



**HAL**  
open science

## **Pratiquer la gouvernance portuaire autrement.**

Brigitte Daudet, Yann Alix, Arnaud Serry, Lilian Loubet

► **To cite this version:**

Brigitte Daudet, Yann Alix, Arnaud Serry, Lilian Loubet. Pratiquer la gouvernance portuaire autrement.. 2024.  
<hal-05110124>

**HAL Id: hal-05110124**

**<https://hal.science/hal-05110124v1>**

Preprint submitted on 12 Jun 2025

**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.



HAL Authorization

# Pratiquer la gouvernance portuaire autrement.

## AUTEURS

### **Brigitte Daudet**

Enseignante-chercheure - METIS LAB – Ecole de Management de Normandie

20 Quai Frissard, 76600 Le Havre

[bdaudet@em-normandie.fr](mailto:bdaudet@em-normandie.fr)

<https://orcid.org/0000-0003-2446-6254>

### **Yann Alix**

Délégué Général - Fondation SEFACIL

32 rue Jules Lescene, 76600 Le Havre

[yann.alix@sefacil.com](mailto:yann.alix@sefacil.com)

### **Arnaud Serry**

Maitre de Conférences HDR - UMR CNRS IDEES – Université Le Havre Normandie

25 Rue Philippe Lebon, 76600 Le Havre

[arnaud.serry@univ-lehavre.fr](mailto:arnaud.serry@univ-lehavre.fr)

<https://orcid.org/0000-0003-2728-5045>

### **Lilian Loubet**

*(Auteur correspondant)*

Maitre de Conférences - UMR CNRS IDEES – Université Le Havre Normandie

25 Rue Philippe Lebon, 76600 Le Havre

[lilian.loubet@univ-lehavre.fr](mailto:lilian.loubet@univ-lehavre.fr)

<https://orcid.org/0000-0002-2800-3305>

## **RESUME**

Cette recherche questionne la gouvernance portuaire en interrogeant comment le concept de compromis peut façonner une pratique différente de la gouvernance au service des praticiens de la gouvernance portuaire. Il s'agira d'analyser, au moyen d'entretiens réalisés auprès des parties prenantes sur les terrains portuaires du Havre et d'Abidjan, une démarche d'opérationnalisation construite autour du compromis.

**Mots-clés :** Gouvernance – Port – Compromis – Prospective – Gestion

## **PRACTICING PORT GOVERNANCE IN A DIFFERENT WAY.**

### **ABSTRACT**

This research questions port governance by investigating how the sociological concept of compromise can shape a different practice of governance. In addition to identifying the connections between theoretical concepts and the field research carried out, the interviews conducted with stakeholders enable us to consider an operationalizing approach built around compromise, at the service of port governance managers.

**Keywords:** Governance – Port – Compromise – Prospective – Management

### **Introduction**

Les ports constituent les maillons méconnus de la mondialisation marchande. Ces interfaces géographiques mettent en relation les métiers de la mer et ceux de la terre. Les ports sont des écosystèmes complexes où se façonnent des pratiques managériales impliquant des acteurs politiques et publics, des opérateurs et intérêts privés et de plus en plus des représentants de la société civile. L'ambition collective réside dans la construction et la fiabilisation d'une dynamique coopérative ayant pour finalité de générer des profits partagés par le plus grand nombre. En cela, les ports demeurent des espaces de tensions et de négociations avec le symbole des luttes sociales et des revendications sociétales (Daudet, 2022).

Les ports constituent un sujet de recherche mobilisant toutes les sciences et disciplines. Plus spécifiquement, le concept de gouvernance est particulièrement fécond dans l'analyse des dispositifs managériaux (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2022) et dans les jeux d'acteurs (De Langen & Van Der Lugt 2007). Le concept trouve une attention particulière de la part des juristes sur les dimensions réglementaires et normatives (Grosdidier de Matons, 1999) et le respect des conventions (Vigarié, 1979). Des approches plus opérationnelles et fonctionnelles interrogent la répartition des pouvoirs (Brooks & Alli, 2021), la gestion de la décision et la dimension performative (Brooks & Cullinane (2017). De la revue de littérature, il ressort deux faits marquants :

- La mécanique et la pratique de gouvernance en milieu portuaire continuent de questionner (Notteboom & Haralambides, 2020); et,

- Le concept de compromis ne semble pas avoir été travaillé dans l'analyse contemporaine de la gouvernance portuaire (Brooks & Alli, 2022)(Daudet et alli, 2024).

En interrogeant la gouvernance portuaire, ce travail de recherche se focalise sur l'analyse des pratiques sociologiques et managériales des acteurs qui cohabitent pour garantir un fonctionnement opérationnel du port. Avec le concept de « compromis », c'est une partie des sciences de gestion qui est mobilisée par l'entremise des travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et ceux de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot sur la Sociologie Pragmatique (SP). Le parti pris est d'explorer la pratique de la gouvernance portuaire par le compromis sur deux terrains de recherche (HAROPA Port du Havre en France et Port Autonome d'Abidjan – PAA en Côte d'Ivoire). Dans un premier temps, une revue de littérature aborde la définition de la gouvernance et dessine les contours théoriques du concept de « compromis » dans le champ portuaire (I). Une deuxième partie présente les fondements méthodologiques d'une démarche qualitative avec la construction d'un corpus textuel à partir d'entretiens (II). La présentation des résultats tend à démontrer combien le compromis constitue un outil prometteur de régulation de la gouvernance portuaire (III). La partie discussion aborde la mise en pratique des résultats et questionne notamment la préparation des dépositaires de la gouvernance dans une sociologie du compromis (IV). La proposition de recommandations managériales conclut le papier en esquissant de nouvelles voies de recherche pour inclure la prospective-métier dans la gouvernance portuaire de demain.

## **1- Revue de la littérature et cadre théorique**

### **1.1 La gouvernance portuaire : concept ancien, polysémique et pluridisciplinaire**

Les problématiques de gouvernance portuaire sont aussi vieilles que le commerce ultramarin (Buchet, 2017). L'organisation des expéditions maritimes exige une gestion à terre qui implique marchands et négociants, pouvoirs publics et militaires, tous réunis dans ces interfaces que sont les territoires portuaires (Alix & Daudet, 2018). Les premiers organes de gouvernance se mettent en place dans un souci de contrôle et de supervision pour garantir que les usages sur les quais portuaires soient en conformité avec les lois et règles en vigueur (Le Roy Ladurie, 1973). Les organes de gestion de l'époque sont des espaces politiques où se concentrent, se discutent mais surtout se contrôlent les rapports de pouvoirs de chacun (Daudet & Alix, 2012).

La première révolution industrielle invite deux nouvelles catégories d'acteurs dans les destinées portuaires et l'organisation de sa gouvernance : les capitaines d'industrie et les syndicats avec un pouvoir hors-norme, particulièrement dans la fabrique des décisions (Pigenet, 2001). Les *Trente Glorieuses* constituent une nouvelle accélération avec l'importance du rôle des ports dans une globalisation marchande qui voit croître de manière exponentielle les volumes et les valeurs échangés (Gottmann, 1961). Une foisonnante littérature académique questionne les multiples acceptations du concept de gouvernance portuaire (Bird, 1971). La pluridisciplinarité du concept conjugue les héritages historiques, le déterminisme de la géographie, les opportunités de l'économie, le poids de la sociologie ou encore les impératifs juridiques.

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

économique du monde. Pour les sciences de gestion, les travaux sur le *New Public Management* (NPM) puis sur le *New Public Governance* (NPG) cherchent à requalifier l'action publique de la gouvernance par l'analyse des processus. D'obédience anglo-saxonne (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002), (Salamon, 2002), la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) questionne la performance publique avec l'idée que des réformes institutionnelles accompagnent une modernisation de l'appareil public d'Etat (Peters & Pierre, 1998). De la libéralisation de la gouvernance des ports ressort trois leçons principales :

- La première est qu'il n'existe pas, malgré de nombreuses expériences, de modèle de gouvernance parfait ;
- La deuxième est que la recherche de performance des autorités portuaires ne s'obtient pas de manière mécanique par le transfert de la responsabilité depuis les structures publiques vers les entités privées. Les différentes formules expérimentées produisent des résultats qui varient selon les circonstances, les périmètres et surtout les modalités et méthodologies de calculs (Knatz, 2017).
- La troisième se retrouve dans l'expression de nouvelles typologies de questionnement comme celle de la transparence dans les processus de gestion ou la place du dialogue dans la fabrique de la décision (Brooks, Cullinane & Pallis, 2017).

Les auteurs en science de gestion ont été prolixes sur le concept de gouvernance, en particulier sur la dimension organisationnelle appliquée au cas portuaire français (Desplebin, 2004)(Desplebin, Guerin & Kauffmann, 2021)(Ehlinger, Perret & Chabaud, 2007). La question de l'organisation et de l'évaluation de sa performance établit des passerelles entre les travaux des gestionnaires (Fredouet & Le Mestre, 2005)(Guerin, 2000)(Kauffmann, 2018), des économistes (Cariou, Fédi & Dagnet, 2014)(Fédi, Cariou & Monios, 2022) et des géographes (Comtois & Slack, 2003)(Lacoste & Gallais-Bouchet, 2012). La définition même de la gouvernance continue d'évoluer dans la littérature avec la récurrence de questionnements sur les responsabilités des acteurs (Veroheven 2009), la problématique de la qualification et la quantification des objectifs de la gouvernance (Zhang *et Alli*, 2019) ou même les ambitions de modélisation de la gouvernance portuaire (Loubet *et alli*, 2024).

Nathalie Fabbe-Costes questionnent l'usage du dialogue (Fabbe-Costes, 2019)(Fabbe-Costes & Gialdini, 2018) ce qui débouche sur la question sociologique de la gouvernance des organisations, renvoyant en cela aux travaux de Crozier avec les notions de confrontation/rivalité/évitement au sein des organisations (Crozier, 2000). En conséquence, appréhender la gouvernance portuaire par le compromis constitue une approche novatrice en autant qu'elle croise des fondements théoriques issus de la science de gestion et de la sociologie.

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

Il a été retenu deux principaux courants théoriques découlant de deux approches que nous estimons être complémentaires dans la présente démarche de recherche :

- Les travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) ; et,
- Les travaux de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot sur la Sociologie Pragmatique (SP).

La mobilisation de ces deux théories se justifie d'autant plus que la littérature académique ne fait nullement mention de travaux de recherche appliqués au monde particulier des ports et de leur gouvernance. Autre point, l'ambition de la démarche n'est pas de « faire se rencontrer » les deux approches théoriques sur la gouvernance portuaire mais bien de puiser dans les deux approches pour procéder à une lecture critique des mécanismes de la pratique de gouvernance.

Quatre mots-clés ont été isolés de chaque courant théorique pour les appliquer de manière croisée et dynamique dans le cadre d'entretiens semi-directifs sur les deux terrains de recherche. Dans la TRS, le compromis s'apparente à une véritable *régulation* qui finalement assemble des *règles* généralement acceptées par la majorité des acteurs pour constituer un ensemble cohérent et raisonnable afin de réguler des *conflits* en usant de divers processus dont celui de la *négociation*. (Reynaud, 1995)(Reynaud & Richebé, 2007)(De Terssac, 2003)(Bréchet, 2008). Dans les travaux de recherche sur les économies de grandeur (Boltanski et Thévenot, 1987),(Boltanski et Thévenot, 1991), la recherche de compromis s'accompagne de *justifications* par les acteurs sur leur sens de justesse et de justice dans le but ultime de parvenir à des *accords* qui seront alors qualifiés de justes mais en tenant compte de leurs *intérêts*. Le tout s'inscrit dans la notion clé d'*épreuve*. Les intensités de grandeur sont au cœur de logiques d'actions que les acteurs eux-mêmes cherchent à légitimer, dans un impératif de justesse (Gilles, Boltanski & Thévenot, 1988)(Nachi, 2006).

Avec la TRS, la problématique de la gouvernance s'aborde dans sa capacité à produire une organisation portuaire qui relève de dispositions sociologiques aptes à co-construire des pratiques différentes. L'organisation se stabilise sur l'arbitrage et le compromis, mettant au cœur de la production les savoir-faire et les pratiques d'usage (Reynaud, 1997). Dans la présente démarche, l'emprunt aux travaux de Boltanski et Thévenot permet d'appréhender les argumentaires sur la justification des légitimités revendiquée par chacune des parties prenantes. La sociologie pragmatique reconsidère l'incertitude, en particulier dans le raisonnement des acteurs selon les situations dans lesquelles ils se trouvent au moment de prendre des positions. *L'épreuve* met notamment en perspective la notion de conflictualité et « *l'art de prévoir comment vont raisonner les acteurs* ». (Lemieux, 2018).

Considérant l'herméticité du milieu portuaire, le compromis apparaît comme un concept clé pour construire de possibles alignements sociologiques des acteurs dans l'objectif d'opérer une gouvernance plus consensuelle. Les caractères conflictuels des jeux d'acteurs au sein des ports se justifient par la défense d'intérêts contradictoires. Le compromis se positionne comme une possible accommodation dans les conduites et les postures revendiquées par les différentes parties prenantes impliquée dans gouvernance portuaire. Il peut s'imposer comme un vecteur de possibles arrangements via une pratique de gouvernance moins caractérisée par la conflictualité des relations entre ses représentants.

## 2- Méthodologie et terrains de la recherche

Une démarche abductive et une posture interprétativiste structurent un processus de recherche qui permet de décoder des significations sur des processus non perceptibles, soutenant ainsi une véritable rationalité scientifique. Deux terrains de recherche différents et complémentaires ont été sélectionnés parce que la méthodologie de l'étude de cas soutient l'analyse « *des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets* » (Barlatier, 2008).

Le premier terrain de recherche considère HAROPA Le Havre en France comme le cas exploratoire et le Port Autonome d'Abidjan (PAA) en Côte d'Ivoire comme le cas test. Cette

approche singulière repose sur l'héritage partagé d'une structuration politique, institutionnelle et sociologique francophone et française. Ce recours méthodologique aux deux terrains portuaires permet des transferts possibles, en particulier dans la formalisation d'applications managériales et opérationnelles. La démarche permet de construire une analyse qualitative sur la base d'un guide d'entretien composé de dix questions. Parmi les principales sections figurent le rôle et la place de l'acteur au sein de la place portuaire, les impacts de l'organisation sur la gestion et les activités de l'acteur, le processus décisionnel au sein de la gouvernance portuaire, la nature des forces en présence dans le cadre de l'organisation portuaire. Il a été procédé à 25 entretiens semi-directifs (Tableau 1).

Les discours recueillis et enregistrés ont fait l'objet d'une analyse de contenu avec un traitement manuel qualitatif (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2018). L'analyse thématique des contenus a suivi une approche réflexive pour produire un corpus textuel original de 300 pages. Dans l'objectif de fortifier les résultats, un traitement statistique des entretiens a été effectué au moyen du logiciel NVivo avec l'enchaînement des phases méthodologiques de « *décontextualisation* », « *recontextualisation* » et classification qualitative des contenus par la production de *verbatim*. Pour finir sur le plan méthodologique, une triangulation par une analyse lexicométrique a 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.

**Tableau 1 : Liste des entretiens confidentiels réalisés sur les deux terrains de recherche**

néro d'entre	Fonction de la personne interrogée	Date de l'entretien	Lieu	Durée
E#1	Représentant de l'autorité portuaire #1	Mai. 2020	Le Havre	42 min
E#2	Représentant d'un syndicat professionnel national	Mai. 2020	Le Havre	78 min
E# 3	Représentant de la société civile – ONG	Mai. 2020	Le Havre	64 min
E#4	Représentant d'une société de service privée	Mai. 2020	Le Havre	60 min
E#5	Représentant d'un manutentionnaire privé	Mai. 2020	Le Havre	61 min
E#6	Représentant d'une société de transport privée	Mai. 2020	Le Havre	45 min
E#7	société civile – Ancien cadre du port impliqué dans la g	Mai. 2020	Le Havre	60 min
E#8	représentant de la société civile et ancien représentant sy	Mai. 2020	Le Havre	100 min
E#9	Représentant de la société civile	Juin. 2020	Le Havre	39 min
E#10	Représentant de la société civile - Universitaire	Juin. 2020	Le Havre	66 min
E#11	été de service informatique portuaire sur plusieurs port	Juin. 2020	Le Havre	69 min
E#12	Représentant de l'autorité portuaire #2	Juin. 2020	Le Havre	60 min
E#13	Représentant d'une compagnie logistique privée	Juin. 2020	Le Havre	49 min
E#14	Représentant d'une compagnie de transit privée	Juin. 2020	Le Havre	54 min
E#15	e l'Etat français et impliquée dans la gouvernance port	Juin. 2020	Le Havre	60 min
E#16	Représentant de l'autorité portuaire #3	Juin. 2020	Le Havre	61 min
E#17	Représentant de la société civile	Déc. 2019	Abidjan	69 min
E#18	Représentant d'un opérateur maritime privé	Déc. 2019	Abidjan	49 min
E#19	Représentant de l'autorité portuaire #1	Déc. 2019	Abidjan	34 min
E#20	Représentant de l'autorité portuaire #2	Déc. 2019	Abidjan	101 min
E#21	l'Etat ivoirien et présent sur la gouvernance portuaire c	Déc. 2019	Abidjan	72 min
E#22	Représentant de la société civile – Expert portuaire	Déc. 2019	Abidjan	64 min
E#23	Représentant d'une société de service privée	Déc. 2019	Abidjan	60 min
E#24	ntant de la société civile – Expert portuaire universitaire	Juillet. 2020	Paris	79 min
E#25	sentant d'un opérateur de manutention portuaire à Ab	Juillet. 2020	Paris	61 min

Source : Les auteurs, 2025

### 3- Principaux résultats

Les verbatim ont été tout d'abord décomposés selon les mots-clés de chacune des deux théories (TRS et SP) pour ensuite être analysés de manière croisée et dynamique entre les deux terrains de recherche. Les résultats composent un corpus textuel où les divergences et convergences de points de vue partagent un élément commun fort : l'importance cruciale des personnalités des dépositaires de la gouvernance portuaire. La discussion sur les profils et expériences professionnels des acteurs de la gouvernance nourrit les implications managériales.

#### 3-1 Les concepts-clés de la « règle » et de la « régulation »

Quand on évoque la règle dans l'esprit de la TRS, les propositions issues du terrain havrais prennent la forme de « critiques » avec l'urgence de « changer les règles » du gouvernement des activités portuaires havraises. Une incontestable objectivation des règles se constate en particulier depuis les acteurs du secteur privé qui appellent à la pratique de nouvelles règles plus en phase avec les usages rencontrés dans le port.

*« Comment, ensemble, on édicte des règles, parfois même peut-être uniques et hyper-spécifiques au territoire ». (E#4).*

A l'inverse, l'application et surtout l'interprétation des règles sont au cœur de réflexions d'acteurs publics qui expriment leur attachement à la défense de la règle car elle incarne le produit de la loi. Dans les esprits havrais, le travail de terrain révèle que le compromis peut devenir le moyen de produire des règles plus légitimes.

*« Ces règles collectives ne viennent pas simplement de réformes, de la loi, mais bien d'une manière de coproduire de la règle, sur la base de compromis. (...) pour pouvoir contourner les freins que la loi ou que la régulation ne nous permettent pas de dépasser, ou de « by-passer ». (E#10).*

Du terrain abidjanais ressort principalement que la règle (et la régulation d'ailleurs) s'imposent *de facto* puisqu'elles relèvent directement, pour ne pas dire exclusivement, du politique. Les interlocuteurs abidjanais conviennent que les règles deviennent communes et collectives par leurs usages et leurs pratiques.

*« Donc, il faut savoir qu'un port est politique et que la nomination d'un directeur général d'un port est avant tout politique ». (E#22).*

Fait intéressant, des représentants du secteur privé et de la société civile établissent une relation entre le fait qu'un fonctionnement efficace de la place portuaire d'Abidjan passe par un compromis qui lui-même participerait à l'établissement de règles.

*« Je pense que c'est le compromis qui fait marcher. Je pense qu'il y a des règles à mettre en place ». (E#18).*

Le terme de régulation est apparu peu confortable dans les discours havrais, remplacé de manière implicite par celui de gouvernance. La régulation est perçue comme une forme de contrôle rigide par des organes trop souvent éloignés d'une gouvernance opérationnelle des activités économiques et logistiques du port.

« L'Etat est systématiquement omniprésent dans une forme de tutelle qu'il n'arrive pas toujours à exercer de manière économiquement censée. » (E#13).

La présence de l'Etat dans la régulation portuaire est clairement énoncée, certains acteurs dénonçant l'absence d'inclusion sociale et sociétale dans la construction et la gestion des décisions.

« On a trop longtemps certainement gouverné les ports sans du tout s'intéresser à ce que pense la société civile ». (E#16).

Les discours abidjanais s'alignent sur ceux recueillis au Havre. Les régulations sont joliment qualifiées par un représentant d'une autorité publique de « refuges de légitimation des pratiques courantes ». Par contre, chose différente du contexte français, la régulation à Abidjan est communément « contournée » par des pratiques et des règles dites informelles mais admises. Le dialogue informel entre les organisations et leurs dirigeants (public et privé) a même le pouvoir fréquent d'infléchir les lois, les règles et la régulation.

« On est obligés, quand même, de travailler en compromis. Quand l'Etat estime que la concession gagne trop d'argent et qu'ils veulent renégocier les conditions... ben, d'accord mais la concession, elle est signée. Il y a un cadre juridique. Donc forcément, vous devez vous entendre et on arrive à des compromis ». (E#25).

### **3-2 Les concepts-clés de la « négociation » et du « conflit »**

Ces deux termes essentiels dans les travaux de la TRS ont été abondamment utilisés avec des propos directs dans le contexte havrais. Le milieu portuaire s'enorgueillit d'une culture forte et ancrée de la négociation. Cela se retrouve dans des discours porteurs de défiance où la négociation apparaît comme un moyen « de ne pas aller au clash permanent » pour reprendre un entretien. Que ce soit les représentants publics ou privés, ils distillent la même mécanique où chaque intérêt (de corporation) se défend :

« Ici, on est dans la culture du secret, dans la culture des petits intérêts, dans la culture des clans et donc du coup, ça ne fait que créer des angoisses, des non-dits, des tensions, et finalement des conflits ». (E#9).

La négociation n'est pas consultation, elle est confrontation. Le compromis peut apparaître comme une finalité pour construire une négociation.

« (...) Donc, ce que j'appellerais des compromis, en tout cas dans mon esprit, c'est que chacune des parties prenantes fasse un pas vers l'autre, sans dénaturer ses ambitions ou ses objectifs, mais toujours en tenant compte du fait que d'autres parties prenantes peuvent avoir d'autres ambitions et d'autres objectifs ». (E#10).

Le conflit en milieu portuaire est appréhendé comme une règle du jeu où le compromis se trouve dans le rapport de force entre tous les acteurs. Au port d'Abidjan, la négociation se confond dans les discours avec la discussion et le compromis pour expliciter la manière dont se pratique la gouvernance :

« (...) science inexacte qui navigue entre les impératifs de la loi et la capacité collective à trouver des compromis opérationnels au quotidien ». (E#18).

Fait remarquablement différent à Abidjan, ce sont les personnalités des cadres dirigeants du PAA qui sont mises en avant pour esquiver les conflits via des discussions et des négociations ouvertes. Il est fait mention des actions du Directeur Général en personne qui cherche à construire des compromis (ou des consensus) dans sa gestion des affaires portuaires locales.

*« Vous parliez de gouvernance (...). On sent bien une connaissance de plus en plus affinée de la part de l'autorité portuaire, qui sait aussi conseiller. Donc, aujourd'hui, il y a quand même des discussions qui sont plus professionnelles qu'elles ne pouvaient l'être avant ». (E#23).*

Un témoin de la société civile, expert-acteur de la chose portuaire africaine, apporte ce que l'on peut estimer comme une forme de synthèse sur l'appréciation de la négociation et du conflit :

*« A Abidjan, la pratique est la règle et ses contours sont le fruit de longues et nombreuses discussions entre les acteurs concernés. Le but, c'est que la pratique aille dans le sens et l'intérêt du plus grand nombre. Le PAA fonctionne comme ça. Les opérateurs privés aussi. C'est souvent plus efficace que les lois et les règlements ». (E#24).*

Cette façon de percevoir la négociation conduit à éviter les conflits, ou à tout le moins, d'aborder le conflit par la discussion et l'échange.

### **3-3 Les concepts-clés de « L'épreuve » et de « l'intérêt »**

Les discours sur « l'épreuve » sont singuliers dans le contexte havrais, plusieurs interlocuteurs le transformant en « faire ses preuves ». L'épreuve se comprend dans une logique de justification et de défiance avec une gouvernance qui trouve sa légitimité « dans l'épreuve ».

*« Le Havre est un endroit, vous le savez, qui accepte difficilement des nouveaux venus. Et si vous ne faites pas vos preuves, on considère que vous ne devez pas vous exprimer sur un sujet qui concerne des gens qui sont là depuis 40 ans et dont les parents étaient là aussi ». (E#1).*

Il ressort dans les verbatim certaines capacités « fédératrices » de l'épreuve mettant en exergue les opportunités « d'avancées collectives et communautaires ». Bien plus prolixes sur le terme d'intérêt, les interlocuteurs havrais l'ont presque systématiquement affublé de qualificatifs. « Individuels », « particuliers », « corporatistes » : l'intérêt devient pluriel et protéiforme dans une « gouvernance de l'intérêt par l'intérêt » comme soulignés ici :

*« Le problème du port du Havre : il est encore trop dépendant d'intérêts particuliers très installés qui ne font pas bouger la place. J'ose même dire, ils sont tellement dans cette recherche de la défense de leurs intérêts qu'ils en oublient d'être bons sur les sujets de développement ». (E#2).*

Sur le terrain abidjanais, la stature politique du DG revient dans les réponses sur le terme d'épreuve. Le DG doit incarner la responsabilité de « relever personnellement l'épreuve de gérer son organisation » comme l'énonce un puissant opérateur privé abidjanais. Dans les verbatim ressort aussi l'expression de « mise à l'épreuve » en faisant référence au niveau d'écoute accordé aux partenaires et aux clients.

*« Plusieurs fois, le DG du Port Autonome d'Abidjan a laissé entendre et dit ; « J'ai besoin que vous m'aidiez pour porter la bonne voie ». (E#21).*

Un opérateur privé fait référence au travail de coordination du PAA via des ateliers qui visent à « faire comprendre l'intérêt de collaborer ».

*« Quand on y arrive pas, il faut qu'on accepte la culture du compromis Et ça, c'est ce qu'on essaie de faire passer aux uns et aux autres par des ateliers plus spécifiques en fonction de leurs métiers ». (E#18).*

Le compromis constitue alors le « moyen » de construire « *des intérêts communs et généraux par la somme des intérêts de chacun* » comme l'argumente un autre acteur de la société civile.

### **3-4 Les concepts-clés de « l'accord » et de la « justification »**

A l'accord répond « *les accords* » dans les verbatim havrais avec un renvoi vers la notion « d'accord de place portuaire » pour disposer d'une gouvernance qui soit « en accord » avec les spécificités du port. Il persiste cette idée de surpassement des particularités des personnes dépositaires de la gouvernance locale. Cela renvoie à la sociologie pragmatique évoquée dans une « *sociologie des arrangements* » dépassant le cadre opérationnel des organisations (Crozier, 2000). L'accord notifie à plusieurs reprises l'aptitude et la capacité à « *travailler ensemble* ».

*« C'est notre rôle de trouver les bons moyens pour les faire travailler ensemble (...) Aller vers l'excellence, ça veut dire travailler ensemble et c'est ça le plus difficile ». (E#12).*

Les *faire travailler ensemble* place l'autorité portuaire comme l'organisation en charge d'activer les bonnes règles, tout en respectant le cadre d'une régulation, afin d'assembler toutes les conditions de négociations qui permettent d'anticiper, éviter et finalement solder les conflits. L'accord au singulier semble utopique du fait de la défense « d'accords spécifiques » qui échappent aux règles et réglementations. La justification se mêle aux termes « *légitimité* » et « *responsabilité* » pour expliciter la situation de gouvernance actuelle au Havre. La justification passe par les ajustements et le compromis revient comme un outil :

*« Alors le consensus et le compromis, il faut que l'on se parle plus. Il faut que les gens se rencontrent, se connaissent, puissent faire de la stratégie ensemble et le fassent de manière séparée d'une instance dans laquelle on décide ». (E#12).*

A Abidjan, un acteur clé de la gouvernance portuaire annonce que « *travailler bien ensemble* » exige des accords qui construisent une culture collaborative dans un objectif d'optimisation :

*« L'autorité portuaire en tant qu'entité qui gère la place portuaire, avec aussi d'autres acteurs prépondérants telle que la douane : notre objectif, c'est d'emmener un peu la culture collaborative pour l'optimisation des processus ». (E#20).*

L'accord est le fruit d'un travail collectif qui doit aboutir à des compromis avec des relations entre parties prenantes qui permettent de travailler ensemble, comme résumé ici :

*« On est forcément sur un certain nombre de points pas d'accord, et du coup, il y a nécessité de trouver un compromis, bien entendu. Pour nous, le compromis implique qu'on mette tout le monde d'accord sur tout alors qu'on sait que quand on gère une place portuaire, arriver à faire de la gouvernance par le compromis peut être compliqué ». (E#18).*

Quant au terme de « *justification* », il convoque à plusieurs reprises un autre terme pas nécessairement employé sur le terrain havrais : « *la transparence* ». La coordination des actions qui concernent tous les acteurs portuaires impose une gouvernance transparente. Et le compromis devient une condition de la construction de la transparence et de la justification des actions comme l'exprime l'extrait suivant :

« *Demain, le port d'Abidjan ferme. C'est une catastrophe économique sans précédent. Donc, il y a une responsabilité stratégique et politique sur les épaules qui est énorme. Les dirigeants du PAA sont obligatoirement et en permanence en train de chercher des compromis* ». (E#21).

#### **4- Discussion**

Bien au-delà des simples repérages de correspondance entre les concepts théoriques et les phénomènes étudiés sur le terrain, l'analyse des discours permet de considérer la structuration d'une démarche d'opérationnalisation construite autour du compromis, au service des praticiens de la gouvernance portuaire. Au Havre, la relativisation de la gouvernance actuelle part du principe qu'elle n'est pas en phase avec le fonctionnement réel et le poids relatif de chacune des parties prenantes. Le secteur privé dénonce sa mise à l'écart des organes de gouvernance alors que la société civile ne se reconnaît pas dans la représentation actuelle pourtant ouverte à des personnalités publiques. Cette recherche démontre que le recours au compromis peut pallier à cette lacune par un rééquilibrage de la légitimité et de la représentativité des personnes qualifiées via une gouvernance consensuelle basée sur l'usage managérial du compromis.

A Abidjan, l'omniscience du pouvoir politique dans la gestion du port constitue l'une des principales récriminations émanant autant du privé que des acteurs civils. La pesanteur des mécanismes de l'administration politique ressort des entretiens. Le secteur informel constitue une spécificité car le poids socio-économique des « invisibles » n'est pas inclus dans la gouvernance. Le compromis doit structurer des dialogues qui « co-construisent » la fabrique de la décision et la responsabilité de gouverner. Le concept de compromis apparaît comme une « *manière nouvelle de fabriquer* » des accords justes qui trouvent leur justification par l'acceptation négociée du dépassement des intérêts particuliers dans un principe de règles communes pour faire face aux épreuves et anticiper les conflits. Le compromis devient un outil méthodologique et une acception sociologique que les parties prenantes portuaires pourraient viser. *User du compromis dans la pratique de gouvernance portuaire*, c'est initier un changement sociologique majeur dans le fonctionnement institutionnalisé de rapports de force entre des acteurs qui ont fait du conflit et de la négociation les moteurs des blocages/déblocages de la gouvernance portuaire. Dans ce sens, les apports conceptuels de la TRS et de la sociologie pragmatique permettent de dégager des résultats selon trois dimensions principales.

La première est *idéologique*. Le travail de terrain fait ressortir le poids des héritages où chacun semble camper sur ses positions idéologiques. Pour les administrateurs publics, la gouvernance portuaire demeure un aboutissement régalién qui ne tolère que d'éventuels ajustements à la marge. Pour le secteur privé, les forces du marché doivent être le cœur d'une gouvernance portuaire qui fait du compromis un outil d'anticipation et d'ajustement. Pour la société civile, des considérations supérieures dépassent le port avec des problématiques socio-environnementales qui invitent une gouvernance plus inclusive, participative et durable.

La deuxième est *sociologique*. Le milieu portuaire est caractérisé par un corporatisme fort et une sociologie de l'épreuve. Un des résultats démontre que cette résistance peut être dépassée

par une gouvernance qui ferait du compromis le ciment de convergences d'intérêts bâtis sur ce que l'on serait tenté de qualifier à ce stade de « *possibles sociologiques* ». En effet, de nombreux acteurs interviewés, particulièrement au Havre, entrevoient la capacité à travailler dans une « *sociologie communautaire* » en mettant le compromis au centre de l'acte de gouvernance. A Abidjan, c'est l'inclusion de la société civile aux côtés des sphères politiques et privées qui suppose une modification sociologique d'envergure. Une gouvernance par le compromis doit permettre l'inclusion des expressions riveraines et citoyennes.

La troisième dimension est *méthodologique* et recouvre les deux premières. La plupart des personnes interviewées reconnaissent ne pas disposer encore des méthodes adéquates pour enclencher un processus de co-construction radicalement différent de celui en place. Le plus grand nombre admettent leurs propres limites dans une réelle compétence au compromis. Dans la sociologie pragmatique, le rôle, la perception et l'ambition des acteurs sont essentiels pour engager un processus de changement managérial radical. Les travaux sur la conflictualité renvoient aux postures individuelles qui oscillent entre détermination à changer les choses et ambition à vouloir coopérer (Thomas & Kilman, 2005). Cette troisième dimension ouvre sur de nouvelles perspectives managériales et opérationnelles qui s'éloignent des pratiques héritées. Un travail de sensibilisation sociologique des acteurs peut construire une gestion par le compromis qui assume une aspiration à gouverner autrement. Une des principales implications managériales de la recherche conclut sur les possibles dividendes de la prospective-métier pour façonner les acteurs à l'usage du compromis (Gimbert, 2004)(Scouarnec & Boyer, 2009).

## **5- Implications managériales et conclusion**

La présente recherche tend à démontrer comment l'opérationnalisation de la gouvernance portuaire par le compromis exige de recourir aux potentiels méthodologiques de la prospective-métier. L'activation de nouvelles formes de compétences soutient la perspective d'une gouvernance basée sur des actions et intelligences collaboratives (Scouarnec & Boyer, 2009). Le compromis devient un outil pour des acteurs qui imaginent des « *avenirs possibles* » dans la perspective d'opérationnaliser une gouvernance avec d'autres référentiels et d'autres compétences (Scouarnec, 2013). Cela rejoint les travaux sur la stimulation des intelligences collectives par l'inclusion d'experts externes en provenance d'autres secteurs d'activités et avec des approches sociologiques différentes en matière de compromis (Heurgon, 2008). L'ancienne directrice du Port de Los Angeles corrobore cette préconisation en démontrant les effets d'un recrutement de « managers » plus aptes au compromis et issus de métiers déconnectés du port (Knatz, 2020). L'ambition consiste à produire de la « *plasticité institutionnelle* » dans une gouvernance régie par et avec le compromis (Notteboom & Haralambides, 2020). La gouvernance portuaire par le compromis peut alors devenir « *assouplie et résiliente* ». Pour cela, les acteurs-décideurs doivent être préparés pour co-produire une efficacité collaborative. Cette dimension de la formation et de la sensibilisation mobilise des outils spécifiques pour renforcer les compétences professionnelles, intellectuelles et comportementales vis-à-vis du compromis (Daudet, 2022). Sur la base des résultats, de nouvelles pistes de recherche émergent pour questionner la durabilité des compromis et le caractère performatif de la gouvernance (Loubet & Serry, 2022). La pratique de la gouvernance portuaire par le compromis exige de construire des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent de mesurer l'efficacité d'une production de décision générée par le compromis. En cela, la mesure objective de l'efficacité des

intelligences comportementales et managériales collectives ouvre d'intéressantes perspectives de recherche.

## **Bibliographie**

Alix, Y. & Daudet, B. (2018). Prospective portuaire, stratégie territoriale et attractivité concurrentielle : le nécessaire changement de paradigme de l'autorité portuaire. In Alix, Y., *Prospective maritime et stratégies portuaires*. Caen, Editions Management & Société, p. 155-176

Barlatier, P.J. (2018). Les études de cas. In Chevalier, F., Cloutier, M. et Mitev, N., *Les méthodes de recherche du DBA*. Caen, Editions Management & Société, p. 126-139.

Bird, J. (1971). *Seaports and seaport terminals*, Londres, Hutchinson Press.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur*, Paris, Presses Universitaires de France.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bréchet, J. P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, (184), p. 13-34.

Brooks, M. R., Knatz, G., Pallis, A., & Wilmsmeier, G. (2022). Transparency in port governance: Setting a research agenda. *Journal of Shipping and Trade*, 7(1), p. 29-59.

Brooks, M. R., Knatz, G., Pallis, A., & Wilmsmeier, G. (2021). Visibility and verifiability in port governance transparency: Exploring stakeholder expectations. *World Maritime University Journal of Maritime Affairs*, 20, p. 435-455.

Brooks, M. R., Cullinane, K. P. B., & Pallis, A. A. (2017). Revisiting port governance and port reform: A multi-country examination. *Research in Transportation Business & Management*, 22, p. 1-10.

Brooks, M. R., & Cullinane, K. P. B. (2007). *Devolution, port governance and port performance*. JAI Press.

Buchet, C. (2017). *La grande histoire vue de la mer*. Le Cherche Midi.

Cariou, P., Fedi, L., & Dagnet, F. (2014). The new governance structure of French seaports: An initial post-evaluation. *Maritime Policy & Management*, 41(5), p. 430-443.

Comtois, C., & Slack, B. (2003). Innover l'autorité portuaire au 21<sup>e</sup> siècle : un nouvel agenda de gouvernance. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, (44), p. 11-24.

Crozier, M. (2000). *À quoi sert la sociologie des organisations ? Tome 1 : Théorie, culture et société*. Seli Arslan.

Daudet, B. (2022). *Gouverner demain les relations métropole-port*. Villes en développement. *Bulletin professionnel AdP*, (116), 5 p.

Daudet, B., Loubet, L., Alix, Y., & Serry, A. (2024). Gouvernance portuaire par le compromis : réflexions managériales et stratégiques. *Logistique & Management*, 32(2), p. 82-96. <https://doi.org/10.1080/12507970.2023.2294211>

Daudet, B., & Alix, Y. (2012). Gouvernance des territoires ville-port : empreintes locales, concurrences régionales et enjeux globaux. *Organisation et territoires*, 21(2-3), 12 p.

De Langen, P. W., & Van der Lugt, L. M. (2007). Governance structures of port authorities in the Netherlands. *JAI Press*, p. 109-137.

Desplebin, O. (2014). Grille d'analyse de la performance des réseaux territorialisés d'organisations : le cas des places portuaires maritimes de commerce. *Logistique & Management*, 22(2), p. 19-29.

Desplebin, O., Guérin, 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 ?* Éditions ESKA.

De Terssac, G. (Dir.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. La Découverte.

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, (170), p. 155-171.

Fabbe-Costes, N. (2019). Valeur, performance, mesure et outils de gestion : évolution et perspective en logistique et SCM. *Revue française de gestion*, 8(285), p. 85-100.

Fabbe-Costes, N., & Gialdini, L. (2018). *Stratégie organisationnelle par le dialogue*. Economica.

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* (pp. 187–210). Palgrave Macmillan.

Fredouet, C. H., & Le Mestre, P. (2005). La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux inter-organisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(4), p. 5-32.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Dir.). (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3e éd.). Pearson.

Guérin, F. (2000). *Émergence de la quasi-organisation : le cas de la place portuaire* (Thèse de doctorat, Université du Havre).

Gilles, J., Boltanski, L., & Thévenot, L. (1988). Les économies de la grandeur. *Les Annales de la recherche urbaine*, (40).

Gimbert, L. (2004). La prospective : pour un retour aux fondamentaux. *Revue Management & Avenir*, (2), p. 83-95.

Grosdidier de Matons, J. (1999). *Droit, économie et finances portuaires*. Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Gottmann, J. (1961). *Megalopolis*. New York. 810 p.

Heurgon, E. (2008). Pour une intelligence collective urbaine qui fait communiquer plusieurs mondes. *Les Annales de la recherche urbaine*, (104), p. 129-137.

Kauffmann, A. (2018). *La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires* (Thèse de doctorat, Université du Havre).

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*, 22, p. 67-77.

Knatz, G. (2020). Port management, governance and leadership. In T. Notteboom, A. Pallis, & J.-P. Rodrigue (Dir.), *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.

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*, (16).

Le Roy Ladurie, E. (1973). *Le Territoire de l'historien* (Tome 1). Gallimard.

Lemieux, C. (2018). *La sociologie pragmatique*. La Découverte.

Loubet, L., Del Mondo, G., Bangate, J., Sanlaville, E., & Tranouez, P. (2024). Modelling the governance of European medium-sized port-cities. *Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation*, 2024, 80-81 | 2023, [10.46298/cst.11574](#). [\(hal-04154472v3\)](#)

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. *Noréis*, (263), p. 95–117.

McLaughlin, K., Osborne, S., & Ferlie, E. (Dir.). (2002). *The New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. Routledge.

Nachi, M. (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Armand Colin.

Notteboom, T. E., Pallis, A., & Rodrigue, J. P. (2022). *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.

Notteboom, T. E., & Haralambides, H. E. (2020). Port management and governance in post-COVID-19 : quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*, 22.

- Pigenet, M. (2001). Les dockers : retour sur le long processus de construction d'une identité collective en France. XIXe–XXe siècles. *Genèses*, (42), p 5-25.
- Peters, G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, p. 227-243.
- Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Éditions Octarès.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Reynaud, J.-D., & Richebé, N. (2007). Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue française de sociologie*, 48(1).
- Salamon, L. M. (Dir.). (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.
- Scouarnec, A. (2013). Prospective du management et management de la prospective. *Revue Management & Avenir*, (63).
- Scouarnec, A., & Boyer, B. (2009). *La prospective des métiers*. Éditions EMS.
- Thomas, K. T., & Kilman, R. H. (2005). *Méthode Thomas-Kilman en situation de conflits : profil et rapport explicatif*. Psychometrics Canada Ltd.
- Verhoeven, P. (2009). European ports policy: Meeting contemporary governance challenges. *Maritime Policy and Management*, 36, p. 79-101.
- Vigarié, A. (1979). *Ports de commerce et vie littorale*. Hachette.
- Zhang, Q., Zheng, S., Geerlings, H., & El Makhoulfi, A. (2019). Port governance revisited: How to govern and for what purpose? *Transport Policy*, 77, p. 46-57.