



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. Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation, 2026. <hal-05593789>

HAL Id: hal-05593789

<https://hal.science/hal-05593789v1>

Submitted on 16 Apr 2026

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Pratiquer la gouvernance portuaire autrement

Brigitte Daudet

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

20 Quai Frissard, 76600 Le Havre

bdaudet@em-normandie.fr

N°ORCID : 0000-0003-2446-6254

Yann Alix

Délégué Général - Fondation SEFACIL

32 rue Jules Lescene, 76600 Le Havre

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

N°ORCID : 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

N°ORCID : 0000-0002-2800-3305

RESUME

Cette recherche analyse la gouvernance portuaire en examinant dans quelle mesure le concept de compromis peut façonner une pratique renouvelée et opérationnelle de la gouvernance au service des acteurs et décideurs portuaires. À partir d'une enquête qualitative fondée sur vingt-cinq entretiens semi-directifs menés auprès des parties prenantes du port du Havre (France) et du port d'Abidjan (Côte d'Ivoire), l'étude propose une démarche d'opérationnalisation structurée autour du compromis comme outil de régulation, de coordination et de légitimation.

En mobilisant conjointement la Théorie de la Régulation Sociale et la Sociologie Pragmatique, cette recherche met en évidence deux logiques contrastées de compromis - institutionnelle et procédurale au port du Havre, relationnelle et pragmatique au port d'Abidjan - tout en soulignant leur contribution commune à la stabilisation de la gouvernance portuaire.

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

PRACTICING PORT GOVERNANCE IN A DIFFERENT WAY

ABSTRACT

This research analyses port governance by examining the extent to which the concept of compromise can shape a renewed and operational approach to governance that serves port stakeholders and decision-makers. Based on a qualitative study comprising twenty-five semi-structured interviews with stakeholders at the Port of Le Havre (France) and the Port of Abidjan (Ivory Coast), the study proposes an operationalisation approach structured around compromise as a tool for regulation, coordination and legitimisation.

By drawing jointly on Social Regulation Theory and Pragmatic Sociology, this research highlights two contrasting logics of compromise – institutional and procedural at the Port of Le Havre, relational and pragmatic at the Port of Abidjan – whilst emphasising their shared contribution to the stabilisation of port governance.

Keywords: Governance – Port – Compromise – Prospective – Management

Introduction

Les ports constituent les maillons méconnus de la mondialisation marchande. Ces maillons sont constitués d'acteurs publics, parapublics, privés, communautaires et civils qui interagissent à différentes échelles de décision et d'influence. 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 de ces acteurs réside dans la construction et la fiabilisation d'une dynamique coopérative visant à générer des bénéfices économiques, territoriaux et sociétaux partagés. En cela, les ports demeurent des espaces de tensions et de négociations avec le symbole des luttes sociales et des revendications sociétales (Daudet, 2022).

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 littérature, il ressort deux faits marquants :

- La mécanique et la pratique de gouvernance en milieu portuaire continuent de questionner (Notteboom & Haralambides, 2020), notamment en matière de répartition du pouvoir décisionnel entre acteurs publics et privés, de transparence des processus, de participation citoyenne et de performance organisationnelle ;
- Le concept de compromis n'a pas été travaillé dans l'analyse contemporaine de la gouvernance portuaire (Brooks & Alli, 2022) (Daudet et alli, 2024).

À notre connaissance, aucune étude n'a explicitement mobilisé le compromis comme catégorie analytique centrale pour examiner les dynamiques sociologiques et managériales de la gouvernance portuaire, ce qui confère à notre approche une contribution théorique spécifique.

Pour répondre à ces enjeux, cette recherche analyse les pratiques sociologiques et managériales des acteurs portuaires afin de comprendre comment le compromis peut structurer concrètement l'exercice de la gouvernance.

Comment le compromis, appréhendé à travers la Théorie de la Régulation Sociale (Reynaud) et la Sociologie Pragmatique (Boltanski & Thévenot), peut-il contribuer à renouveler les pratiques de gouvernance portuaire ? 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). Deux terrains contrastés, le port du Havre et le port d'Abidjan, servent de base à cette réflexion. Leur choix repose sur des héritages institutionnels similaires - marqués par la tradition portuaire francophone - mais sur des contextes socio-économiques et politiques différenciés. Cette dualité permet de tester la portée du compromis dans des configurations de gouvernance distinctes : le port du Havre, en France, marqué par une recomposition institutionnelle récente, et le port d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, caractérisé par une forte dimension politique et des pratiques informelles.

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). L'objectif est d'articuler les cadres théoriques mobilisés aux observations empiriques issues des deux terrains afin d'éclairer les mécanismes concrets de la gouvernance portuaire. 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). Enfin, la conclusion synthétise les principaux apports, en souligne les limites et ouvre des perspectives de recherche, notamment autour de la prospective-métier.

1- Les enseignements de la littérature et élaboration 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). Par *gouvernance portuaire*, nous entendons l'ensemble des dispositifs, institutions et pratiques de coordination entre acteurs publics, privés et communautaires

impliqués dans la gestion stratégique, économique et sociétale des ports (Verhoeven, 2009 ; Brooks et al., 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 : les capitaines d'industrie et les syndicats, qui acquièrent alors un pouvoir décisionnel considérable dans la fabrique des décisions portuaires (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). Cette libéralisation renvoie aux réformes de décentralisation et de privatisation engagées dans les ports européens et français depuis les années 1990 (De Langen & Van der Lugt, 2007 ; Fedi et al., 2022). 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 contextes les périmètres et surtout les modalités et méthodologies de calculs (Knatz, 2017).
- La troisième met en avant de nouvelles typologies de questionnement, notamment celles portant sur la transparence dans les processus de gestion et sur 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). Pour clarifier cette diversité, un tableau de synthèse (Tableau 1) présente les principaux travaux en sciences de gestion sur la gouvernance portuaire, leurs grilles d'analyse et leurs résultats-clés.

Tableau 1 - Synthèse des principaux travaux en sciences de gestion sur la gouvernance portuaire

Auteurs / Année	Questionnement principal	Cadre théorique / Grille d'analyse	Terrain ou contexte étudié	Principaux résultats / Apports
Desplebin (2004)	Mesure de la performance des réseaux territorialisés d'organisations portuaires.	Théorie des réseaux et approche organisationnelle	Ports français (Le Havre, Marseille).	Montre la diversité des modèles de gouvernance et la difficulté d'évaluer la performance collective.
Ehlinger, Perret & Chabaud (2007)	Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés ?	Théories des réseaux et gouvernance partenariale	Réseaux inter-organisationnels portuaires	Insiste sur l'importance des mécanismes de coordination et de la confiance entre acteurs.

Guérin (2000)	Émergence de la quasi-organisation portuaire.	Théorie des organisations et régulation inter-acteurs.	Place portuaire du Havre	Montre la construction progressive d'une gouvernance hybride entre public et privé.
Frédouet & Le Mestre (2005)	Construction d'outils de mesure de la performance des réseaux inter-organisationnels.	Approche par la performance collaborative	Réseaux d'acteurs portuaires français	Met en évidence l'effet limité des réformes sur la compétitivité
Desplebin, Guérin & Kauffmann (2021)	. Trajectoires institutionnelles et recompositions de la gouvernance portuaire.	Approche institutionnaliste.	Port du Havre	Identifie les biens communs comme leviers de coopération durable
Cariou, Fédi & Dagnet (2014)	Impacts des réformes de gouvernance sur la performance portuaire.	Analyse économétrique	Ports français post-réforme 2008.	Met en évidence l'effet limité des réformes sur la compétitivité.
Kauffmann (2018)	Contribution des biens communs à la performance des méta-organisations.	Théorie des biens communs	Corridors logistico-portuaires	Identifie les biens communs comme leviers de coopération durable.
Fédi, Cariou & Monios (2022)	Bilan de 40 ans de réformes portuaires françaises.	Analyse institutionnelle comparée	Ensemble du système portuaire français	Démontre la persistance d'une gouvernance mixte et d'une forte tutelle publique.
Loubet et al. (2024)	Modélisation de la gouvernance des ports européens de taille moyenne.	Modélisation systémique et approche territoriale	Ports d'Europe du Nord-Ouest.	Propose un modèle de gouvernance intégrée articulant acteurs publics, privés et civils.

Source : Les auteurs, 2025

Fabbe-Costes interroge l'usage du dialogue dans les dispositifs de coordination logistique et de Supply Chain Management (Fabbe-Costes, 2019 ; Fabbe-Costes & Gialdini, 2018), en montrant qu'il constitue un levier structurant de construction collective des règles. Cette réflexion ouvre sur une lecture sociologique de la gouvernance des organisations, en écho aux travaux de Crozier (2000) relatifs aux logiques de confrontation, de rivalité et d'évitement au sein des systèmes organisés. Dans cette perspective, appréhender la gouvernance portuaire par le compromis revient à croiser des fondements issus des sciences de gestion et de la sociologie des organisations.

Cette revue de littérature met ainsi en évidence l'intérêt d'introduire la notion de *compromis* dans l'analyse de la gouvernance portuaire, en croisant les fondements théoriques issus de la science de gestion et de la sociologie

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

Deux cadres théoriques complémentaires ont été retenus pour appréhender la gouvernance portuaire à travers le prisme du compromis : la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) de Reynaud (Reynaud, 1995), et la Sociologie Pragmatique (SP) de Boltanski et Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces deux approches sont dites complémentaires car elles envisagent le compromis sous deux angles distincts mais convergents : la TRS met l'accent sur la production collective de règles et la négociation institutionnelle entre acteurs pour stabiliser leurs relations, tandis que la SP s'intéresse aux situations concrètes d'épreuve où les acteurs justifient et légitiment leurs positions afin de parvenir à un accord jugé juste.

Leur articulation permet ainsi de combiner une lecture structurelle, centrée sur la régulation des rapports de pouvoir, et une lecture interactionnelle, axée sur la justification des actions et des valeurs. Ensemble, ces deux cadres offrent une compréhension équilibrée du compromis : à la fois règle négociée et justification légitime des actions collectives.

Dans la TRS, le compromis renvoie à une règle de conduite négociée qui stabilise les relations entre acteurs en conflit tout en maintenant la coopération nécessaire à l'action collective (Reynaud, 1995 ; Reynaud & Richebé, 2007). Le conflit est considéré comme un moteur du changement social : la régulation émerge d'un jeu permanent entre règles de contrôle (imposées par les autorités) et règles autonomes (élaborées par les acteurs). Le compromis représente alors un mode de régulation équilibré, produit par la confrontation et la négociation, qui permet d'aboutir à des ajustements socialement acceptés (De Terssac, 2003 ; Bréchet, 2008).

Dans la SP, le compromis désigne la capacité des acteurs à s'accorder dans des situations d'épreuve en confrontant leurs valeurs et leurs logiques d'action (Boltanski & Thévenot, 1991). L'épreuve constitue un moment critique où chacun doit justifier la justesse et la justice de sa position (Nachi, 2006 ; Lemieux, 2018). Le compromis émerge alors de cette confrontation des arguments, par laquelle les acteurs reconnaissent une légitimité mutuelle et

parviennent à un accord acceptable. La SP éclaire ainsi la dimension morale et cognitive du compromis, en montrant comment les acteurs raisonnent, argumentent et ajustent leurs comportements dans des contextes incertains.

La mobilisation conjointe de ces deux théories vise à les articuler de manière critique pour proposer une lecture renouvelée de la gouvernance portuaire en plaçant en son cœur, la notion de compromis. Appliquées à ce champ, elles permettent d’interpréter la gouvernance comme un processus de négociation continue entre rationalités hétérogènes – étatiques, économiques, sociales et environnementales – et d’éclairer les mécanismes d’équilibrage entre pouvoir politique, intérêts économiques et attentes sociétales.

Tableau 2. Concepts-clés issus de la TRS et de la Sociologie Pragmatique

Cadre théorique	Concepts-clés	Fonction dans l’analyse	Application à la gouvernance portuaire
Théorie de la Régulation Sociale (TRS) – Reynaud (1995 ; 2007)	Règle, régulation, négociation, conflit	Stabiliser la coopération et transformer les désaccords en régulations partagées	Comprendre la gouvernance portuaire comme un ensemble de compromis institutionnalisés entre acteurs publics et privés.
Sociologie Pragmatique (SP) – Boltanski & Thévenot (1991)	Épreuve, justification, accord, intérêt	Identifier les justifications et valeurs mobilisées pour légitimer les accords.	Lire les compromis portuaires comme le produit d’épreuves et de justifications croisées entre logiques économiques, politiques et sociales.

Source : Élaboration des auteurs à partir de Reynaud (1995), De Terssac (2003), Boltanski & Thévenot (1991), Nachi (2006), Lemieux (2018)

Considérant l’herméticité du milieu portuaire, souvent marqué par des rapports de pouvoir rigides et des cultures professionnelles différenciées, le compromis apparaît comme un concept opératoire pour comprendre la coordination entre acteurs. Les jeux d’acteurs y sont intrinsèquement conflictuels, en raison de la défense d’intérêts parfois contradictoires. Le

compromis se positionne dès lors comme un mécanisme d'accommodation dans les postures et pratiques des différentes parties prenantes impliquées dans la gouvernance portuaire. Il s'impose comme un vecteur d'arrangements, favorisant une gouvernance plus coopérative et moins marquée par la conflictualité des relations entre ses représentants.

2- Méthodologie et terrains de la recherche

Notre cadre conceptuel structure la démarche empirique présentée dans la section suivante. Il a guidé la construction du guide d'entretien et l'analyse des verbatim, permettant d'identifier comment les acteurs du Havre et d'Abidjan expriment, négocient et justifient leurs compromis au sein de la gouvernance portuaire.

Une démarche abductive et une posture interprétativiste constituent un processus de recherche visant à décoder les significations de processus souvent non perceptibles, tout en soutenant une véritable rationalité scientifique. Cette approche permet d'explorer la signification que les acteurs portuaires attribuent à leurs pratiques de gouvernance et à leurs interactions quotidiennes.

Deux terrains de recherche différents et complémentaires ont été sélectionnés — Le Havre (France) et Abidjan (Côte d'Ivoire) —, parce que la méthodologie de l'étude de cas soutient l'analyse « des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou l'extension des 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). Cette méthode permet d'analyser des phénomènes organisationnels complexes tels que la gouvernance portuaire, en tenant compte des jeux d'acteurs, des représentations et des pratiques sociales.

Les entretiens ont été menés entre octobre 2019 et juin 2020, période marquée par la réorganisation institutionnelle de HAROPA et la poursuite des réformes portuaires au port d'Abidjan.

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 cas de validation.

Cette approche singulière repose sur l'héritage partagé d'une structuration politique, institutionnelle et sociologique francophone et française. Ce choix répond à une logique d'étude de cas comparée (Yin, 2018), permettant de confronter deux configurations de gouvernance issues d'un même héritage francophone. 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. Le guide s'appuie sur les concepts issus des deux cadres théoriques : règle, régulation, négociation, conflit, épreuve, justification, accord et intérêt, afin d'explorer la manière dont les acteurs expriment et négocient le compromis dans la gouvernance portuaire. 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 vingt-cinq entretiens semi-directifs (**Tableau 1**) auprès de dirigeants d'autorités portuaires, représentants de l'État, opérateurs privés, syndicats, associations professionnelles et acteurs de la société civile. Cette diversité d'acteurs garantit la représentativité des points de vue institutionnels, économiques et sociaux au sein de chaque place portuaire.

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). Chaque entretien a été intégralement retranscrit pour constituer un corpus de référence. L'analyse thématique des contenus a suivi une approche réflexive aboutissant à un corpus textuel original d'environ 300 pages. Afin de consolider la robustesse des résultats, un traitement complémentaire a été réalisé avec le logiciel NVivo, selon un processus combinant les phases de "décontextualisation", de "recontextualisation" et de classification qualitative des verbatim. Enfin, une triangulation analytique a permis de fiabiliser les résultats issus du traitement qualitatif. À titre exploratoire, une analyse lexicométrique conduite avec IRaMuTeQ a servi de vérification lexicale complémentaire au codage manuel, sans exploitation directe des sorties statistiques.

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

numéro d'entretien	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 go	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	de 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

L'exploitation de ces données a permis de dégager des régularités dans les discours et des contrastes significatifs entre Le Havre et Abidjan, notamment autour des mécanismes de régulation, de justification et de négociation au sein de la gouvernance portuaire.

3- Principaux résultats

Les résultats de l'enquête mettent en lumière la manière dont les acteurs du Havre et d'Abidjan expriment, négocient et justifient le compromis dans leurs pratiques de gouvernance portuaire. 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.

L'analyse est présentée selon les principaux concepts issus des cadres théoriques mobilisés (TRS et SP) : règle et régulation, négociation et conflit, épreuve et justification.

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

Dans l'esprit de la TRS, la règle renvoie à un ensemble de normes élaborées collectivement pour stabiliser les interactions entre acteurs. Les entretiens montrent que cette question de la règle cristallise des positions contrastées selon les contextes portuaires.

Au port du Havre, les propositions issues du terrain prennent la forme de critiques des dispositifs existants, souvent accompagnées d'un appel à "changer les règles" du gouvernement des activités portuaires. Les acteurs privés, en particulier, demandent la mise en place de nouvelles règles plus adaptées aux réalités du terrain :

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

À l'inverse, les acteurs publics expriment leur attachement à la règle comme produit de la loi, symbole d'une régulation légitime. Le compromis apparaît alors comme un moyen d'élaborer des règles plus légitimes et partagées :

« 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... » (E#10)

Au port d'Abidjan, la règle — et la régulation — s'imposent de manière beaucoup plus verticale, car elles relèvent directement du champ politique :

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

Cependant, plusieurs représentants du secteur privé et de la société civile estiment qu'un fonctionnement efficace du port passe par un compromis préalable, générateur de règles collectives :

« 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 s'avère délicat au port du Havre : il est souvent remplacé par celui de gouvernance, jugé plus souple et plus opérationnel. La régulation est perçue comme une forme de contrôle rigide exercée par des organes publics éloignés des réalités économiques et logistiques :

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

Cette perception se double d'une critique de l'absence d'inclusion de la société civile :

« 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 font écho à ceux recueillis au port du Havre, tout en soulignant une plus grande flexibilité des pratiques. La régulation est souvent "contournée" par des règles informelles admises et partagées. Le dialogue direct entre dirigeants publics et privés permet d'ajuster les cadres juridiques :

« On est obligés, quand même, de travailler en compromis... et on arrive à des compromis ». (E#25)

En résumé, les entretiens révèlent que la règle et la régulation ne sont pas perçues comme des contraintes, mais comme des espaces de négociation. Le compromis devient alors un outil de légitimation de la règle, qu'il s'agisse de la formaliser (au port du Havre) ou de la contourner (au port d'Abidjan).

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

Dans la TRS, la négociation et le conflit constituent des mécanismes centraux du compromis, permettant aux acteurs de transformer la confrontation en coordination. Les entretiens menés sur les deux terrains mettent en évidence des formes contrastées de négociation selon les cultures organisationnelles portuaires.

Au port du Havre, les propos recueillis révèlent une culture ancienne et revendiquée de la négociation, considérée comme un mode d'équilibre entre des intérêts divergents. Elle est décrite comme un moyen « de ne pas aller au clash permanent », selon les mots d'un interlocuteur. Les représentants publics et privés évoquent une dynamique de confrontation permanente entre corporations, où chacun défend son périmètre d'intérêt :

« 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 perçue comme une consultation mais bien comme une épreuve de confrontation régulée, où le compromis représente la finalité du processus :

« (...) 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)

Dans ce contexte, le conflit est intégré comme une règle du jeu : il structure les rapports de force et devient un moteur du compromis.

Au port d'Abidjan, la négociation s'exprime différemment. Les acteurs y associent la négociation, la discussion et le compromis comme des pratiques quotidiennes de gouvernance :

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

Les personnalités des cadres dirigeants y jouent un rôle déterminant : la qualité du dialogue dépend fortement du style de management et de la posture des responsables du PAA. Le Directeur Général est souvent cité comme catalyseur de compromis et de consensus :

« 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 représentant de la société civile, expert du secteur portuaire africain, résume bien cette approche pragmatique :

« Au port d'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 conception de la négociation conduit non pas à nier le conflit, mais à le transformer par la discussion. La négociation devient un instrument de régulation, contribuant à prévenir les affrontements ouverts et à entretenir des formes de coopération pragmatique entre acteurs publics et privés.

En synthèse, les entretiens confirment que la négociation et le conflit participent d'une même logique régulatrice : au port du Havre, ils s'inscrivent dans une culture du rapport de force institutionnalisé ; au port d'Abidjan, ils relèvent davantage d'une culture relationnelle fondée sur la confiance et la médiation.

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

Dans la Sociologie Pragmatique (SP), les notions d'épreuve et de justification désignent des situations où les acteurs doivent défendre la légitimité de leurs actions ou de leurs valeurs face à d'autres. L'épreuve est un moment de mise à l'épreuve du compromis, tandis que la justification permet de le stabiliser en le rendant moralement et socialement acceptable. Les deux terrains de recherche illustrent des formes contrastées de justification : institutionnelle au port du Havre, relationnelle au port d'Abidjan.

Au port du Havre, les entretiens montrent que les acteurs justifient leurs positions en s'appuyant sur des arguments de rationalité économique, de performance et de conformité réglementaire. L'épreuve y prend souvent la forme de débats autour de la compétitivité ou de la conformité des pratiques de gouvernance avec les standards européens.

« La justification, c'est souvent le respect du cadre. On nous demande d'être performants, mais on doit d'abord être conformes. Le compromis, c'est ça : faire bien sans faire trop. » (E#7)

Cette recherche d'équilibre traduit une volonté d'asseoir la légitimité des décisions portuaires sur des critères mesurables et formalisés. Les épreuves organisationnelles (réformes, changements institutionnels, tensions public/privé) sont perçues comme des passages obligés pour démontrer la capacité de chacun à contribuer à la stabilité du système.

« Les discussions sur la gouvernance sont toujours des épreuves, parce qu'on teste la volonté de chacun de travailler ensemble. » (E#14)

Au port d'Abidjan, la justification repose davantage sur des valeurs de confiance, de loyauté et de respect hiérarchique. Les acteurs mettent l'accent sur la cohésion interne et la préservation des relations sociales dans la place portuaire.

« Ici, on ne cherche pas forcément à prouver qu'on a raison, mais à montrer qu'on respecte l'autre. C'est ça qui fait que les choses avancent. » (E#19)

Les épreuves y prennent la forme de situations d'ajustement informel : réunions bilatérales, arbitrages rapides, arrangements pragmatiques. Ces pratiques traduisent une capacité à "justifier sans formaliser", en privilégiant la continuité du lien social sur la stricte application des règles.

« Quand il y a un conflit, on trouve une solution autour d'un café avant d'écrire quoi que ce soit. » (E#21)

Ces différences traduisent deux logiques de justification : au port du Havre, une logique institutionnelle et procédurale, visant à démontrer la conformité des actions aux règles établies ; au port d'Abidjan, une logique relationnelle et pragmatique, centrée sur la préservation des alliances et la confiance interpersonnelle. L'épreuve apparaît ainsi comme un moment clé du compromis : elle oblige les acteurs à hiérarchiser leurs valeurs et à légitimer leurs décisions devant autrui. Le Havre illustre une gouvernance par la justification technique et la transparence procédurale ; Abidjan, une gouvernance par la reconnaissance mutuelle et la négociation continue.

En synthèse, ces observations confirment la complémentarité entre les deux cadres théoriques mobilisés : la TRS éclaire la construction des règles et des régulations, tandis que la SP révèle les logiques morales et sociales qui assurent la stabilité des compromis dans la pratique portuaire.

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

Dans la SP, l'accord représente le moment où les acteurs parviennent à une entente temporaire, construite à travers des compromis acceptables pour tous. Les entretiens menés au port du Havre et au port d'Abidjan confirment que la recherche d'accords constitue à la fois un objectif et une méthode de gouvernance.

Au port du Havre, la notion d'"accord de place portuaire" est fréquemment évoquée pour désigner la volonté d'adapter la gouvernance aux spécificités locales. Les acteurs insistent sur la nécessité de dépasser les logiques individuelles pour construire des formes d'action collective, en accord avec la culture portuaire et les réalités opérationnelles :

« 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)

Cette idée de "faire travailler ensemble" place l'autorité portuaire au cœur du dispositif, chargée d'activer les bonnes règles et d'assurer une régulation équilibrée. L'accord au singulier apparaît comme une utopie : il cède la place à une pluralité d'"accords spécifiques", souvent négociés en marge des instances formelles. La justification s'y associe étroitement

aux notions de légitimité et de responsabilité, traduisant un besoin croissant de transparence dans les pratiques décisionnelles :

« 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... ». (E#12)

Au port d'Abidjan, la notion d'accord prend une dimension plus opérationnelle et collaborative. Les acteurs y voient un levier pour instaurer une culture du travail collectif et optimiser les processus logistiques :

« 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 perçu comme le fruit d'un travail collectif, aboutissant à des compromis entre parties prenantes aux intérêts parfois divergents :

« On est forcément sur un certain nombre de points pas d'accord, et du coup, il y a nécessité de trouver un compromis... ». (E#18)

Le terme de justification, quant à lui, renvoie à la responsabilité partagée qui accompagne l'exercice de la gouvernance portuaire. Au port d'Abidjan comme au port du Havre, il est associé à la transparence, perçue comme une condition de la confiance et de la stabilité des relations :

« 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)

En synthèse, la recherche d'accords et la justification des décisions constituent deux dimensions interdépendantes de la gouvernance portuaire. Au port du Havre, elles reposent sur la formalisation et la légitimité procédurale ; au port d'Abidjan, sur la collaboration pragmatique et la responsabilité collective. Dans les deux cas, le compromis apparaît comme

le mécanisme de passage entre l'accord et la justification, garantissant la continuité de la régulation.

En considérant les résultats portant sur les six dimensions étudiées - règle, régulation, négociation, conflit, épreuve et accord - il nous est possible de comparer deux logiques de compromis à l'œuvre :

- une logique institutionnelle et procédurale au port du Havre, et
- une logique relationnelle et pragmatique au port d' Abidjan.

Cette lecture croisée illustre la complémentarité des cadres théoriques TRS et SP, et met en lumière une même pratique de gouvernance fondée sur le compromis. Ces constats ouvrent désormais la voie à une discussion plus large sur la portée du compromis comme instrument de régulation, de coordination et d'innovation au sein des systèmes portuaires.

4- Discussion

Cette partie vise à mettre en perspective les résultats empiriques à la lumière des cadres conceptuels mobilisés et des enjeux opérationnels qu'ils soulèvent.

4.1. Apports théoriques

Les résultats obtenus à partir des deux terrains de recherche permettent de relier les quatre dimensions analysées (« règle et régulation », « négociation et conflit », « épreuve et justification », « accord et justification ») dans une même dynamique de compromis. Ces dimensions traduisent des modes d'ajustement collectifs par lesquels les acteurs portuaires négocient la stabilité de leurs relations au sein de configurations institutionnelles et culturelles distinctes.

Au port du Havre, la gouvernance portuaire s'appuie sur des formes de régulation institutionnalisées, encadrées par le droit et les procédures. Le compromis y résulte d'un travail formel de négociation entre acteurs publics et privés, où la justification passe par la conformité, la performance et la légitimité procédurale. Au port d'Abidjan, la gouvernance repose davantage sur une régulation relationnelle, où les compromis se construisent dans la

proximité, la confiance et la médiation informelle. Les accords y naissent de pratiques pragmatiques et d'une recherche d'efficacité collective, dans un environnement institutionnel plus souple.

Cette lecture comparée met en évidence la complémentarité des deux cadres théoriques mobilisés.

- La TRS éclaire la manière dont les acteurs élaborent, adaptent et stabilisent les règles du jeu à travers des compromis institutionnalisés.
- La SP révèle les épreuves quotidiennes, les justifications et les valeurs qui fondent la légitimité de ces compromis dans l'action.

En combinant ces deux perspectives, le compromis apparaît comme une compétence collective et une pratique organisationnelle, ancrée dans les dynamiques sociales propres à chaque port. Le Havre illustre la régulation par la norme, Abidjan la régulation par la relation ; dans les deux cas, la gouvernance portuaire se construit par un apprentissage continu du compromis.

Ainsi, sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la compréhension de la gouvernance portuaire comme processus social et non uniquement institutionnel. Elle démontre la pertinence d'une approche interdisciplinaire croisant les apports de la gestion, de la sociologie et de la géographie pour saisir les compromis qui structurent les ports contemporains.

4.2. Apports managériaux

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les autorités portuaires à considérer le compromis non comme une faiblesse, mais comme un outil de pilotage stratégique favorisant la coopération entre acteurs aux intérêts divergents. Il suppose la mise en place de dispositifs de dialogue pérennes, capables d'articuler la concertation formelle (commissions, comités, plans de développement) et les ajustements informels (discussions bilatérales, médiations, concertations locales).

En définitive, “pratiquer la gouvernance portuaire autrement” consiste à reconnaître le compromis comme un mode d’action à part entière, garantissant la résilience des systèmes portuaires face aux mutations économiques, environnementales et sociales.

5- Conclusion

Cette recherche s’est donnée pour objectif d’analyser comment la gouvernance portuaire peut être appréhendée à travers le prisme du compromis, en croisant les apports de la Théorie de la Régulation Sociale et de la Sociologie Pragmatique sur deux terrains contrastés. Les résultats obtenus montrent que la gouvernance portuaire par le compromis repose autant sur des dispositifs institutionnels que sur des compétences relationnelles. Ils mettent en évidence la nécessité de professionnaliser la coopération au sein des communautés portuaires afin de transformer la négociation, la régulation et la justification en véritables leviers d’innovation collective.

L’opérationnalisation de la gouvernance portuaire par le compromis appelle à mobiliser les outils de la prospective-métier. Celle-ci offre la possibilité d’anticiper les mutations du secteur et de construire des visions partagées entre les acteurs. Le compromis devient alors un outil de projection : il permet d’imaginer ensemble des avenir possibles et d’expérimenter de nouvelles pratiques de gouvernance fondées sur la coopération et la créativité collective.

Cette approche engage l’émergence de nouvelles compétences : apprendre à dialoguer, à ajuster, à co-décider. Elle valorise les intelligences collaboratives, issues de parcours et de cultures professionnelles diverses, capables d’introduire souplesse et innovation dans la gestion portuaire. L’ambition est de créer une plasticité institutionnelle, où la gouvernance s’adapte en continu aux transformations économiques, sociales et environnementales. Dans cette perspective, la formation des décideurs portuaires devient essentielle. Elle vise à développer des compétences professionnelles, intellectuelles et comportementales favorables à la co-construction et à la négociation collective. Les futurs responsables doivent être capables d’agir dans des environnements complexes, d’arbitrer dans l’incertitude et de maintenir la coopération malgré la divergence des intérêts.

Cette recherche ouvre également des pistes de réflexion sur la durabilité des compromis et sur leur capacité à produire des effets tangibles dans le temps. La gouvernance portuaire par le compromis suppose désormais de mesurer son efficacité : non plus seulement par des indicateurs économiques, mais par des critères qualitatifs liés à la confiance, à la transparence et à la capacité d'apprentissage collectif.

Cette étude présente néanmoins certaines limites. Elle repose sur une analyse qualitative menée sur deux terrains spécifiques, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des configurations portuaires. Par ailleurs, le recours aux entretiens expose l'analyse à la subjectivité des acteurs et aux contextes institutionnels étudiés.

En définitive, pratiquer la gouvernance portuaire autrement, c'est reconnaître le compromis comme une compétence stratégique et une pratique d'avenir. En s'appuyant sur la prospective, la concertation et la diversité des acteurs, le port peut devenir un véritable laboratoire de coopération, capable d'inventer des formes de gouvernance plus humaines, adaptatives et résilientes.

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 21e 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. *Norois*, (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.