

**Brigitte DAUDET**

Enseignante-chercheuse, METIS LAB, EM Normandie Business School

**Yann ALIX**

Délégué Général – Fondation SEFACIL

## **Gouvernance portuaire : Réflexions opérationnelles sur le concept de compromis**

**Résumé :** Cette recherche analyse la capacité de gouverner un port en ayant recours au concept de compromis. Le travail de terrain sur deux cas d'étude (Le Havre en France et Abidjan en Côte d'Ivoire) interroge la capacité des parties prenantes à développer des outils managériaux innovants en matière de gouvernance. Les courants sociologiques de la théorie de la régulation sociale d'une part et de la sociologie pragmatique d'autre part assoient le travail théorique de la recherche. Les résultats de la recherche sont synthétisés dans une boîte à outils managériale à visée opérationnelle avec cinq étapes clés qui utilisent le compromis dans la gouvernance portuaire.

**Mots-clés :** Port ; Gouvernance ; Management ; Parties prenantes ; Compromis.

## **Port governance: Practical considerations on the concept of compromise**

**Abstract:** This research investigates the ability to govern a port using the concept of compromise. Fieldwork on two case studies (Le Havre in France and Abidjan in Ivory Coast) examines the capacity of stakeholders to deploy innovative management tools for port governance. Social regulation theory and pragmatic sociology underpin the theoretical framework of the research. The main outcomes of the research are crafted in a management toolbox kit with an operational focus, featuring five key steps by means of compromise in port governance.

**Keywords :** Port; Governance; Management; Stakeholders; Compromise.

## Introduction

La crise pandémique et les conflits géopolitiques contemporains ont révélé combien la mondialisation marchande demeure tributaire du fonctionnement des échanges maritimes (UNCTAD, 2024). La globalisation s'est consolidée depuis les années 1950 sur l'aptitude des organisations portuaires à connecter des routes maritimes aux maillages toujours plus denses et diffus (Frémont, 2007). Les territoires portuaires constituent des interfaces qui vivent d'intenses concurrences pour attirer des flux logistiques volatiles et versatiles (Notteboom & Haralambides, 2020). Parmi les éléments décisifs de différenciation stratégique figure la gouvernance ou l'art de gouverner un écosystème complexe (Salamon, 2002). Gouverner une autorité portuaire constitue un acquis régalien où la sphère politique cherche à conserver un contrôle souverain sur des infrastructures jugées essentielles pour le fonctionnement socio-économique de la Nation (Vigarié, 1979). Or, les politiques libérales et réformatrices, entamées dès les années 1960, ont encouragé de nouveaux modèles juridiques de type concessif où les intérêts privés ont pris le contrôle des opérations des activités commerciales des ports (Grosdidier de Matons, 1999). Au-delà des engagements contractuels, ces partenariats publics-privés impliquent une gestion dynamique des relations entre les intérêts des secteurs public et privé mais aussi les intérêts sociétaux et environnementaux d'une société civile toujours plus audible dans le contexte portuaire (Thorrance, Daudet & Alix, 2022). Gouverner l'écosystème portuaire, c'est parvenir à constituer des organes où l'équilibre des représentations des parties soutient une vision commune et un projet collectif dans l'objectif de partager le produit des valeurs créées (Comtois & Slack, 2003 ; Fedi, Cariou & Monios, 2022).

La gestion moderne des ports continue de questionner leur gouvernance en ce sens que des blocages récurrents paralysent les activités économiques et logistiques. Le modèle dominant de gestion de type « foncier » génère des paralysies face aux incertitudes liées à la transformation radicale de l'outil portuaire dans le contexte incompressible des transitions écologique, énergétique et sociétale. La gouvernance des futurs modèles industriels et financiers est questionnée par les investisseurs-opérateurs-aménageurs, qu'ils soient des acteurs privés, publics ou parapublics. L'inclusion citoyenne demeure sujette à des revendications de représentants de la société civile qui estiment devoir peser de manière plus significative dans une gouvernance plus collective et collaborative des ports. L'avenir de l'emploi et la nature des futurs emplois sont aussi générateurs de récriminations de la part d'une partie des employés, en particulier celles et ceux appartenant à de puissants syndicats professionnels aux forts accents corporatistes.

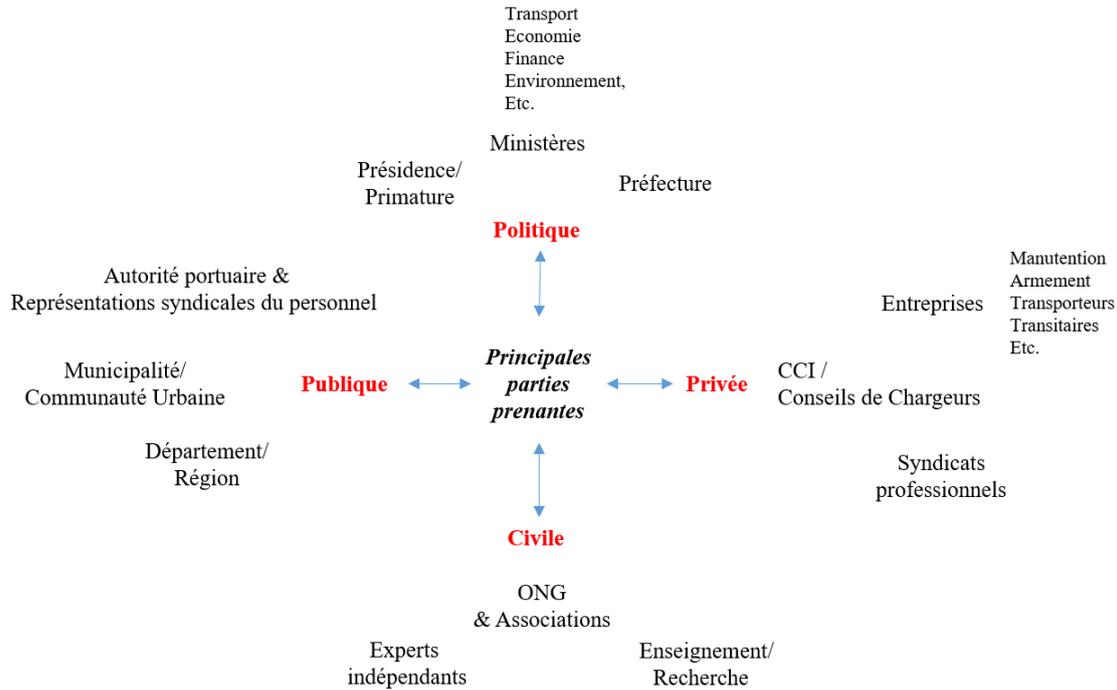
Contrairement à la citation de Joumard « *la gouvernance semble être l'art du flou, de l'imprécis, du non-défini* » (Joumard, 2009), la présente contribution vise à démontrer comment le compromis peut accompagner une gouvernance portuaire qui se définit plus dans sa co-construction objective et négociée que dans ses seuls rouages juridiques et administratifs.

Cette étude comprend quatre parties en débutant par une revue approfondie d'une foisonnante littérature pluridisciplinaire sur la gouvernance portuaire (1). Une deuxième partie propose de justifier les préceptes théoriques et méthodologiques de la recherche sur le concept de compromis et son application dans les mécanismes de construction et d'animation de la

gouvernance portuaire (2). Le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) constitue le premier terrain de recherche en qualité de cas exploratoire alors que le Port Autonome d'Abidjan (PAA) en Côte d'Ivoire se place comme le cas-test. Le choix des deux terrains résulte de points communs politiques, institutionnels et sociologiques issus d'un héritage juridique français identique. Les comparaisons, différences, adaptations et interprétations issues des deux terrains de recherche alimentent une troisième partie qui décompose les principaux résultats de la recherche. Une proposition pragmatique pour une gouvernance portuaire par le compromis se décline sous la forme d'une boîte à outils à visée opérationnelle (3). Une quatrième et dernière partie ouvre une discussion qui questionne les diverses avenues d'une telle innovation managériale dans le processus de gouvernance portuaire (4). La contribution se conclut en ouvrant des perspectives, en particulier sur les modalités d'évaluation de la performance d'une organisation portuaire animée par le compromis. La problématique de l'anticipation juridique pour constituer les cadres réglementaires d'une gouvernance portuaire par le compromis laisse envisager de nouveaux horizons de recherche.

## **1. Administrer une organisation portuaire : gouverner une communauté d'acteurs et d'intérêts**

Gouverner un port consiste avant tout en l'édition et l'application de règles, de normes et de conventions qui permettent de coordonner la gestion des échanges de valeur et de biens entre différentes parties prenantes (Grosdidier de Matons, 2012 ; Apitsa & Daudet, 2021). Les parties prenantes peuvent être appréhendées selon quatre grandes catégories d'acteurs : les représentants des sphères politique et publique ; l'ensemble des opérateurs privés ; et enfin, les diverses formes de représentation de la société civile aux revendications sociétales et citoyennes très hétérogènes (Daudet, 2021 ; Zhang, Chen, Geerlings, & El Makhloufi, 2019). La figure ci-après propose une cartographie simplifiée des représentations qui animent les quatre principales catégories de parties prenantes dans la gouvernance moderne d'un port (Figure 1).



**Figure 1 : Cartographie simplifiée des principales catégories d'acteurs qui représentent les intérêts des quatre parties prenantes de la gouvernance d'un port. -Source : Les auteurs, 2024**

Les ports constituent des écosystèmes portuaires où interagissent des centaines de métiers, compétences et services pour former des communautés d'acteurs qui cherchent à optimiser le fonctionnement de leurs territoires productifs (De Langen, 2004). Ces grands ensembles diffus et complexes obligent une gouvernance qui cherche autant que faire se peut à éviter les frictions, les conflits ou encore les luttes de pouvoir et d'influence (Zhang, Geerlings, El Makhoulfi, & Chen, 2018 ; Alix & Daudet, 2018) La négociation constitue le socle d'intérêts collectifs et collaboratifs établis et acceptés au sein d'organisations stables où l'efficacité des prises de décisions se manifeste dans l'équilibre des intérêts particuliers (Alix, Delsalle & Comtois, 2014).

De nature publique et régaliennne, la gouvernance d'un port exige de prendre en compte l'inclusion des intérêts privés dans le façonnage de la décision et de l'organisation. Des mécanismes juridiques et contractuels comme les *Partenariats Publics-Privés* (PPP) ou des leviers économiques et financiers comme les *International Joint-Venture* (IJV) modélisent de nouvelles constructions et organisations de gouvernance (Thorrance et al. 2024 ; Quiec, 2018). La place et le rôle du secteur privé dans la gouvernance portuaire varient selon les conditions juridiques et les contours réglementaires (Guillaume, 2014 ; Rézenthel, 2013). En France, les différentes lois de décentralisation des dernières décennies ont redonné des prérogatives aux étages inférieurs du mille-feuille administratif (Ndende, 2023). Les régions, départements et autres communautés de communes ou même agglomérations ont la plupart du temps impliqué les CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie) dans le tour de table de la gouvernance (Lavaud-Letilleul & Parola, (2011 ; Ducruet, 2004 ; Cariou, 2023). Les mêmes problématiques

légales, juridiques et managériales ont été constatées dans quasiment tous les pays qui ont cherché à réformer le fonctionnement et la gouvernance de leurs ports, qu'ils soient petits, moyens ou grands.

Les ports anglosaxons ont été parmi les premiers à construire des modèles hybrides de gouvernance sous l'impulsion en particulier des recommandations libérales de la Banque Mondiale (Haarmeyer & Yorke, 1993). Les processus de réforme oscillent entre une « corporatisation » de la gestion du port comme en Australie (Everett & Robinson, 1998) et différentes formules de privatisation de fonctions et services dans les ports britanniques, canadiens et américains (Bird, 1971 ; Baird, 1995 ; Gillen & Cooper, 1995). L'Europe portuaire connaît diverses vagues de réformes de gouvernance avec l'ambition d'ajuster le mode de gestion des ports sur les besoins et le fonctionnement des marchés maritimes et logistiques internationaux (De Langen & Van der Lugt, 2007 ; Laxe, 2008 ; Verhoven, 2009 ; Gueguen-Hallouet, 2014 ; Momirski, 2019). Le continent africain n'est pas en reste même si les recherches académiques sur le sujet demeurent relativement récentes (Lihoussou, 2020 ; Boupda & N'Guessan, 2022 ; Alix, 2023).

La revue de la littérature sur la gouvernance portuaire met en perspective le fait que sont très peu analysés les mécanismes qui concourent à la fabrique de la décision, de son initiation à sa validation, de sa mise en opération à son évaluation (Brooks & Culinane, 2006). Les spécialistes du droit interrogent la capacité des cadres légaux et réglementaires à accompagner les réformes estimées nécessaires pour adapter la gouvernance des ports (Fedi & Pignatelli, 2011 ; Verhoven, 2011) Cette fabrique managériale de la gouvernance portuaire ouvre des champs de recherche qui concernent particulièrement la science de gestion, en écho des travaux menés avant tout par les géographes, les économistes, les juristes et dans une moindre mesure les historiens (Daudet, 2022 ; Merk, 2014) (Figure 2).

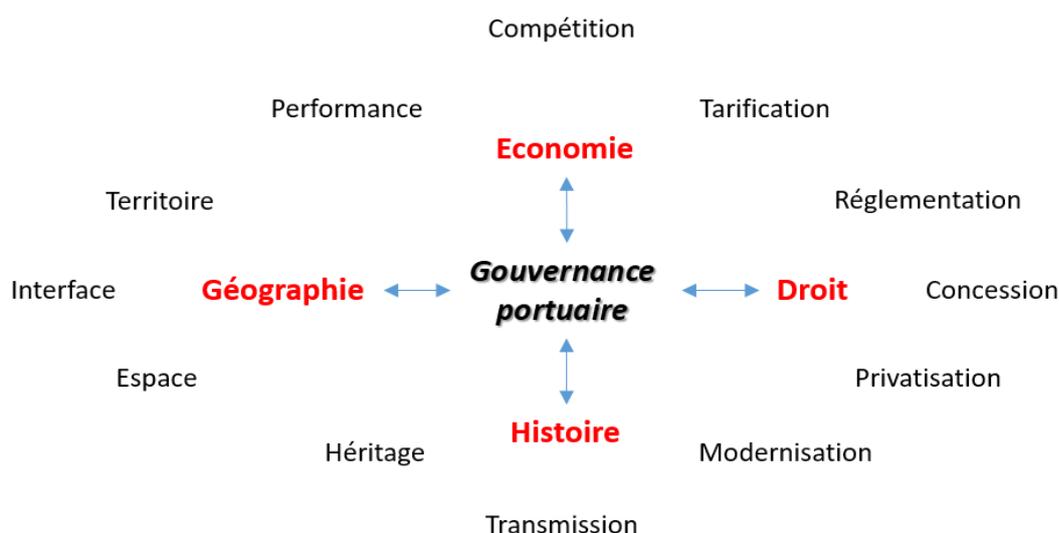


Figure 2 : Principaux champs disciplinaires et mots-clés portant sur la gouvernance portuaire-Source : Les auteurs, 2024

Les interrogations académiques concernent notamment les dimensions organisationnelles et les méthodes d'animation d'une communauté d'intérêts non nécessairement alignés et convergents. Le défi de gouvernance passe par l'usage d'outils managériaux qui permettent de conjuguer les intérêts particuliers (Loubet & Serry, 2022). L'objectif consiste à obtenir des compromis managériaux et stratégiques qui résultent de la compatibilité et de la conjugaison des intérêts particuliers dans une perspective collective et collaborative (Daudet, Loubet, Alix & Serry, 2024). Les modalités de la gouvernance de places portuaires de tailles intermédiaires et petites, en opposition aux grands ports maritimes et établissements autonomes sont questionnées mais sans apporter de réponse (Cariou, 2023). Le concept de compromis appliqué à la gouvernance des ports est même oublié, hormis dans une référence qui prend comme terrain de recherche, la France (Debie, Lacoste & Magnan, 2017). Ce concept de compromis apparaît dans un rapport récent du Sénat français (Filleul & Vaspert, 2020) ainsi que dans une compilation académique de référence qui étaye les dernières évolutions en matière de gouvernance à l'échelle internationale (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2022).

Le présent travail et ses principaux résultats partent d'une question de recherche simple : « comment le concept de compromis peut changer les pratiques de la gouvernance portuaire » ? La recherche est concentrée sur l'organisation et l'animation de la gouvernance (Figure 3) en ayant recours à deux courants sociologiques essentiels dans la littérature de la science de gestion : la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) avec les travaux fondateurs de Jean-Daniel Reynaud ; et, la Sociologie Pragmatique (SP) avec les nombreux écrits de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot.



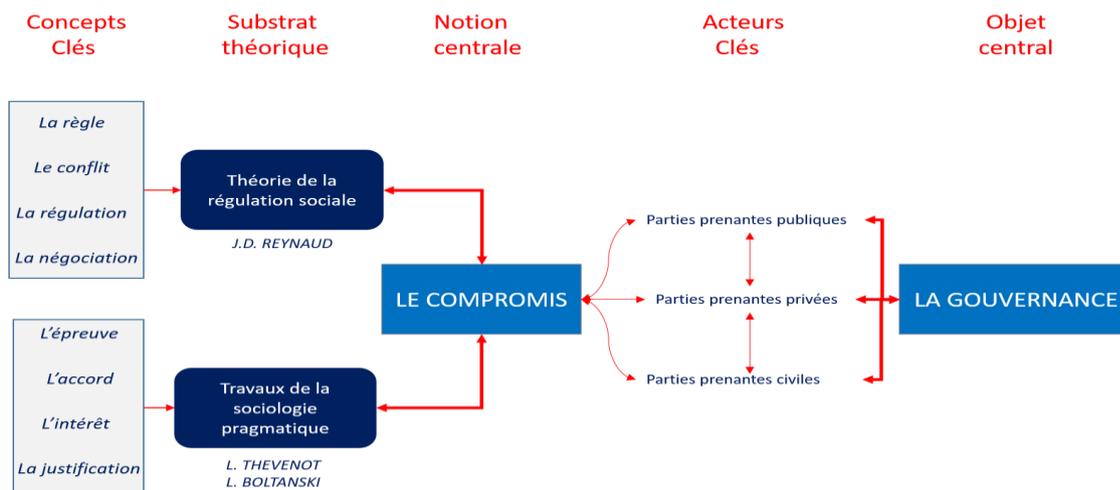
**Figure 3 : Gouvernance portuaire : de la cartographie des concepts-clés aux questionnements de recherche en science de gestion -Source : Les auteurs, 2022**

L'hypothèse principale du travail de recherche est pertinente en ce sens que ce ne sont pas les instances qui orchestrent la gouvernance portuaire qui sont analysées mais les pratiques managériales des acteurs de la gestion du port sous un angle sociologique. Cette dimension organisationnelle de la gouvernance est documentée, en particulier dans le cas portuaire français (Desplebin, Guerin & Kauffmann, 2021). Le dialogue et les échanges entre les acteurs, qui sont constitutifs du compromis, ont aussi été abordés (Fabbe-Costes & Gialdini, 2018) mais jamais en combinant les apports théoriques de la sociologie et de la science de gestion dans le contexte spécifique de la gouvernance d'un port.

## **2. Le compromis dans la gouvernance : cadre théorique et applications portuaires**

L'utilisation des théories de la régulation sociale et des fondements de la sociologie pragmatique trouve leur cohérence dans la nature même du fonctionnement portuaire passé et contemporain (Hislaire, 1993 ; Loba & N'Guessan, 2017). L'herméticité des pratiques et le conservatisme issus des héritages continuent d'entretenir une culture du secret, ou tout du moins des réflexes managériaux opaques (Piétri-Levy, Barzman & Barré, 2003). Le compromis devient un concept innovant dans l'objectif d'analyser les alignements sociologiques potentiels d'acteurs qui œuvrent à la gouvernance du port. Le compromis doit soutenir le dépassement des caractères conflictuels des jeux d'acteurs qui s'expliquent en premier lieu par la défense d'intérêts corporatistes. Le compromis se place comme une éventuelle avenue de conciliation dans les postures revendiquées par les parties prenantes. Il doit s'imposer comme un outil managérial pour travailler des arrangements au sein d'une gouvernance qui n'est plus pilotée par la conflictualité des relations entre ses dépositaires.

Sur le plan méthodologique, 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'un port 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. Quatre mots-clés ont été isolés de chaque courant théorique pour les appliquer de manière croisée et dynamique dans le cadre de 25 entretiens semi-directifs sur deux terrains de recherche différents et complémentaires. (Figure 4).



**Figure 4 : Synthèse graphique du design de la recherche sur la gouvernance portuaire et le compromis - Source : Les auteurs, 2021**

Dans la TRS, le compromis s'élabore en premier lieu sur des principes de *régulation* qui permettent d'imposer des *règles* censées être adoptées par la majorité des acteurs. (De Terssac, 2003 ; Bréchet, 2008). Dans cet environnement stabilisé, les acteurs cherchent alors à réguler des *conflits* en ayant recours à diverses méthodes dont celui prégnant de la *négociation*. (Reynaud, 1995 ; Reynaud & Richebé, 2007). Dans les travaux de recherche sur les économies de grandeur (Boltanski & Thévenot, 1987 ; Boltanski & Thévenot, 1991), la capacité à construire des compromis implique de travailler des discours et des argumentaires (*justifications*) revendiqués par des acteurs qui sont animés par des ambitions de *justesse* et de *justice*. L'objectif commun et final réside dans l'obtention d'*accords* qui pourront alors être qualifiés de justes car ils auront su tenir compte de la somme des *intérêts* défendus par chaque acteur. Les intensités de grandeur sont au cœur de logiques d'actions que les acteurs eux-mêmes cherchent à légitimer, dans un impératif de justesse (Nachi, 2006).

Dans les éléments théoriques de la TRS, la pratique de gouvernance est appréhendée dans une problématique simple qui vise à produire une organisation stabilisée sur l'arbitrage et le compromis. Les dispositions sociologiques des acteurs concourent à co-construire les briques d'une gouvernance mettant au cœur des dispositifs les savoir-faire et les pratiques d'usage (Reynaud, 1997). Sur le plan de la méthode, les travaux théoriques de Boltanski et Thévenot ont permis d'analyser les discours des différentes catégories d'acteurs (Public/politique, privé, société civile), en particulier quand ces derniers cherchent à justifier leurs légitimités. Les postures revendiquées par chacune des parties prenantes sont disséquées dans une sociologie pragmatique qui reconsidère l'incertitude, en particulier dans le raisonnement des acteurs selon les situations dans lesquelles ils se trouvent. La notion forte d'épreuve notamment met en perspective d'autres mots-clés comme celui de conflictualité, ce qui n'est pas sans rappeler cette citation de Lemieux : « *l'art de prévoir comment vont raisonner les acteurs* ». (Lemieux, 2018).

La méthodologie de l'étude de cas soutient l'analyse dans une démarche abductive et une posture épistémologique de type interprétativiste. Cela étaye un processus de recherche qui

décode les significations des discours enregistrés tout en consolidant une véritable rationalité scientifique. L'intégralité des discours des acteurs a été enregistrée en garantissant une confidentialité absolue des propos recueillis. L'analyse thématique des contenus a été opérée en suivant un traitement manuel qualitatif dans une approche réflexive qui a permis de consolider un corpus textuel original de 300 pages. Par ailleurs, un traitement statistique a été opéré au moyen du logiciel NVivo en suivant les étapes méthodologiques successives suivantes : « décontextualisation » des propos ; puis, « recontextualisation » ; et, « classification qualitative des contenus ».

La production de verbatim a subi un dernier traitement via une triangulation par une analyse lexicométrique qui a définitivement permis de fiabiliser et stabiliser les résultats issus du traitement qualitatif. L'utilisation du logiciel IRaMuTeQ complète l'ensemble du cheminement méthodologique pour opérer une analyse lexicale qualimétrique.

Ces deux études de cas et le nombre limité d'entretiens n'obèrent pas une analyse en profondeur des discours des sujets interrogés ; tous caractérisés par des connaissances très approfondies sur la gouvernance portuaire ; quand ils ne sont pas acteurs eux-mêmes de la gouvernance dans l'un ou l'autre des deux ports à l'étude. La posture méthodologique sur le choix des deux terrains de recherche se justifie par les opportunités d'établir des passerelles entre les deux cas à l'étude, notamment dans la formalisation de préconisations managériales. La démarche retenue s'avère épurée avec une démarche qualitative basée sur un guide d'entretien composé de dix questions semi-ouvertes où sont interrogés en particulier le rôle et la place de l'acteur au sein de la gouvernance du port ou encore les impacts de l'organisation portuaire sur la gestion et les activités de l'acteur.

Le premier terrain de recherche prend comme cadre le port du Havre en France alors même qu'il finalise son intégration dans l'ensemble fusionné HAROPA au moment de la campagne de terrain en 2020 (*Hôtel de Matignon*, 2019). Ce cas exploratoire est complété par le cas test du Port Autonome d'Abidjan en Côte d'Ivoire où le pouvoir politique de la Présidence considère l'entité portuaire comme une priorité nationale en matière d'investissements publics. Il est pertinent de rappeler qu'au moment de mener les entretiens sur le port d'Abidjan, ce dernier se voit confirmer l'engagement gouvernemental de 1000 milliards de FCFA (1,5 milliards d'euros) pour accélérer la modernisation de l'interface portuaire national ivoirien et faciliter une meilleure intégration logistique à destination de l'arrière-pays national et enclavé sahélien (N'Guessan, Cordel & Coulibaly, 2021).

Le choix des deux terrains résulte de plusieurs facteurs qui, une fois combinés, justifie la cohérence du positionnement. La première série de facteurs relève de l'histoire et de l'idéologie qui se rapportent aux territoires. De grandes similarités juridiques et politiques découlent du fonctionnement de l'administration française et l'organisation managériale au moment de la période de colonisation de la Côte d'Ivoire par la France. Malgré diverses réformes depuis l'indépendance de la Côte d'Ivoire et plusieurs tentatives de bouleversements en matière de gouvernance au Havre, force est de constater que les deux entités portuaires présentent des stabilités régaliennes comparables avec des aspirations économiques, logistiques et industrielles somme toute très semblables.

En matière de gouvernance, cela se traduit à la fin des années 2010 et au début des années 2020 par des stratégies clairement orientées vers le secteur privé, dans un souci de maintenir des dialogues ouverts pour entretenir un climat de concertation. Cette ambition ne se retrouve pas toujours dans les faits au regard de l'instabilité sociale et de l'agitation syndicale qui contestent la verticalisation du pouvoir particulièrement dans le cas français. Abidjan s'assume dans sa prégnance politique tout en jouant la carte de l'ouverture dans une gouvernance qui se dit à l'écoute des opérateurs économiques qui valorisent les opérations sur le domaine concédé. Toutefois, la mainmise régaliennne sur les processus de gestion est conservée au sein de la seule autorité portuaire avec une administration du port qui reçoit ses prérogatives des seuls ministères de tutelle, de la primature, voire même du cabinet présidentiel. En conséquence de quoi, les deux contextes, havrais et abidjanais, peuvent produire des fonctionnements et des règles comparables mais aussi générer des perceptions, des compréhensions et des appréciations subtilement différentes vis-à-vis d'un concept sociologique tel que le compromis.

Un dernier élément méthodologique crucial se doit d'être exposé : celui que Jacques Girin qualifie d'*opportunisme méthodique* dans un résumé de sa pensée. Celle-ci résonne de manière singulière dans le cadre de la présente recherche :

*« À la racine du mot opportunisme, 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, p.1).*

L'opportunité unique pour les auteurs de la présente recherche de côtoyer les personnalités au cœur des mécanismes de la gouvernance constitue en soi une circonstance exceptionnelle qui justifie la méthode d'investigation sur les terrains de recherche havrais et abidjanais. Disposer des témoignages directs de personnalités remarquables garantit la dimension qualitative à la démarche. Par ailleurs, cet accès à la parole des acteurs-clés dans la gouvernance des deux cas portuaires permet une étude rigoureuse « des situations de gestion de sa gouvernance ». Seize entretiens ont été dispensés au Havre pour un total de 968 minutes d'enregistrement avec : des représentants de l'autorité portuaire (3) ; des représentants de sociétés privées actives dans la gouvernance du GPMH (5) ; des représentants de la société civile (ONG, associations, enseignants-chercheurs) (6) ; et, des représentants de l'Etat (deux différentes strates administratives) (2).

Dans le cas test du Port Autonome d'Abidjan, il est à noter que les entretiens ont été enregistrés en deux temps sur place à Abidjan, avec une troisième phase d'entretiens qui s'est tenue à Paris. Neuf entretiens au total ont permis de consolider un total de 589 minutes enregistrées. Dans le détail, ce sont 2 cadres dirigeants de l'autorité portuaire, 3 opérateurs privés et 3 représentants de la société civile (un expert portuaire et ancien membre de la gouvernance du PAA, un enseignant-chercheur et un acteur-clé de la représentation syndicale professionnelle, membre actif d'*Abidjan Port Synergy*) qui constituent l'échantillonnage des parties prenantes ivoiriennes.

D'un point de vue méthodologique, les entretiens enregistrés sur les deux terrains de recherche ont permis d'interagir avec celles et ceux qui façonnent et influencent directement la gouvernance du port. L'entretien le plus court a duré 39 minutes, le plus long 101 minutes. Les questions semi-ouvertes sur la capacité à mobiliser le concept de compromis pour faire évoluer les pratiques de gouvernance concluaient les entretiens. Les échanges ont permis de comprendre de la part des acteurs interrogés les limites et critiques ressenties en matière d'organisation et d'opérationnalisation de la gouvernance portuaire. La place et le rôle de l'acteur interrogé étaient transposés dans un scénario sociologique où la gouvernance par le compromis devenait une possibilité managériale et stratégique. A ce moment précis seulement étaient mobilisés les huit concepts-clés issus des corpus théoriques, ce qui permettait de recueillir des propos ouverts sur la possible projection opérationnelle d'une nouvelle manière de gouverner le port.

La partie suivante présente un condensé des résultats les plus significatifs des analyses des entretiens et du travail d'interprétation. Le tout se présente dans ce que l'on pourrait qualifier de boîte à outils méthodologique pour que le compromis s'impose comme une authentique avancée dans l'organisation, la gestion et la gouvernance d'un port. L'opérationnalisation de la démarche est totalement assumée car les recommandations de la démarche ont pour objectif principal de servir la gouvernance portuaire, que l'acteur concerné soit un haut-fonctionnaire, un décideur de la puissance politique, un dirigeant d'entreprise, un représentant d'un syndicat professionnel ou finalement un acteur de la société civile impliqué et intéressé dans la gouvernance de « son » port.

### **3. Le compromis dans la gouvernance portuaire : pour une boîte à outils à visée opérationnelle**

L'analyse approfondie des discours des deux cas à l'étude révèle deux dimensions fondamentales dans les résultats : d'une part, une somme d'analogies structurelles illustre des problématiques de gouvernance identiques ; et, d'autre part, des différences que l'on peut qualifier de « conjoncturelles et contextuelles » démontrent l'impérieuse nécessité de proposer une autre manière de gouverner un port.

Parmi les principales analogies revient la problématique sensible de la représentativité et de la légitimité des acteurs dans la gouvernance du port. D'aucuns s'accordent à dénoncer la structure actuelle de gouvernance car les organes en place sont occupés par des personnalités qui ne sont pas jugées légitimes par une proportion importante des personnes interrogées. Dans le cas havrais, 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 n'hésite pas à dénoncer son manque de représentation des instances où se prennent les « vraies » décisions.

Ainsi, au Havre, les personnes sondées au niveau de la société civile reconnaissent une amélioration apportée par la dernière vague de réformes mais concluent qu'elles ne se reconnaissent toujours pas dans la représentation actuelle. Elles estiment notamment que la gouvernance sur les sujets estimés essentiels comme les enjeux environnementaux ou divers sujets sociétaux et citoyens sont trop systématiquement « barrés » par le poids de la représentation des acteurs publics et privés au sein des organes de décision. Certains administrateurs continuent de dénoncer les travers d'une gouvernance portuaire jacobine et même « parisianiste ».

A Abidjan, la domination de la sphère politique dans la gouvernance de la destinée portuaire demeure la principale contestation relevée de la part de toutes les parties prenantes interrogées, représentants du secteur public inclus. Mais, à la différence du cas havrais, ce n'est pas nécessairement une dénonciation de la légitimité qui est mis en exergue mais plutôt les pesanteurs politiques (avec des temps de latence très longs en matière de mise en application) et la lourdeur administrative des mécanismes de gestion qui ressortent des entretiens. Nuance remarquable avec le cas havrais, le ré-équilibre structurel des pouvoirs et des représentations au sein d'une nouvelle organisation de gouvernance procède beaucoup plus d'un appel à une modernisation qui doit être nettement plus en phase avec les pratiques actuelles du secteur privé.

Les résultats des entretiens et de leurs analyses appellent à composer une « autre gouvernance » qui présente une somme de facteurs structurels et conjoncturels avec des pondérations distinctes, que l'on soit au Havre ou à Abidjan. Mondialisation et intensification concurrentielle, inclusion du secteur privé dans les investissements et les opérations portuaires ou encore préoccupations environnementales et expressions sociétales constituent autant d'ingrédients qui obligent à repenser une gouvernance plus inclusive (Knatz, 2017). Le compromis, tel que proposé aux personnes interrogées, constitue une avenue pertinente, voire même essentielle pour travailler de manière collaborative une « autre manière de gouverner le port » comme le revendique un représentant politique abidjanais.

Parmi les principales préconisations figurent la nécessité de co-construire des accords qui soient plus justes et plus durables. La justification des accords passe par une acceptation légitime qui parvient à dépasser la somme complexe et souvent inextricable des intérêts particuliers. La capacité d'éditer des règles communes qui soient en phase avec les défis et les opportunités du fonctionnement contemporain du port exige de surpasser la défiance et les conflits. Il s'avère somme toute fondamental de constater que la quasi-totalité des protagonistes, particulièrement au Havre mais aussi à Abidjan, estime qu'une gouvernance par le compromis serait une solution stable pour dépasser l'esprit « d'épreuve et de conflit » qui anime les personnes dépositaires de la gouvernance actuelle.

Dans ce sens, le compromis s'impose *de facto* comme un outil méthodologique qui oblige les parties prenantes de la communauté portuaire à accepter de travailler ensemble dans une autre conception mentale et morale. La dimension sociologique devient le cœur d'une esquisse

nouvelle de la pratique de gouvernance. La synthèse du travail de recherche déroule une boîte à outils de toutes les implications managériales d'une possible gouvernance portuaire par le compromis. Les cinq étapes mises en perspective dans la figure suivante matérialisent la trame d'une gouvernance portuaire par le compromis, apportant ainsi un changement fondamental de paradigme.

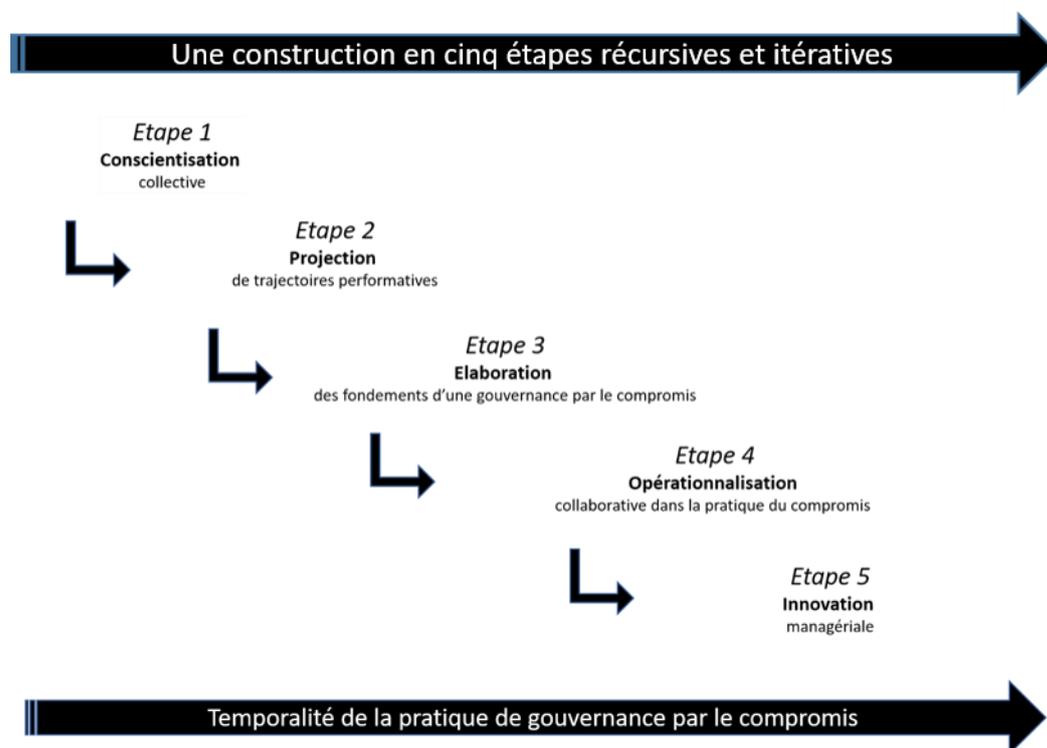


Figure 5 : Une démarche itérative et réursive pour mettre en place une gouvernance portuaire par le compromis-Source : Daudet, 2023 adaptée de Daudet, 2021

*L'étape 1* débute avec un constat partagé par le plus grand nombre : le fonctionnement inachevé de la gouvernance portuaire actuelle est le produit des héritages idéologiques et sociologiques. Cela implique que les acteurs locaux eux-mêmes, pourtant engagés directement dans la gouvernance actuelle souvent de longue date, initient un travail en profondeur qui englobe toutes les parties prenantes (représentants publics, acteurs privés, syndicats professionnels, personnalités de la société civile dites « remarquables », etc.) Cette conscientisation collective vise à établir les constats et ressentis des acteurs de terrain dans le but d'établir un état des lieux « vrai » des manquements et des dérives. Sans aller jusqu'à procéder à une forme de « désinstitutionnalisation » d'une gouvernance portuaire jugée centralisatrice et jacobine, ce premier travail initié à l'échelle locale doit, sur le plan sociologique, construire les premières briques de l'autonomisation des acteurs face aux enjeux opérationnels ressentis localement. L'animation de l'actuelle gouvernance demeure systématiquement dénoncée pour son décalage chronique avec les faits et les réalités vécues. Cette première étape sociologique constitue un important travail de conscience collective, indispensable pour considérer le compromis comme un outil de gouvernance portuaire censé être plus en phase avec les défis existants.

De ce premier travail de transparence découle une **étape 2** qui établit les trajectoires de la place portuaire en fonction de scénarios établis à partir des meilleures pratiques nationales et internationales. Comme le rappelle l'économiste français Pierre Cariou, la gouvernance portuaire n'est qu'une dérivée d'une équation complexe où les facteurs et les variables exogènes pèsent directement sur le fonctionnement intrinsèque du port (Cariou, 2023 ; Cariou, Fédi & Dagnet, 2014). En soi, cette deuxième étape demeure classique mais les travaux de terrain et l'analyse des discours révèlent que les étalonnages et autres études comparées ne fournissent jamais les solutions pratiques pour gouverner autrement. Le maillon manquant se retrouve dans l'appétence sociologique et la capacité à véritablement vouloir changer les choses en matière de gouvernance. Les ports réputés novateurs en matière de gouvernance sont reconnus (Anvers, Rotterdam, Los Angeles, Singapour, etc.) pour leur aptitude collective à réviser leur mécanique de gouvernance. Une caractéristique commune repose sur l'animation active d'une ambition partagée qui guide les ajustements structurels en matière de gouvernance. Une véritable agilité managériale accompagne une forme de plasticité des mentalités mais aussi des institutions (Notteboom & Haralambides, 2020). La conduite du changement et la préparation à modifier les pratiques se travaillent à travers de nouvelles pratiques de transparence revendiquées (Brooks, Knatz, Pallis & Wilmesmeier, 2022 ; Brooks, Knatz, Pallis & Wilmesmeier, 2020). 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 directement impliquées. Les outils méthodologiques autour des « soft skills » et de l'intelligence collective se testent de manière opérationnelle et fonctionnelle pour accompagner l'adhésion de l'usage du compromis dans la gouvernance dans l'étape suivante (Van Hooydonk, 2007).

**Cette étape 3** s'avère décisive car elle entérine le fait que la gouvernance portuaire peut et doit s'exercer sur et par le compromis. D'un point de vue managérial, 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 (Boltansky, 1990). L'usage du compromis peut et doit aboutir à des consensus auprès des acteurs désireux d'expérimenter une autre manière de penser et de projeter la gouvernance du port. Ce paradigme novateur repose sur l'ambition de produire du sens commun par l'usage et l'animation du compromis en matière de gouvernance. La coordination et la coopération entre acteurs se traduisent concrètement dans des actes de gouvernance établis par l'obtention de compromis efficaces mais aussi durables. Le jeu des échelles de temps et de pouvoir se conjugue dans l'objectif de gouverner ensemble par le compromis, ce qui implique nécessairement des changements organisationnels et institutionnels radicaux pour que puisse s'exprimer la capacité même du compromis (Daudet, 2021).

**L'étape 4** vise à utiliser de manière effective le compromis dans la gouvernance en ayant recours à des méthodologies qui existent comme la méthode sur la résolution de la conflictualité mise au point par Thomas-Kilmann qui peut soutenir les acteurs de chaque partie prenante dans leur propre cheminement (Kilmann, 2020). L'applicabilité des méthodologies issues de la sociologie pragmatique résout l'épineuse question de l'épreuve mais surtout des conflits accompagnant les acteurs dans la formalisation d'actes de gouvernance par l'usage du compromis. Le travail sur la production de règles dans la théorie de la régulation sociale peut, de manière complémentaire, apporter des réponses opérationnelles, notamment face à la

persistance des intérêts corporatistes. Un tel cheminement entraîne les acteurs de la gouvernance dans une mutation intellectuelle qui permet de projeter des compromis sur le temps long de la gestion stratégique et prospective (Alix, Cariou & Paquin, 2024). La question du leadership est clairement établie à ce niveau mais des travaux existent en milieu portuaire pour appliquer des méthodologies adéquates (Serry & Loubet, 2019).

De cette étape 4, sont co-construits des outils et méthodes managériales innovants et surtout adaptés aux réalités vécues par les acteurs dépositaires de la gouvernance. Ces mêmes acteurs sont dorénavant conscientisés et même rompus à l'exercice d'une gouvernance par et pour le compromis. Ils ont testé des préconisations et des recommandations managériales, opérationnelles et stratégiques, faisant la démonstration par l'usage des potentiels et des limites du compromis dans la gouvernance du port. Il en résulte déjà une forme de plasticité institutionnelle qui se met en place par la pratique et par les ajustements continus qu'elle génère. Avec l'étape 4, c'est la mise en pratique managériale de la gouvernance par le compromis qui permet de façonner progressivement une organisation plus pragmatique et efficace.

*La cinquième étape* projette le processus dans plusieurs échelles de lecture. En premier lieu, la gouvernance portuaire par le compromis pourrait accompagner une transformation en profondeur des organes de gouvernance afin que soient mises à disposition des formes institutionnelles en phase avec les réalisations et aspirations vécues localement par les acteurs. Une telle projection exige de rompre avec les constructions juridiques telles qu'expérimentées et installées (Becet & Rézenthel, 2004 ; *Cour des comptes*, 2006). L'objectif consiste à optimiser l'opérationnalisation de la gouvernance par le compromis en inspirant de possibles réformes qui permettraient d'affiner les processus décisionnels. La transformation du cadrage institutionnel apporterait de la « plasticité » en ce sens qu'elle pourrait donner aux autorités et acteurs la capacité de produire du « sur mesure » en matière de gouvernance portuaire (Daudet, Loubet, Alix & Serry, 2024). Bien évidemment, sur le plan réglementaire et juridique, cette perspective d'une gouvernance assouplie exige de repenser les relations entre les autorités publiques et les opérateurs privés comme le préconise Laurent Thorrance dans ses travaux sur l'ingénierie *régulatoire* en matière de PPP. (Thorrance & Alix, 2023). Dans une implication managériale à visée prospective, cela implique une forme particulièrement innovante de coordination du mille-feuille administratif qui corsète toujours la gouvernance des grands ports commerciaux, particulièrement dans le contexte français (Fédi & Rézenthel, 2007 ; Rézenthel, 2017). 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 progressif de décentralisation et de réduction de l'hyper-centralisme politique en matière portuaire (CNUCED, 2023).

Une autre ambition de cette cinquième étape a trait aux formations initiales et continues des acteurs désignés pour gouverner un port par le compromis, particulièrement dans le contexte ivoirien. 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. (Scouarnec, 2010 ; Scouarnec & Boyer, 2009). Cette dimension managériale sur la formation des élites interroge la capacité des autorités publiques à mobiliser des profils qui ne soient pas issus des filières dites traditionnelles de formation à l'instar des ingénieurs des Ponts et Chaussées dans le contexte spécifiquement français. Cette condition est intéressante puisqu'elle a été testée par ailleurs dans des contextes réformateurs comme à l'administration portuaire de Los Angeles, dirigée à l'époque par une femme qui avait un background académique non portuaire qui recrutait des profils à hauts potentiels sans aucune expérience et sans connaissances portuaires (Knatz, 2022).

#### 4. Discussion

La recherche met en perspective combien le concept de compromis peut devenir un outil essentiel d'une conduite radicale du changement qui s'appréhende de manière collective par toutes les parties prenantes. La gouvernance portuaire relève alors d'une nouvelle approche managériale qui reprend les mots-clés des théories de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique pour les appliquer par et pour le compromis. La construction et la conduite des décisions puis des opérations découlent de processus de dialogue et de concertation qui ont systématiquement le compromis comme objectif collectif.

Cette transformation suppose néanmoins trois dimensions essentielles qui se conjuguent pour être effectives :

*La première dimension* est avant tout idéologique avec un volontarisme collaboratif assumé et même revendiqué par l'unanimité des acteurs engagés dans la gouvernance portuaire. La revue de littérature met en perspective l'insatisfaction collective face à une gouvernance jugée jamais en adéquation avec les réalités vécues dans un port. Une gouvernance par le compromis exige une préparation mentale et psychologique des acteurs qui travaillent ensemble la conduite du changement. Sans cet alignement idéologique à vouloir changer les choses par le compromis, il est difficile de co-construire la deuxième dimension d'obédience sociologique.

*La seconde dimension*, comme le prônent la TRS et la sociologie pragmatique, comprend une ambition communautaire qui ne peut se co-construire sans façonner un sens commun reposant sur une forme d'alignement sociologique des acteurs. Les huit mots-clés servent de guide à la consolidation des principes sociologiques qui doivent accompagner les acteurs à « savoir gouverner par le compromis ». Cette dimension méthodologique est indispensable du succès d'une transformation radicale qui convainc les acteurs de la gouvernance.

*La troisième dimension* est bien évidemment politique car si les deux premières dimensions sont assumées, encore faut-il que la sphère politique parvienne à construire les cadres et les textes afférents pour que la gouvernance portuaire devienne plastique et plurielle à la fois. Les réformes doivent conjuguer la rigueur d'un cadre général applicable à toutes les

communautés portuaires tout en laissant la capacité d'innover sur le plan local/régional. Cette agilité juridique doit être nourrie de manière continue par les réalités vécues des territoires portuaires à gouverner. Ce double niveau de lecture et d'interprétation (cadre national et spécificités territoriales) véhicule non pas une gouvernance par le compromis mais bien différentes formes qui reflèteront comment et combien les acteurs des ports auront su s'approprier ces nouveaux outils de gouvernance.

Sur le dernier point, il est possible de relever le travail accompli par l'ensemble des représentations des parties prenantes de la gouvernance du port d'Anvers. Appartenant encore et toujours à la ville d'Anvers, l'autorité portuaire a su faire évoluer son enveloppe institutionnelle en réformant les textes réglementaires qui régissaient la gouvernance des activités portuaires. D'une autonomie communale historiquement défendue par les parties prenantes politiques et publiques, l'autorité portuaire est devenue une société anonyme en 2016. Sur le plan juridique, la société anonyme de droit public a été adoptée via un décret du gouvernement flamand et une délibération du conseil municipal de la ville d'Anvers. Composé de seulement 12 membres, le conseil d'administration présente un parfait équilibre entre les représentants officiels de la ville d'une part, et les représentants du secteur privé d'autre part.

On peut citer une autre illustration de la plasticité institutionnelle issue de réformes aussi pratiques que pragmatiques, à savoir la modification du poids des représentations au sein de la gouvernance du plus grand port d'Europe : Rotterdam. Le plus grand projet portuaire européen, Maasvlakte II, a conduit au renforcement de l'Etat néerlandais (30%) dans la gouvernance exécutive du port qui reste majoritairement sous le contrôle public de la municipalité de Rotterdam. Le gouvernement néerlandais a été un des financeurs les plus importants de cet aménagement portuaire de très grande envergure. Par conséquent, il a été jugé normal et juste par la municipalité de la ville de Rotterdam que le gouvernement pèse ostensiblement dans un nouveau cadre réglementaire et juridique.

Ce qu'il est intéressant de constater dans le cas néerlandais, est la mission dévolue aux membres de l'*Executive Board* qui doivent impérativement entretenir un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes (politiques, publiques mais surtout privées et civiles) afin de garantir une optimisation du fonctionnement de l'écosystème. L'Etat et la ville doivent s'accorder dans une projection opérationnelle qui oriente les priorités d'investissement, impliquant *de facto* les représentants des sphères privés et civiles. Le compromis mais aussi la gestion managériale des consensus sont au cœur d'une gouvernance portuaire censée être en phase avec les évolutions du marché.

En matière de recherche, l'analyse de la gouvernance portuaire par le compromis ouvre de nouvelles pistes, autant qualitatives que quantitatives. Parmi les plus importantes peuvent être discutées les notions de durabilité et d'efficacité qui exigent d'évaluer les résultats tangibles et intangibles d'une gouvernance portuaire par le compromis. En somme, l'ambition soulevée par la présente tient dans cette question : quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettraient-ils de mesurer adéquatement et justement les effets du compromis dans une gouvernance portuaire ?

Cela est revenu dans plusieurs des échanges avec les interlocuteurs, souvent en dehors des enregistrements et en toute fin de discussion. Comment mesurer objectivement l'efficacité (et la durabilité) d'une production de décision générée par un compromis, fruit d'une intelligence collective et collaborative ? En cela, les potentiels outillages méthodologiques de mesure de l'efficacité des intelligences comportementales et managériales ouvrent d'intéressantes perspectives de recherche. La sociologie pragmatique propose des pistes de réflexions autour de la notion « *performative* » du compromis. En écho aux résultats de la recherche peuvent être suggéré la déclinaison d'indicateurs qui chercheraient à démontrer le caractère performatif d'une gouvernance portuaire portée par le compromis : mesurer la réduction des conflictualités (et de leur intensité ainsi que leurs effets) ; produire des données qualitatives et quantitatives sur les effets induits (directs et indirects) d'accords et de règles jugés plus justes ; interpréter la montée en compétences des parties prenantes en matière de gestion de la négociation ; estimer la capacité du compromis à générer par les parties prenantes des régulations et des opérations dites « *performatives* » qui apporteraient plus de stabilité dans des temporalités plurielles (temps court du résultat immédiat, temps plus long de trajectoires innovantes et performatives, etc.) ; ou encore, sans aucune ambition d'exhaustivité, observer les incidences managériales et juridiques sur le temps long d'une installation stable, prolongée et évolutive des organes de gouvernance portuaire.

## Conclusion

Une boîte à outils des implications managériales d'une gouvernance portuaire par le compromis peut être déclinée en cinq étapes qui établissent les conditions d'une nouvelle organisation territoriale dans une perspective prospective. Ces cinq étapes projettent dans une visée opératoire les résultats de la recherche et détaillent les modalités pratiques, stratégiques et politiques d'une 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 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 préconisations défendues dans les résultats de la recherche. 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 par tous les acteurs de faire les choses autrement, assumant ainsi un changement de paradigme pour gouverner un territoire portuaire autrement (Vonck & Notteboom, 2013).

Ces problématiques s'avèrent d'autant plus sensibles avec les effets des crises pandémiques, géopolitiques, climatiques et énergétiques. Les ports demeurent particulièrement affectés par des blocages exogènes et sont particulièrement exposés à des menaces externes qui visent de manière délibérée le fonctionnement des relations entre les acteurs. (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2021). Résilience et agilité deviennent des concepts récurrents aujourd'hui qui

viennent en écho d'une gouvernance portuaire plus, en particulier dans sa capacité à générer des compromis qui conduisent à des prises de décision plus rapides.

A titre illustratif, les cyberattaques d'une étonnante sophistication sur des grandes entités comme Hambourg, Los Angeles ou encore Barcelone tendent à démontrer combien la résilience portuaire relève d'une capacité communautaire à gouverner les mécanismes de protection puis de rétablissement. Ces trois communautés portuaires ont comme point commun d'avoir réussi à coordonner une collégialité qui a démontré son efficacité dans sa gestion de situations très compliquées (Vairetti et al. 2019). La gouvernance par le compromis peut devenir une solution managériale face à ces nouvelles menaces car la résilience des mécanismes de décisions repose en grande partie sur la capacité des acteurs à dialoguer pour décider, à trouver des consensus pour agir, à gouverner par le compromis.

## Bibliographie

ALIX Y. (2023), *Histoires courtes maritimes et portuaires. D'Afrique uniquement*. Tome II. EMS Editions.

ALIX Y. CARIOU P. & PAQUIN J. (2024). *L'intelligence portuaire. Opération. Innovation Projection*. Collection Les Océanides. Vol. VIII. Editions EMS.

ALIX Y. & DAUDET B. (2018), « Prospective portuaire, stratégie territoriale et attractivité concurrentielle : le nécessaire changement de paradigme de l'autorité portuaire. », In ALIX Y. (Ed), *Prospective maritime et stratégies portuaires*, collection Les Océanides, vol. V. EMS Editions, p. 155-176.

ALIX Y., DELSALLE B. & COMTOIS C. (2014), *Port-City Governance*. Collection Les Océanides. Volume III. Editions EMS.

APITSA S.M. & DAUDET B. (2021), « La gouvernance des organisations portuaires : leçons du passé et pistes prospectives. » Papier présenté au Colloque international MARPORT. 4<sup>ème</sup> édition. 9-12 Novembre. Cotonou. Bénin.

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, p. 135-143.

BECET J.M. & REZENTHEL R. (2004), *Dictionnaire juridique des ports maritimes et de l'environnement*, Rennes, PUR, 368 p.

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.

BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Editions Gallimard. Paris.

BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*. Cahiers du centre d'études et de l'emploi. Presses Universitaires de France. Paris.

BOUPDA E. & N'GUESSAN A.B. (2022), « Regards croisés sur la gouvernance portuaire en Afrique Atlantique. Le cas du Cameroun et de la Côte d'Ivoire. ». In LIHOUSSOU M., & BODPA A. (Eds), *Innovations dans la gestion des ports et des corridors logistiques en Afrique Atlantique*. Coll. Afrique Atlantique. Tome VI. Editions EMS, p. 31-61.

BRECHET J.P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud ». *Revue française de gestion*, n°184/2008, p. 13-34.

BROOKS M.R., KNATZ G., PALLIS A. & WILMESMEIER G. (2022), “Transparency in port governance: setting a research agenda”. *Journal of Shipping and Trade*, vol.7, n°1, p. 29-59.

BROOKS M.R., KNATZ G., PALLIS A. & WILMESMEIER G. (2020), “*Transparency in governance: Seaport Practices*”. A Port Economics Series. Port Report #5. 38p.

BROOKS M.R. & CULLINANE K.P.B. (2006), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Elsevier. Amsterdam.

CARIOU P. (2023), « Ports moyens ou petits au prisme de diverses disciplines ». *Colloque international DEVPORT : Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ?* 4<sup>ème</sup> édition. 4 et 5 octobre. Le Havre.

CARIOU P. FEDI L. & DAGNET F. (2014), “The New Governance Structure of French Seaports: An Initial Post-Evaluation”. *Maritime Policy and Management*, vol. 41, n° 5, p. 430–443.

CNUCED (2023), *La gestion Portuaire 2022. Etudes de cas*. Genève.

COMTOIS C. & SLACK B. (2003), « Innover l'autorité portuaire au XXI<sup>e</sup> siècle: un nouvel agenda de gouvernance ». *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 44, p. 11-24.

COUR DES COMPTES (2006), *Rapport public thématique sur les ports français face aux mutations du transport maritime : l'urgence de l'action*, Paris, La Documentation française, 187 p.

DAUDET B., LOUBET L., ALIX Y. & SERRY A. (2024), “Gouvernance portuaire par le compromis : réflexions managériales et stratégiques. *Logistique & Management*.

DAUDET B. (2022), « Gouverner demain les relations métropole-port. » *Villes en développement Bulletin professionnel AdP*, n° 116, p. 5.

DAUDET B. (2021), « *Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude de cas des ports du Havre et d'Abidjan* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen-Normandie, France.

DEBRIE 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, p. 114-122.

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), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press, p. 109-137.

DE LANGEN P.W. (2004), "Governance in Seaport Clusters". *Journal of Maritime Economics and Logistics*, vol. 6, Issue 2, p. 141-156.

DESPLEBIN O. GUERIN F. & KAUFFMANN A. (2021), « *Rétrospective d'une trajectoire institutionnelle : les mouvements pendulaires de gouvernance du port du Havre et leurs traces organisationnelles* ». In *Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité?* Editions ESKA, France.

DE TERSSAC G. (2003) (Sous la dir.), *La théorie de la Régulation Sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

DUCRUET C. (2004), « *Les villes-ports, laboratoires de la mondialisation* ». Thèse de doctorat de Géographie, Université du Havre.

EVERETT S. & ROBINSON R. (1998), "Port reform in Australia: Issues in the ownership debate". *Maritime Policy and Management*, n°25, vol 1, p. 41-62.

FABBE-COSTES N. & GIALDINI L. (2018), *Stratégie organisationnelle par le dialogue*, Economica, Collection. « Gestion », Paris.

FEDI L. CARIOU P. & MONIOS J. (2022), "The French port system: forty years of port governance reforms". In *Regulation and Finance in the Port Industry: Lessons from Worldwide experiences*. In FERRARI C., HARALAMBIDES H. PRETE S. & TEI A. (Eds). Palgrave Studies in Maritime Economics series, p. 187-210.

FEDI L. & REZENTHEL R. (2007), "L'exploitation des terminaux portuaires face aux enjeux maritimes du 21<sup>ème</sup> siècle ». *Droit Maritime Français*, n°685, p. 828-837.

FEDI L. & PIGNATEL I. (2011), Les réformes de la gouvernance des ports méditerranéens : enjeux et limites d'une nouvelle gouvernance, *Le droit maritime français*, n° 723, mars.

FREMONT A. (2007), *Le monde en boîte. Conteneurisation et mondialisation*. Les collections de l'INRETS. Paris. 146 p.

FILLEUL M. & VASPART 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).

GILLEN D.W. & COOPER D. (1995), Public versus private ownership and operation of airports and seaports in Canada. In PALDA F. (EDS) *Essays in Canadian surface transport*. Vancouver.

GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Journée d'étude sur la recherche-action en action et en question. AFCET, collège de systémique. Ecole Centrale de Paris. 10 mars 1989. 9 p.

GROSDIDIER DE MATON J. (2012), *Les concessions portuaires*. Editions EMS.

GROSDIDIER DE MATON J. (1999), *Droit, économie et finances portuaires*. Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Paris.

GUEGUEN-HALLOUET G., (2014), « Libéralisation et nouvelle gouvernance: les défis des ports maritimes français, italiens et espagnols. in Foulquier E. & Lamberts Ch. (dir.), *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, CNRS-éditions, p. 37-74.

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, p. 17-35.

HAARMEYER D. & YORKE P. (1993), « Port privatization: An international perspective ». *Policy Study*, n°156. The World Bank Group. April 1993. 24p.

HISLAIRE L. (1993), *Dockers, corporatisme et changement*. Transport Actualités- GEP Communication. Le Moniteur. Paris.

HOTEL de MATIGNON (2019), *Discours du Premier Ministre M. Edouard Philippe au Colloque Vallée de la Seine*. Communiqué officiel du Cabinet du Premier Ministre. Jeudi 7 février 2019. 4 p.

JOUMARD R., (2009), *Le concept de gouvernance*. Rapport N° LTE 0910. Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS). 53 p.

KILMANN R.H. (2020), *The Kilmann Organizational Conflict Instrument*. Kilmann Diagnostics

KNATZ G (2022), « Port Management, Governance and Leadership ». In NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (Eds), *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. New-York.

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., p. 67–77.

LAVAUD-LETILLEUL V., & PAROLA F., (2011), La réorganisation du rôle des acteurs publics dans les ports de commerce. In *Gobernanza Portuaria*, O. FOTINOPOULOU BAZURKO (dir.), Vitoria, Gobierno Vasco, p. 143-166.

LAXE F.G. (2008), « Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains ». *Méditerranée*, n°111, p. 53-59.

LEMIEUX C. (2018), *La sociologie pragmatique*. Editions La Découverte. Paris.

LIHOUSSOU M. (2020), *Gouverner ports, transports et logistique à l'ère du numérique*. Collection Afrique Atlantique. Tome 5. Editions EMS.

LOBA A. & N'GUESSAN A.B.. 2017. *Le port dans la ville*. Collection Afrique Atlantique. Tome 1. Fondation SEFACIL. Editions EMS.

LOUBET L., & SERRY A. (2022), « Les places portuaires du Nord-Ouest français : recompositions et gouvernances territoriales : Les cas de Dunkerque, Le Havre et Nantes-Saint-Nazaire. » *Norois* n°263, p. 95-117.

MERK O. (2014), “The effectiveness of port-city governance”. In ALIX Y. DELSALLE B. & COMTOIS C. (eds), *Port-City Governance*. p.279-292.

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”. 17 p.

NACHI M. (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*. Collection Cursus. Editions Armand Collin. Paris.

NDENDE M. (2023), Qu'est-ce qu'un petit port ? Regards juridiques. *Colloque international DEVPORT : Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ?* 4<sup>ème</sup> édition. 4 et 5 octobre.

N'GUESSAN A.B, CORDEL D. & COULIBALY, K. (2021), Les ports secs: outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique. Collection Afrique Atlantique. Tome VI. EMS Editions.

NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (2022), *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. New-York.

NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (2021), “Disruptions and Resilience in Container Shipping, Ports and Supply Chains: The COVID-19 pandemic Vs. the 2008-2009 Financial Crisis. *Maritime, Economics and Logistics*.

NOTTEBOOM T.E. & HARALAMBIDES H.E. (2020). « Port management and governance in post-COVID-19 quo vadis? » *Maritime Economics and Logistics*, vol. 22, p. 329-352.

PIETRI-LEVY A.L. ; BARZMAN J. & BARRE E. (sous la dir.), (2003), *Environnements portuaires*. Presses Universitaires de Rouen et du Havre.

QUIEC A.S. (2018), « *Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ?* ». Thèse de doctorat de géographie, Université du Havre.

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Editions Armand Collin. Paris.

REYNAUD J.D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Editions Octares.

REYNAUD J.D., & RICHEBE N. (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. » *Revue française de Sociologie*, n°48, vol 1, p. 3-36.

REZENTHEL R. (2017), « L'avenir de la gestion du domaine public portuaire ». *Droit de la voirie et du domaine public*, n°198, p. 134-139.

REZENTHEL R. (2013), « Le partenariat en matière portuaire ». *Annales IMTM 2013*, p. 131-140.

SALAMON L.M. (ed) (2002), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.

SCOUARNEC A. (dir.) (2010), *Management et métiers. Vision d'experts*. Coll. Questions de société. Editions EMS.

SCOUARNEC A. & Boyer B. (2009), *La prospective des métiers*. Coll. Questions de société. Editions EMS.

SERRY A. & LOUBET L. (2019), “Comparative analysis of port governance and cooperation between actors in European port-cities”. *World of Shipping Portugal Conference*. Carcavelos. Portugal.

THORRANCE L. & ALIX Y. (2023), « Partenariats Publics Privés Portuaires: pour un développement africain équilibré ». In ALIX Y. *Histoires Courtes Maritimes et Portuaires. D'Afrique Uniquement*. Editions EMS.

THORRANCE L., DAUDET B. & ALIX, Y. (2022), « Pour un partenariat public-privé portuaire. » *Villes en développement Bulletin professionnel AdP*, n°116 p.8.

THORRANCE L., RASOLOFONDRAIBE A.H., RAKOTONIRAINY H. & ALIX Y. (2024), « Les Académies du Partenariats-Publics-Privés pour une intelligence collective et partagée au service du développement des pays en émergence. Vision projetée ouest-africaine ». In ALIX

Y. CARIOU P. & PAQUIN J. (Eds). *L'intelligence portuaire*. Tome VIII Coll. Les Océanides. EMS Editions, p. 311-328.

UNCTAD, (2024), *Navigating troubled waters. Impact to global trade of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal*. UNCTAD Rapid Assessment. Geneva.

VAIRETI, C. GONZALEZ-RAMIREZ R.G. MALDONADO S. ALVAREZ C. & VOB S. (2019), «Facilitating conditions for successful adoption of inter-organizational information systems in seaports. » *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol.130, p. 333-350.

VAN HOOYDONK E. (2007), *Soft values of seaports: A strategy for the restoration of public support for seaports*. Leuven: Garant.

VERHOEVEN P. (2011), *European port governance: Report of an inquiry into the current governance of European seaports*. The ESPO Fact-Findings Report.

VERHOEVEN P. (2009), European ports policy: meeting contemporary governance challenges. *Maritime Policy and Management*, vol. 36, p. 79–101.

VIGARIE A. (1979). *Ports de commerce et vie littorale*, Editions Hachette. Paris.

VONCK I. & NOTTEBOOM T. (2013), *Economic analysis of volatility and uncertainty in seaports: tools and strategies towards greater flexibility, resilience and agility of port authorities and port companies*. Bietlot Gilly, ISBN 978-94-9135-90-33.

ZHANG Q., GEERLINGS H., EL MAKHLOUFI A. & CHEN S. (2018), Who governs and what is governed in port governance: A review study. *Transport Policy*, vol. 64, p. 51-60.

ZHANG Q., CHEN S. GEERLINGS H., & EL MAKHLOUFI A. (2019), Port governance revisited: How to govern and for what purpose? *Transport Policy*, vol.77, p. 46-57.