuve les briques indispensables d'une démarche collective vers un compromis. Les retours d'expériences des quatre étapes précédentes affinent les contenus de formation pour les adapter au mieux aux circonstances sociologiques héritées mais aussi eu égard aux profils et « background professionnels » des personnalités remarquables destinés à assurer la gouvernance portuaire.

La troisième ambition de cette cinquième étape projette les deux ambitions précédentes dans une plasticité institutionnelle d'un nouveau genre où la mixité des profils professionnels et la souplesse de gestion constituent deux piliers de la gouvernance portuaire par le compromis. A l'instar de ce qui est constaté notamment dans les milieux portuaires anglo-saxons, la gouvernance doit se teinter de diversité professionnelle avec des profils de « futurs gouvernants » qui ne brillent pas par leurs connaissances portuaires mais par leurs expériences

antérieures de manager à forte responsabilité. L'apport de visions et de pratiques produites dans des secteurs connexes comme le transport aérien, la logistique automobile ou les organisations militaire ou médicale doit être systématiquement encouragé et rendu possible par un assouplissement des corpus de régulation. La nomination et le mandat des futurs « gouvernants » relèvent de procédures facilitées et transparentes pour impulser plus d'anticipation stratégique et d'innovation managériale. En mode prospectif, le contrôle des actions et de leurs effets devrait combiner deux niveaux de lecture. Une première qui responsabilise les futurs gouvernants dans leur usage effectif du compromis puisqu'ils ont la mission de produire une première évaluation internalisée au sein même de l'organe où ils opèrent. Bien évidemment, les résultats sont audités par un panel de professionnels indépendants, de clients-partenaires de la place portuaire et de haut-fonctionnaires qui produisent des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour jauger du degré performatif de la gouvernance. Ils ont comme responsabilité de produire des propositions pour soutenir l'ajustement opérationnel de la gouvernance par le compromis. La dimension du contrôle s'avère fondamentale à ce stade avec des modalités qui restent à définir en fonction du déploiement effectif et des ajustements opérationnels à considérer sur les 4 premières étapes et les points cités en amont dans la cinquième et dernière étape.

L'applicabilité managériale des résultats du travail doctoral sous cette forme de boîte à outils s'inscrit dans une perspective prospective. Elle suppose une adhésion collective qui inclut nécessairement la sphère politique, garante des institutions actuellement en place et responsable des réformes qui permettraient d'engager les réflexions et préconisations présentées dans les résultats. Face aux contextes territoriaux et politiques des deux cas d'étude, la maturité d'une telle démarche empirique à visée opérationnelle repose sur l'acceptation collective de faire les choses autrement, en assumant un changement de paradigme qui établit les fondements d'une gouvernance portuaire par le compromis.

6.3. Les principales limites de la recherche

6.3.1 Limites contextuelles et conjoncturelles

La présente recherche s'est déroulée dans des circonstances particulières puisque le terme même de gouvernance était au cœur de questionnements forts qui animaient les plus hautes sphères politiques et institutionnelles. En France, le mouvement des gilets jaunes a

notamment cristallisé la problématique de la démocratie participative et stigmatisé une crise de représentation d'une partie de la population. Rapporté au niveau portuaire, une des limites de la recherche aura été la crispation institutionnelle autour de la gouvernance du futur établissement unifié HAROPA. La « crise politique sur la nature de la gouvernance HAROPA » s'est dégradée au fur et à mesure que se tenaient les entretiens sur le terrain. Cela a généré d'une part un amalgame (gouvernance du port du Havre Vs gouvernance d'HAROPA) et d'autre part une certaine retenue ou hésitation dans les échanges.

La démission de la Présidente du comité de préfiguration d'HAROPA, Madame Valérie Fourneyron, a suivi celle de Frédéric Henry, président du Conseil de surveillance du Grand Port Maritime de Rouen suite à l'incident industriel majeur de l'usine Lubrizol survenu le 26 septembre 2019 sur le territoire industrialo-portuaire du Grand Port Maritime de Rouen.

Au moment de rédiger ces lignes, les trois derniers membres du comité de préfiguration (Emmanuèle Perron, présidente du Conseil de surveillance du port du Havre, le conseiller d'État Thierry Tuot et l'avocat Gilles Belier) n'ont toujours pas livré à Madame Catherine Rivoallon, préfiguratrice désignée par le Premier Ministre Edouard Philippe, les conclusions sur la future gouvernance d'HAROPA qui doit pourtant être officialisée le 1^{er} janvier 2021 (*La lettre A*, 2020). De même, la mise en place d'un ministère de la mer dans le gouvernement du Premier Ministre Castex à l'été 2020 a ravivé les débats sur les contours d'une gouvernance portuaire française ouvertement critiquée dans le rapport de la commission parlementaire commenté dans le chapitre 4.

A Abidjan, c'est le décès prématuré et accidentel du Premier Ministre et candidat désigné à la Présidence de la République de Côte d'Ivoire qui bouleverse le contexte de réflexion sur la gouvernance portuaire du PAA. Monsieur Amadou Gon Coulibaly est décédé d'un malaise cardiaque le 5 juillet 2020. Nous avons expliqué l'importance socio-économique et stratégique du PAA dans le fonctionnement politique de l'Etat. Or, en amont des élections présidentielles prévues pour le 31 octobre 2020 devait se tenir un évènement national de première importance : la conférence internationale célébrant les 70 années d'existence du PAA. Intitulée « *Le Port d'Abidjan, 70 ans au service de l'économie nationale et sous-régionale : bilan, enjeux et perspectives* », cette réunion portuaire exceptionnelle s'ouvrait par une session où la synthèse des travaux doctoraux en cours devait être exposée et débattue. Le résumé ci-après avait été accepté par le cabinet du Ministre des Transports et la Direction Générale du PAA.

« Projection d'une gouvernance portuaire abidjanaise innovante et prospective pour inclure toutes les parties prenantes (privées, publiques et civiles) dans la construction des décisions et des compromis. Cette troisième intervention ouvre le débat sur ce que serait la gouvernance et le fonctionnement de l'écosystème portuaire abidjanais dans un avenir à moyen et long terme, considérant de nouvelles intensités d'enjeux (sécuritaires, environnementaux, sociétaux, etc.). ». B. Daudet, 2020

Cette manifestation intellectuelle et politique devait permettre de tester le travail doctoral auprès des élites politiques, des décideurs publics, des opérateurs privés et de représentants des syndicats professionnels, de la sphère académique ivoirienne, etc. Elle devait aussi donner l'opportunité de rencontrer des personnalités remarquables supplémentaires dans le cadre de la complétion des entretiens. Cela conduit d'ailleurs à la deuxième limite du présent travail.

Dans un univers portuaire très conservateur et hyper-institutionnalisé, la confidentialité des données et la retenue sur les points de vue sont de mise. Une importante limite aura été l'impossibilité d'interviewer des personnalités remarquables du monde syndical et d'élargir le panel des personnalités politiques. Au Havre, le poids relatif de la CGT dans le fonctionnement communautaire est considérable mais je n'ai pas réussi à organiser des questionnaires avec les représentants syndicaux. Même chose avec la tutelle ministérielle alors que, comme il l'a été rappelé dans le point précédent, le sujet de la gouvernance était aussi sensible que clivant.

A Abidjan, ce fut comme rappelé ci-avant le « RDV manqué » de la conférence internationale qui a annihilé l'opportunité d'organiser des entretiens avec des personnalités remarquables telles que le ministre des transports, son Excellence Monsieur Amadou Koné ou encore les hauts représentants des syndicats professionnels comme le FEDERMAR. Des échanges informels ont été conduits mais en dehors du protocole de recherche et du questionnaire, manifestant une fois encore la sensibilité de la parole dans un environnement conservateur.

6.3.2 Limites méthodologiques et idéologiques

Une troisième limite identifiée concerne la légitimité du panel interrogé, en particulier au niveau du secteur privé, sur la question de la pratique de gouvernance. Il persiste une double grille de lecture qui résulte d'une vraie dichotomie territoriale et stratégique. En effet, d'un

côté, les entretiens ont été faits avec des personnalités remarquables locales disposant d'un très fort pouvoir territorial et d'une crédibilité revendiquée localement. Ils occupent les plus hautes fonctions au sein de syndicats professionnels qui expriment la voix du secteur privé. Ils sont des personnalités remarquables et reconnues de la société civile. Toutefois, les grands faiseurs de flux comme les armements maritimes, les intégrateurs logistiques internationaux ou encore les manutentionnaires ont une relation stratégique au territoire somme toute très différente des familles historiques qui sont parfois investies sur la seule place portuaire du Havre. Pour ces opérateurs privés mondialisés et déterritorialisés, leurs représentants locaux ont comme mission première de s'occuper des opérations et pas de porter la voix du groupe ou de défendre la stratégie du groupe sur des organes de gouvernance. Au contraire d'ailleurs, si une entreprise maritime comme CMA-CGM ou un opérateur de manutention comme DP World sont interrogées sur la gouvernance portuaire, ce sera par les ministères de tutelle, le Premier Ministre ou même la Présidence de la République, et ce dans le contexte d'une réflexion nationale et pas de place.

A l'inverse, la recevabilité des revendications corporatistes de la représentation syndicale de la CGT Dockers du Havre semble, elle, totalement légitime. Les revendications et aspirations portées au Havre mélangent intimement les fondements apportés par la ligne du bureau central parisien avec des considérations de place, très localisées, voire même presque personnalisées par leurs représentants. Une forme de « puissance inversée » s'opère avec le poids du terrain et la ligne défendue sur la place qui dictent les orientations nationales, voire même internationales dans le contexte d'une étonnante solidarité syndicale au niveau portuaire.

A Abidjan, la situation est encore différente car les postures ne sont pas les mêmes et le poids des représentations locales n'est pas comparable avec le contexte havrais. Les « patrons locaux » des grands groupes maritimes et logistiques internationaux semblent même revendiquer leur capacité à évoquer directement le sujet de la gouvernance portuaire abidjanaise. Pour la plupart, ils se targuent de pouvoir le faire en conjuguant les différentes sphères administratives, depuis le PAA et le DG, jusqu'aux ministères de tutelle et leurs ministres. Cela semble d'autant plus simple et direct que ces mêmes patrons locaux sont souvent installés de longue date sur la place portuaire Abidjanaise et qu'ils connaissent très bien les rouages politiques de la décision et de la gouvernance. Enfin, la puissance de la revendication syndicale à Abidjan apparaît sans commune mesure avec celle évoquée plus en avant au Havre. Les syndicats professionnels ne revendiquent rien d'autre que d'être présents

et visibles officiellement sur les organes de représentation et de gouvernance. Ils sont souvent bien moins puissants que des groupes individuels qui passent rarement par le syndicat pour aller défendre leurs propres positions et intérêts.

Une autre limite méthodologique qui a par ailleurs déjà été mentionnée dans le chapitre 4, c'est l'impossibilité de déployer toutes les étapes d'une méthodologie prospective qui aurait abouti à la constitution de travaux en commun lors de séances dites de « focus group ». Cette limite déjà étayée révèle une forme « d'état d'esprit » au sein de communautés d'acteurs pas nécessairement enclins à vouloir et pouvoir concrétiser les objectifs d'une gouvernance par le compromis. Un travail sur le développement d'une maturité idéologique et sociologique du compromis devient alors un prérequis indispensable pour envisager l'activation de démarches communautaires qui pourraient alors dépasser l'actuel frein méthodologique.

6.3.3 Les limites politiques et institutionnelles

Les deux terrains de recherche s'inscrivent dans des réalités politiques et institutionnelles qui ont été bouleversés par une crise pandémique planétaire et des circonstances politiques nationales particulièrement « impactantes » sur le fonctionnement même des communautés à l'étude.

Incarné par le Premier Ministre Edouard Philippe (alors maire de la ville du Havre) dès son arrivée à Matignon en 2017, l'engagement politique d'ambitueuses réflexions stratégiques sur l'avenir maritime et portuaire de la France (et donc du Grand Port Maritime du Havre) a jalonné le temps de la production de la présente thèse doctorale. Fin 2020 devrait être diffusée la très attendue *stratégie nationale portuaire* que porte dorénavant Madame Annick Girardin, Ministre de la Mer. Madame la Ministre a d'ailleurs été auditionnée sur ce rapport le 3 novembre 2020 par la commission sénatoriale de l'aménagement du territoire et du développement durable dans le contexte du projet de loi de finances 2021 (Descamps, 2020b). Au-delà de nouvelles lignes budgétaires dont 44,6 millions fléchés (sur 200 millions à l'échelle nationale) pour le seul GPMH, ce sont les contours d'une réforme portuaire structurelle qui sont attendus avec une hypothétique redéfinition de la répartition des pouvoirs dans l'opérationnalisation de la future gouvernance des GPM. Cela pourrait s'inscrire dans la déclinaison de gouvernance suggérée par les deux sénateurs dans un rapport déjà cité et commenté plus en avant (Filleul & Vaspard, 2020).

Toutefois, la limite politique dans le présent contexte tient dans l'élasticité calendaire et la difficulté sous-jacente à déployer les ambitions de stratégies souvent perçues comme institutionnelles. Adeline Descamps rappelle à titre illustratif que la réforme de l'organisation de la manutention portuaire, qui a particulièrement affecté la stabilité communautaire havraise, a mis 18 ans à devenir opérationnelle (Descamps, 2020a). Cette réalité politique et institutionnelle française a constitué une vraie limite structurelle et sociologique dans la déclinaison de la recherche. Les acteurs interrogés et les auteurs de la littérature tant académique que professionnelle n'ont cessé tout le temps de la production doctorale d'évoquer la conditionnalité d'une réforme indispensable de la gouvernance des Grands Ports Maritimes.

A cela, il est inconcevable de ne pas énoncer les conséquences portuaires de la crise pandémique dans sa dimension politique. Sur les neuf premiers mois de l'année 2020, le Grand Port Maritime du Havre a perdu plus d'un quart de ses volumes conteneurisés en comparaison de l'année précédente. Dans ces circonstances si particulières, la stabilité institutionnelle est de mise avec un report tacite de toute ambition de réforme ou d'aménagement des règles et des régulations en place. Cela s'avère d'autant plus prégnant dans le cas havrais puisque les événements sociaux (non portuaires pour l'essentiel) qui ont affecté le fonctionnement du port les mois précédents la crise pandémique sont loin d'être soldés.

A Abidjan, les limites politiques et institutionnelles prennent une dimension encore plus étatique avec un troisième mandat accordé au Président Alassane Ouattara qui a dû modifier la constitution nationale pour se faire. Cette pratique politique a ébranlé le pays et particulièrement la capitale économique abidjanaise sans pour autant mené à un chaos institutionnel. Cependant, force est d'admettre que le temps des réformes portuaires a été repoussé dans un calendrier politique inconnu. Une personnalité remarquable interrogée lors des entretiens tenus sur place en 2019 confirmait en novembre 2020 que la situation actuelle demandait aux autorités portuaires et aux acteurs économiques de la communauté logistique de « faire le dos rond en attendant que les choses redeviennent plus calmes ». Toutes ces considérations en plus de celle dramatique de la mort accidentelle du premier ministre à l'été 2020, candidat plébiscité à la présidentielle, concourent à « geler » les réformes institutionnelles concernant le fonctionnement et la gouvernance du PAA.

Il est à noter qu'à la différence de la situation portuaire havraise, Abidjan a enregistré un record historique en 2019 avec le dépassement des 25 millions de tonnes métriques

manutentionnées. Les dividendes d'une politique de modernisation et d'investissements commencent à porter ses fruits dans un pays qui a connu une croissance économique de 6,9% selon le Trésor public ivoirien. La crise pandémique planétaire a semblé moins impacté le fonctionnement économique et social subsaharien et les performances portuaires abidjanaises sur les 9 premiers mois de l'année tablaient sur un recul inférieur à 10%. Le rythme des investissements publics n'a pas été ralenti en 2020 et le Port Autonome d'Abidjan affiche un projet de croissance sur les années à venir qui est « co-construit » des investisseurs et opérateurs privés internationaux. D'une gouvernance ivoirienne qui demeure politique et institutionnalisée ressort néanmoins un pragmatisme opérationnel avec l'aboutissement de projets communs qui s'agrègent pour consolider *de facto* la communauté d'acteurs de la place d'Abidjan.

Conclusion de la 2^{ème} partie

Après avoir justifié les fondements méthodologiques et l'usage d'une triangulation (NVIVO, IRaMuTeQ et adaptation de la prospective-métier) pour fiabiliser et sécuriser la qualité du corpus textuel, la deuxième partie de la thèse procède à l'analyse de la collecte des données issues des entretiens menés sur les deux terrains d'investigation. La modélisation des résultats se décline en appliquant la grille d'analyse produite à partir des éléments du cadre théorique.

Chacun des quatre mots-clés retenus dans la TRS et la SP a fait l'objet d'une analyse sémantique permettant de démontrer l'apport de chacune des trois catégories d'acteurs vis-à-vis du compromis et son application dans une gouvernance portuaire prospective. Le travail sur les contenus a permis de constater la forte réitération des mots-clés *gouvernance* et *proposition*, ce qui a donné lieu à une synthèse qui agit autant comme une conclusion du chapitre 5 qu'une introduction du chapitre 6.

Parmi les principaux résultats du travail d'analyse figurent les dimensions managériales de la représentativité et de la légitimité des différentes catégories d'acteurs dans la gouvernance portuaire contemporaine. Les substrats politique et institutionnel de la gestion portuaire et la construction de la décision au sein de la gouvernance actuelle sont clairement dénoncés par une partie des personnalités-remarquables. La structuration et l'organisation d'une gouvernance estimée pas assez inclusive est dénoncée avec des causes et des conséquences pas nécessairement identiques que l'on soit au Havre ou à Abidjan. Dans le champ d'investigation havrais, le travail de terrain indique que la gouvernance n'exprime pas de manière juste, équitable et représentative le poids relatif de chacune des parties prenantes dans le fonctionnement économique et sociétal de la communauté portuaire. A Abidjan, c'est le centralisme du pouvoir politique dans la gouvernance régalienne de l'écosystème portuaire qui constitue la première critique avec en particulier l'inertie et l'inefficience de mécanismes administratifs jugés souvent inutiles ou sans valeur ajoutée prouvée. Il ressort du travail d'analyse qu'une autre gouvernance plus performative est souhaitée dans les deux terrains d'investigation mais en procédant à des ajustements structurels et conjoncturels n'ayant pas nécessairement le même poids dans les discours, que l'on relève des parties prenantes publique, privée ou civile.

Le compromis apparait comme une « manière nouvelle de pratiquer la gouvernance portuaire », rendue possible que si cela s'élabore sur la base d'accords qui doivent être par

essence justes. La légitimation des processus procède de justifications qui elles-mêmes sont le produit d'acceptations préalablement négociées. Cela implique de réussir à surpasser la limite des intérêts particuliers dans un principe de règles communes pour faire face aux épreuves d'une part, et anticiper les conflits d'autre part.

Avec l'ambition de répondre de la manière la plus exhaustive que possible à la façon dont le compromis peut participer à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective, la deuxième partie se conclut par le développement d'un « triple triptyque » managérial et stratégique. Le premier consiste à présenter les principales réponses à la question de recherche et les deux sous-questions selon trois perspectives :

- Idéologique,
- Sociologique, et,
- Méthodologique.

De ce premier ensemble en découle un deuxième qui prend la forme de 3 esquisses de projections prospectives pour soutenir le développement d'une gouvernance portuaire rendue possible par le compromis. Une boîte à outils des implications managériales d'une gouvernance portuaire par le compromis est détaillée en 5 étapes qui projettent une nouvelle organisation dans une perspective prospective. Afin de tenir compte des rôles essentiels des contextes conjoncturels et structurels dans lesquels les parties prenantes des deux terrains d'investigation ont été sondées, un troisième et dernier triptyque établit une synthèse des limites de la présente recherche en liant des considérations autant politiques et institutionnelles qu'idéologiques et méthodologiques.

L'ensemble aboutit à la conclusion générale et la proposition méthodologique ouverte d'une gouvernance portuaire prospective orchestrée par la construction et l'animation de compromis performatifs, durables et inclusifs sur la base des résultats des travaux d'investigation et des substrats théoriques issus des sciences de gestion.

Pour conclure l'exercice doctoral comme il s'est entamé, un exercice visuel de synthèse est proposé dans la figure ci-après afin de saisir en une seule image les trois dimensions systémiques des pistes prospectives qui deviennent opératoires au fur et à mesure de l'activation des 5 grandes étapes identifiées dans la boîte à outils à visée managériale. La gouvernance portuaire par le compromis se déroule dans un processus itératif mais aussi avec des possibilités récursives qui permettent de co-construire et de consolider une autre manière de projeter la gestion d'un écosystème complexe et institutionnalisé tel que le port. Trois

prérequis préalables ont été mis en lumière comme des formes de conditionnalités nécessaires à l'opérationnalisation d'une gouvernance portuaire par le compromis. Ces trois modalités conjuguent la nécessaire disponibilité sociologique des parties prenantes à vouloir se faire confiance pour rendre opératoire des outillages méthodologiques novateurs qui projettent une plasticité institutionnelle qui ne sera effective qu'avec le concours motivé de la sphère politique.

Le tout s'inscrit dans une dimension territoriale assumée qui fait de la gouvernance portuaire par le compromis une démarche prospective quasiment dessinée sur mesure puisqu'elle se base sur un travail indispensable d'inventaire des héritages et de leur poids dans le fonctionnement opérationnel et idéologique de la gouvernance. Cette dimension territorialisée se couple à une temporalité qui devient elle-même plastique puisque chaque communauté portuaire concerné suit son propre rythme pour assumer un engagement collectif dans un nouveau paradigme de gouvernance par l'usage commun du compromis.

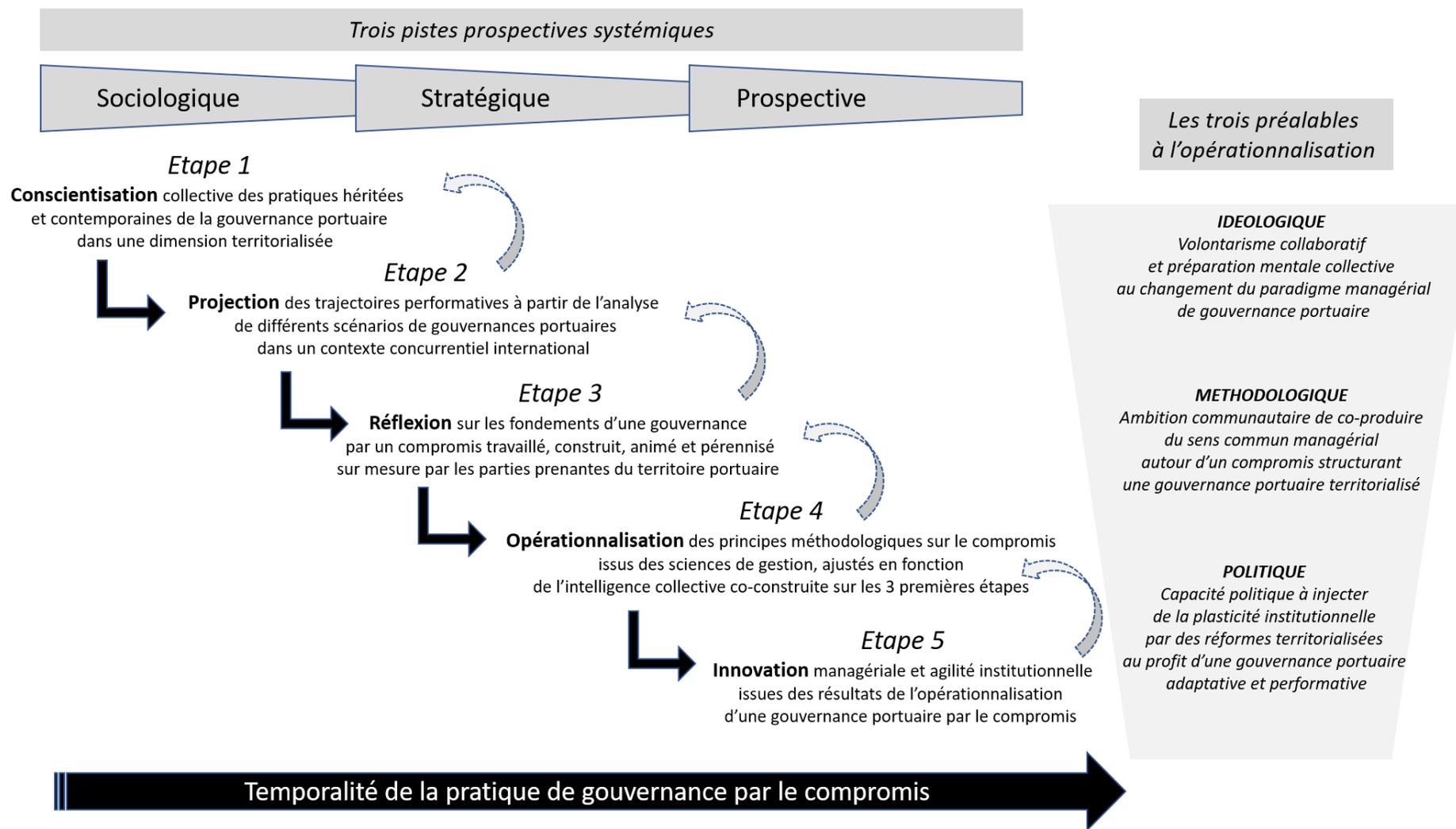


Figure 49. Lecture synoptique graphique du résultat de la recherche doctorale

Source : Brigitte Daudet, 2021

Conclusion générale

La gouvernance portuaire demeure un sujet clivant et polémique, particulièrement dans le contexte français et plus spécifiquement sur le terrain de recherche primaire que constitue le Grand Port Maritime du Havre. Au moment où se finalise la rédaction du présent manuscrit est attendue la diffusion du document gouvernemental qui acte la stratégie portuaire nationale. Le secteur privé, représenté notamment par les syndicats professionnels rassemblés au sein de l'Union Maritime et Portuaire de France (UMPF), ne cesse de répéter l'impérieuse nécessité de bouleverser la gouvernance des grands ports maritimes français pour une meilleure représentativité et légitimité des parties prenantes dans la construction de la décision (*Ports et Corridors*, 2020).

Dans un document que promeuvent conjointement les ministères des transports et de la mer, une charte portuaire nationale a été signée le 7 octobre 2020 pour accélérer le recouvrement des marchés perdus par les ports français ces derniers mois de pandémie mais aussi ces dernières années de crise sociale (*Mer et Marine*, 2020). Parmi les signataires figurent quasiment tous les syndicats professionnels portuaires, maritimes et logistiques de France avec, entre autres, l'UMPF (Union maritime et portuaire de France), l'AUTF (Association des utilisateurs de transport de fret), Armateurs de France, l'UNIM (Union nationale des industries de la manutention), TLF Overseas (représentant les commissionnaires en transport), la FNTR (Fédération nationale des transports routiers) l'OTRE (Organisation des Transports routiers européens), le STH (Syndicat des transitaires du Havre) ou encore l'UPF (Union des ports de France) et VNF (Voies navigables de France). Dans cette déclaration générale d'intérêt national, aucune mention de la gouvernance, et encore moins des clés de répartition du pouvoir dans la pratique de la décision au sein d'organes représentatifs des pouvoirs signataires. Pourtant, les quatre engagements identifiés dans la charte ont tous en commun de porter en filigrane la question sous-jacente de la gouvernance portuaire et ses fondements managériaux qui permettraient *in fine* de remplir les objectifs assignés par lesdits engagements.

Avec ces deux constats d'actualité, force est de constater combien la problématique soulevée dans la question de recherche et ses deux sous-questions demeure au cœur d'enjeux managériaux, stratégiques et politiques essentiels. Notre recherche doctorale considérait que les réalités concurrentielles contemporaines et les aspirations des parties prenantes privées et sociétales obligeaient à repenser la pratique et le fonctionnement de la gouvernance portuaire

moderne. Le tout s'inscrivait dès le début de la formulation doctorale dans une visée prospective et managériale avec le but de tester « une autre manière de penser et projeter la gouvernance portuaire » en activant le compromis comme mécanisme de pratique de gouvernance.

Pour ce faire, la construction de la question de recherche et des deux sous-questions relevait initialement de la conjugaison de trois clés d'entrée indispensables pour mener une telle entreprise de recherche en science de gestion :

- La première relève de l'expérience cumulée ces dernières années dans les mondes portuaires havrais et abidjanais qui a permis de rédiger, et *a fortiori* de confirmer, le bien-fondé de la première sous-question de recherche :
 - *Quel rôle jouent les contextes dans la pratique de compromis par les parties prenantes de la gouvernance portuaire ?*
- La deuxième procède du travail sur la revue de littérature pluridisciplinaire concernant la gouvernance portuaire qui a corroboré la pertinence de la problématique mais en ouvrant la perspective managériale par l'inclusion d'une dimension prospective, d'où la rédaction *a posteriori* de la deuxième sous-question de recherche :
 - *Quelles dimensions managériales prospectives dans la gouvernance portuaire ?*
- La troisième dimension, qui demeure probablement la plus importante ; est la rencontre scientifique et managériale avec les théories de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique en isolant dans cette foisonnante littérature le processus de compromis. Les ouvertures idéologique et épistémologique sur le compromis ont consolidé la question principale de la recherche car ainsi formulée, elle pouvait s'adapter aux spécificités et complexités de la gouvernance portuaire :
 - *Comment le compromis participe à la pratique d'une gouvernance portuaire prospective ?*

Ce cheminement intellectuel incontournable dans l'ébauche du projet doctoral, couplé à la capacité du chercheur de rencontrer directement des personnalités-remarquables sur les deux terrains d'investigation, ont légitimé les choix méthodologiques retenus dans cette thèse en science de gestion. Recourir à des entretiens semi-directifs, enregistrés et confidentialisés, a permis de construire un matériel de recherche unique, avec un corpus textuel original qui a pu

être exploité de manière rigoureuse par un traitement tridimensionnel alliant des processus méthodologiques qualitatifs, quantitatifs et prospectifs.

In fine, cela justifie l'ambition de la finalité de la recherche telle qu'elle a été rédigée après un véritable affinage de la réflexion à la suite de la complétion de la première partie de la thèse :

- *Analyser les modalités de la construction collective d'un compromis légitimé par l'animation opérationnelle, stratégique et prospective d'un écosystème de parties prenantes publiques, privées et sociétales engagées à co-produire une gouvernance portuaire.*

La présentation des principaux résultats du travail de recherche a révélé plusieurs éléments communs et différences dans les deux terrains étudiés. Un premier point commun est le poids considérable des individus et de leur personnalité dans le fonctionnement intrinsèque de la gouvernance portuaire. L'écosystème portuaire a toujours été reconnu comme un environnement professionnel où les caractères forment les relations de travail, sur fonds de tensions, de conflits et de négociations. Les personnalités des sociétés privée et civile, souvent installées de longue date dans le cas havrais, mettent en avant leur accumulation d'expériences pour légitimer une défiance à l'égard de personnalités de la sphère publique qui ne présentent pas le même bagage ni le même héritage. Un représentant d'une société de transit s'enorgueillit même d'avoir déjà connu dans sa carrière 5 directeurs généraux au Port du Havre en précisant qu'aucun n'était du Havre. Nous reviendrons plus en avant sur les enseignements à prendre en compte de cette quasi-personnification des rôles et des postures dans la gouvernance portuaire.

Le présent travail a émis la proposition de travailler le compromis pour pratiquer une autre manière de gouverner un territoire portuaire. Le point commun des deux terrains fut l'accueil positif d'une proposition qui ne semblait pas avoir été formulée de la sorte, tant de la part des acteurs eux-mêmes que de la part de tierces parties qui auraient abordé la problématique de la gouvernance portuaire avec une telle proposition méthodologique. La hauteur de vue apportée par les soubassements théoriques de la TRS et de la SP a permis de dépasser l'accueil sceptique des acteurs vis-à-vis du concept-clé de compromis. Chacune des personnalités rencontrées et interviewées faisait une sorte de travail introspectif sur son propre positionnement intellectuel vis-à-vis du compromis avant de considérer cette approche dans sa dimension collective et opérationnelle.

A Abidjan, le contexte culturel a été mis en avant dans cette appréhension intellectuelle du compromis. Plusieurs acteurs ont relativisé d'emblée l'usage possible du compromis tout en se ravisant au fil de la discussion pour reconnaître que finalement, les pratiques et les usages, notamment informels, faisaient probablement plus appel au compromis qu'ils ne l'avaient pensé.

A Abidjan toujours, la même « dichotomie » s'observe entre des acteurs privés souvent installés de longue date dans le fonctionnement des affaires portuaires et des directeurs généraux qui disposent de mandats politiques à durée variable. Le point commun entre les deux terrains est l'hyper personnification qui se traduit dans les témoignages du type « *avec l'actuel DG, c'est quand même plus simple qu'avec le précédent* » ou encore « *le DG en place a fait évoluer ses positions. Ce serait bien de le garder celui-là* ». La différence entre les deux contextes tient au fait qu'à Abidjan, la nomination politique du DG génère une sorte de fatalisme car finalement, il faut faire avec et qu'il n'y a pas le choix dans la gouvernance quotidienne des affaires maritimes et portuaires. Au Havre, ce fatalisme s'exprime différemment avec un durcissement entre :

- ceux qui ont l'intime conviction de savoir quoi faire car ils sont ici depuis longtemps et continuent d'investir leur temps, leur énergie et leur argent dans le territoire portuaire havrais ; et,
- ceux qui arrivent d'ailleurs pour administrer et gouverner une communauté dans un mandat contractuel limité avec la mission première de garantir la préservation des intérêts publics auprès de l'Etat.

De ces points communs et différences, il est possible de tirer plusieurs recommandations et perspectives. La première consiste à injecter du compromis dans la pratique de gouvernance de communautés portuaires territorialisées tels que construites intellectuellement par des chercheurs néerlandais (De Langen, 2004)(De Langen & Haezendonck, 2012). Au cœur de la démonstration, la nécessité de travailler un dialogue ouvert pour que les potentiels conflits d'intérêts entre acteurs des échanges soient évités par la construction de solutions collectives et unanimes (De Langen, 2006). Une « clusterisation portuaire territorialisée » repose sur une gouvernance portuaire bicéphale où le formel et l'informel se cumulent plutôt qu'ils ne s'annulent. Une analyse comparée a été tentée qui montrait les limites des pratiques de dialogue dans le cas spécifique de la place portuaire havraise (Verdol, 2017)

Selon des travaux récents, la gestion des expressions non-institutionnalisées est d'autant plus efficace quand elle se fait par des acteurs territorialisés qui ont des intérêts de place à défendre. (Quièc, 2018). Le compromis est un moyen de casser les carcans du cadre toujours plus institutionnalisé d'une gouvernance qui se gère en priorité par la régulation et les règles dans les cas havrais et abidjanais. Le compromis exige et permet de fabriquer d'autres formes de dialogue, en dehors des structures et organisations habituelles et reconnues. L'évolution, voire même le changement radical des structures de gestion facilite alors les prises de risque, l'innovation, l'anticipation et la projection dans une logique de construction collective.

Le compromis peut et doit se travailler dans des formats informels, structurés autour de l'échange, le dialogue et la confrontation dans le but ultime de co-construire une nouvelle forme de concorde de place. Dans le cas français, c'est bien la construction nouvelle d'un lien continu et permanent entre les parties prenantes qui permet de renforcer un esprit communautaire qui travaille dans le souci d'une cause commune. L'essence même de la gouvernance réside dans cette capacité à s'unir autour d'un destin partagé que l'on retrouve dans le concept de clusterisation portuaire territorialisée (Debie, Lavaud-Letilleul & Parola, 2013)(Lam, Ng & Fu, 2013)(Ghiara & Sillig, 2008)(*Policy Research Corporation*, 2008).

La phase ultime du compromis s'opère quand un changement radical de gouvernance est engagé avec l'accord implicite et explicite du plus grand nombre. L'exemple le plus probant de cette aptitude à faire évoluer les cadres de la gouvernance se retrouve au port d'Anvers qui a réussi à faire évoluer son enveloppe institutionnelle avec l'assentiment des parties prenantes publiques, privées et civiles. Entreprise historiquement autonome et communale, appartenant quelque part à toutes les anversoises et tous les anversoises, l'autorité portuaire est devenue une société anonyme à 12 membres avec un conseil d'administration où l'on retrouve une parité parfaite entre les représentants de la ville et ceux du secteur privé. Un travail doctoral comparée entre la France et Anvers met en perspective la spécificité d'une gouvernance qui repose sur une « mentalité et des mœurs différentes ».

« 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. »

Quièc, 2018, p. 206-207.

Une dimension très importante dans l'usage et la diffusion du compromis dans la pratique de gouvernance, c'est la dimension territoriale et son ancrage dans la gestion des opérations et des décisions. Toujours dans le cas de la réforme institutionnelle belge qui a conduit le deuxième plus grand port commercial d'Europe à changer sa gouvernance : les six représentants de la sphère publique sont tous politiques, avec un ancrage local-régional qui marque clairement l'autonomie vis-à-vis d'une éventuelle structure étatique. Dans le même registre, les 6 représentants du secteur privé sont des acteurs de sociétés belges (sauf un), majoritairement des chargeurs industriels et manufacturiers. Pas de représentant d'armement maritime ou de puissantes entreprises de logistiques internationales. Cette proximité des acteurs-représentants assoit une gouvernance agile où les discussions informelles participent autant aux décisions finales de gouvernance que celles prises dans l'enceinte restreinte du conseil d'administration.

Les résultats et apports de la recherche ont été synthétisés en trois dimensions principales qui sont toutes en interconnexions dynamiques les unes avec les autres pour former un véritable corpus de préconisations managériales et prospectives. La première a trait à l'idéologie et démontre combien l'usage des deux substrats théoriques (TRS et SP) fut à l'origine de révélations individuelles et collectives sur des notions centrales comme le conflit, l'accord, la négociation ou même l'épreuve et l'intérêt. La formulation du questionnement de la pratique de gouvernance par le compromis a engendré un important travail de réflexion idéologique de la part des personnalités-remarquables rencontrées sur les deux terrains d'investigation.

L'idée même de travailler le compromis comme fondement d'une gouvernance portuaire prospective a transcendé en quelque sorte les certitudes idéologiques et les postures dogmatiques défendues autant par les garants de l'autorité régaliennne que par les défenseurs des intérêts privés que par les représentants de la société civile. Tous tendent à s'accorder qu'un travail collectif et collaboratif sur les termes du compromis pour orchestrer une gouvernance portuaire plus inclusive et participative serait un changement radical de paradigme. Ouverture, convergence, consensus ont résonné comme autant de termes qui répondaient en écho de la notion-clé de compromis pour infléchir l'héritage idéologique qui continue d'animer la gouvernance des deux places portuaires à l'étude. Une stimulation managériale a été rendue possible dans la projection d'une gouvernance prospective via le compromis. Dans ce sens, l'idéologie portuaire est invitée à évoluer rapidement et durablement pour devenir plus représentative d'un sentiment commun.

La deuxième dimension intimement liée à la première s'intéresse aux spécificités et héritages de la sociologie portuaire. Les extractions et adaptations méthodologiques issus des travaux de la sociologie pragmatique ont confirmé ce que l'on serait tenté de qualifier par extension de « sociologie de l'épreuve portuaire ». Avec l'administration du questionnaire et son traitement, le compromis a trouvé une limite : celle d'une sociologie de lutte où les termes de conflit et de négociation ne recouvrent pas les dimensions et délimitations managériales contenues notamment dans les héritages scientifiques de la théorie de la régulation sociale.

Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire suppose une co-construction d'un intérêt collectif qui trouve sa légitimité dans son caractère unanime, ou *a minima* dans sa dominante majoritaire. Or, le travail doctoral sur les deux corpus textuels, plus sûrement sur celui du Havre que celui d'Abidjan, projetait la possibilité d'une gouvernance basée sur le compromis pour la prochaine génération, la prochaine « sociologie communautaire » pour reprendre une expression prononcée par un interlocuteur de la société civile havraise.

Un des apports de la présente recherche est d'injecter une dimension prospective, qui projette la possibilité d'avoir des inflexions idéologiques et sociologiques qui permettent de mettre en œuvre une gouvernance portuaire par le compromis. L'emprunt méthodologique à la prospective métier a soutenu l'idée avec plusieurs personnes interviewées que la formation aux métiers de demain constitue assurément un enjeu managérial pour une gouvernance par le compromis plus inclusive et participative. Sans être une condition *sine qua non*, la projection prospective d'une pratique de gouvernance par le compromis implique une transformation idéologique et sociologique pour laquelle les méthodes appliquées de la prospective métier peuvent trouver tout leur sens. En cela, la troisième dimension, d'ordre méthodologique, a été révélée comme un apport singulier de la présente recherche.

Au cœur de la réflexion commune : l'idée d'un rééquilibrage souhaitable des pouvoirs relatifs de chacune des parties prenantes publique, privée et civile dans l'objectif partagé de construire une gouvernance plus représentative, consensuelle et performative. Le terme même de compromis fait en quelque sorte unanimité, comme un sésame méthodologique pour assumer une nécessaire conduite du changement collectif des pratiques et des mentalités. Le recours aux deux grilles de lecture issues de la TRS et de la SP a permis de formaliser progressivement ce que le compromis pourrait faciliter pour co-construire une gouvernance portuaire d'une nouvelle nature. Le cas d'Abidjan a permis de nourrir la réflexion sous un angle que le cas primaire havrais n'avait pas révélé : le compromis comme un véhicule méthodologique qui permet de « normaliser » des conduites informelles qui instruisent les

prises de décisions et animent une gouvernance portuaire beaucoup plus ouverte que les règles et réglementations régaliennes ne le laissent transparaître.

Comme nous l'avons déjà rappelé précédemment, cela rappelle à bien des égards les mots de Joumard sur le fait que la « *gouvernance semble être l'art du flou, de l'imprécis, du non-défini* », remettant au centre du jeu de la gouvernance portuaire ce que Van Hooydonk qualifiait en 2007 de « *soft values en milieu portuaire* ». Une pratique de gouvernance portuaire sur le compromis exige de mobiliser des méthodes qui facilitent la convergence des compétences humaines, professionnelles et managériales des personnalités remarquables. Dans une vision prospective, le travail méthodologique à mettre en action mise sur la convergence des disponibilités intellectuelles, comportementales et managériales des acteurs pour que puisse se construire et s'animer une gouvernance portuaire par le compromis. Une des personnes interviewées au Havre, en utilisant l'expression « *d'intelligence managériale collective* » résumait en quelque sorte cette synergie que le travail du compromis dans la gouvernance portuaire pourrait apporter dans une vision prospective.

Des préconisations sous forme de projections prospectives : esquisses de scénarios systémiques de gouvernance portuaire prospective par le compromis

Les principaux apports et résultats de la recherche doctorale ont conduit à produire un travail supplémentaire qui ouvre le « champ des possibles » en matière de gouvernance portuaire prospective. Sur la base des travaux d'analyse sur les corpus textuels et l'adaptation méthodologique des fondamentaux de la prospective métier, trois esquisses de scénario ont été identifiés reposant sur trois axiomes :

- Sociologique et organisationnelle car il paraît essentiel de considérer l'importance des contingences héritées et des contextes dans lesquels se projette une gouvernance portuaire prospective ;
- Stratégique et managériale pour souligner l'importance du management des compétences et des valeurs professionnelles dans la pratique d'une gouvernance portuaire basée sur le compromis ; et,
- Méthodologique et prospectif pour anticiper les possibles apports d'une approche qui appréhende la gouvernance portuaire, son organisation et son animation sous des angles durable et performatif.

La première esquisse de scénario projette une organisation managériale et une gouvernance portuaire transformée par ce que Notteboom et Haralambides ont qualifié de « *plasticité* »

institutionnelle » avec le compromis au cœur du processus de rassemblement des intelligences collectives et territoriales (Notteboom & Haralambides, 2020). La gouvernance portuaire prospective par le compromis devient alors « élastique et assouplie » en fonction de la sensibilité, la priorité et le degré de « plasticité » des sujets à gouverner. Des mécanismes organisationnels basés sur de nouvelles possibilités méthodologiques (deuxième esquisse ci-après) donnent aux acteurs des différentes catégories de parties prenantes les moyens de co-construire ensemble les différentes pièces d'un ensemble qui s'appelle le compromis. Ce dernier acquis et validé, il aboutit à la prise de décisions et aux actions opérationnelles. L'intelligence comportementale collective s'appréhende alors dans une nouvelle sociologie du compromis où les acteurs-décideurs sont formés pour co-produire les moyens d'une efficacité collaborative.

Cette dimension de la formation et de la sensibilisation appelle la deuxième esquisse de scénario puisqu'il est requis de mobiliser des outils adaptés pour renforcer les compétences professionnelles, intellectuelles et comportementales vis-à-vis du potentiel du compromis dans la pratique de gouvernance. Cette deuxième dimension renvoie aux travaux sur la prospective métier de Boyer et Scouarnec sur l'activation de nouvelles formes de compétences en vue d'anticiper et optimiser une gouvernance portuaire prospective basée sur des actions et intelligences collaboratives (Boyer & Scouarnec, 2009). La notion centrale de compromis devient, dans une esquisse de scénario stratégique et managérial, un outil central que s'approprient les acteurs pour imaginer l'organisation managériale « *d'avenirs possibles* » selon la formule de Scouarnec dans la boîte à outil des 5 étapes de la prospective métier (Scouarnec, 2002).

La création d'un sens commun dans une gouvernance portuaire prospective passe par l'édification de compromis unanimement reconnus mais aussi admis comme pouvant devenir plastiques selon les circonstances et les contextes anticipés par les acteurs-décideurs. L'élasticité de la décision et de l'acte de gouverner est rendue possible par l'usage de compromis qui peuvent s'avérer d'autant plus solides et légitimes avec l'inclusion de tierces-personnes de confiance. Les résultats des entretiens semi-directifs et le travail sur les corpus textuels des deux terrains d'investigation ont mis en évidence le fait que des personnalités universitaires reconnues seraient les bienvenues dans l'opérationnalisation de compromis unanimes.

Les enseignements de la prospective métiers rejoignent les travaux de recherche de Heurgon sur la stimulation des intelligences collectives par l'inclusion d'experts externes qui ne sont

pas nécessairement issus des rangs académiques et universitaires mais qui peuvent provenir d'autres secteurs d'activités qui n'ont rien à voir avec les spécificités du management portuaire (Heurgon, 2008). Knatz corrobore cette préconisation dans un article récent qui établit d'intéressantes passerelles entre les réalités opérationnelles de la gouvernance portuaire aux Etats-Unis avec l'impérieuse nécessité d'ouvrir le recrutement à des élites intellectuelles et professionnelles en provenance de disciplines et de secteurs totalement déconnectés de l'environnement très institutionnalisé des autorités portuaires (Knatz, 2020).

La dernière esquisse de scénario s'inscrit dans la perspective d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche sur la base des résultats et apports de la présente recherche tout en utilisant la dimension prospective inscrite en filigrane des deux précédentes esquisses de scénarios. Ce sont les héritages des travaux de Thévenot et Boltanski sur la durabilité des compromis et les recherches académiques portuaires sur la qualification d'une « bonne gouvernance » par Brooks et Cullinane qui ont conduit à produire un troisième scénario d'évolution méthodologique et prospectif.

En effet, un défi sous-jacent à la pratique de la gouvernance portuaire par le compromis consiste à construire des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettraient de mesurer, entre autres et à titre purement illustratif, l'efficacité d'une production de décision générée par un compromis fruit d'une intelligence collaborative. La mesure objective de l'efficacité des intelligences comportementales et managériales collectives ouvre d'intéressantes perspectives de recherche, en particulier en science de gestion. Dans la dernière partie de la recherche, il est suggéré de sonder les possibilités méthodologiques offertes par la technique des « focus-group » utilisée dans la prospective métier. De probables adaptations méthodologiques et organisationnelles sont probablement à anticiper pour s'ajuster aux modalités d'une gouvernance portuaire prospective par le compromis.

Dans un autre registre tout aussi ouvert et qui stimule le champ des possibles, le travail théorique sur la sociologie pragmatique doit pouvoir inclure la dimension « performative » du compromis dans la gouvernance portuaire prospective. Dit autrement, et toujours dans une perspective prospective sous la forme d'une esquisse de scénario méthodologique, dans quelle mesure il serait opportun de qualifier et quantifier le caractère performatif d'une communauté portuaire ?

Cette interrogation introduit la problématique méthodologique de mesurer (et de contrôler), la réduction des conflits (et surtout leur magnitude), la compétence collective de construire des

accords justes et durables, la génération de négociations solides basées sur l'édification de règles tacites ou encore de régulations plus informelles que formelles, etc. L'observation scientifique d'une culture performative permettrait d'attester l'efficacité opérationnelle et managériale d'une gouvernance portuaire construite et animée par le compromis. Cette ouverture laisse entrevoir toute une architecture théorique, opérationnelle et méthodologique à bâtir pour réaliser des mesures qualitatives et quantitatives sur une communauté de parties prenantes responsables collectivement de gouverner autrement, par le compromis.

En conclusion, **une boîte à outils des implications managériales d'une gouvernance portuaire par le compromis est proposée en 5 étapes** qui établissent les conditions d'une nouvelle organisation territoriale dans une perspective prospective. Ces 5 étapes projettent dans une visée opératoire les résultats de la recherche et détaillent les modalités pratiques, stratégiques et politiques d'une possible gouvernance portuaire reposant sur le changement fondamental de paradigme que constitue le compromis.

Dans des écosystèmes portuaires qui demeurent à bien des égards hyper-institutionnalisés, l'applicabilité managériale des résultats du travail doctoral s'inscrit dans une perspective prospective. Elle présuppose une adhésion pleine et entière des parties prenantes publiques, privées et civiles. Elle exige de la sphère politique l'engagement de réformes nécessaires pour implanter les réflexions et préconisations défendues dans les résultats de la thèse. Face aux contextes territoriaux et politiques des deux cas d'étude, l'engagement d'une telle démarche empirique à visée opérationnelle repose sur l'acceptation sociologique de tous les acteurs de faire les choses autrement, assumant ainsi un changement de paradigme pour gouverner un territoire portuaire autrement.

Bibliographie**A**

Abdillahi, I., (2020), Les mutations de la gouvernance portuaire sous la pression de la mondialisation et des rivalités des puissances : le cas de Djibouti. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.

Abel, O., (1996), *Paul Ricœur. La promesse et la règle*. Paris. Editions Michalon. Collection Bien commun. 125p.

Administration Portuaire de Montréal, (2019), *Ports into the Future: from disrupted to disruptors*. 13 et 14 mai. Montréal. Canada.

AIVP, (2018), *Next Generation. 16^{ème} Conférence mondiale de l'Association Internationale Ville & Port. 10 engagements pour un développement des villes portuaires plus durable* Québec. Canada. 11 au 14 juin 2018.

Africapolis, (2008), *Rapport d'étude – Dynamiques de l'urbanisation, 1950-2020 : Approche géo-statistique. Afrique de l'Ouest. E-Geopolis*. AFD- SEDET, 124p.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P., (1995), *Pratiques et méthodes de recherché en sciences sociales*. Armand Collin Editions. Paris.

Allagbe, B., & N'Djambou, L., (2018), Puissance publique et développement portuaire. Le cas de Cotonou (Bénin). In *Moderniser les ports ouest-africains : enjeux et perspectives* (sous la direction de M. Lihoussou & B. Steck). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 101-122.

Alix, Y. (sous la dir.), (2018a), *Prospective maritime et stratégies portuaires*. Collection Les Océanides. Tome V. Fondation Sefacil. EMS Editions. Caen. 285p.

Alix, Y., (2018b), Du nouveau paradigme portuaire aux complexités logistiques terrestres : opportunités pour les économies ouest-africaines. In *Moderniser les ports ouest-africains : enjeux et perspectives* (sous la direction de M. Lihoussou & B. Steck). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 149-172.

Alix, Y. & Daudet, B., (2019), Des terminaux portuaires aux corridors logistiques : les PPP pour une gouvernance innovante inclusive africaine. Session III « *Les investissements des multinationales privées institutions financières dans l'économie maritime et portuaire ? Contraintes rencontrées et défis à relever ?* 40^{ème} Conseil de l'AGPAOC « *Le rôle de l'Etat dans l'économie maritime et portuaire. Expérience des ports de l'AGPAOC au regard des pratiques mondiales* ». 17 au 20 juin 2019. Lomé. République du Togo.

Alix, Y., Daudet, B., (2018), Prospective portuaire, stratégie territoriale et attractivité concurrentielle : le nécessaire changement de paradigme de l'autorité portuaire. In *Prospective maritime et stratégies portuaires*. Editions EMS Caen. 155-176.

Alix, Y., Daudet, B., (2014), West Africa Port-City: Not waiting until 2050 to turn governance into practice. in Bina, O., Balula, L., and Ricci, A., (Eds.)(2014) *Urban Futures – Squaring Circles: Europe, China and the World in 2050*. Conference Proceedings. Institute of Social Sciences – University of Lisbon; Institute of Studies for the Integration of Systems – Rome; The Chinese University of Hong Kong.

Alix, Y., & Ikambouayat Deka, R., (2014), Réflexions sur le futur des relations ville-port en Afrique de l'Ouest et du Centre. In *Port-City Governance* (sous la direction de Y. Alix & Alli). Collection Les Océanides de la Fondation SEFACIL. Editions EMS Caen. 167-180.

Alix, Y.& Delsalle B. & Comtois C. (sous la direction) (2014), *Port-City Governance*. Tome III. Collection Les Océanides de la Fondation SEFACIL. Editions EMS Caen. 300p.

Alix, Y., & Grosdidier de Matons, J, (2011), Retour d'expériences sur la concession pour implanter et exploiter le guichet unique portuaire automatisé du Port Autonome de Cotonou du Bénin. *Transport Forum 2011. 50 years of Innovation on Transport: Achievements and Future Challenges. The World Bank Group*. Washington DC, March, 28-31th. 32p.
http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1297096897336/7715763-1297096955872/Alix_GrosDidier_de_Matons_Mars2011.pdf

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G., (2011). Construction de l'objet de recherche. In Thiétart, R.A., (Sous la dir.). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition. Dunod. Paris. Pp. 34-57.

Allard-Poesi, F., & Perret, V., (2011). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.A., (Sous la dir.). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition. Dunod. Paris. Pp. 13-33.

Amangoua, E., (2020), *L'économie portuaire ivoirienne repose sur de solides fondements*. *FratMat Info*. 31-08-2020. <https://www.fratmat.info/article/207690/%C3%89conomie/joel-hounsinou-directeur-general-de-bollore-transport--logistics-cote-divoire--leconomie-portuaire-ivoirienne-repose-sur-de-solides-fondements>

ARSTM, (2018), *Les Sept Commandements de la logistique africaine du futur*. Leçon inaugurale du lancement officiel du Centre de Recherche Maritime Portuaire et Logistiques (CREMPOL) de l'Académie Régionale des Sciences et Technique de la Mer (ARSTM). 19 octobre 2018. Abidjan. Côte d'Ivoire.

Apitsa, S.M., (2020), S.M. Les TIC dans les activités de transport/logistique en Afrique : Opportunités et difficultés. In *Gouverner ports, transports et logistiques à l'ère du numérique*. (Sous la direction de M. Lihoussou). Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Tome V. Editions EMS. Caen. Pp. 119-141.

Assaf, C., (2016), *La gestion du terminal à conteneurs du port de Beyrouth et l'apport de la théorie de la structuration d'A. Giddens*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris II – Panthéon-ASSAS. 267p.

B

Ba, D., Diaw, A., Leclerc, G. & Mering, C., (2013), Analyse de la dynamique spatiale du port de Dakar de 1900 à 2009 : enjeux multi-scalaires et aménagements. *Cybergéogé.* DOI: [10.4000/cybergeogeo.25773](https://doi.org/10.4000/cybergeogeo.25773)

Baird., A.J., (1995), Privatisation of trust ports in the United Kingdom: Review and analysis of the first sales. *Transport Policy*. Vol.2. N°2. Pp. 135-143.

- Baltazar, R. & Brooks, M.R., 2007. Port Governance, Devolution and the Matching Framework: A Configuration Theory Approach. In Devolution, port governance and port performance. *Research in Transportation Economics*. Pp. 379–403.
- Barlatier, P.J. (2018). Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA*. Editions : Collection Business Science Institute. Editions EMS. Caen. Pp. 133-146.
- Baron, M.L., & Radhoui, H., (2020), Développement d'un corridor logistique et dynamique des entreprises du secteur de la logistique : Une étude comparée des territoires du corridor et des territoires plus périphériques. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.
- Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J.P., Lagneau, E., Lemieux, C., Linhardt, D., Moreau de Bellaing, C., Rémy, C. & Trom, D., (2013), Sociologie pragmatique : mode d'emploi. *Politix*, n°103 – 2013/3. Pp. 175-204.
- Beltran, J., (2015), Working on “Smart Port”. Concept. *Atlantic Stakeholders Platform Conference*. Session: Best Practices in the Sustainable Development of the Ports. January, 20th. Porto. Portugal. 13p.
- Berger G., Bourbon-Busset J., & (de) Massé, P., (2008), *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française*. Paris. Editions L'Harmattan. Collection Prospective. 2nde Edition.
- Bird, J., (1971), *Seaports and seaport terminals*. Hutchinson Press of London
- Boltanski, L., (1990), *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Paris. Editions Métailié. 384p.
- Boltanski, L., & Thévenot, L., (1987), *Les économies de la grandeur*. Cahiers du centre d'études et de l'emploi. Paris. Presses Universitaires de France.
- Boltanski, L., & Thévenot, L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris. Editions Gallimard. Collection NRF Essai. 496p.
- Boorstin, D. (1988), *Les découvreurs*. Editions Robert Laffont. Paris. 2 tomes. 1024p.
- Bootz, J.P. & Monti ; R., (2008), Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 11, No.1, mars, p. 41-70.

- Boupda, E. & Nsegbe, A.de P., (2019), Les défis d'une gouvernance ville-port optimisée pour une compétitivité améliorée : le cas du Port Autonome de Douala. In *Construire la ville portuaire de demain en Afrique Atlantique* (sous la direction de M. Tchindjang, B. Steck & A. Bodda). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 73-106.
- Boyer, L., & Scouarnec, A., (2002), La prospective métier : définition, intérêts et proposition méthodologique. Cahier de recherche DMSP. Université Paris-Dauphine. Paris. 13p.
- Braudel, F., (2013), Grammaire des civilisations. Flammarion. Collection Champs histoires. (Réédition du texte publié originalement en 1963 dans le collectif Baille, S., Braudel, F. et Philippe, R., *Le monde actuel, histoire et civilisations*. Librairie Eugène Belin. 1963). 752p.
- Brechet, J.P., (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*. N°184/2008. Pp. 13-34.
- Brocard, M., (1988), Les relations fonctionnelles entre le port et la ville. In *Villes et Ports, Actes du Forum, Association Internationale Villes et Ports*. Le Havre, 154 p.
- Brocard, M., (1993), Géographie et prospective territoriale. In *L'Espace géographique*. N°22-2. P. 146.
- Brocard, M., Barzman, J., Deltombe, B. & Morel, P., (1997), L'identité maritime des villes portuaires. In *Géographes associés*. N°20 .Pp. 71-78.
- Brooks, M.R., Knatz, G., Pallis, A., & Wilmesmeier, G., (2020), *Transparency in governance: Seaport Practices*. A Port Economics Series. Port Report #5. 38p. <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/PortReport-No%205-2020-7-Brooks%20et%20al.pdf>
- Brooks, M.R., Cullinane, K.P.B. & Pallis, A.A., (2017), Revisiting port governance and port reform: A multi-country examination. *Research in Transportation Business and Management*. N°22 (2017). Pp. 1-10.
- Brooks M.R., & Pallis, A., A., (2012), Port Governance. In *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. 1st Edition. Edited by Talley, W.K. Pp. 491-516.
- Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (Eds), (2007a), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press. 702p.

Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (2007b), Conclusions and Research Agenda. In Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (Eds), (2007), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press. Pp. 631-660.

Brooks M.R., (2004), The Governance Structure of Ports. Review of Network Economics. Volume 3. N°2. June 2004. ISSN (Online) 1446-9022, ISSN (Print) 2194-5993, DOI: <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1049>.

Brunet, R., (2005), *Le développement des territoires : formes, lois, aménagement*. Editions de l'Aube. Collection Monde en cours. Paris. 95p.

Brunet, R., (1997), *L'aménagement du territoire en France*. La documentation française. Collection La documentation photographique. N° 7041. Paris.

Buchet, C., (1998), *Une autre histoire des océans et de l'homme*. Robert Laffont. Paris. 220p.

C

Capital, (2011), *La Grande-Bretagne de 1700 à 1914 : le creuset de la première révolution technologique et industrielle*. Rubrique Economie et Politique. Publié le 14 septembre 2011 et consulté le 25 janvier 2019 <https://www.capital.fr/economie-politique/la-grande-bretagne-de-1700-a-1914-le-creuset-de-la-premiere-revolution-technologique-et-industrielle-627129>

Cass, S., (1996). *Port Privatization*. London: Cargo Systems. IIR Publications Ltd.

Casteigts, M., (2002), Les réseaux territoriaux de savoirs. *Colloque « Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles »*, Sep 2002, Paris - Sceaux, France. [⟨halshs-01527608⟩](#)

Catellin, S. (2004). L'abduction: Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, Volume 39, Numéro 2. Pp. 179–185.

Chedot, C., (2001), *Port et environnement, régulations et transitions dans les ports de commerce de l'Europe du Nord-Ouest*. Thèse de doctorat en Aménagement du Territoire, CIRTAI, Université du Havre.

Chopart, J.N., (1992), Les collectivités de travail en milieu portuaire : une recherche sur l'histoire de la mutualité ouvrière. In « Grandes villes et ports de mer ». *Les Annales de la Recherche Urbaine*. N°55-56. Pp. 141-147.

COMMISSION NATIONALE DU DEBAT PUBLIC, (2018), *Bilan de la garante Marianne Azario sur la concertation préalable pour l'amélioration de l'accès fluvial à Port 2000*. 16 février 2018. 25p.

Comtois, C., & Slack, B., (2003), "Innover l'autorité portuaire au 21^e siècle : un nouvel agenda de gouvernance". *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. N°44/2003. Pp. 11-24.

Corlay, J.P., (1998), Facteurs et cycles d'occupation des littoraux. In *Géographie humaine des littoraux maritimes*. (Sous la dir.) A. Miossec. CNED-SEDES. Paris. Pp. 97-170.

COUR DES COMPTES, (2006), *Les ports français face aux mutations du transport maritime : l'urgence de l'action*. Paris. Rapport public thématique. 188p.

Crozier M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris. 437p.

Cullinane, K. & Wang, T.F., Port governance in China. In In Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (Eds), (2007), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press. Pp. 331-356.

D

Damon, J., (2003), La prospective du présent : Jalons à partir de la trilogie « La prospective d'un siècle à l'autre ». *Revue Futuribles* N° 287.

Darras, R., (2019), Bénin : le belge PAI accélère la mue du port de Cotonou. Jeune Afrique. Mis en ligne le 23 juillet 2019. Consulté le 7 décembre 2019 <https://www.jeuneafrique.com/mag/805672/economie/logistique-le-belge-pai-accelere-la-mue-du-port-de-cotonou/>

Daudet, B., (2017), Métropole portuaire : gouvernance(s) impossible(s) ? *France Forum*, no. 66, pp.66-67, juillet.

Daudet, B. (2015), *Métropoles portuaires africaines. Note prospective et stratégique*. Association Internationale Ville & Port. 30p.

Daudet B., (2014), « Les villes portuaires sub-sahariennes : enjeu(x) de croissance(s) », *Questions internationales*, « Les grands ports mondiaux », no. 70, pp.85-89, novembre-décembre.

- Daudet, B., Alix, Y., & Duzsynski, J. (2013), Le management des relations ville-port : enjeu majeur du développement ouest-africain. *1^{ère} Conférence Africaine de Management « Servir l'Afrique par le management »*. 16, 17 et 18 mai 2013. Dakar, Sénégal.
- Daudet B. & Alix Y. (2013), « De l'héritage des relations ville-port... aux enjeux de gouverner des espaces métropolitains et des corridors logistico-portuaires pour le « bien-vivre » d'acteurs-citoyens. » *Revue PortusPlus N°3*. RETE Asociación para la colaboración entre Puertos et Ciudades. 18p.
- Daudet, B., Alix, Y., (2012), Gouvernance des territoires ville-port : empreintes locales, concurrences régionales et enjeux globaux. *Organisation et territoires*. Volume 21, numéro 2 et 3. 12p.
- David, A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*. N°39. Université Paris-Dauphine. Pp. 139-166. <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/1444>
- Debie, J. (2010), "From colonization to national territories in continental West Africa: the historical geography of a transport infrastructure network". *Journal of Transport Geography*, Vol.18, (2), 292-300.
- Debie, J., (2001), *De la continentalité à l'Etat enclavé : circulation et ouvertures littorales des territoires intérieurs de l'ouest-africain*. Thèse de doctorat. Département de Géographie. Université du Havre. C
- Debie, J., Lacoste, R. & Magnan, M., (2017), From national reforms to local compromises: The evolution of France's model for port management, 2004-2015. *Research in Transportation Business & Management*. N° 22. Pp. 114-122.
- Debie, J., Lavaud-Letilleul, V. & Parola, F., (2013), Shaping port governance: the territorial trajectories of reform. *Journal of Transport Geography*. Vol. 27. Pp. 56-65.
- Debie, J., & Lavaud-Letilleul, V., (2010), *La décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires*, Paris. L'Harmattan. 220p.
- Debie, J., & Lavaud-Letilleul, V., (2009), La décentralisation des ports en France : de la recomposition institutionnelle aux mutations fonctionnelles. L'exemple de Toulon. *Annales de Géographie*, n° 669. Pp. 498-521.

- Debie, J., Gouvernal, E., & Slack, B., (2007), Port devolution revisited: the case of regional ports and the role of lower tier governments. *Journal of Transport Geography*. Vol. 15. Pp. 455-464.
- De Langen, P.W., (2004), Governance in Seaport Clusters. *Maritime Economics & Logistics*. Volume 6, Numéro 2. Pp. 141-156.
- De Langen, P.W., (2006), Stakeholders, Conflicting Interests and Governance in Port Clusters. In *Research in Transportation Economics. Special issue: Devolution, Port Governance and Port Performance* (eds) M.R. Brooks & K. Cullinane. Volume 17. Pp. 457-477.
- De Langen, P.W. & Van der Lugt, L.M., (2007), Governance structures of port authorities in the Netherlands. In Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (Eds), (2007), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press. Pp. 109-137.
- De Langen, P.W., Haezendonck, E., (2012), Ports as Clusters of Economic Activity. In *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. Wayne K. Talley (Editor). Chapter 31. Pp. 638-655.
- Derruder, B., & Witlox, F.,(Editors)(2011), *Commodities chains and world cities*. Wiley & Blackwell. 210p.
- Descamps, A., (2020a). Un énième rapport sur la compétitivité portuaire. *Journal de la Marine Marchande*. 3 juillet 2020. <https://www.journalmarinemarchande.eu/actualite/portuaire/un-enieme-rapport-sur-la-competitivite-portuaire>
- Descamps, A., (2020b). Annick Girardin au Sénat. *Journal de la Marine Marchande*. 4 novembre 2020. <https://www.journalmarinemarchande.eu/actualite/shipping/annick-girardin-au-senat>
- Desplebin, O., (2014), « Grilles d'analyse de la performance des Réseaux Territorialisés d'Organisations : le cas des places portuaires maritimes de commerce. » *Logistique et Management*. Vol.22 – N°2. p. 19-29.
- Desplebin, O., Kauffmann, A., & Guérin, F., (2017), « Mouvements pendulaires de gouvernance et pilotage des clusters portuaires français : réflexion sur le système de gestion.

- 38^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité « *Accountability, Responsabilités et Comptabilités* ». Poitiers. France.
- Detchenique, G. & Loilier T. (2016), « La régénération stratégique d'un réseau interorganisationnel territorialisé. » *Revue française de Gestion*, N° 259, p. 11-31.
- De Terssac, G., (2012), La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Revue Interventions économiques*. 45. Pp. 1-16.
- De Terssac, G. (2003) (Sous la dir.), *La théorie de la Régulation Sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 448 p.
- De Terssac, G., (1992), *Autonomie dans le travail*. Paris. Presses Universitaires de France. 279p.
- Dion, S., Slack, B., & Comtois, C., (2002), Port and airport divestiture in Canada: a comparative analysis. *Journal of Transport Geography*. Vol. 10, N°3. Pp. 187-193.
- Diop, N., Ngom Pouye, N. & Mbengue, R., (2018), Partenariat public-privé et développement portuaire en Afrique : le cas de Dubaï Port World au port de Dakar. In *Moderniser les ports ouest-africains : enjeux et perspectives* (sous la direction de M. Lihoussou & B. Steck). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 173-186.
- Dollinger, P., (2001), *La Hanse XIIIe-XVIIe siècles*. Aubier Editeurs. (ré-édition de l'ouvrage publié en 1954).
- Doumerc, B., Stockly., D., (1995), L'évolution du capitalisme marchand à Venise : le financement des galere da mercato à la fin du XVe siècle. In: *Annales. Histoire, Sciences Sociales*. 50^e année, N. 1, 1995. pp. 133-157. Consulté sur : https://www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_1995_num_50_1_279355
- Ducruet C., (2004), *Les villes-ports, laboratoires de la mondialisation*. Thèse de doctorat. Géographie. CIRTAI. Université du Havre. 436p. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00008968/document>
- Ducruet C., Cuyala S., El Hosni A. (2018) "Maritime networks as systems of cities : the long-term interdependencies between global shipping flows and urban development (1890-2010)", *Journal of Transport Geography*, 66 : 340-355.

Ducruet C., Cuyala S., El Hosni A. (2016) "The changing influence of city-systems on global shipping networks : an empirical analysis", *Journal of Shipping and Trade*, Special issue on 'Connecting the World through Global Shipping Networks'.

Ducruet, C., & Sung-Woo, L., (2006), Frontline soldiers of globalization: port-city evolution and regional competition. *Geojournal*. Volume 67, Number 2. Pp. 107-122.

Dumez, H., (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche de recherche compréhensive*. Paris. Vuibert Editions. 2nde Edition. 245p.

Dumez, H., (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'AEGIS*. Volume 9. Numéro 2. Été 2013. Pp. 13-26.

Dupuis, J., (2015), Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux Communautés Urbaines. In *Gestion et management public*. N°3, volume 4, n°1. Pp. 5-28.

E

Ehlinger S. & Perret, V. & Chabaud, D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? » . *Revue Française de Gestion*, Vol 33, n°170, p. 155-172.

Everett, S., (2003), Corporatization: A legislative framework for port inefficiencies. *Maritime Policy and Management*. N°30 (3). Pp. 211-219.

Everett, S., & Pettitt, T., (2006), Effective corporatization of ports is a function of effective legislation: legal issues in the existing paradigm. *Maritime Policy and Management*. N°33 (3). Pp. 219-232.

Everett, S., & Robinson, R., (1998), Port reform in Australia: Issues in the ownership debate. *Maritime Policy and Management*. N°25 (1). Pp. 41-62.

F

Filleul, M. & Vaspert, M., (2020). « Réarmer » nos ports dans la compétition internationale. Rapport provisoire des travaux de la mission d'information relative à la gouvernance et à la performance des ports maritimes. Sénat français. Note de synthèse N° DLC-168 (2019-2020).

Fondation SEFACIL, (2020), Djibouti : toujours aussi stratégique. *Perspectives Portuaires Africaines*. N°1. Décembre 2020. 4p.

Fondation SEFACIL, (2019), Réforme et gouvernance : comment accélérer le développement des corridors logistiques subsahariens pour une offre servicielle de qualité ? Colloque international *Corridors et logistiques en Afrique Centrale Atlantique : enjeux, défis et perspectives*. Université de Yaoundé. Département de Géographie. 8 et 9 avril. Yaoundé. Cameroun.

Foulquier, E., & Lamberts, C., (2014), *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*. Paris. CNRS Editions. 372p.

Fourneyron, V. & Revet, C., (2016), *Attractivité des ports maritimes de l'axe Seine*. Rapport pour le compte du Premier Ministre de la République Française Manuel Vals. Juillet 2016. 62p.

Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Editions Seuil. Paris. 416p.

Frémont, A., (1996), L'espace maritime et marchand : pour une problématique. *L'Espace géographique*. N°25-3. Pp. 203-213.

Frémont, A., (1976), *La Région, espace vécu*. Presses Universitaires de France. Paris. 223p.

Frémont, A., (2005), *Géographie et action. L'aménagement du territoire*. Editions Arguments. Collection Parcours et Paroles. Paris.

Frémont, A., (1997), *La mémoire d'un port : Le Havre*. Editions Arléa. Paris. 302p.

Frémont, A., & Ducruet, C., (2002), Activités et métiers du transport : la zone d'emploi du Havre. *Etudes Normandes. Numéro thématique Ports et Commerce N°51-3*. Pp. 31-44.

Frémont, A., Rollin, P.Y., Gressier, C., Broez, S., Van Cornewal, P., (2016), *Stratégie portuaire et défis logistiques: quels leviers pour des dynamiques à long terme? Cinq orientations pour améliorer la compétitivité des ports français*. TDIE Think-Tank. Paris. 57p.

G

Gaudin J.P. (2002), *Pourquoi la gouvernance?* Presses de Sciences Po. Paris, 137 p.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (sous la dir.), 2018, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson France. 3^{ème} Edition. 344p.

Gayraud, J.F., (2008), Un siècle domination des docks de la côte Est par la Mafia. In *Politique américaine*. 1 (N°10). L'Harmattan. Paris. Pp. 71-103.

Gazel, H., Harre, D., Moriconi-Ebrard, F., (2010), *Africapolis II. L'urbanisation en Afrique Centrale et Orientale*. Rapport Final. Agence Française de Développement & e-Geopolis. 96p.

Gazel H, Moriconi-Ebrard F., (2010), Afrique. La ville informelle, in *Regard sur la Terre, rapport annuel 2009, IDDRI/AFD*, Presse de Science Po.

Ghiara, H., & Sillig, C., (2008), Les territoires du port – Le cluster portuaire et logistique génois. *Méditerranée*. Numéro 111. Pp. 25-30.

Gillen, D.W., & Cooper, D., (1995), Public versus private ownership and operation of airports and seaports in Canada. In Palda, F., *Essays in Canadian surface transport*. Vancouver.

Gilles, J., Boltanski, L., & Thévenot, L., (1988), Les économies de la grandeur. In *Les Annales de la recherche urbaine*. N°40. P. 118.

Gimbert, L., (2004), La prospective : pour un retour aux fondamentaux. *Revue Management & Avenir*. N°2. Pp. 83-95.

Ginet, P., (2012), Le territoire, un concept opératoire pour la Géographie appliquée (à l'aménagement). *Sciences de l'Information, ADBS*. Vol. 49, N°3. Pp.26-27.

Girin, J., (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Texte issu de la communication à la journée d'étude sur la recherche-action en action et en question. AFCET, collège de systémique. Ecole Centrale de Paris. 10 mars 1989. 9p.

Godet, M. (2001), *Manuel de Prospective Stratégique, Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*. 2^{ème} Edition. Paris, Dunod. 171p.

Godet, M. & Durance, P., (2011), *La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*. Paris. Dunod. 2nd Edition.

Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In Roussel, P. & Wacheux, F., (Sous la Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Pp. 31-64. Louvain-la-Neuve, Belgique.

Gottmann, J., (1961), *Megalopolis*. New-York. 810p.

Grosdidier de Matons, J., (2011), *Les concessions portuaires*. Fondation SEFACIL. EMS Editions. Caen. 296p.

Grosdidier de Matons, J., (2004), *Facilitation du commerce et du transport en Afrique subsaharienne. Recueil des instruments juridiques internationaux*. Programme de politiques de transport en Afrique subsaharienne. Document de travail SSATP N°73F.

Grosdidier de Matons, J., (1999), *Droit, économie et finances portuaires*. Presse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Paris. 1041p.

Gueguen-Hallouët, G. (2014), Libéralisation et nouvelle gouvernance : les défis des ports maritimes français, italiens et espagnols », in E. FOULQUIER & Ch. LAMBERTS (dir.), *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, Paris, CNRS-éditions, pp. 37-74.

Guillaume, J., (2016), « Contraintes globales et gouvernance locale : pour un premier bilan des ports décentralisés en France », *Bulletin de l'association de géographes français* [En ligne], 93-4 | 2016, mis en ligne le 22 janvier 2018, consulté le 31 août 2018. URL : <http://journals.openedition.org/bagf/940> ; DOI : 10.4000/bagf.940.

Guillaume, J., (2014), L'Etat, « entrepreneur portuaire », in E. Foulquier & Ch. Lamberts (dir.), *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, Paris, CNRS-éditions, pp. 17-35.

Guillaume, J., (2012), Les mutations récentes de la gouvernance des ports français sous la pression des contraintes internationales. *L'Espace Politique*. 2016. N°16.

H

Haarmeyer, D. & Yorke, P., (1993), Port privatization: An international perspective. *Policy Study*. N°156. The World Bank Group. April 1993. 24p.

Haarmeyer, D. & Scarlett, L., (1992), *Privatization 1992: Sixth Annual Report on Privatization*. Los Angeles. 32p.

Haralambides, H., (2017), "Globalization, public sector reform and the role of ports in international supply chains." *Maritime Economics & Logistics*, 19, p.1-51.

Harding, A., Pálsson, G., & Raballand, G., (2007), *Ports et transport maritime en Afrique de l'Ouest et du Centre. Les défis à relever*. Document de travail du SSATP No.84F. 56p.

HAROPA 2030 : aménagement portuaire de l'Axe Seine. 72p.

Hatchuel, A., (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Hatchuel (sous la dir.). Editions Vuibert. Pp. 7-43.

Hatem, F., (1996), *Introduction à la prospective*. Editions Economica. Paris. 112p.

Hatem, F. & Prél, B., (1995), *Pour une prospective participative*.

Heurgon, E. (2014), Introduction à la prospective du présent. *Conférence du Débat Prospectif Elargi*. 6 novembre 2014. <https://www.france-volontaires.org/nos-actions/prospective/le-dpe-en-videos/introduction-a-la-prospective-du-present/>

Heurgon, E., (2008), Pour une intelligence collective urbaine qui fait communiquer plusieurs mondes. La prospective du présent, ses relations avec l'expertise et la recherche. *Les Annales de la recherche urbaine*. N°104. Pp. 129-137.

Hislair, L., (1993). *Dockers, corporatisme et changement*. Transport Actualités- GEP Communication. Le Moniteur. Paris.

Hlady-Rispal, M., (2002). *Les études de cas: application à la recherche en gestion*. Editions De Boeck Université. 250p.

Hôtel de Matignon, (2019), *Discours du Premier Ministre M. Edouard Philippe au Colloque Vallée de la Seine*. Jeudi 7 février 2019. 4p.

Hôtel de Matignon, (2017), *Discours du Premier Ministre M. Edouard Philippe aux Assises de l'Economie de la mer*. Le Havre. Mardi 21 novembre 2017. 11p.

Huynh-Quan-Suu, C., (date inconnue), *Étymologie du terme "gouvernance"*. http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf

I

Ikambouayat Deka, R., (2014), Enjeux et perspectives du positionnement stratégique des ports du Gabon dans un environnement maritime et portuaire toujours plus concurrentiel. Conférence internationale *Modernité portuaire et croissance africaine : quelles contributions pour lutter contre la pauvreté*. 40^{ème} Anniversaire l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG). 11 et 12 avril 2014. Libreville. République du Gabon. 29p.

J

Joumard, R., (2009), Le concept de gouvernance. Rapport N° LTE 0910. Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS). 53p.

Jugie, J.H, (2017), *Les relations ville-port. Croiser les littératures pour croiser les perspectives*. Centre Interuniversitaire de Recherche sur les Réseaux d'Entreprises, la Logistique et le Transport (CIRRELT). Montréal. 42p.

K

Kanate, M., Kablan, J., Gbolo, I., & Bikpo-Koffi, C., (2019), Le secteur informel au port d'Abidjan. In *Construire la ville portuaire de demain en Afrique Atlantique* (sous la direction de M. Tchindjang, B. Steck & A. Bodda). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 317-342.

Kauffmann, A., (2020), Les dimensions de la perception de l'implémentation des stratégies de corridor logistico-portuaire : une analyse lexicale du cas HAROPA. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.

Kauffmann, A., (2017), La stratégie collective vue par la communication : le cas de HAROPA. *Logistique et Management*. Volume 25. N°3. Pp. 213-224.

Kilmann, R. H. (2014), *Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management*. Kilmann Diagnostics Website. <https://kilmanniagnostics.com/celebrating-the-thomas-kilmann-instrument-tki-and-systemwide-conflict-management/>

Kilmann, R. H (2020), *The Kilmann Organizational Conflict Instrument*. Kilmann Diagnostics Website. <https://kilmanniagnostics.com/assessments/kilmann-conflict-instrument/>

Knatz, G., (2017), How competition is driving change in port governance, strategic decision-making and government policy in the United States. *Research in Transportation Business & Management*. Vol. 22. Pp. 67–77.

Knatz, G., (2020), Port Management, Governance and Leadership. In *Port Economics, Management and Policy* (Sous la dir. de Notteboom, T., Pallis, A. & Rodrigue, J.P.). Routledge. New-York. Forthcoming.

L

L'Antenne, (2017), *Hervé Morin demande à régionaliser la gouvernance des ports normands*. Edition du 20 novembre 2017.

La lettre A, (2020), *Haropa : la préfiguratrice Catherine Rivoallon fragilisée par une deuxième démission*. Edition du 5 juin 2020.

Lacoste, Y., (1998), *Dictionnaire géopolitique des Etats*. Editions Flammarion. Paris. 704p.

Lacoste, R., & Gallais-Bouchet, A., 2012, Analyse qualitative des outils de coordination et de coopération dans le cadre de la politique portuaire française : le cas des grands ports maritimes », *L'Espace Politique* [En ligne], 16 | 2012-1, mis en ligne le 02 avril 2012, consulté le 13 juillet 2017. URL : <http://espacepolitique.revues.org/2224> ; DOI : 10.4000/espacepolitique.2224.

Lam, J.S.L., Ng, A.K.Y., & Fu, X., Stakeholder management for establishing sustainable regional port governance. *Research in Transportation Business & Management*. Vol. 8. Pp. 30-38.

Lavaud-Letilleul, V., (2008), La décentralisation des ports français méditerranéens : nouvelle gouvernance, nouveaux défis. Méditerranée. Volume 2. Numéro 111. Pp. 61-68.

Lavaud-Letilleul, V., & Parola, F., (2011), La réorganisation du rôle des acteurs publics dans les ports de commerce », in O. FOTINOPOULOU BAZURKO(dir.), *Gobernanza Portuaria*, Vitoria, Gobierno Vasco, pp. 143-166.

- Laxe, F.G., (2008), Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains. *Méditerranée*. N°111. Pp. 53-59.
- Le Berre, M., (1995), Territoires. In Bailly, A., Ferras, R., & Pumain, D. (dir). *Encyclopédie de géographie*. Paris. Economica. Pp. 601-622.
- Le Roy Ladurie, E ; (1978), *Le Territoire de l'Historien*. Tome 2. Gallimard. Paris. 456p.
- Le Roy Ladurie, E ; (1973), *Le Territoire de l'Historien*. Tome 1. Gallimard. Paris. 544p.
- Leloup, F., Moyart, L & Pecqueur, B., (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*. 2005/4. Volume 7. Pp. 321-332.
- Lemieux, C., (2018), *La sociologie pragmatique*. Editions La Découverte. Paris. 128p.
- Lemieux, C., (2011), Jugements en action, actions en jugement. Ce que la sociologie des épreuves peut apporter à l'étude de la cognition. In Clément, F. ; & Kaufmann, L., dir., *La sociologie cognitive*, Paris. Pp. 249-274.
- Leménorel, A., (2003), Les Havraise se dopent-ils à la maritimité ? Identité portuaire et environnement socioculturel. In *Environnements portuaires (sous la dir.) de Piétri-Levy, A.L. ; Barzman, J. ; & Barré, E.* Pp. 37-47. Pp. 59-68.
- Lescent-Giles, I., (1998), Les élites industrielles britanniques : 1880-1970. In *Histoire, économie & sociétés*. Numéro thématique industrialisation et sociétés en Europe Occidentale (1880-1970). Pp. 157-188.
- Letourneau, A., (2009), Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques. *VertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement*. Hors-série n°6 *La gouvernance à l'épreuve des enjeux environnementaux et des exigences démocratiques*. connection on 07 December 2019. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/8891> ; DOI : 10.4000/vertigo.8891
- Levy, J., (1995), *L'espace légitime : sur la dimension géographique de la fonction politique*. Thèse d'Etat de doctorat. Université Paris VII. 5 volumes. Atelier national de reproduction des thèses. 806p.
- Lichere, F., & Martor, B., (2007), Essor des partenariats public-privé en Afrique : réformes et perspectives d'avenir, *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n°3.

Lihoussou, M., (2020), *Gouverner ports, transports et logistiques à l'ère du numérique*. Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Tome V. Editions EMS. Caen. 288p.

Lihoussou, M., & Steck, B., (2018), *Moderniser les ports ouest-africains. Enjeux et perspectives*. Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Tome II. Editions EMS. Caen. 418p.

Loba, A. & N'Guessan, A.B., (2017), *Le port dans la ville*. Collection Afrique Atlantique. Editions EMS. Caen. 416p.

Loilier T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité Géographique ne doit pas être surestimé. » *Revue française de gestion*, Vol 34, N° 184, p. 15-35.

Loubet, L., & Serry, A., (2020a), Gouvernance des ports de l'Ouest français. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.

Loubet, L., & Serry, A., (2020b), Logiques d'acteurs et développement territorial dans les villes portuaires moyennes. Le cas du Havre et de Klaipeda. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*. Pp. 5-24.

Lovell, J., (1969), *Stevedores and dockers. A Study of Trade Unionism in the Port of London 1870-1914*. London. Mac Millan & Co Ltd Press.

M

Marnot, B. (2012). *La mondialisation au XIX^e siècle: (1850-1914)*. Armand Colin. Paris.

Marnot, B. (2011) - *Les grands ports de commerce français et la mondialisation au XIX^e siècle*, Paris, PUPS, coll. Histoire maritime, 589 p.

Martinet, A.C. & Pesqueux, Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris. Editions Vuibert. 271p.

Épistémologie des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2013

Martino, M., (2017), Professionals come to port with experience, inspiration from non-maritime industries. *Seaports Magazine*. Fall 2017. Vol 46. Pp. 29-35.

Marty, F., (2011), Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé. In Solis-

Potvin L., (Ed), *Vers un modèle européen de fonction publique ?* Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet. Bruxelles. Pp. 193-222.

Maurey, H. & Vaspart, M., (2019), *La compétitivité des ports maritimes à l'horizon 2020 : l'urgence d'une stratégie*. Rapport d'information du Sénat N°312. 13 Février 2019. 57p.

McLaughlin, K., Osborne, S., & Ferlie, E., (eds) (2002), *The New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge.359p.

Meersman, H., Van de Voorde, E. & Vaneslander, T., (2007), Fighting for money, investments and capacity: port governance and devolution in Belgium. In Brooks M.R., & Cullinane K.P.B. (Eds), (2007), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press. Pp. 85-107.

Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D.W., & Thomas, C., (2009), Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Revue Management & Avenir*. N°25. Pp. 315-334.

Merk, O., (Editor)(2013), *The Competitiveness of Global Port-Cities. Synthesis Report*. OECD. Paris. 183p.

Merk, O. (2014), "The effectiveness of port-city governance." In *Port-City Governance*. Fondation SEFACIL. Editions EMS Caen. p. 279-292.

Merrien, F.X., (1999), La Nouvelle Gestion Publique : un concept mythique. *Lien social et politiques*. N°41. Pp 95-103.

Mer et Marine, (2020), *Une Charte pour l'attractivité portuaire française*. 13 octobre 2020.

Midler, C., (2003), L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? In *La théorie de la Régulation Sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements. De Terssac (sous la dir.)*. Pp. 279-288.

Millenium Challenge Account Benin, (2009), *Etudes sur les litiges, la valeur ajoutée et la satisfaction des usagers du Port de Cotonou*. Rapport final Projet Accès aux Marchés. 126p.

Ministère des Transports de la République de Côte d'Ivoire, (2017), *Recommandations majeures. Séminaire : Les ports Ivoiriens face aux défis de la compétitivité*. 14, 15 et 16 décembre. Grand-Bassam. République de la Côte d'Ivoire. 16p.

Momirski, L.A., (2019), Shifts in Governance: Who Governs and What is Governed in the Port of Koper? *PORTUSplus Journal. N°8. Special Issue "Governance in Port-City Regions"*. 17p.

Montier, N., Ducruet, C., & Daudet, B., (2020), Maritime networks and connectivity : Normandy ports specifications. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.

Morin, H., (2017), *Normandie : Nord-Sud-Est-Ouest. La Normandie, la Seine, la mer : au cœur de l'Economie mondiale*. Plaidoyer de la Région Normandie. 15 novembre 2017. Rouen. 20p.

Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu des documents et des communications*. ESF (9^{ème} édition).

N

Nachi, M., (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*. Collection Coursus. Editions Armand Collin. Paris. 224p.

N'Guessan, A.B., & Loba, A., (2018). *Réflexions sur la force de travail dans les milieux portuaires et péri-portuaires*. Collection Afrique Atlantique. Tome III. Fondation SEFACIL. Editions EMS. Caen. 348p.

Nelessen, A., (2014), Visioning the transformation of the cities. In Bina, O., Balula, L., and Ricci, A., (Eds.)(2014) *Urban Futures – Squaring Circles: Europe, China and the World in 2050*. Conference Proceedings. Institute of Social Sciences – University of Lisbon; Institute of Studies for the Integration of Systems – Rome; The Chinese University of Hong Kong.

Nordmann C. J. Dollinger, P., (1964), *La Hanse (XIIe-XVIIe siècles)*, Collection historique sous la direction de Paul Lemerle, 1964. In: *Revue du Nord*, tome 47, n°186, Juillet-septembre 1965. pp. 525-527.

Notteboom, T.E., & Haralambides, H.E., (2020), Port management and governance in post-COVID-19 quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*, 22, Pp. 329–352.

Notteboom, T., and Z. Yang. 2017. Port governance in China since 2004: Institutional layering and the growing impact of broader policies. *Research in Transportation Business & Management*. Volume 22. Pp. 184-200.

Notteboom, T.E., De Langen, P., & Jacobs, W., (2013), Institutional plasticity and path dependence in seaports: Interactions between institutions, port governance reform and port authority routines. *Journal of Transport Geography*. Vol 27. Pp. 26–35.

P

Paquet, G., (2009), *Gouvernance, mode d'emploi*. Editions Liber. Montréal.

Paquot, T., (2011) ; Qu'est-ce qu'un territoire ? *Vie sociale*. Vol. 2. N°2. Pp. 23-32.

Paye, O., (2005), La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique. *Etudes Internationales*. Volume XXXVI. Numéro 1. Mars 2005. Pp. 13-40.

Paye, O., (2009), Pour la gouvernance comme problématique générale de science politique. In Geert Demuijnck et Pierre Vercauteren (Ed.), *L'Etat face à la globalisation économique. Quelles formes de gouvernance ?*, Paris, Sandre, 2009, pp. 129-154.

Perez, R., (2003), La gouvernance de l'entreprise. Collection Repères. Editions La Découverte. Paris. 124p.

Péron, F. & Brocard, M. (2001), La ville et la mer. In Géographes associés. N°25. Pp. 29-38.

Pesqueux, Y., (2009), La notion de territoire. *Colloque Propedia – Observatoire économique des banlieues*. Dec 2009. Paris. France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00479794>.

Peters, G. & Pierre, J., (1998), Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration – Research and Theory*, N°8. Pp. 227–243.

Philippe, E., (2014), Le Havre dans la mondialisation maritime. *Revue internationale et stratégique*, numéro 95. Pp. 65-71.

Piétri-Levy, A.L. ; Barzman, J. ; & Barré, E., (sous la dir.), (2003), *Environnements portuaires*. Presses Universitaires de Rouen et du Havre. Collection Normandie. 509p.

Pigenet, M., (2001), Les dockers. Retour sur le long processus de construction d'une identité collective en France. XIXè-XXè siècles. *Genèses*. 2001/1. N°42. Pp. 5-25.

Pitseys, J., (2010), Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, Vol 65. Pp. 207-228.

Provan, K., & Kenis, P., (2008), Mode of Network Governance : Structure, Management, and Effectiveness.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 2, pp. 229-252.

Policy Research Corporation, (2008), *The role of Maritime Clusters to enhance the strength and development of European maritime sectors*. Commissioned by the European Commission (DG MARE). November 2008. Brussels. 42p.

Port Authority of Rotterdam (2011). *Port Vision 2030. Portcompass*. 55p.

Port Authority of Rotterdam & The Club of Rome Climate Programme, (2015). *Updating the future. The next steps in becoming the sustainable global port using scenarios from limits to growth*. 100p.

Ports & Corridors (2020), *Relance portuaire. L'appel de novembre de l'Union Maritime des Ports Français pour le combat de la gouvernance*. Hors-série. 15 novembre 2020. 30p.
<https://portsetcorridors.com/2020/umpf-gouvernance-novembre/>

Q

Quiec, A.S., (2020), Les enjeux de la gouvernance dans les places portuaires françaises : regards croisés Le Havre – Brest. *Colloque International DEVPORT. Ports, transport maritime et développement régional. Globalisation, jeux d'échelles et environnements*. Le Havre. 15 et 16 octobre.

Quiec, A.S., (2018), *Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ?* Thèse de géographie. Université du Havre. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02048568/document>

R

Revet, C. (2008), *Rapport d'information fait au nom du groupe de travail sur la réforme portuaire de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement portuaire*. Paris. Sénat. 134p.

- Rey, A., (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris. Le Robert.
- Reynaud, J.D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*. Editions Octares. Première édition. 260p.
- Reynaud, J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Editions Armand Collin. Paris. 306p.
- Reynaud, J.D., & Richebé, N., (2007), Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue française de Sociologie*. N° 48 (1). Pp. 3-36.
- Rey-Valette, H. (et alli), (2011), *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. CNRS. SupAgro. Université de Montpellier. 155p.
- Rey-Valette, H. (et alli), (2009), Gouvernance des territoires et développement rural : une grille d'analyse pour appréhender les innovations organisationnelles. In *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF) Entre projets locaux et de développement et globalisation de l'économie : quels équilibres pour les espaces régionaux ?*. Clermont-Ferrand.
- Ricœur, P., (1991), Pour une éthique du compromise. *Alternatives non-violentes*. N°80. Pp. 2-7.
- Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Collection Méthodes et Recherches. De Boeck Supérieur Editions. 440p.

S

- Sabbioni, G., (2018), Renegociación de concesiones de infraestructura de transporte en América Latine y el Caribe. Análisis según la teoría de los contratos incompletes. Documento de trabajo. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Chile.
- Salamon, L.M., (ed) (2002), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.
- Sánchez, R.J., (2020), La repercussion de los “contratos incompletes” sobre las concesiones de infraestructura de larga duración. *Boletín FAL N°378*. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Chile.

- Sánchez, R.J., & Pérez-Salas, G., (2020), The ‘incomplete contracts’ condition on the next port concessions stage in the Caribbean and Latin America. In *Dinámicas Portuarias en el Caribe y América Latina. Ports in transition to face global challenges*. Sefacil Foundation. Volume VII. Alix, Y., Montantin, M. & Pagés Sánchez (Sous la dir.). EMS Editions. Pp. 343-364.
- Sánchez, R.J., Lardé, J., Chauvet, P. & Jaimurzina, A., (2017), Inversiones en infraestructura en América Latina: tendencias, brechas i oportunidades. *Documento N°187. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Chile.
- Saunier, E., (2003), Mobilité et relations sociales dans une ville portuaire au XVIIIème siècle : l'exemple de l'élite havraise. In *Environnements portuaires (sous la dir.) de Piétri-Levy, A.L. ; Barzman, J. ; & Barré, E.* Pp. 37-47.
- Scouarnec, A., (2002), La prospective métier : définition et méthodologie. *Actes du congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Nantes. Pp. 363-370.
- Scouarnec, A., (2008), Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective. *Revue Management & Avenir*. N°19. Volume 5. Pp. 171-186.
- Scouarnec A. (2013), Prospective du Management et Management de la prospective. *Revue Management & Avenir*, n°63.
- Scouarnec, A., (sous la direction de) (2010), *Management et métiers. Vision d'experts*. Collection Questions de société. Editions EMS. Caen. 576p.
- Scouarnec, A., & Boyer, B., (2009), *La prospective des métiers*. Collection Questions de société. Editions EMS. Caen. 368p.
- Serry, A., (2019), Des ports et des cartes en Europe. Atlas DEVPORT. EMS Editions. Caen. 128p.
- Serry, A., & Loubet, L., (2019a). Developing the City, Developing the Port. Comparison of the Governance in Medium-size Port-cities in Europe. *The International Journal of Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. N°13 (3).

Serry, A., & Loubet, L., (2019b). Comparative analysis of port governance and cooperation between actors in European port-cities. *World of Shipping Portugal Conference*. Carcavelos. Portugal.

Silva de Pontes, D.I., (2017), *Une étude sur les modèles de gouvernance des Zones Industrielles et Portuaires par l'économie des proximités : Les cas de Pecém au Brésil et de Fos-sur-Mer en France*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Ecole Doctorale 372 Sciences Economiques et de Gestion. Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) – EA 881. Aix-Marseille Université. 348p.

Stake, R.E., (1995). *The Art of Case Study Research*. London. Sage. 175p.

Stoker, G., (1998), Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales*. N° 155. Pp. 19-30.

Supiot, A., (2008), L'inscription territoriale des lois. *Esprit*. Novembre. Pp. 151-170.

Suykens, F., (1995), Controlling your port's future. The role of the private sector, government and the port authority. *Annual Convention of the American Association of Port Authorities*. New Orleans. 1995.

Suykens, F. & Van de Voorde, E., (1998). A quarter of century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy and Management*. N°25 (3). Pp. 251-261.

T

Talbot, D., (2009), L'approche par la proximité: quelques hypothèses et éléments de définitions. Communication à la XVIIIème conférence de l'AIMS. Grenoble. France. 2-5 Juin. 25p.

Taskin, L., & Gomez, P.Y., (2015), Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? In @GRH. Volume 1, N°14. Pp. 98-128.

Tchindjang, M., Steck, B., & Bopda, A., (2019), *Construire la ville portuaire de demain en Afrique Atlantique*. Collection Afrique Atlantique. Fondation SEFACIL. Tome IV. Editions EMS. Caen. 678p.

The Municipality of Amsterdam, (2012), *Towards the Amsterdam Circular Economy*. 48p.

- The World Bank Group*, (2007), Port Reform Toolkit (Second Edition). Washington DC.
- Theorit Consultancy*, (2012), Port du Havre 2.0. Etude réalisée pour le compte de l'Agence d'Urbanisme de la Région Havraise (AURH) et le Grand Port Maritime du Havre (GPMH). 82p.
- Thévenot, L., (1994), Des marchés aux normes. In *Régulation et conventions dans l'agriculture et l'agri-business*. (sous la dir.) Allaire G. & Berger, R. Editions Economica. Paris.
- Thévenot, L., (1995), L'action en plan. In *Sociologie du travail*. Dossier : Systèmes productifs ; les modèles en question. N°37-3. Pp 411-434.
- Thietart, R.A. (sous la dir.), 2014, *Méthodes de Recherche en Management*. 4^{ème} édition. Dunod. Paris. 656p.
- Thiveaud, JM ; (1994), De la gouvernance des grandes sociétés : Un incessant différend dans l'espace et le temps. *Revue d'économie financière*. N°31. Pp. 243-276.
- Thomas, B.J., (1994), Privatisation of UK seaports. *Maritime Policy and Management*. N°21 (2). Pp. 135-148.
- Thomas, K.T., & Kilmann, R.H., 2005, *Méthode Thomas-Kilmann en situation de conflits*. Profil et rapport explicatif. Psychometrics Canada Ltd. 10p.
- Thorrance, L., (2019), Les investissements des multinationales privées et institutions financières dans l'économie maritime et portuaire ? Contraintes rencontrées et défis à relever. 40^{ème} Conseil de l'AGPAOC « *Le rôle de l'Etat dans l'économie maritime et portuaire. Expérience des ports de l'AGPAOC au regard des pratiques mondiales* ». 17 au 20 juin 2019. Lomé. République du Togo.
- Thorrance, L., (2014), Partenariat Public-Privé, concessions et privatisation. Quels modèles et quelles stratégies pour le développement portuaire subsaharien ? Conférence internationale *Modernité portuaire et croissance africaine : quelles contributions pour lutter contre la pauvreté*. 40^{ème} Anniversaire l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG). 11 et 12 avril 2014. Libreville. République du Gabon.
- Touré, O., & Rézenthel, R., (2016), L'avenir des concessions portuaires en Afrique de l'Ouest et du Centre. E-revue Neptunus. Université de Nantes. Vol.22/3. 6p.

V

Vadcar, C., 2016, *Mutation des chaînes de valeur mondiales : quelles stratégies des entreprises ?* Prospective et Entreprises. Collection « International ». N°29. CCI Paris-Ile-de-France. 220p.

Velmuradova, M., 2004, *Epistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse.* Mémoire d'études doctorales. IAE Toulon. USTV. 105p.

Van Haeperen, B., (2012), *Que sont les principes du New Public Management devenus ? Reflets et perspectives de la vie économique.* De Boeck. Pp. 83-99.

Van Hooydonk, E. 2007. *Soft values of seaports: A strategy for the restoration of public support for seaports.* Leuven: Garant.

Verdol, M., (2017), *Planification stratégique et gouvernance dans les villes portuaires : une analyse néo-institutionnelle du Havre, d'Anvers et de Rotterdam.* Thèse de doctorat. Université Paris-Sorbonne.

Vigarie, A., (1983), *La France a-t-elle su gérer ses ports ? Acta Geographica. Compte rendu de la Société de géographie de Paris.* N°151. Pp. 7-27.

Vigarie, A., (1984), *Les ports de commerce français de 1965 à 1983. Norois.* N°121. Poitiers. Pp. 15-29.

Vigarie, A. (1979), *Ports de commerce et vie littorale.* Editions Hachette. Paris. 495p.

Vigarie, A., (1961), *L'histoire et la géographie devant l'écologie des ports. Cahiers Havrais.* N°4. Pp. 3-31.

Vitry, C., (2014), *Vers une théorie des apprentissages de gouvernance. Une exploration en territoires périurbains.* Gestion et Management. Montpellier SupAgro. 483p.

Vimenyo, M., (2017), *Le Port de Lomé, vers un hub maritime de transbordement en Afrique de l'Ouest.* In *Le port dans la ville* (sous la direction de A. Loba & A.B. N'Guessan). Collection Afrique Atlantique. Editions EMS Caen. 309-326.

W

Wang, J., & Olivier, D., (2013), La gouvernance des ports et les relations ville-port en Chine. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. Volume 44. Pp. 25-54.

World Economic Forum, (2011), *Rapport sur la compétitivité en Afrique 2009*. 343p.

Worms, E., (1864), *Histoire commerciale de la ligue hanséatique*. Editions Guillaumin et Cie. Paris. Consulté sur le service *HardPress* 2017 via https://www.amazon.fr/Histoire-Commerciale-Hans%C3%A9atique-Classic-Reprint/dp/1332561519/ref=pb_sbs_14_1/258-2209694-8057338?encoding=UTF8&pd_rd_i=1332561519&pd_rd_r=31dae71f-1e2a-11e9-86d5-2d0b37739c40&pd_rd_w=jkxlJ&pd_rd_wg=KZdPh&pf_rd_p=5d361e0c-9e85-4b01-8261-3ff932bec9c8&pf_rd_r=ZGYFQHY4DFQMFVQ75TT&psc=1&refRID=ZGYFQHY4DFQMFVQ75TT

Y

Yin, R.K., (2014). *Case Study Research, Design and Methods*. 5th Edition. Sage Publications. 282p.

Z

Zhang, Q., Geerlings, H., El Makhoulfi, A., & Chen, S., (2018) Who governs and what is governed in port governance: A review study. *Transport Policy*. 64. Pp. 51–60.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	4
Abstract.....	5
Sommaire.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PREMIERE PARTIE – LA GOUVERNANCE, LE PORT ET LE TERRITOIRE.....	20
Introduction 1^{ère} partie.....	21
Chapitre I - Prolégomènes à la gouvernance portuaire.....	23
Introduction	24
1.1. Trois millénaires de cheminement : retour sur la genèse des premières formes de gouvernances portuaires.....	24
1.2. De l’Etat providence aux doctrines néolibérales : les autorités portuaires comme laboratoire de gouvernances	35
1.3. Gouvernance portuaire : un objet de recherche pluridisciplinaire mutant	50
Synthèse	56
Chapitre II - Du port au territoire : questionnement sur la pratique de la gouvernance	59
Introduction	60
2.1. Le territoire portuaire et sa gouvernance	61
2.2. La gouvernance portuaire et sa pratique territoriale	68
2.3. La science de gestion au service de la pratique de la gouvernance portuaire	78
Synthèse	89

Chapitre III – Le compromis dans la pratique de la gouvernance : le cadre théorique.	90
Introduction	91
3.1. Le compromis pour analyser la pratique de gouvernance autrement : les principaux apports de la théorie de la régulation sociale (TRS)	94
3.2. De la TRS à la sociologie pragmatique : pour compléter le corpus théorique sur le compromis.....	100
3.3. Synthèse du cadre théorique et structure de la démarche doctorale	108
Synthèse	113
Conclusion 1^{ère} partie	115
SECONDE PARTIE– ANALYSE EMPIRIQUE : DE LA METHODE AUX RESULTATS POUR MEDITER UNE AUTRE GOUVERNANCE PORTUAIRE	118
Introduction 2^{ème} partie	119
Chapitre IV – Le cadre méthodologique : épistémologie, études de cas et analyse des données	120
Introduction	121
4.1. Posture épistémologique et justification méthodologique des études de cas.....	122
4.1.1. Justification épistémologique ; une démarche abductive à partir d’une posture classique interprétativiste	122
4.1.2. Justification méthodologique sur l’étude de cas multiple	124
4.2. Présentation et argumentaire sur les deux terrains de recherche	127
4.2.1 Le Grand Port Maritime du Havre : mutation et transition vers le futur ensemble portuaire HAROPA	133
4.2.2. Le Port Autonome d’Abidjan et Abidjan Port Synergy : gouverner un port-métropole.....	145
4.3. Présentation et justification méthodologique : de la collecte à l’analyse des données et leur projection prospective et managériale	151

4.3.1. Présentation et justification méthodologique sur la grille d’entretien	151
4.3.2. Justification méthodologique sur la collecte des données, leur traitement, leur analyse et leur projection prospective et managériale	154
Synthèse	164
Chapitre V – Réflexion sur la pratique de gouvernance : les cas du grand port maritime du Havre et du port autonome d’Abidjan	165
Introduction	166
5.1. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte havrais	168
5.1.1. Analyse des discours havrais - Théorie de la Régulation Sociale	168
5.1.2. Analyse des discours havrais – Sociologie Pragmatique	178
5.1.3. Synthèse de l’analyse lexicométrique des discours havrais	193
5.1.3. A- Description du corpus du Havre	194
5.1.3. B- Lemmatisation Le Havre	194
5.1.3. C- Classification hiérarchique descendante – Le Havre (CDH).....	195
5.1.3. D- Classification et AFC sur l’ensemble du corpus du havre sans distinction d’acteurs.....	197
5.1.3. E- Analyse factorielle de correspondance - Le Havre selon trois catégories	199
5.1.3. F- Analyse des similitudes - Le Havre	201
5.2. Le compromis dans la pratique de gouvernance portuaire par les parties prenantes dans le contexte abidjanais.....	203
5.2.1. Analyse des discours abidjanais – Apports de la Théorie de la Régulation Sociale	205
5.2.2. Analyse des discours abidjanais - Sociologie Pragmatique	216
5.2.3. Synthèse de l’analyse lexicométrique des discours abidjanais	224
5.2.3.A- Le corpus d’Abidjan	225
5.2.3.B- Lemmatisation Abidjan	226
5.1.3.C- Classification hiérarchique descendante Abidjan (CDH).....	226
5.2.3.D- Classification et AFC sur l’ensemble du corpus d’Abidjan sans distinction d’acteurs.....	228
5.2.3.E- Analyse factorielle de correspondance – Abidjan selon trois catégories...	230
5.2.3.F- Analyse des similitudes – Abidjan.....	232

5.3. Proposition(s) de gouvernance : analyse transversale de l'apport des discours	234
5-3-1 Synthèse graphique de l'analyse lexicométrique des deux champs lexicaux confondus	235
5.3.1.A- Description du corpus – Le Havre & Abidjan.....	235
5.3.1.B- Lemmatisation – Le Havre & Abidjan	236
5.3.1.C- Classification hiérarchique descendante – Le Havre & Abidjan.....	237
5.3.2. Les propositions havraises.....	243
5.3.3. Les propositions abidjanaises	252
Synthèse	265
Chapitre VI – Invariances et différences : de la synthèse aux enseignements.....	267
Introduction	268
6.1. Les principaux apports et résultats de la recherche.....	269
6.1.1. Dimension idéologique.....	271
6.1.2. Dimension sociologique	272
6.1.3. Dimension méthodologique	274
6.2 Discussions et projections de la recherche	277
6.2.1 Piste d'un scénario d'évolution sociologique et organisationnelle.....	278
6.2.2 Piste d'un scénario d'évolution managériale et stratégique.....	282
6.2.3 Piste d'un scénario d'évolution méthodologique et prospectif.....	285
6.3. Les principales limites de la recherche	293
6.3.1 Limites contextuelles et conjoncturelles	293
6.3.2 Limites méthodologiques et idéologiques.....	295
6.3.3 Les limites politiques et institutionnelles.....	297
Conclusion de la 2^{ème} partie.....	300
Conclusion générale	304
Bibliographie	315
Table des matières.....	344

Liste des tableaux.....	349
Liste des figures	350
Table des annexes.....	353
Guide d’entretien : Etude de cas pilote & Etude de cas secondaire	354
Extraits d’entretien.....	355

Liste des tableaux

Tableau 1. Le design de la recherche	15
Tableau 2. Synthèse des principaux modèles de gestion portuaire.....	46
Tableau 3. Synthèse des principaux champs d'étude pluridisciplinaires de la littérature scientifique portant sur la gouvernance portuaire	57
Tableau 4. Définitions multidisciplinaires de la notion de territoire.....	61
Tableau 5. Evolution du rôle des ressources humaines dans l'environnement portuaire	86
Tableau 6. Le compromis, l'arrangement, la relativisation et le relativisme	107
Tableau 7. Grille de lecture des concepts-clés de la TRS pour saisir la notion de compromis dans la fabrication de la gouvernance portuaire	109
Tableau 8. Grille de lecture des concepts-clés de la théorie de la sociologie pragmatique pour saisir la notion de compromis dans la fabrication de la gouvernance portuaire.....	110
Tableau 9. Les trois dimensions fondamentales des contextes dans les deux terrains de recherche portuaire du Havre et d'Abidjan	127
Tableau 10. Liste « confidentialisée » des entretiens réalisés sur le terrain de recherche du Port Autonome d'Abidjan	155
Tableau 11. Liste « confidentialisée » des entretiens réalisés sur le terrain de recherche du Grand Port Maritime du Havre.....	155
Tableau 12. Les cinq caractéristiques de la prospective	160
Tableau 13. Les étapes principales méthodologiques de la prospective métier.....	161
Tableau 14. Des concepts de la Théorie de la Régulation Sociale aux propositions : discours havrais sur la fabrication de la gouvernance portuaire.....	245
Tableau 15. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours havrais sur la fabrication de la gouvernance portuaire	248
Tableau 16.....	256
Tableau 17. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours abidjanais sur la fabrication de la gouvernance portuaire (Partie 1)	263
Tableau 18. Des concepts de la Sociologie Pragmatique aux propositions : discours abidjanais sur la fabrication de la gouvernance portuaire (Partie 2)	264

Liste des figures

Figure 1. Architecture de la démarche doctorale	17
Figure 2. Lecture synoptique graphique de la démarche doctorale.....	19
Figure 3. Le territoire, le temps et la fabrique de la décision : matrice d'une gouvernance protéiforme.	28
Figure 4. L'écosystème complexe ville-port : laboratoire du jeu des parties prenantes pour une gouvernance représentative et inclusive.....	33
Figure 5. Typologie simplifiée des principales gouvernances portuaires	40
Figure 6. Répartition des rôles entre les sphères publique et privée dans la responsabilité de gestion des principales opérations d'un port de commerce moderne.....	41
Figure 7. Environnement concurrentiel international et environnement national de réformes publiques : les partenariats public-privé et la gouvernance portuaire	44
Figure 8. L'ingénierie régulatoire pour accompagner la transformation du rôle régalien dans la gestion portuaire nationale	54
Figure 9. Complexités territoriales : les trois échelles de lecture de la gouvernance portuaire	67
Figure 10. Représentation schématique de la combinaison dynamique des échelles dans la fabrique et la pratique de la gouvernance portuaire	69
Figure 11. Gouvernance du Port Autonome de Cotonou : l'innovation par l'action... et par décret présidentiel.	71
Figure 12. Proposition prospective pour l'organisation de la gouvernance des relations ville-port en Afrique de l'Ouest.....	73
Figure 13. La gouvernance portuaire contemporaine : pour une synthèse systémique.....	76
Figure 14. Sémantique croisée des projets stratégiques du Grand Port Maritime du Havre 2014-2019 et d'HAROPA 2030: sommaire des deux documents.....	77
Figure 15. Port Power Wheel for a Port Director leading a Locally-Controlled Public Port (Source: Knatz, 2020).	85
Figure 16. Les sources du modèle des Economies de la grandeur	103
Figure 17. Le compromis et la pratique de gouvernance portuaire.....	108
Figure 18. Synthèse graphique de la construction doctorale.....	112
Figure 19. Composition des Directoire et Conseil de Surveillance du Grand Port Maritime du Havre	136

Figure 20. Composition du Conseil de développement du Grand Port Maritime du Havre ..	137
Figure 21. Pourquoi en sommes-nous là ?	143
Figure 22. Principales propositions pour améliorer la gouvernance et la performance des Grands Ports Maritimes français face à la concurrence internationale	144
Figure 23. Composition de la gouvernance et principales missions d'Abidjan Port Synergy	149
Figure 24. Degré d'intervention et d'exploration de l'enquêteur et du répondant.....	152
Figure 25. Architecture de l'analyse des entretiens avec NVivo : cas du Grand Port Maritime du Havre	167
Figure 26. Présentation des résultats de l'analyse statistique textuelle du Havre.....	194
Figure 27. Représentation graphique de la lemmatisation du corpus textuel du Havre.....	195
Figure 28. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante – Le Havre	196
Figure 29. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme - Le Havre.....	197
Figure 30. Représentation graphique de la Classification et AFC sur l'ensemble du corpus du Havre sans distinction d'acteurs.....	198
Figure 31. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance - Le Havre selon trois catégories	200
Figure 32. Représentation graphique de l'analyse des similitudes - Le Havre	202
Figure 33. Architecture de l'analyse des entretiens avec Nvivo : cas du Port Autonome d'Abidjan.....	204
Figure 34. Description du corpus Abidjan	225
Figure 35. Lemmatisation Abidjan.....	226
Figure 36. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante – Abidjan	227
Figure 37. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme - Abidjan	228
Figure 38. Représentation graphique de la Classification et AFC sur l'ensemble du corpus d'Abidjan sans distinction d'acteurs	229
Figure 39. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance – Abidjan	231
Figure 40. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance – Abidjan (suite).....	232
Figure 41. Représentation graphique de l'analyse des similitudes – Abidjan.....	233
Figure 42. Présentation des résultats de l'analyse statistique textuelle du Havre & Abidjan.	235

Figure 43. Lemmatisation Le Havre & Abidjan	236
Figure 44. Représentation graphique de la classification hiérarchique descendante des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan	237
Figure 45. Présentation des résultats de la Classification Méthode Reinert : Dendrogramme - Abidjan	238
Figure 46. Représentation graphique de la Classification et AFC sur l'ensemble des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan sans distinction d'acteurs	239
Figure 47. Représentation graphique de la Classification et AFC sur l'ensemble des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan sans distinction d'acteurs bis.....	240
Figure 48. Représentation graphique de l'analyse factorielle de correspondance des deux corpus confondus Le Havre et Abidjan	241
Figure 49. Lecture synoptique graphique du résultat de la recherche doctorale.....	303

Table des annexes

Annexe	Titre
1	Guide d'entretien : Etude de cas pilote & Etude de cas secondaire
2	Extraits d'entretien

Annexe 1

Guide d'entretien : Etude de cas pilote & Etude de cas secondaire

La fabrique de la gouvernance portuaire par les processus de compromis

COMMENT ON INVENTE, ON CREE, ON FABRIQUE DE LA GOUVERNANCE

Je m'interroge sur comment les compromis se mettent en place dans le processus de construction de la gouvernance portuaire moderne

- 1- Pourriez-vous vous présenter (Nom, fonctions, parcours professionnel, mandats actuels, principaux objectifs)
- 2- Pourriez-vous définir et décrire le fonctionnement de votre société/institution dans l'écosystème territorial et portuaire Havrais ?
- 3- Que signifie pour vous la gouvernance portuaire en me décrivant votre rôle et vos actions dans le contexte territorial et portuaire Havrais?
- 4- Quelles sont les limites actuelles que vous pouvez identifier dans la gouvernance portuaire havraise ?
- 5- Est-ce que les notions de COMPROMIS et/ou de CONSENSUS vous sont familières dans votre gestion (et vos actions de gouvernance)
- 6- Dans une organisation portuaire territoriale, croyez-vous que le COMPROMIS et/ou le COMPROMIS peuvent et/ou doivent faire évoluer la gouvernance du territoire portuaire havrais, notamment dans la manière de gérer les parties prenantes (publiques, privées et sociétales) ?
- 7- Quelles ambitions seriez-vous prêt à porter pour faire évoluer le COMPROMIS dans la gouvernance territoriale portuaire ?
- 8- Selon vous, quelles initiatives particulières pourraient favoriser la « fabrique » de compromis pour améliorer la gouvernance portuaire territoriale ?
- 9- Le compromis peut-il selon vous produire des règles collectives pour équilibrer les relations entre parties prenantes ?
- 10- Au-delà du compromis, pensez-vous à d'autres processus, initiatives ou mots-clés pour améliorer la gouvernance territoriale portuaire ?

sentiment vis-à-vis xxxxxxxxxxxx Il serait très important et très intéressant que des compromis et des consensus se construisent sur le savoir-faire. Sur ce qui a déjà été fait. Il est inutile de repenser ou de réinventer la roue, je pense qu'il est absolument essentiel que des consensus et des compromis entre toutes les parties prenantes, et c'est là peut-être toute la difficulté, c'est qu'on a de plus en plus d'expressions des parties prenantes.

Et je vais revenir sur cette notion d'ailleurs, parce qu'il y a aussi l'intensité de l'expression de la partie prenante. Donc, ce que j'appellerais des compromis, en tous cas dans mon esprit, c'est que chacune des parties prenantes fasse un pas vers l'autre, sans dénaturer ses ambitions ou ses objectifs, mais toujours en tenant compte du fait que d'autres parties prenantes peuvent avoir d'autres ambitions et d'autres objectifs. Donc, trouver des compromis c'est essayer de faire avancer ensemble le curseur, en abandonnant un petit peu de ses priorités, au profit de ceux avec qui on va construire le compromis. Et, vis-à-vis de la gouvernance, c'est absolument essentiel que l'on puisse arriver, à travers le dialogue, à travers la concertation, la conciliation...

Donc, des mots forts. Aujourd'hui, il y a un mot très à la mode, mais auquel je crois beaucoup, c'est la « coproduction ». Eh bien, tout ça ne peut se faire que par le compromis. Maintenant, le compromis est une notion. Le consensus, je dirais que c'est plus se fixer des objectifs ensemble et, justement à travers des compromis, réussir à aboutir à un consensus. Un consensus, ce serait plus une finalité de la gouvernance. C'est d'arriver à s'entendre sur quels seraient les objectifs collectifs et collaboratifs que l'on se fixe dans une gouvernance pour que l'on avance tous ensemble. Pour que l'on puisse gagner tous ensemble. Et non pas les uns contre les autres, ou une majorité contre une minorité, ou un ensemble de minorités qui fait du blocage face à une majorité. Donc, le consensus devient une notion, dans la démocratie qui est la nôtre, et surtout vis-à-vis du monde portuaire, dans la compétition qui est la nôtre, devient un élément essentiel.

On fait souvent référence à la manière dont les Rotterdamois ont réussi à construire des consensus, c'est-à-dire à se fixer des objectifs très hauts, à travers l'acquisition de compromis entre toutes les parties prenantes. Ce ne sont pas des notions si familières que cela, mais aujourd'hui, dans les actions de gouvernement, je pense qu'elles sont au cœur d'une redéfinition du positionnement de chacun des acteurs qui composent ou qui composeraient la gouvernance. Parce que, xxxxxxxxxxxx, toutes les forces ne sont pas représentées, ou tout du moins, toutes les parties prenantes ne sont pas représentées. On a même, je reviens donc sur cette notion, on a même, je pense, des intensités de compromis et des intensités de

consensus. Alors là, c'est encore une autre notion, mais on peut parler d'un consensus mou, ou de consensus dur, ou fort, ou puissant. Et, même chose sur les compromis. Je pense que suivant les dossiers, suivant la priorité des dossiers, suivant les temporalités des dossiers, on peut aussi chercher des étapes dans les compromis, et des étapes qui permettent d'aboutir à des consensus.

Dans une organisation portuaire territoriale, croyez-vous que le compromis et/ou le consensus peuvent ou doivent faire évoluer la gouvernance portuaire territoriale ?

C'est « et/ou le compromis » ?

Parce que je ne voulais pas du consensus.

Alors, je vais répondre en deux temps à la question, en essayant d'être le plus concis possible. Je pense que le compromis va faire évoluer la gouvernance, et que la manière de gouverner doit être pensée sous forme de compromis. J'explique. Aujourd'hui on est dans un processus de réforme qui a été, notamment au Havre, entamé il y a plus de 70 ans. Avec des forces qui se sont peut-être encore plus renforcées, notamment le corporatisme syndical. Et donc, on est dans une situation où on a beaucoup plus de défiance que de compromission, ou tout du moins de manière de penser le compromis. Donc, je pense nécessairement que le compromis se construit parce que, autour de la table, chacune des parties prenantes se sent légitime d'être là, et dispose du poids, tout du moins dans leur esprit, nécessaire et indispensable pour peser sur la décision ou peser sur la gouvernance. J'explique. Je vais prendre l'exemple des syndicats professionnels au Havre. L'UMEP, depuis plusieurs années maintenant, revendique le fait de devoir rentrer dans la gouvernance opérationnelle du grand port maritime du Havre, afin de pouvoir être en phase avec l'effort qu'ils estiment faire chaque jour en termes d'investissements, en termes d'emplois, en termes de risques. Donc, ils veulent une réforme de la gouvernance pour pouvoir travailler le compromis. C'est tout du moins leur postulat.

Et, finalement, quelque part, ça se défend et en même temps ça ne se défend pas. Ça se défend dans le sens où effectivement quand vous êtes investisseur, vous avez normalement la revendication de plus en plus affirmée de pouvoir être sur un bord de décisions. Et ça ne se défend pas, parce qu'on peut avoir tout de suite des conflits d'intérêts, des conflits d'usage, des conflits aussi d'initiés, vis-à-vis de certains investissements et de certaines priorités, avec des défenses d'intérêts particuliers dans un consensus, et je dirais plus dans un compromis,

l'accélération de la gestion du passage de la marchandise dans un port, le prisme technologique, peuvent-être des éléments favorisant la fabrique de compromis. Parce que là, grosso modo, on est généralement tous d'accord pour dire que c'est bon pour la planète, c'est bon pour la logistique, c'est bon pour le business. Donc, finalement, ce sont des terrains sur lesquels on peut trouver des compromis. En tous cas, fabriquer ensemble des compromis.

Le compromis peut-il, selon vous, produire des règles collectives pour équilibrer les relations entre parties prenantes ?

Alors ça, je trouve que c'est une excellente question, et elle est tellement bien posée qu'il y a peut-être même la réponse dans la question. Produire des règles collectives, c'est exactement ça. C'est, sans réinventer la roue encore une fois, c'est de repenser la manière dont la gouvernance produit de la règle. Produit de la régulation. La gouvernance doit avoir l'ambition demain d'autogénérer des règles, que je qualifierais peut-être de tacites, prenant en compte les spécificités du territoire, l'héritage historique, peut-être même culturel dans le contexte d'Abidjan, pourquoi pas. Mais, ces règles collectives ne viennent pas simplement de réformes, de la loi, mais bien d'une manière de coproduire de la règle, sur la base de compromis. Comment, ensemble, on édicte des règles, parfois même peut-être uniques et hyper spécifiques au territoire, pour pouvoir avancer ensemble. Pour pouvoir aussi contourner des freins que la loi ou que la régulation ne nous permettent pas de surpasser, ou de "bypasser".

Au-delà du compromis, pensez-vous à d'autres processus, initiatives ou mots clés pour améliorer la gouvernance territoriale portuaire ?

Le monde portuaire est un monde extrêmement particulier. Comment la manière de gouverner d'autres entités, et pas nécessairement de transport, aller voir ce qu'il se passe dans d'autres secteurs, l'aéronautique peut-être, par exemple, qui est souvent très teinté d'obédiences régaliennes et qui a un pouvoir public et politique très important. Comme dans un port, nous sommes dans des organismes qui sont absolument essentiels pour la vie de la nation. Donc, comment on peut aller chercher, je dirais, de l'inspiration. Le mot est très bon. C'est exactement ça. De l'inspiration à générer une nouvelle typologie de gouvernance et une nouvelle manière de coconstruire du compromis. Comment, dans les grands groupes privés, on arrive dans les conseils d'administration, à avoir de la représentativité de toutes les forces,

