



HAL
open science

La stratégie collective vue par la communication : le cas de HAROPA

Antoine Kauffmann

► **To cite this version:**

Antoine Kauffmann. La stratégie collective vue par la communication : le cas de HAROPA. *Logistique & Management*, 2017, 25 (3), pp.213-224. 10.1080/12507970.2017.1336947 . hal-02369208

HAL Id: hal-02369208

<https://hal.science/hal-02369208>

Submitted on 18 Nov 2019

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

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

La stratégie collective vue par la communication : le cas de HAROPA

Antoine Kauffmann, Doctorant en sciences de gestion, Université Le Havre Normandie

Résumé :

Dans un contexte de concurrence croissante, les grands ports maritimes élaborent de nouvelles stratégies dans le but de se rendre attractifs. Dans cette optique, ils élaborent avec des ports maritimes et fluviaux d'un même axe géographique des stratégies collectives de corridors logistico-portuaires, créant à l'échelle d'un territoire interrégional des ensembles multiportuaires pilotés par des méta-organisations. Cet article examine ces stratégies collectives par une analyse lexicale confrontant les documents stratégiques des ports d'un corridor logistico-portuaires à celui de leur méta-organisation, identifiant ainsi des domaines flous entre les compétences de la méta-organisation et celles des ports.

Mots-clés :

Port, Corridor, Stratégie, Méta-organisation, Représentation

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, la concurrence entre les grands ports maritimes n'a cessé de croître. Sous l'effet de la mondialisation et de l'intégration européenne, effaçant les frontières, les ports ont progressivement eu la possibilité de "chasser" sur des hinterlands qui étaient autrefois la chasse gardée d'autres ports. Cette concurrence entre ports, particulièrement forte sur les ports du range nord s'est renforcée avec la crise économique de 2008, qui a généré une forte baisse des quantités de marchandises échangées, rendant plus que jamais nécessaire pour les ports le besoin de se rendre aussi attractif que possible afin de préserver leurs parts de marché et leurs rentrées financières (Join-Lambert & Loisel., 2013). Or, il apparaît que la concurrence entre ports se joue de plus en plus à terre. En effet, un aspect majeur de l'avantage concurrentiel des grands ports maritimes semble être leur capacité à proposer à leur clientèle des offres de transport et de services logistiques de plus en plus complètes et intégrées (Merk & al., 2011). Ce contexte, lié à l'intégration croissante des supply chains, a amené les ports maritimes à réfléchir de plus en plus sur leur stratégie et leur gouvernance en tant que moyen d'amélioration de leur compétitivité, ce qui les amène à développer des démarches de coopération visant à développer et intégrer de plus en plus leur offre et la gestion de leurs services. Cette nouvelle tendance de la gouvernance des ports se manifeste tout particulièrement au travers d'un nouveau type d'organe de gouvernance basé sur la coopération : le corridor logistico-portuaire (Daudet & Alix, 2014).

Les corridors logistico-portuaires sont des ensembles organisés constitués par la coopération des places portuaires maritimes et intérieures le long d'axes fluviaux et ferroviaires. Il s'agit du passage d'un ensemble de gouvernances portuaires isolées, qui ne faisaient que cohabiter, à une gouvernance coordonnée qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie collective visant à développer l'avantage concurrentiel global de ces axes. C'est cette concrétisation de la stratégie collective que nous proposons d'analyser dans cet article en

examinant le discours tenu par une organisation de corridor et ses ports membres sur le plan de la stratégie. Plus spécifiquement, nous tenterons de caractériser la nature de la répartition des rôles entre le corridor et ses ports membres et d'identifier à cette occasion domaines de responsabilité sur lesquels un risque potentiel de conflit ou une imprécision de la répartition des rôles.

Dans un premier temps, nous préciserons plus spécifiquement la notion de corridor logistico-portuaire. Puis nous définirons le cadre méthodologique, basé sur une analyse lexicale de documents stratégiques officiels issus des autorités portuaires membres d'un corridor logistico-portuaire et de leur groupement, qui constitue l'organisation incarnant le corridor logistico-portuaire. Ensuite, le résultat de cette analyse nous permettra de caractériser la représentation des stratégies respectives du corridor logistico-portuaire et de ses ports membres, nous permettant ainsi d'effectuer un comparatif. Enfin, nous procéderons à une discussion des résultats et de leurs limites.

2. Le corridor logistico-portuaire : un changement d'échelle de la gouvernance portuaire

Depuis quelques années, la gouvernance portuaire connaît une transition majeure : les places portuaires maritimes et intérieures coopèrent de plus en plus, formant le long d'axes fluviaux et/ou ferroviaires majeurs des ensembles organisés que nous nommerons corridors logistico-portuaires.

Les corridors sont devenus des outils de planification pour le monde politique en permettant la canalisation cohérente des investissements infrastructurels et des subventions (Beziat & al., 2014, Debrie & Comtois, 2010). Ainsi, les corridors ont un effet de structuration des territoires par une meilleure allocation des ressources.

Ce changement d'échelle de la gouvernance des ports entraîne une mutation du design organisationnel des places portuaires. En effet, cette mise en réseau des places portuaires

nécessite de développer une structure organisationnelle permettant et facilitant le développement de travaux communs à l'échelle du corridor logistico-portuaire tout en préservant une autonomie suffisante pour chaque port dans un souci de subsidiarité et de préservation d'identité (Revet et Fourneyron, 2016). Dans le cas des corridors français, il s'agit également de ne pas bouleverser le cadre législatif des ports mis en place par les dernières séries de réformes portuaires. Ce cadre est centré autour de la loi 2008 - 660 du 4 juillet 2008, qui transforme la gouvernance portuaire en remplaçant le statut de port autonome par le statut de Grand Port Maritime afin de permettre le passage de la structure de "tool port" à la structure de "landlord port" (Lacoste & Douet, 2013, Cariou & al., 2014) en recentrant l'autorité portuaire sur ses fonctions de coordination et de structuration grâce au système de concession des terminaux (terminalisation). L'objectif majeur de cette réforme est de faciliter et rééquilibrer la prise de décision et ce tout en maintenant un fort contrôle étatique. Cette réforme permet également aux Grands Ports Maritimes de gérer leurs infrastructures ferroviaires et fluviales portuaires, qui relevaient des gestionnaires d'infrastructure dans le précédent cadre : cela leur permet de contribuer au développement de leur connectivité en termes de transports massifiés. En outre, un autre objectif de cette réforme est de limiter la compétition entre ports français et de faciliter la coopération en jouant la carte de la complémentarité. A l'échelle interportuaire, la loi 2008 - 660 permet la création par décret des Conseils de Coordination Interportuaires (CCIP), tels que le Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, qui constituent des organes de rapprochement "a minima" entre GPM et ports autonomes fluviaux d'un même axe fluvial ou d'une même façade (Lacoste & Gallais-Bouchet, 2011, Rézenthel, 2008). Ces organes regroupent des représentants des autorités portuaires, de l'Etat, des collectivités territoriales et des gestionnaires d'infrastructure (SNCF Réseau, VNF). Afin de dépasser le caractère minimaliste et rigide des CCIP, tant sur le plan de la définition territoriale que sur le plan de la définition des modalités

d'implémentation des orientations qu'ils développent et du lien avec le secteur privé (Rezenthel, 2008, Lacoste & Gallais-Bouchet, 2011), et de formaliser davantage la coopération interportuaire, le législateur permet aux ports de créer des structures fédératives de type GIP (groupement d'intérêt public) ou GIE (groupement d'intérêt économique), et ce avec ou sans création préalable d'un CCIP (Lacoste & Gallais-Bouchet, 2011). Ces formes de coopération permettent également de dépasser les différences de statut.

Au vu de l'importance de la préservation de l'identité portuaire, des possibilités permises par la législation française et européenne et du fait que la plupart des corridors logistico-portuaires traversent plusieurs territoires, les structures coercitives telles que la fusion pure et simple sont le plus souvent écartées (cas observé surtout entre ports très proches géographiquement, comme dans le cas de Port Metro Vancouver au Canada ou dans le cas de certains ports australiens). Ces circonstances incitent à mettre en place des structures réticulaires agissant par un droit plutôt mou (« soft law ») ne remplaçant pas les autorités portuaires existantes tout en permettant de développer l'action collective. La méta-organisation, structure de type « secrétariat » qui vient s'ajouter au-dessus de ses organisations membres sans les remplacer de façon autoritaire mais en leur permettant de développer un travail commun (Ahrne & Brunsson, 2008), apparaît comme le design inter-organisationnel le plus adapté à ce besoin. C'est ainsi que le corridor logistico-portuaire est incarné par une méta-organisation interportuaire formée par les autorités portuaires d'un même corridor. Ces méta-organisations constituent le "ciment" de la stratégie collective des ports d'un même axe. Il s'agit de groupements tels que HAROPA sur l'axe Seine, le GIE GARP entre les ports du Nord (Dunkerque, Lille, Dourges), ou l'agence Medlink Ports sur l'axe Rhône-Saône. Les structures de corridors logistico-portuaires permettent à leurs autorités portuaires membres de mieux gérer l'action collective dans certains domaines tels que :

- L'action commerciale : en créant un effet de taille par la mutualisation de la communication commerciale, le corridor permet à ses ports membres de gagner en visibilité aux yeux des chargeurs, notamment à l'international. Le corridor permet également de grouper la communication des autorités portuaires et des entreprises.
- La communication : le corridor permet à ses ports membres de gagner en poids dans leur communication vis-à-vis du grand public et vis-à-vis des administrations publiques (Etat, Union Européenne...).
- Le développement d'infrastructures : il facilite la gestion commune de projets d'infrastructures, notamment portuaires, fluviales et ferroviaires, et peut contribuer à éviter la duplication inutile des infrastructures entre ports proches.
- L'alignement des projets avec les attentes des entreprises privées, notamment via la création d'instances de concertation telles que les "clubs métiers" dans le cas du GIE HAROPA. Ces structures favorisent le développement de compétences collectives et le partage d'apprentissages entre organisations publiques et privées.
- La promotion du report modal : les structures de corridor permettent de favoriser le développement d'interfaces de guichet unique, d'infrastructures et de services performants permettant de développer le report modal des transports (depuis et vers l'hinterland des ports concernés) de la route vers des modes de transport massifiés, économiques et peu polluants tels que la barge ou le train. Dans ce but, les structures de corridor opèrent des rapprochements majeurs avec les gestionnaires d'infrastructures de transport tels que Voies Navigables de France ou SNCF Réseau (ex-RFF).
- La gestion du domaine foncier : les structures de corridor logistico-portuaires telles que le GIE HAROPA permettent de centraliser et d'adapter l'offre de foncier constructible des ports membres, donnant ainsi plus de visibilité aux entreprises désireuses de s'implanter dans la

région concernée. C'est dans ce but que le GIE HAROPA a lancé en 2016 l'appel à projets "Réinventer la Seine", démarche destinée à valoriser les friches industrielles des bords de la Seine.

- Le management environnemental : la protection de l'environnement est également un domaine d'action potentiel des corridors logistico-portuaires, tant il est vrai que les écosystèmes et les parcs naturels ne s'arrêtent pas aux frontières des ports ou des villes. Dans ce contexte, le regroupement en corridors logistico-portuaires permet de développer une vision d'ensemble du management environnemental des ports d'un axe.

- La gestion de l'information : les corridors logistico-portuaires permettent la mise en place de systèmes d'information commun, plus particulièrement en ce qui concerne les guichets uniques portuaires. Ainsi, le corridor Medlink Ports a mis en place une série d'outils tels que Medlink+, qui permet aux clients Medlink de tracer leur marchandise, ou MedlinkCO₂, qui leur permet d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre de leurs transports via les ports Medlink.

La diversité des domaines de compétence des corridors logistico-portuaires et leur importance pour le développement des ports membres et des territoires sur lesquels ils agissent nous amènent à nous interroger sur un ensemble de "points d'ombre" majeurs des corridors logistico-portuaires (Beziat & al., 2014, Lacoste & Gallais-Bouchet, 2012, Fourneyron & Revet, 2016) : existe-t-il des points de friction potentielle entre la méta-organisation du corridor et les ports membres, notamment dans le domaine stratégique ? Où le rôle du corridor s'arrête-t-il ? Où le rôle du port membre commence-t-il ? Les stratégies des corridors sont-elles en accord avec celles de leurs ports membres ? Il s'agit de déterminer les points sur lesquels il peut y avoir conflit entre la compétence du corridor et celle du port. Notons que cette problématique s'inscrit dans le cadre d'une interrogation plus largement posée par la littérature relative aux méta-organisations. En effet, cette dernière met en

évidence un besoin de travaux concernant la répartition des rôles au sein d'une méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008, 2010, Gulati & al., 2012, Dumez, 2008). Ahrne & Brunsson (2008), Gadille & al. (2013) et Dumez (2008) soulignent le risque de conflit entre la méta-organisation et ses membres, conflits dus au fait que la méta-organisation, en prenant des décisions pour ses membres, peut menacer leur autonomie et leur identité, avec des conséquences pouvant mener soit à la dislocation de la méta-organisation soit à sa transformation en organisation par fusion des membres (Ahrne & Brunsson, 2008). A titre d'exemple, Ahrne & Brunsson (2008) évoquent le cas de la Fédération des Industries Suédoises, méta-organisation de lobbying qui a éclaté lorsque les grands industriels ont mené par eux-mêmes leur propre lobbying en court-circuitant la méta-organisation, et le cas de l'association de revendeurs ICA, qui a évolué vers une forme de type groupe à filiales. C'est à cette combinaison d'une préoccupation théorique (conflits dans les méta-organisations) et d'une préoccupation portuaire (répartition des rôles entre port et corridor) que cet article propose d'apporter des éléments d'éclaircissement. Nous proposons pour cela une analyse de la stratégie des corridors logistico-portuaires et de la stratégie de leurs ports membres au travers de leur communication institutionnelle.

3. Méthodologie

3.1. Support d'analyse

Notre analyse se base sur les documents stratégiques issus d'un corridor logistico-portuaire : le GIE HAROPA, qui regroupe les grands ports maritimes du Havre et de Rouen ainsi que le port autonome de Paris, couvrant ainsi largement la Vallée de la Seine. Ce corridor logistico-portuaire a été choisi pour plusieurs raisons :

- Il a émis fin 2013 un document stratégique à l'échelle du corridor, contrairement à d'autres corridors, qui ne communiquent pas de manière aussi formelle sur leur stratégie. Parmi les

corridors logistico-portuaires français, il constitue actuellement celui qui a le plus développé sa communication institutionnelle.

- Le GIE HAROPA a été créé en 2012 et son précurseur, le Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine, a été créé en 2009. Cela lui confère une durée d'existence suffisante pour lui permettre de développer une stratégie d'ensemble aboutie.

- Le GIE HAROPA s'étend sur un large territoire incluant trois villes de grande envergure dont une capitale : Paris.

Les documents de communication institutionnelle analysés sont les documents stratégiques issus du GIE et de ses ports membres, facilement accessibles puisque rendus publics. Ces documents cristallisent une multitude de prises de décisions relatives à l'avenir des ports et du GIE et s'étalant sur plusieurs années, ce qui fait de ces documents de véritables condensés de la représentation de la vision que les ports et leur groupement ont de leurs stratégies respectives. Le document stratégique du GIE a été élaboré dans une vision à long terme (période 2014-2030), tandis que les documents stratégiques des ports membres (Le Havre, Rouen et Paris) ont été élaborés à un horizon de cinq ans (période 2015-2020), horizon limité par l'article R 5312 - 64 du Code des transports, qui impose une révision quinquennale des projets stratégiques des Grands Ports Maritimes. Toutefois, les documents stratégiques des ports contiennent des références à des horizons nettement plus lointains dans certains passages, notamment lorsqu'il est fait référence à des projets. Ces différences (relatives) d'horizon nous laissent supposer que la planification globale de long terme est confiée au GIE tandis que les ports s'occupent d'actions stratégiques à traiter à court et moyen terme.

Afin de confronter la stratégie du groupement (stratégie collective) à celle des ports, nous avons séparé l'analyse du document stratégique du groupement de celle des ports concernés. Par ailleurs, les documents stratégiques de chaque port ayant un même horizon,

nous les avons regroupés au sein d'un même fichier afin d'effectuer une analyse commune. Cela nous permet de comparer la stratégie du groupement portuaire avec la somme des stratégies des ports et de faire émerger des tendances stratégiques présentes dans l'ensemble des ports.

3.2. Une analyse lexicale

Nous avons analysé de manière qualitative un corpus de taille importante (110 pages Word en interligne simple) constitué d'un ensemble de textes au contenu hétérogène. Pour effectuer cette analyse, nous avons opté pour une analyse lexicale. L'analyse lexicale est basée sur un inventaire statistique de l'occurrence des mots et des formes présentes dans le texte. Nous nous intéressons ici à la construction du sens du texte par les mots et signes linguistiques. Ce type d'analyse semble nettement plus adapté aux corpus de taille importante que l'analyse thématique ou cognitive, qui requiert un volume de corpus réduit (Fallery & Rodhain, 2007). Notons également que l'analyse lexicale, a fortiori lorsqu'elle est assistée par un logiciel, limite l'implication du chercheur dans le traitement des données (notamment dans le codage), ce qui est un gage de neutralité de la recherche : nous cherchons à minimiser l'arbitraire subjectif du chercheur dans notre analyse. Il convient également de remarquer que l'analyse lexicale peut se faire pour une recherche de type exploratoire, comme c'est précisément le cas de celle que nous conduisons ici : nous cherchons à appréhender le texte sans a priori, sans présupposé sur son contenu, chose que permet de faire l'analyse lexicale.

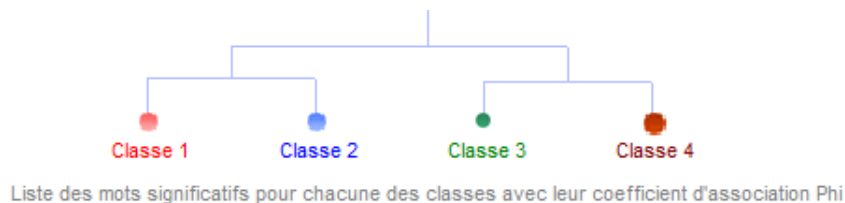
Nous avons effectué l'analyse lexicale à l'aide du logiciel ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents des Enoncés Simples d'un Texte). Il s'agit d'un logiciel de logométrie qui extrait les structures lexicales les plus présentes et les plus significatives du texte. A partir d'un découpage du texte en unités élémentaires (taille semblable à un petit paragraphe), ALCESTE effectue une classification descendante hiérarchique de ces unités de texte via leur

ressemblance lexicale (co-occurrences de termes) afin de faire émerger un nombre limité de classes. Dans ces classes, ALCESTE classera les unités de texte selon leur khi-deux d'association à la classe : le khi-deux d'association est un test statistique destiné à mesurer la liaison entre une unité de texte et sa classe en mesurant la probabilité qu'une forme soit présente par hasard dans une classe. Ce test permet d'indiquer si l'unité est spécifique à la classe ou non (écart par rapport au reste de la classe). Nous obtenons ainsi un ensemble de classes de sens auxquelles sont associés des tableaux présentant, pour chaque classe, les formes les plus significativement présentes et les plus absentes. Nous avons pris soin de vérifier la stabilité de notre analyse en effectuant deux classifications successives avec une légère modification de la taille standard de l'unité de texte élémentaire : les classes obtenues et les mots qui leur sont associés n'ont pas changé, ce qui annonce une bonne fiabilité de l'analyse.

4. Résultats

4.1. Représentation de la stratégie du corridor

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse ALCESTE du document stratégique émis par le GIE HAROPA, méta-organisation du corridor logistico-portuaire étudié. Intitulé « HAROPA 2030 », ce document d'une soixantaine de pages PDF (converties en une trentaine de pages Word représentant environ 100 000 caractères) présente les grandes orientations stratégiques souhaitées pour le GIE à un horizon 2030 en projetant le lecteur en 2030. L'analyse par classification descendante a abouti à l'émergence de quatre classes de sens représentées en Fig. 1, avec un niveau de décomposition intermédiaire montrant une affinité entre les classes 1 et 2 ainsi qu'entre les classes 3 et 4. Les paragraphes suivants présentent une interprétation de chacune des classes obtenues.



Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)	
nord	0,33	transport	0,39	tourist16	0,55	portuaire	0,39
pays	0,29	ferroviaire	0,34	croisier	0,52	environnem	0,31
mondial	0,30	mode	0,27	tourisme	0,40	demarche	0,27
maritime	0,29	massifie	0,26	contribuer	0,40	strateg16	0,26
productif	0,25	multimodal	0,26	promeneur	0,37	vision	0,23
aller	0,24	marchandis	0,25	cultur	0,33	systeme	0,22
niveau	0,24	proximite	0,24	d_animation	0,33	defi	0,20
trafic	0,24	chaîne	0,23	loisir	0,33	partie	0,20
concurrent	0,23	taille	0,23	passager	0,30	prenant	0,20
ranger	0,22	terminal	0,24	compagnie	0,30	prospectif	0,20
produit	0,21	logistique	0,23	paris	0,28	espace	0,19
centrale	0,21	routier	0,22	capitale	0,27	gouvern	0,19
francais	0,21	desservir	0,22	voir	0,26	publi14	0,19
energetique	0,21	zone	0,21	depart	0,26	concerter	0,19
européen	0,20	aliment	0,21	fluvial	0,26	interface	0,19
marche	0,19	entrepots	0,21	referent	0,26	amenager	0,18
baisse	0,19	d_informati	0,22	l_attractivite	0,26	partenaire	0,18
biomasse	0,19	logisticien	0,21	attraction	0,24	c_est	0,17
emergent	0,19	fret	0,20	jour	0,23	ecologi	0,18
france	0,18	mobile	0,20	seine	0,22	travail	0,18

Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)	
portuaire	-0,19	portuaire	-0,16	logistique	-0,13	fluvial	-0,20
action	-0,18	faire	-0,13	haropa	-0,12	maritime	-0,20
espace	-0,16	l_axe	-0,12	trafic	-0,11	transport	-0,18
environnem	-0,15	espace	-0,13	industri	-0,10	tourist16	-0,18
l_ensemble	-0,14	econom16	-0,12	zone	-0,09	mondial	-0,17

Fig. 1. Classification descendante de l'analyse ALCESTE du document HAROPA 2030

Classe 1 :

La première classe fait allusion à l'analyse du contexte dans lequel opère HAROPA. En effet, les termes les plus présents font référence au contexte économique et concurrentiel des ports HAROPA, qui font face à la concurrence des autres ports du range nord européen (auquel fait référence la présence du verbe « ranger », le terme « range » ayant été associé par ALCESTE à tort au verbe ranger). D'autres termes, tels que « centrale », « biomasse », « produit », « énergétique » ou « trafic » font allusion à certains types de trafics traités par les ports HAROPA et plus particulièrement aux trafics liés à certaines industries très présentes en vallée de Seine. L'absence significative de termes tels que « portuaire » ou « action » semble témoigner d'un aspect « bilan ». Cela est confirmé par l'analyse des formes grammaticales, qui indique une forte présence des marqueurs de relation spatiale, des noms de lieux et des

marqueurs d'intensité avec une absence significative de marqueurs de relation discursive. Cette première classe semble donc faire référence au positionnement de HAROPA dans son contexte économique. Cela témoigne d'un souci qu'aurait HAROPA de se comparer à la concurrence et d'analyser son environnement économique.

Classe 2

La deuxième classe fait clairement allusion à la logistique d'hinterland. En effet, on y trouve des mots tels que « transport », « ferroviaire », « mode » ou encore le verbe « desservir ». Ces termes se regroupent autour de la notion de développement des services permettant d'améliorer la desserte de l'arrière-pays et les services qui l'accompagnent. Dans l'analyse de présence des formes grammaticales, la forte présence de marqueurs temporels et de termes liés aux mesures indique un esprit de planification et un besoin d'évaluer les progrès accomplis dans ce domaine. Ces éléments nous permettent de constater que cette deuxième classe renvoie à la gestion des projets destinés à améliorer les services hinterland de HAROPA et au suivi de ces projets.

Classe 3

Dans la troisième classe, nous trouvons essentiellement des termes renvoyant au tourisme et aux loisirs (« promeneur », « touristique », « croisière »...). Cette classe témoigne d'une volonté de HAROPA de ne pas seulement exceller en logistique, mais aussi d'une volonté de développer un territoire « à vivre ». L'analyse grammaticale renvoie la forte présence de noms, en particulier des noms de lieux, ce qui est en accord avec cette interprétation. C'est une référence à l'intégration du tourisme et des loisirs aux activités du corridor logistico-portuaire et à ses projets. Il s'agit également d'une forte référence aux activités de croisière, marquées par une hausse continue ces dernières années au Havre (à l'exception de l'année 2015, marquée par des travaux de mise aux normes

environnementales), et ce tant sur le plan du nombre de touristes (plus de 280 000 en 2014, hausse de 7%) que sur le plan du nombre d'escales (plus d'une centaine en 2014, hausse de 6%), ce qui souligne la contribution de ce secteur à l'activité portuaire et le soin apporté à son développement (guichet unique pour les compagnies de croisière). La proximité de Paris, place touristique la plus fréquentée de France, génère une forte attractivité pour les croisiéristes, motivant la mise en place de têtes de ligne de croisière au départ du Havre et de Rouen.

Classe 4

La quatrième et dernière classe semble être plus ambiguë que les précédentes. Toutefois, on y trouve une présence prépondérante de termes renvoyant à la notion de gouvernance stratégique tels que « démarche », « stratégique », « défi », « gouverner » ou encore « vision ». Cependant, on observe aussi une forte présence de termes liés à la mise en réseau et au travail commun tels que « partie prenante » (les mots « partie » et « prenante » sont directement liés dans l'arborescence de construction de la classe présentée par ALCESTE), « concerter », « interface », « partenaire ». La forte présence de verbes et la présence significative de marqueurs de relation discursive (en l'occurrence des formes telles que « à partir de », « par », « désormais », « tandis ») constatée à l'analyse des formes grammaticales souligne un caractère dynamique du discours. Par conséquent, nous pouvons déduire que cette quatrième classe renvoie à la notion de gouvernance de réseau, au « networking » effectué par le corridor logistico-portuaire. C'est en quelque sorte un rôle de fédérateur inter-organisationnel (rôle d'organisation « pivot ») du corridor logistico-portuaire qui est ici mis en évidence.

Articulation des classes

Les classes 1 et 2 et les classes 3 et 4 ont été spécifiquement liées. L'étude des classes précédemment effectuée nous permet de distinguer une partie économique et technique, regroupant les classes 1 et 2, et une partie que nous pourrions qualifier de sociale (au sens large), regroupant les classes 3 et 4. La partie sociale peut être entendue comme telle dans le cadre des relations de HAROPA au public pour la classe 3 et dans le cadre des relations entre HAROPA et d'autres organisations (pas uniquement ses membres mais aussi avec le secteur privé si l'on en juge par certains extraits du corpus) pour la classe 4. Concernant la partie technico-économique, nous pourrions dire que la classe 1 en aborde l'analyse du contexte tandis que la classe 2 aborde plutôt les réactions et solutions développées dans ce contexte, en remarquant que ces dernières sont focalisées sur l'organisation de l'hinterland. La racine des classes est ce que nous cherchons à modéliser, c'est-à-dire la stratégie du GIE HAROPA. Ainsi, nous proposons de présenter la structure du résultat global de l'analyse comme suit.

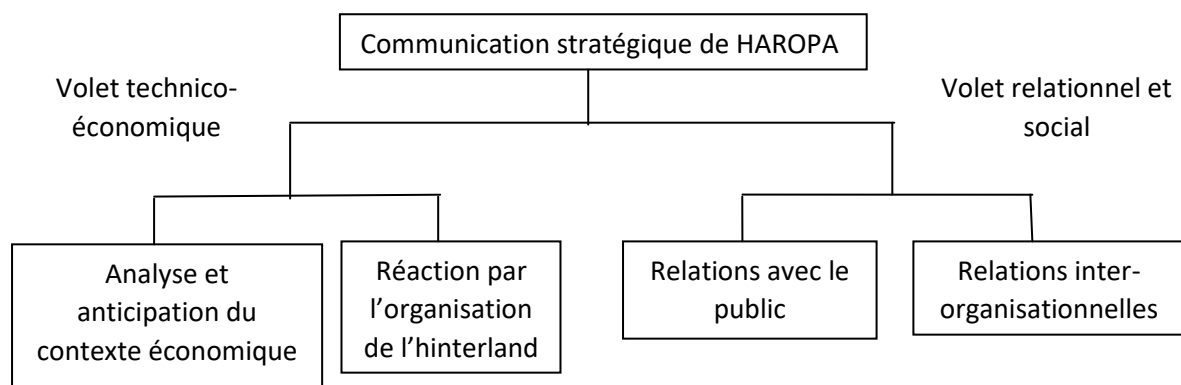


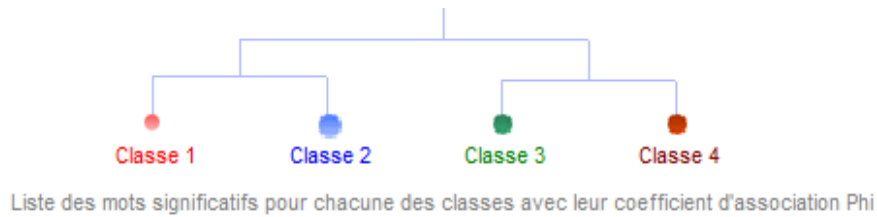
Fig. 2 : Modèle de la communication stratégique du GIE HAROPA

Remarquons que la branche droite de cette arborescence, fortement liée aux problématiques sociétales et environnementales constitue une particularité de coopération interportuaire qui distingue l'approche HAROPA de celles de nombreux autres corridors logistico-portuaires tels que Medlink Ports, GARP, Flanders Port Area en Belgique ou les Extended Gateways néerlandais : le volet relationnel et social montre que la coopération, bien

que restant fortement liée aux ports, semble dépasser le caractère purement logistique et opérationnel caractérisant habituellement les corridors logistico-portuaires (Notteboom & Rodrigue, 2005, 2010, Medlink Ports, 2015, Lecuyer, 2013, Duzynski & Préterre, 2012), ce qui va dans le prolongement de l'observation de Gallais-Bouchet (2013).

4.2. Représentation de la stratégie des ports

Cette deuxième analyse porte sur les documents stratégiques des ports membres du corridor logistico-portuaire HAROPA. En tant que Grands Ports Maritimes dans le cas des ports de Rouen et du Havre et en tant que Port Autonome dans le cas du Port de Paris, ces ports sont tenus d'élaborer un projet stratégique à intervalles de révision réguliers (intervalle quinquennal dans notre cas), qui constitue le guide de leurs actions futures. Les projets stratégiques des trois ports ayant tous la même fonction (fixer, cristalliser la stratégie du port), nous avons choisi de traiter les trois documents en tant qu'unités au sein d'une même analyse sous ALCESTE afin d'en extraire les caractéristiques communes en termes de sens. De plus, cela permet d'éviter un biais de fiabilité dans le cas du projet stratégique du port de Rouen, qui constitue un corpus trop court pour obtenir un traitement fiable sous ALCESTE (nettement plus court que les deux autres documents stratégiques, il atteint environ 50 000 caractères alors qu'ALCESTE est fiable à partir de 70 000 caractères environ). Notre corpus atteint alors un volume de plus de 244 000 caractères. L'analyse par classification descendante hiérarchique fait émerger quatre classes de sens agencées comme présenté en Fig. 4.



Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)		Présence Φ (Phi)	
produit	0,39	terminal	0,29	naturel	0,40	client	0,23
trafic	0,35	desserte	0,25	espace	0,36	rse	0,21
granulat	0,31	reseau	0,23	environnem	0,35	competent	0,21
tonne	0,30	fluvial	0,22	gpmh	0,31	relation	0,21
filier	0,28	multimodal	0,21	reduire	0,30	social	0,20
mt	0,27	routier	0,20	gestion	0,28	dialogue	0,20
baisse	0,25	programme	0,20	_l_environne	0,27	port	0,20
cereale	0,25	ferroviaire	0,20	_lestuaire	0,26	_etablissem	0,20
petrochim	0,25	rouen	0,19	preserver	0,25	partenaire	0,19
btp	0,24	_offre	0,18	integrer	0,24	partie	0,18
basculer	0,24	quai	0,17	impact	0,23	interne	0,18
chim18	0,22	maritime	0,17	mesurer	0,22	humain	0,17
marche	0,22	cout	0,16	_l_impact	0,22	societal	0,17
petroliers	0,22	fret	0,16	ecologi	0,21	commercial	0,17
conteneuris	0,22	navire	0,16	conception	0,21	charte	0,16
fixer	0,20	logistique	0,16	d_amenage	0,21	responsa	0,16
charbon	0,20	infrastructu	0,16	s_inscriv	0,20	manage	0,16
raffiner	0,20	operat	0,16	compensatc	0,20	attente	0,15
vrac	0,18	voie	0,15	nature	0,19	gouvern	0,15
francais	0,18	snof	0,15	systematiqu	0,19	personnel	0,15

Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)		Absence Φ (Phi)	
environnem	-0,12	environnem	-0,17	fluvial	-0,14	fluvial	-0,21
gestion	-0,11	naturel	-0,17	service	-0,13	trafic	-0,19
portuaire	-0,12	demarche	-0,15	port	-0,12	maritime	-0,17
reseau	-0,10	produit	-0,14	trafic	-0,13	logistique	-0,17
port	-0,10	risque	-0,13	paris	-0,12	terminal	-0,17

Fig. 3 : Classification descendante de l'analyse ALCESTE des documents stratégiques des trois ports HAROPA.

Un niveau de décomposition intermédiaire peut être observé, montrant une affinité entre les classes 1 et 2 ainsi qu'une affinité entre les classes 3 et 4. Les sections qui suivent présentent l'interprétation que nous avons pu fournir de chaque classe.

Classe 1

Les termes dont la présence est la plus significative dans la première classe sont extrêmement liés à la marchandise et plus particulièrement à la nature de cette dernière. En effet, nous pouvons observer une multitude de termes tels que "produit", "chimique", "granulat", "tonne", "céréale", "BTP", "conteneurisé", "pétroliers" ou encore "vrac". Le terme

"mt" figurant dans la classe est l'abréviation de "mégatonne". Un tel champ lexical renvoie facilement à la notion de portefeuille de marchandises. Toutefois, nous pouvons également noter la présence dans la classe de termes tels que "raffiner", "fixer", "pétrochimie" ou "filière", qui renvoient plutôt à des activités industrielles susceptibles de se développer au sein d'une zone portuaire. Ainsi, la classe 1 se rapprocherait plutôt de la notion de portefeuille d'activités portuaires.

Classe 2

La deuxième classe semble renvoyer fortement à l'offre logistique et plus particulièrement à la logistique d'hinterland. En effet, on y trouve une présence hautement significative de termes liés au transport depuis et vers l'hinterland du port ("desserte", "réseau", "fluvial", "multimodal", "routier", "ferroviaire", "voie", "SNCF", "terminal"). En analyse grammaticale, la forte présence de noms de lieux et de pays vient conforter ce point de vue : c'est une référence à la Seine et à ses ports. La présence significative des termes "offre", "desserte" et "programme" renvoient à la notion de catalogue de transports. Le terme "programme" connote aussi un aspect prévisionnel et planificateur du sens que nous pourrions donner à cette classe. Ainsi, nous pouvons constater que cette deuxième classe renvoie à une notion de portefeuille de services logistiques d'hinterland et à l'évolution souhaitée et recherchée de ce portefeuille. Le lien notionnel de portefeuille permet ici d'expliquer le lien avec la classe 1 dans la classification descendante hiérarchique.

Classe 3

Dans la troisième classe, une connotation écologique du sens se dégage. En effet, la plupart des termes significatifs de cette classe font référence à l'environnement ("naturel", "environnement", "écologique", "compensation", "nature", "impact"). D'autres termes significatifs sont des verbes qui, combinés aux termes précédemment cités, renvoient au

management environnemental : en effet, nous pouvons observer des termes tels que "gestion", "réduire", "préserver", "mesurer", "intégrer". Ainsi, nous pouvons conclure que cette troisième classe renvoie à l'évaluation et à la gestion de l'impact environnemental de l'aménagement des ports concernés.

L'analyse des formes grammaticales fait état de la présence très significative de verbes, ce qui confère un caractère actif à la classe : en confrontant cette observation aux unités de corpus, nous observons effectivement qu'il est fortement fait référence aux actions menées par les ports en faveur de l'environnement. Notons en outre une présence significative des verbes modaux, qui indique qu'il est fait référence non seulement aux actions faites et en cours, mais également aux potentielles actions futures. Il apparaît par conséquent que la troisième classe fait référence à la gestion des actions écologiques du port.

Classe 4

La quatrième classe semble s'axer sur les aspects relationnels de la gouvernance portuaire. Premièrement, nous pouvons observer la présence de termes liés à la relation du port vis-à-vis de sa clientèle. Il s'agit des termes "client" et "commercial". Deuxièmement, nous observons la présence de termes liés à la responsabilité sociétale et environnementale : "RSE", "social", "humain", "charte", "responsabilité". Toutefois, nous observons également des termes traitant de la gestion des ressources humaines tels que "personnel", "manager", "dialogue" et "social" (l'arborescence de la classe lie immédiatement les mots dialogue et social). Enfin, nous observons également la présence de termes liés au management inter-organisationnel tels que "partie", "partenaire", "relation", "attente", "gouvernance". Nous nous orienterions donc vers une interprétation de la classe 4 comme représentant la thématique des relations entre le port et son environnement social humain et organisationnel.

Articulation des classes

L'articulation des classes nous fournira les renseignements complémentaires dont nous avons besoin pour les qualifier. Le regroupement des classes effectué par ALCESTE est présenté en figure 3.

Au sein de cette articulation, la classe 1 a été regroupée avec la classe 2 et la classe 3 a été regroupée avec la classe 4. Cela signifie qu'il existe une liaison thématique entre les classes de chacun de ces deux couples. A l'examen des caractéristiques des classes précédemment effectué, nous pouvons relier les classes 1 et 2 par la notion de portefeuille : la classe 1 concerne plutôt le portefeuille d'activités locales du port tandis que la classe 2 concerne plutôt le portefeuille de services d'hinterland que le port peut ou pourra proposer. Quant aux classes 3 et 4, nous pouvons les relier par la notion de relation de l'autorité portuaire à son environnement, déclinée sous la forme de la relation à l'environnement naturel pour la classe 3 et sous la forme de la relation à l'environnement socio-organisationnel dans le cas de la classe 4. Comme dans le cas de HAROPA 2030, la racine de l'arborescence des classes est la communication stratégique, mais cette fois-ci, il s'agit de la stratégie des ports. Ainsi, nous pouvons modéliser la représentation de la stratégie des ports membres de HAROPA de la manière par le schéma qui suit (Fig. 4).

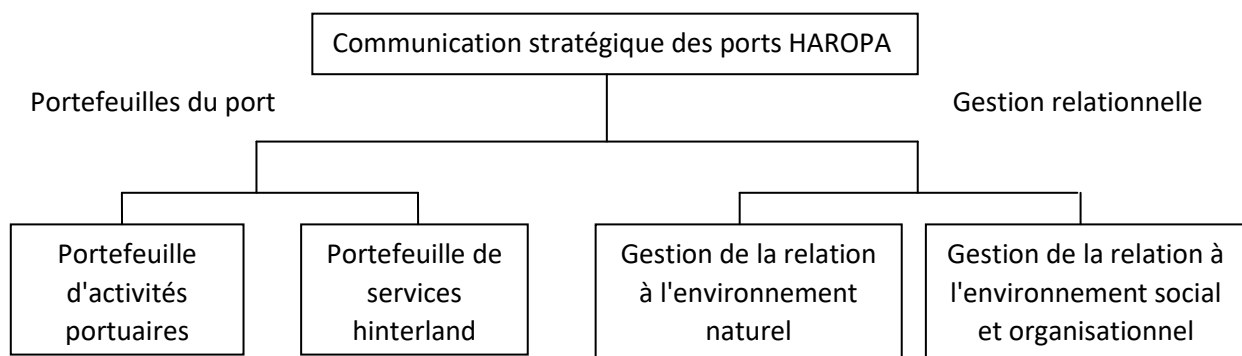


Fig. 4 : Modélisation de la communication stratégique des ports membres de HAROPA

4.3. Ressemblances et différences de représentation

La communication stratégique des ports membres du corridor logistico-portuaire HAROPA présente quelques similitudes avec celle de leur méta-organisation (le GIE). En effet, dans la structure générale des résultats de notre analyse lexicale, nous observons dans les deux cas une structure en quatre classes associant les classes 1-2 et 3-4 avec l'existence d'un volet à dominante technique et économique (représenté par le volet technico-économique dans le cas de la communication du GIE et représenté par le concept de portefeuille dans le cas de la communication des ports) et d'un volet relationnel. En revanche, nous pouvons constater l'existence de fortes différences à l'intérieur des volets entre les ports et le corridor. En effet, les classes 1 et 3 apparaissent comme étant nettement différentes dans les deux cas. La classe 1 de l'analyse du corridor s'attache à l'étude de l'environnement économique tandis que celle des ports s'attache plutôt à présenter le portefeuille d'activités du port et son évolution souhaitée. La différence est également importante pour la classe 3 : dans le cas des ports, elle correspond à la gestion de l'impact écologique tandis que dans le cas du GIE, il s'agit du développement de la relation vis-à-vis du grand public (touristique notamment).

La classe 4 présente à la fois des points communs et des différences entre le GIE et ses ports membres. Dans les deux cas, elle a une vocation relationnelle : elle s'attache au développement des capacités relationnelles de l'organisation (autorité portuaire ou GIE). Toutefois, la nature des relations concernées et les entités touchées semblent différentes. En effet, dans le cas du port, la classe 4 semble s'intéresser à la fois aux relations inter-organisationnelles, aux relations commerciales et aux relations sociales (à travers la RSE et la relation aux employés) avec un vocabulaire semblant lié au fonctionnement quotidien (« relation », « dialogue », « social », « manager », « commercial ») tandis que la classe 4 obtenue dans le cas du corridor semble seulement concerner des relations inter-organisationnelles dans un esprit fédérateur (absence du volet humain) et avec un vocabulaire

davantage lié à la conduite de projet (« vision », « stratégie », « partie », « prenante », « concerter », « aménager »).

Enfin, il est important d'observer que la communication du GIE affiche un fort point commun avec celle des ports sur la classe 2 de chacune des analyses. En effet, dans les deux cas, cette classe se focalise très fortement sur le développement de l'offre de services de logistique d'hinterland. Cet élément semble être un point de convergence majeur des communications institutionnelles des deux types d'entités. Cette forte ressemblance témoigne d'une forte volonté des deux types d'entité (groupement et ports membres) d'avoir un rôle important dans ce domaine. Le domaine de la logistique d'hinterland est par conséquent un domaine dans lequel nous pouvons nous demander si la répartition des tâches est clairement définie entre le groupement et ses ports membres. Une observation plus approfondie du vocabulaire de la classe 2 des deux analyses peut apporter des éléments de réponse à cette interrogation. En effet, le mot le plus significativement présent dans la classe 2 du document HAROPA 2030 est le mot « transport », suivi des termes « ferroviaire », « mode » et « massifié » tandis que dans le cas des documents stratégiques des ports, c'est le mot « terminal » qui apparaît avec la présence la plus significative, suivi des mots « desserte » et « réseau ». Cette distinction laisse supposer que le GIE se concentre sur les liaisons par modes de transport massifiés tandis que les ports se focaliseraient davantage sur la mise en lien des axes de transport massifié et de leurs terminaux. En effet, les termes « fluvial », « multimodal » et « ferroviaire » sont indiqués par ALCESTE comme étant fortement regroupés autour du mot « terminal » : il semblerait donc que la différence de traitement de la thématique de l'hinterland soit liée à l'échelle de vision. La méta-organisation du corridor permet de gérer le développement de l'hinterland au-delà de la connexion des terminaux.

Il est important de souligner que le développement de l'hinterland constitue un élément majeur de la stratégie portuaire car un port ne disposant pas de connexions efficaces

et multiples avec les principaux centres de son arrière-pays ainsi qu'avec les grands axes du réseau transeuropéen de transport, est condamné à vivre des trafics captifs de son économie locale (Notteboom, 2012, Join-Lambert & al., 2013). Dans un tel cas, le port verrait sa part de marché s'éroder au profit d'autres ports de la même façade qui seraient mieux connectés. Ce phénomène s'observe dans le cas du port du Havre, qui a perdu des parts de marché ces dernières années au profit des ports de Anvers, Zeebrugge et Rotterdam en partie du fait des limites de ses connexions fluviales et ferroviaires avec son hinterland national (région parisienne) et européen (Europe centrale), ce qui explique le fort intérêt commun des ports et du GIE pour le développement de l'hinterland.

5. Implications managériales

L'analyse des documents stratégiques observés a mis en valeur l'intérêt du corridor logistico-portuaire et/ou de ses ports membres pour les thématiques suivantes :

- L'analyse du contexte économique
- L'offre de logistique hinterland
- Le portefeuille d'activités portuaires
- Le tourisme et le développement de la relation au grand public
- Le développement des relations inter-organisationnelles
- Les relations de dialogue social
- La protection de l'environnement

Les analyses que nous avons menées sur les documents stratégiques du GIE et de ses ports membres nous ont montré, pour chacune de ces thématiques, l'existence ou l'absence d'attention portée par l'un ou l'autre des deux types d'organisation à chacune des thématiques.

Lorsque les deux types d'organisations portent une attention particulière à une de ces thématiques (cf. tableau 1), l'existence d'un risque de conflit de gouvernance entre méta-organisation et membres peut être envisagée pour ces domaines : il s'agit de points sensibles sur lesquels les rôles des ports et de leurs groupements doivent être clarifiés. Par conflit de gouvernance, nous entendons un manque de clarté dans la répartition des rôles, autrement dit dans la division des tâches de gouvernance entre groupement et ports membres. Rappelons toutefois qu'il s'agit d'une analyse de documents de communication : il s'agit donc d'un manque de clarté perçu par l'œil extérieur et non d'un risque existant vu de l'intérieur, ce qui a une importance non négligeable en cela que l'œil extérieur peut être celui d'un nouveau client potentiel ou celui d'un responsable politique. Ce manque de clarté des modalités de gouvernance de ces thématiques pourrait avoir pour conséquence des décisions inappropriées du nouveau client, qui peut être dissuadé d'utiliser ce corridor ou du responsable politique, qui aura du mal à savoir à quelles entités s'adresser pour gérer d'éventuelles problématiques de financement. Toutefois, l'analyse fine du vocabulaire des classes nous permet de tempérer quelque peu cette ambiguïté de la communication de HAROPA et de ses ports.

Thématique	Intérêt du GIE	Intérêt des ports	Risque de conflit de gouvernance
Analyse du contexte économique	Oui	Non	Faible
Logistique hinterland	Oui	Oui	Fort
Portefeuille d'activités	Non	Oui	Faible
Tourisme et relations grand public	Oui	Non	Faible
Relations inter-organisationnelles	Oui	Oui	Fort
Dialogue social	Non	Oui	Faible
Protection de l'environnement	Non	Oui	Faible

Tableau 1 : Détection de risques de conflits de gouvernance port/groupement

Nous avons pu observer un risque potentiel de conflit de gouvernance entre port et groupement sur deux plans : le développement des relations inter-organisationnelles (partenariales) et le développement de l'offre de services logistiques d'hinterland. Il s'agit désormais de savoir, au sein de ces thématiques stratégiques, quels sont les éléments qui

doivent relever de la responsabilité des ports et quels sont ceux qui doivent relever de la responsabilité du groupement.

Les risques de conflit de gouvernance entre ports et groupements peuvent être évités (et le sont sur certains des axes évoqués ci-dessus) tout comme de nombreuses méta-organisations évitent les conflits de gouvernance (Ahrne & brunsson, 2008). Premièrement, l'échelle géographique dans laquelle l'action sur une thématique est pertinente peut conduire à un intérêt plus fort des membres que de la méta-organisation. Deuxièmement, la bonne connaissance de la part de la méta-organisation des thématiques fortement liées à l'identité des membres (et à leurs spécificités) peut lui permettre de savoir dans quels domaines ne pas intervenir. Enfin, la mise en place de structures institutionnelles claires et reconnues par les membres clarifie les domaines de compétences de la méta-organisation avec précision (tant du point de vue de l'intérieur de la méta-organisation que du point de vue de son environnement externe).

6. Apports, limites et conclusion

Ce papier a permis d'examiner sur le plan lexical la communication institutionnelle effectuée par un corridor logistico-portuaire et de la confronter à celle de ses ports membres. Ainsi, nous avons pu faire émerger pour le corridor et ses ports membres les principales thématiques mises en avant par leurs documents stratégiques. Or, parmi ces thématiques, certaines semblent faire l'objet d'un risque de conflit si les responsabilités vis-à-vis de leurs éléments constitutifs ne sont pas suffisamment clarifiées entre le corridor et ses ports membres : la logistique d'hinterland et la gestion des relations inter-organisationnelles.

D'une manière plus générale, sur le plan méthodologique, nous avons pu montrer que l'analyse des documents de communication traitant de la stratégie des méta-organisations et de leurs membres permet de localiser le risque de conflit entre méta-organisation et membres via

la détection de thématiques d'intérêt commun. Signalons sur ce point une limite de notre travail : il permet l'identification d'une zone de risque potentiel de dysfonctionnement managérial, risque potentiel susceptible d'être perçu par l'entourage commercial et politique du corridor logistico-portuaire. Une analyse portée sur des relevés de décision ou des comptes-rendus de réunion offrirait un complément utile permettant de vérifier plus en profondeur la clarté de la répartition des tâches et responsabilités entre le corridor et ses ports sur les thématiques à risque identifiées à l'issue du présent travail.

En outre, il convient de remarquer que les thématiques à potentialité de conflit (transports, gestion des collaborations) sont des thématiques d'une importance capitale pour les corridors logistico-portuaires aux yeux de la littérature (Beziat & al., 2014, Daudet & Alix, 2014, Notteboom, 2012). Il serait intéressant pour les futures recherches de comparer différents types de méta-organisation afin de vérifier si les thématiques de communication stratégique potentiellement sources de conflits de responsabilité entre méta-organisation et membres sont toujours des thématiques de forte importance pour le développement de la méta-organisation.

Enfin, il serait également pertinent d'examiner la performance de cette stratégie collective de communication externe du corridor logistico-portuaire HAROPA, notamment sur le plan commercial par l'examen de l'évolution des trafics et sur le plan de l'achèvement effectif de la stratégie par observation de la réalisation, du retard ou de l'annulation des projets majeurs évoqués par ces documents de communication. Concernant l'aspect commercial, depuis l'édition du document HAROPA 2030 en 2013, accompagnée par la création de la marque HAROPA, il convient de remarquer que la communication commerciale a fait l'objet d'une unification : les ports parlent d'une voie unique auprès de la clientèle, notamment en ce qui concerne les événements tels que les salons. En examinant les rapports d'activité de HAROPA entre 2013 et 2015, nous pouvons observer une tendance à la

hausse des trafics globaux avec une hausse de 6% en 2013, une baisse de 1,3% en 2014 due à une baisse des trafics de vrac due, d'après le rapport d'activité 2014, au ralentissement du BTP et à une moindre utilisation des centrales thermiques au charbon (mais avec une hausse de 4,9% pour les conteneurs, secteur où HAROPA a le plus de retard à rattraper en parts de marché, cf. Join-Lambert & al., 2013) et une hausse de 2,4% en 2015, valeurs contrastant avec le recul de 9% des trafics maritimes en 2012, année de création du GIE et la baisse de 3,5% en 2011. Sur le plan commercial, il semblerait que la stratégie collective de communication de HAROPA ait donc eu un effet positif, effet également observable dans le cas de Medlink Ports pour le secteur du conteneur. En revanche, sur le plan de la réalisation des projets, nous pouvons souligner que des projets structurants tels que la plateforme trimodale du Havre, ou la modernisation de la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors pour le fret ferroviaire se caractérisent par des retards dont il conviendrait d'analyser les causes, liées ou non à la communication, à l'occasion de travaux futurs.

7. Bibliographie

Ahrne G., Brunsson N. (2008), *Meta-organizations*, Elgar Publishing

Ahrne G., Brunsson N. (2010), How much do meta-organizations affect their members ?, Papier présenté à la 7ème conférence SGIR Pan-European International Relations Conference, Stockholm, Session 38.

Alix, Y., Daudet, B., (2014), CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port, in Alix Y., Delsalle B., & Comtois C., (2014), *Port-City Governance*, Editions EMS, Collection Les Océanides, pp. 93-105

Beziat A., Debrie J., Heitz A., (2014), L'aménagement des corridors de transport : outil d'action publique ? Analyse comparative de l'Axe Seine (France) et du corridor Ontario-Québec (Canada), *Géotransports*, 2014, n°4

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, pp. 430-443

Debrie J., Comtois C., (2010), Une relecture du concept de corridors de transport : Illustration comparée Europe/Amérique du Nord, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°58.

Dumez H. (2008), *Les Méta-organisations*, Le Libellio d'Aegis, vol 4 n°3, pp. 31-36.

Duzynski J., Préterre E., (2012), Gouvernance des corridors de transport et des gateways, in Alix Y., De Monie G., (2012) *Les corridors de transport*, Editions EMS, Collection Les Océanides, pp. 289-311.

Fourneyron V., Revet C., (2016), *Projet de rapport : Attractivité des Ports Maritimes de l'Axe Seine*, Rapport parlementaire.

Gadille M., Tremblay D-G., Vion A. (2013), La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs, *Revue Interventions économiques*, n°48.

Gallais-Bouchet A., (2013), *Les partenariats interportuaires dans le monde : coopération et coordination*, Note de synthèse n° 159, ISEMAR

Grand Port Maritime de Rouen, (2015), *Projet Stratégique 2015-2020*, Haropa .

Grand Port Maritime du Havre, (2015), *Projet stratégique 2015-2020*, Haropa.

Gulati R., Puranam P, Tushman M. (2012), Meta-organization design : rethinking design in interorganizational and community contexts, *Strategic Management Journal*, n°33, pp. 571-586.

Haropa, (2013), *Projet Stratégique HAROPA 2030*, Haropa.

Haropa, (2014), *Rapport d'activité 2013*, Haropa.

Haropa, (2015), *Rapport d'activité 2014*, Haropa.

Haropa, (2016), *Rapport d'activité 2015*, Haropa.

Join-Lambert E., Loisel R., (2013), *Ports et territoires : A quand le déclic ?*, CESER Haute-Normandie.

Lacoste R., Douet M., (2013), *The adaptation of the landlord port model to France's major seaports : a critical analysis of local solutions*, Maritime Policy and Management, Vol. 40, n°1, pp. 27-47

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*, Vol 16, n°1.

Lecuyer, M (2013). *Quel système portuaire pour le Nord-Pas-de-Calais ?*, Programme de recherche FLUIDE, Agence Nationale de la Recherche.

Medlink Ports, (2015), *Dossier de presse : création de l'agence de développement Medlink Ports*, Port de Lyon.

Merk, O., et al. (2011), "The Competitiveness of Global Port Cities: the Case of the Seine Axis (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) - France", OCDE Regional Development Working Papers, OECD Publishing.

Notteboom T., (2012), Strategies and future Development of Transport Corridors, in Alix Y., De Monie G., (2012) *Les corridors de transport*, Editions EMS, Collection Les Océanides, pp. 289-311.

Port Autonome de Paris, (2015), *Projet stratégique 2015-2020*, Haropa.

Rézenhel R., (2008), *Une nouvelle stratégie pour le développement des grands ports maritimes français*, Droit Maritime Français, pp. 943-951 et pp. 1060-1066.