

La gouvernance de la sécurité maritime : étude behavioriste du rôle des sociétés de classification

Francois Fulconis ^{*† 3,2,1}, Raphael Lissillour ⁴, Dominique Bonet
Fernandez ^{*}

3,5

³ CRET-LOG - Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (AMU) – Aix Marseille
Université : EA881 – 413, avenue Gaston Berger F-13625 Aix-en-Provence Cedex 1, France

² LBNC - Laboratoire Biens, Normes, Contrats (AU) – Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse –
74 Rue Louis Pasteur 84029 Avignon cedex 1, France

¹ Avignon Université (AU) – Université d'Avignon, CRET-LOG - Centre de recherche sur le transport
et la logistique : AMU), CRET-LOG - Centre de recherche sur le transport et la logistique : AMU) –
IUT - Technopôle Agroparc - BP 61207 - 84911 AVIGNON Cedex 9, France

⁴ IPAG Business School – IPAG Business School, IPAG Business School – 184 bd Saint-Germain -
75006 Paris, France

⁵ IPAG Business School, France – IPAG LAB – 184 Bd St Germain, 75006 PARIS, France

Objectif.

Cette communication vise à mieux comprendre le rôle des sociétés de classification dans le fonctionnement du marché du transport maritime international. L'enjeu est majeur puisque ces sociétés y jouent un rôle clé et ont une grande influence sur les modes de gouvernance de la sécurité maritime internationale.

Design et méthodologie de la recherche.

Le cadre conceptuel est fourni par l'approche behavioriste appliquée aux canaux de distribution et, plus largement, à la dynamique inter-organisationnelle des chaînes logistiques. Cette approche permet d'analyser en profondeur les comportements stratégiques d'acteurs en mobilisant quatre logiques : de *pouvoir*, de *leadership*, de *conflit* et de *coopération*. Pour rendre compte des interactions complexes entre acteurs, une triangulation méthodologique a été adoptée. La méthodologie retenue est de type " qualitatif déductif ". La collecte des données, effectuée sur la période 2014-2019, combine plusieurs méthodes : des entretiens, l'observation directe et un *focus group*.

Résultats obtenus.

Les principaux résultats mettent en évidence le rôle central, grandissant et paradoxal des sociétés de classification. Cela concerne tout particulièrement leur rôle dans les processus de classification

*Speaker

†Corresponding author: francois.fulconis@univ-avignon.fr

et de certification des navires et, au niveau supranational, dans la création de nouvelles règles qui peuvent servir leurs propres intérêts. L'étude souligne l'importance de la capacité de ces sociétés à maîtriser le cadre et le vocabulaire officiel pour renforcer leur *pouvoir* et leur *leadership* sur le marché du transport maritime. Cette capacité conduit à limiter les *conflits* entre acteurs et à privilégier certains comportements *coopératifs* fondés sur des relations de dépendance et d'interdépendance inter-organisationnelles.

Apports théoriques et managériaux.

Sur le plan théorique, la recherche propose un cadre d'analyse original d'un acteur central du marché du transport maritime international. Bien que ces sociétés aient vu le jour il y a plus de 250 ans, elles ont été très peu étudiées en Sciences de Gestion et du Management. Pourtant, elles jouent un rôle majeur et grandissant dans son organisation et dans la sécurité maritime. En d'autres termes, l'article propose une analyse behavioriste des relations complexes existant entre les divers acteurs d'une chaîne logistique. Sur le plan managérial, la recherche éclaire de façon originale le rôle singulier de ces sociétés qui est lourd de conséquences dans la définition et la mise en œuvre des régulations et normes de sécurité maritime et, plus largement, dans les stratégies logistiques des acteurs du transport maritime et la transformation des chaînes logistiques internationales. Les multiples perspectives apportées par l'approche behavioriste permettent aux praticiens du transport maritime de comprendre le rôle déterminant et paradoxal des sociétés de classification, et aux instances publiques de nourrir les réflexions sur la gestion de la sécurité maritime.

Limites et perspectives.

Cette recherche a été initiée dans le contexte de la chaîne maritime des zones portuaires de Shanghai et de Singapour, puis en Europe. Les données collectées sont déclaratives et rendent compte des mécanismes de pouvoir et de leadership sous-jacents dans la gouvernance mondiale de la sécurité maritime. L'étude se poursuit actuellement au sein de chaînes maritimes en Europe du Nord. La confrontation de ces données avec le terrain initial devrait permettre à terme d'apporter une vision holistique de notre objet de recherche. La compréhension des logiques de pouvoir, leadership, conflits et coopération sur le marché du transport maritime international et le rôle central des sociétés de classification sont au cœur de notre agenda de recherche.

Keywords: Behaviorisme, Chaîne logistique, Sécurité maritime, Sociétés de classification, Transport maritime international.

LA GOUVERNANCE DE LA SÉCURITÉ MARITIME :
ÉTUDE BEHAVIORISTE DU RÔLE DES SOCIÉTÉS DE CLASSIFICATION
- FULL PAPER -

INTRODUCTION¹

Le 12 mars 2019, les chaînes de télévision françaises annonçaient que le cargo « Ro-Ro » italien *Grande America* sombrait au large du Finistère après deux jours d'incendie. Le 14 janvier 2018, après huit jours d'incendie, et suite à une collision avec le vraquier CF *Crystal* au large de Shanghai, était relaté le naufrage du pétrolier MT *Sanchi* en Mer de Chine provoquant la pire marée noire de ces dernières années et la mort de 32 membres d'équipage. Quelques mois plus tôt, le 12 juillet 2017, c'est le *Kea Trader*, un porte-conteneur de la compagnie britannique Lomar Shipping, qui s'échoue sur un récif en Nouvelle-Calédonie, après s'être brisé en deux, l'épave sera démolie sur place. Ces naufrages médiatisés ne sont que le pâle reflet d'une réalité bien plus préoccupante puisque c'est une centaine de naufrages de navires de gros tonnage (plus de 100 tonnes) qui sont répertoriés chaque année dans le monde. Toutefois, depuis le début des années 2000, la sécurité maritime semble renforcée alors que le trafic maritime mondial ne cesse de croître et que le marché maritime ne cesse de se transformer (Belotti, 2015 ; Ceyhun, 2020). Ce marché implique de multiples acteurs et comprend plusieurs marchés, distincts et interdépendants, à savoir : le marché du fret (achat et vente du service de transport maritime), le marché d'achat et de vente de navires d'occasion entre armateurs, le marché de la construction et de la démolition de navires.

Au cœur du fonctionnement du marché maritime, les sociétés de classification, parfois qualifiées d'acteurs de l'ombre, y jouent un rôle clé. Créées au cours du XVIII^e siècle, elles établissent et publient des règles (techniques et administratives) pour les navires en projet, en construction ou en cours d'exploitation. Elles ont une double mission de classification et de certification des navires. Elles sont dans ce cadre sollicitées par les armateurs pour vérifier qu'un navire, tout au long de sa vie, satisfait leurs règlements. Si, *a priori*, leurs activités relèvent de contrats de droit privé passés avec les armateurs, leur rôle est bien plus complexe à saisir puisqu'il intéresse bon nombre d'autres acteurs directement ou indirectement liés au marché du transport maritime tels que : assureurs, affréteurs, chargeurs, banquiers, acheteurs éventuels de navires, États (du pavillon, du port, côtiers) pour lesquels elles peuvent effectuer

¹ Les auteurs remercient chaleureusement les deux évaluateurs anonymes du Comité scientifique des RIRL'2020 pour la qualité de leurs commentaires et leurs suggestions très constructifs sur une première version de cet article.

des contrôles, l'Union européenne, l'Agence Européenne pour la Sécurité Maritime (AESM), l'OMI (Organisation Maritime Internationale), etc. Cependant, alors que leur rôle est de plus en plus crucial pour la régulation et la sécurité du marché maritime qui implique de multiples acteurs, la littérature académique sur les comportements stratégiques de ces acteurs, au premier rang desquels se trouvent les sociétés de classification, demeure très limitée. Pour ces sociétés, les rares travaux se cantonnent à les définir et à préciser leurs missions, ou bien à souligner leur grande légitimité en tant qu'acteur de la sécurité maritime et, en même temps, à les blâmer lorsque surviennent des accidents maritimes.

Face à ce constat, l'objectif de cette communication est de mieux comprendre le rôle des sociétés de classification dans le fonctionnement du marché du transport maritime international. Pour ce faire, le prisme d'analyse de l'approche behavioriste communément appliquée à la dynamique inter-organisationnelle des chaînes logistiques est privilégié. Plus précisément, nous nous attachons à répondre à la question de recherche suivante : *en mobilisant les logiques de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération caractérisant l'approche behavioriste, quel rôle jouent les sociétés de classification dans le fonctionnement du marché du transport maritime international ?* En référence aux travaux analysant la dynamique inter-organisationnelle des chaînes logistiques, une première partie présente le cadre théorique et la grille d'analyse mobilisés, ainsi que les principaux éléments de méthodologie relatifs à l'étude empirique effectuée, de 2014 à 2019, dans les zones portuaires de Shanghai, Singapour et en Europe. Une seconde partie se consacre à la présentation et la discussion des principaux résultats obtenus.

1. LE RÔLE DES SOCIÉTÉS DE CLASSIFICATION DANS LE MARCHÉ DU TRANSPORT MARITIME COMME OBJET DE RECHERCHE

Le rôle important des sociétés de classification dans le marché du transport maritime ne fait aucun doute pour les acteurs concernés. Cependant, alors qu'il soulève des questions relevant du management stratégique et du *Supply Chain Management* (SCM), il demeure très peu étudié en Sciences de Gestion et du Management. C'est la raison pour laquelle nous l'avons retenu comme objet principal de recherche afin de mieux le cerner et d'appréhender plus avant les interactions entre ces sociétés et les parties prenantes de ce marché.

1.1. Les « sociétés de classification », acteurs incontournables du marché du transport maritime

Bindel (2019), à la fois ingénieur général de l'armement, expert agréé par la Cour de cassation et membre de l'Académie de Marine, propose une présentation synthétique des sociétés de classification. Il y précise que *« c'est à Londres, au milieu du XVIII^e siècle, que des assureurs maritimes ont ressenti pour la première fois le besoin de s'appuyer sur une société indépendante pour évaluer la solidité des navires qu'ils garantissaient. Un premier registre de navires classés, le Lloyd's Register Book, fut publié pour les années 1764-1765 et 1766 »*. Depuis, ce métier n'a eu de cesse de se développer et, toujours selon Bindel (2019), *« en près de deux siècles et demi, les sociétés de classification ont évolué [...] mais les principes fondateurs sont restés les mêmes. Une société de classification est d'abord un organisme qui établit des règles, à la fois techniques (concernant, pour un navire, sa coque, ses machines et ses équipements) et administratives (fréquence et étendue des inspections par exemple), et les publie. Celles-ci peuvent concerner aussi bien le navire en projet que le navire en construction ou en service. À la demande de l'armateur qui le souhaite, la société de classification peut ensuite vérifier qu'un navire donné satisfait à son règlement et, dans l'affirmative, elle le prend en classe, c'est-à-dire qu'elle lui délivre un certificat et l'inscrit dans son registre, lui-même publié. Périodiquement, la société de classification s'assure que le navire continue à satisfaire à son règlement. La classification est donc une affaire privée qui relève d'un contrat passé entre une société et un armateur, mais ses résultats peuvent intéresser aussi des tiers, assureurs, affréteurs, banquiers ou encore acheteurs éventuels »*.

À ce jour, il y a une cinquantaine de sociétés de classification dans le monde. Depuis, 1968, les plus importantes d'entre elles (qui ont en classe 94 % du tonnage de la flotte marchande internationale) sont regroupées au sein de l'IACS (*International Association of Classification Societies*). En tant qu'organisme non gouvernemental international, cette association joue un rôle important dans l'autorégulation du marché maritime en harmonisant les règles et les pratiques en vue d'une sécurité accrue du transport maritime (Molenaar, 2014 ; Kopela, 2017 ; Ceyhun, 2020). Parmi les membres de l'IACS figurent les sociétés qui, fondées avant la Première Guerre mondiale, ont la plus longue expérience, à savoir : Bureau Veritas (France, créé en 1828, c'est actuellement la plus ancienne des sociétés de classification), Lloyd's Register (Royaume-Uni, 1834), Rina (Italie, 1861), American Bureau of Shipping (États-Unis, 1862), Det Norske Veritas (Norvège, 1864), Germanischer Lloyd (Allemagne, 1867), Nippon Kaiji Kyokai (Japon, 1899) et Russian Maritime Register of

Shipping (Russie, 1913). La présence de sociétés plus récentes (China Classification Society, 1956 ; Korean Register, 1960 ; Indian Register of Shipping, 1975) manifeste la part croissante prise par l'Asie dans le monde maritime.

À côté de leur activité de classification exercée à titre privé, les sociétés de classification exercent une mission de service public pour le compte des États du pavillon appelée la « certification ». Elles agissent par délégation des États qui n'ont généralement pas les moyens de mener à bien les inspections ou les audits (du navire et de la société qui le gère), selon des modalités dépendant de chaque État du pavillon. Les sociétés de classification doivent s'assurer de la conformité des navires, non pas au Règlement qu'elles ont publié, mais aux normes techniques des diverses conventions internationales relatives notamment à la sécurité des personnes (la convention SOLAS) ou encore à la pollution (la convention MARPOL) (Raynaut, 2019). Leur rôle est ici d'autant plus justifié que ces inspections sont identiques à celles menées dans le cadre de la classification.

Cependant, dans un monde où se conjuguent intérêts économiques et impératifs sécuritaires, leur crédibilité peut être discutable. Selon Latrech (2004), plusieurs éléments justifient cette mise en question : l'ambiguïté de leur rôle entre public et privé, leur caractère commercial, parfois leur complaisance, leur dépendance financière par rapport aux armateurs, le problème juridique posé par la clause de non-responsabilité insérée dans leurs contrats, ou la politique de l'IACS excluant les plus petites sociétés. Et, aussi d'un point de vue juridique, c'est la question de leur responsabilité dans le renforcement de la sécurité maritime qui est régulièrement posée (Ferrer, 2004 ; Langlais, 2018 ; Raynaut, 2019). Mais, au-delà des questions d'ordre juridique, n'est-ce pas celle plus large de la gouvernance de la sécurité maritime qu'il convient de se poser au sein de laquelle les sociétés de classification jouent un rôle particulier ? Comme le soulignait Latrech (2004), « *passant du simple rôle d'information à un rôle plus technique, elles errent à présent entre fonctions privées visant l'octroi d'une cote et fonctions publiques effectuées sous délégation des États du pavillon pour munir les navires de leurs titres internationaux de sécurité* ».

En somme, les sociétés de classification apparaissent comme un acteur majeur, mais au rôle controversé, du marché maritime, particulièrement celui de la sécurité maritime. Ce dernier peut être conceptualisé comme un écosystème dans lequel chaque membre partagerait le sort du réseau dans son ensemble et où les sociétés de classification renforceraient la robustesse même du réseau en tant que « *keystone player* » (Iansiti et Levien, 2004). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'analyser ces acteurs d'influence en mobilisant un cadre théorique béhavioriste. Ce cadre constitue un véritable outil pour mieux saisir dans leur

complexité les relations de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération que ces sociétés entretiennent avec leur marché, dans une dualité oscillant entre actions de régulation et comportement concurrentiel.

1.2. L'approche behavioriste comme cadre théorique

Le cadre théorique est fourni par l'approche behavioriste (Simon, 1947 ; March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963) appliquée à l'analyse des canaux de distribution (Stern et El-Ansary, 1977) et, plus largement, à l'étude de la dynamique inter-organisationnelle des chaînes logistiques (Mentzer *et al.*, 2001). Même si le canal de distribution et la chaîne logistique sont appréhendés par des disciplines distinctes, ce sont tous les deux des systèmes d'échanges inter-organisationnels à forte proximité conceptuelle (Fulconis et Roveillo, 2017). Pour l'école behavioriste d'analyse des canaux de distribution, la dynamique inter-organisationnelle repose traditionnellement sur quatre logiques : de **pouvoir**, de **leadership**, de **conflit** et de **coopération** (Stern et El-Ansary, 1977). Elles sont régulièrement mobilisées pour étudier le management des chaînes logistiques multi-acteurs (Paché et Spalanzani, 2007 ; Bonet-Fernandez et Boissinot, 2012). Après les avoir présentés, nous les reprendrons pour proposer une grille d'analyse à visée exploratoire.

La logique de **pouvoir** a fait l'objet de nombreux travaux qui l'apparentent globalement à la capacité d'influence (Filser, 1989 ; Filser *et al.*, 2012). À titre d'exemple, Schopler (1965) définit le pouvoir d'un individu A sur un autre individu B « *comme la probabilité de voir B adopter un certain comportement après une intervention de A, comparée à la probabilité qu'aurait eu B d'adopter ce comportement en l'absence de la démarche de A* ». Selon les travaux fondateurs de French et Raven (1959), le pouvoir est caractérisé par cinq sources : la récompense, la sanction, l'expertise, la valeur de référence et la légitimité. Pour Emerson (1962), le pouvoir « *réside implicitement dans la dépendance aux autres* », celle-ci étant proportionnelle aux besoins de ressources et inversement proportionnelle à la disponibilité de ces ressources. Porter (1986) détermine le pouvoir de négociation d'une entreprise à travers le niveau de concentration de ses clients et de ses fournisseurs, de sa taille et de la rareté ou spécificité de son offre. Quant à Cox (2001), il stipule que dans le cadre des chaînes logistiques le pouvoir d'une entreprise trouve son origine dans l'appropriation de la valeur qui lui permet de pérenniser son activité, l'apport de valeur au client final lors de la commercialisation d'un produit ou d'un service, mais aussi dans la capacité d'amélioration des processus entre les membres de la chaîne logistique (Lavastre *et al.*, 2016).

Quant au *leadership*, il est défini comme l'exercice d'un pouvoir « *reconnu et accepté par les membres d'un groupe. La légitimité du leader permet aux membres de mieux profiter de la coordination instaurée par le leader. La reconnaissance du leadership repose sur la représentation qu'ont les membres de la vision du leader, de sa légitimité, ainsi que sa compétence/expertise* » (Fabbe-Costes, 2010). Selon Bowersox et Closs (1996), si les chaînes logistiques ont besoin d'un leader afin d'établir entre les différents acteurs une coopération génératrice de performance, le *leadership* de l'un des membres est dû à sa puissance et à sa position dominante (taille, périmètre d'activités, portefeuille clients, etc.), mais aussi à son statut de promoteur de relations entre les membres. Comme le précisent Bonet-Fernandez et Boissinot (2012), pour Defee *et al.* (2010) le *leadership* dans la chaîne logistique est « *un concept relationnel impliquant un leader de la supply chain et un ou plusieurs suiveurs qui interagissent dans un processus dynamique d'influence mutuelle* ». Le leader est l'acteur le plus apte à « *déployer les quatre éléments du leadership en relation avec les autres membres (organisation capable d'une plus forte influence, clairement identifiable par ses comportements, créatrice de visions et instaurant des relations avec les autres organisations de la supply chain* » (Defee *et al.*, 2010). Le leader a alors un rôle pivot dans le pilotage de la chaîne logistique (Ellram et Cooper, 1990).

La logique de **conflit** est selon Filser (1989) décrite, soit comme un état, soit comme un processus. Filser (1989) rappelle Goldman (1966) pour qui le conflit est « *une relation sociale entre deux ou plusieurs agents où l'un au moins des agents perçoit un autre agent comme un adversaire dont le comportement est de nature à lui porter préjudice* ». Pour Bowersox *et al.* (1980), les causes susceptibles de déclencher un conflit sont aussi bien la divergence des objectifs que celle des choix stratégiques relatifs à l'atteinte de ces objectifs. Bonet-Fernandez (2008) précise que « *la logistique n'échappe pas à une logique de compétition verticale* » et que le niveau stratégique « *reste marqué par des conflits manifestes ou latents quant au partage des coûts et des bénéfices liés à la gestion des opérations logistiques, mais aussi à l'information nécessaire au pilotage des flux* ». Concernant les méthodes de résolutions, Angelmar et Waldman (1975) en identifient cinq : la négligence, l'accommodation, la domination, le compromis et la coopération. S'appuyant sur les travaux de March et Simon (1958), Dant et Schul (1992) proposent quatre stratégies de gestion de conflit : la résolution conjointe des problèmes, la persuasion, la négociation et le recours à la médiation d'un tiers. Si les deux premières stratégies sont menées lors de l'existence d'une relation de confiance entre les acteurs, les deux suivantes le sont en situation de méfiance. Enfin, tout conflit

aboutit, soit à une rupture des relations entre les acteurs, soit au maintien des relations nécessitant au préalable une renégociation de la relation.

Quant à la quatrième logique, la **coopération**, elle se définit comme une démarche stratégique destinée à coordonner les actions d'entreprises juridiquement et financièrement indépendantes (Koenig, 1996 ; Filser *et al.*, 2012). Elle regroupe trois grands types de démarches coopératives identifiées et analysées, en management stratégique, par de nombreux auteurs dès le début des années 1990 : les « *partenariats d'impartition* » qui correspondent à des coopérations établies entre un client et son fournisseur ; les « *partenariats symbiotiques* » qui correspondent à des coopérations développées entre des entreprises « *qui n'entretenaient jusqu'alors ni rapports de concurrence ni relations de client à fournisseur* » ; les « *alliances stratégiques* » qui correspondent à des coopérations nouées entre des concurrents directs (Garrette et Dussauge, 1995 ; Koenig, 1996). Dans le cadre des chaînes logistiques, Dornier et Fender (2001) mettent en évidence les caractéristiques majeures de la coopération logistique : une dimension relationnelle prenant la forme d'un processus continu d'activités répétitives sur une vaste période de temps ; la poursuite d'objectifs communs aboutissant à un partage des bénéfices et la création d'actifs spécifiques ; l'égalité des partenaires (principe du donnant-donnant) ; une posture fondée sur la richesse des informations partagées et le développement d'une relation de confiance ; et une recherche de performance globale dépassant, si besoin, le domaine purement logistique. Dès lors, la coopération peut se limiter à des échanges d'informations opérationnelles, ou bien se déployer à l'aide d'informations opérationnelles et stratégiques mises en commun par des partenaires suivant la même stratégie.

1.3. Grille d'analyse et propositions théoriques

En privilégiant une approche béhavioriste, l'étude de la littérature spécialement consacrée à l'analyse des canaux de distribution et à la dynamique inter-organisationnelle des chaînes logistiques, fait ressortir que les comportements stratégiques d'acteurs engagés dans un projet collectif peuvent être appréhendés selon quatre logiques. Nous les avons reprises pour élaborer une grille d'analyse (cf. Tableau 1) visant à mieux comprendre le rôle des sociétés de classification dans le fonctionnement du marché du transport maritime international. L'exemplarité des caractéristiques et des indicateurs a prévalu sur leur exhaustivité.

Tableau 1. Grille d'analyse du rôle des sociétés de classification dans le marché du transport maritime international

Logiques	Caractéristiques	Indicateurs
Pouvoir	Capacité d'influence des sociétés de classification French et Raven (1959), Filser (1989), Filser <i>et al.</i> (2012)	- Récompense - Sanction
	Niveau de dépendance en ressource informationnelle Emerson (1962)	- Besoin des ressources - Disponibilité des ressources
	Niveau de valeur ajoutée des services des sociétés de classification Porter (1986), Cox (2001)	- Appropriation de valeur ajoutée - Apport de valeur ajoutée
Leadership	Reconnaissance par les tiers Defee (2010), Fabbe-Costes (2010)	- Expertise - Légitimité - Création d'une vision commune
	Poids du leader Bowersox et Closs (1996)	- Taille - Périmètre d'activités - Portefeuille clients
	Position du leader Ellram et Cooper (1990), Defee (2010), Lavastre <i>et al.</i> (2016)	- Position dans le réseau (centrale, périphérique) - Mode de coordination des activités - Rôle de pivot vis-à-vis des satellites
Conflit	Causes Bowersox <i>et al.</i> (1980), Bonet Fernandez (2008)	- Objectifs divergents - Stratégies divergentes dans leur atteinte
	Méthodes de résolution Angelmar et Waldman (1975)	- Négligence - Accommodation - Domination - Compromis - Coopération
	Stratégies de gestion Dant et Schul (1992)	- Conjointe - Persuasion - Négociation - Médiation - Résultats fonctionnels ou dysfonctionnels
Coopération	Types de démarches coopératives Garrette et Dussauge (1995)	- Partenariat d'impartition - Partenariat symbiotique - Alliance stratégique
	Caractéristiques majeures Dornier et Fender (2001)	- Processus continu d'activités répétitives - Objectifs communs et création d'actifs spécifiques - Logique <i>win-win</i> - Recherche de performances
	Modes de coopération Dornier et Fender (2001)	- Coordination simple (opérationnelle) - Coopération partielle (opérationnelle et tactique) - Coopération accomplie (opérationnelle à stratégique)

Source : élaboration personnelle.

Cette grille constitue la trame du guide d'entretien utilisé lors de l'étude empirique. Ce guide a permis de recueillir et de produire des données d'observation en facilitant la confrontation au terrain de quatre propositions théoriques. Véritables charnières entre l'étude de la littérature et l'étude empirique, elles ont été élaborées à l'aide des quatre logiques précédemment mises en évidence par la revue de la littérature et sont ainsi formulées :

- **proposition théorique 1** : par leur **pouvoir**, les sociétés de classification occupent une place centrale dans la gouvernance de la sécurité maritime internationale ;

- **proposition théorique 2** : par leur **leadership**, les sociétés de classification jouent un rôle particulier dans le fonctionnement du marché du transport maritime ;
- **proposition théorique 3** : en situation de **conflit** entre acteurs du marché du transport maritime, les sociétés de classification sont l'acteur idoine pour les gérer et les résoudre ;
- **proposition théorique 4** : en situation de **coopération** entre acteurs du marché du transport maritime, les sociétés de classification facilitent leur pilotage et la coordination des activités.

1.4. Étude empirique : éléments de méthodologie

Pour répondre à des questionnements majoritairement de type « comment », notre méthodologie « qualitative déductive » (Gavard-Perret *et al.*, 2018) s'appuie sur une analyse en profondeur et sur la recherche d'une représentativité théorique plutôt que statistique. La collecte des données s'est effectuée en combinant, au cours de la période 2014-2019, plusieurs méthodes : des entretiens, l'observation directe et un *focus group*. Cette triangulation méthodologique permet de rendre compte des interactions complexes entre acteurs.

Concernant les entretiens, durant la période considérée, 23 ont été menés en face-à-face avec des responsables d'une dizaine d'acteurs majeurs du transport maritime international (cf. Tableau 2). L'étude ayant été amorcée en Asie, ces acteurs étaient principalement situés à Shanghai et à Singapour, elle s'est ensuite poursuivie en Europe. Ils représentaient des sociétés de classification, des armateurs, des autorités portuaires et ministérielles, des prestataires de services logistiques, des États et d'autres acteurs du marché maritime (chantier naval, courtier, expert).

Tableau 2. Caractéristiques des responsables interviewés

Catégories	Fonctions	Organisations	Pays	Codage ²
Société de classification	Représentant Permanent OMI	Bureau VERITAS	France	SCA
Société de classification	Business Development Manager	RINA Italy Classification Society – Shanghai Office	Chine	SCB
Société de classification	Représentant Permanent OMI	International Association of Classification Societies	Royaume-Uni	SCC
Armateur	Vice General Manager	Long Navigation Phoenix joint-stock company, Maritime logistics Department	Chine	SOA
Armateur	Directeur	China Merchants Energy Shipping Co., Ltd.	Hong-Kong	SOB

² SC pour sociétés de classification, SO pour armateurs, MPA pour autorités portuaires et ministérielles, PSL pour prestataires de services logistiques, SY pour chantiers navals, BK pour courtiers, EXP pour professeurs et experts.

Autorité portuaire	Deputy Director of Shipping Division	Maritime and Port Authority	Singapour	MPAA
Autorité portuaire	Président	Jiangsu Jiangyin Port Group Co, Ltd.	Chine	MPAB
Autorité portuaire	Vice-Président Exécutif	Jiangsu Jiangyin Port Group Co, Ltd.	Chine	MPAC
Autorité portuaire	Pilot, French Professional Pilot Syndicate	Port de Toulon	France	MPAD
Autorité portuaire	Port master	Port d'Anvers	Belgique	MPAE
Autorité portuaire	Directeur des opérations	Port d'Anvers	Belgique	MPAF
Autorité ministérielle	Policy Advisor	État Belge	Belgique	MPAG
PSL	Shanghai Branch Vice-Président	Zhongyuan Engineering and Logistic Ltd.	Chine	PSLA
PSL	General Manager	Shanghai Pegasus logistics Co, Ltd.	Chine	PSLB
PSL	General Director	Huyang International Logistics Co Ltd.	Chine	PSLC
PSL	General Manager	Shanghai Winwell International Logistics Co. Ltd.	Chine	PSLD
PSL	General Manager	Huyang International Logistics Co. Ltd.	Chine	PSLE
PSL spécialisé	General Manager	Shanghai Tongyin Petrochemical Co. Ltd.	Chine	PSLF
PSL spécialisé	Chairman	Shanghai Yunze Chemical Logistics Development Co. Ltd.	Chine	PSLG
Chantier naval	Sales Manager Services	STX France SA	France	SYA
Courtier	Président et Manager General	Join Ocean Shipbrokers Ltd.	Chine	BJA
Expert	Ex-directeur du CRET-LOG, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique	Aix-Marseille Université	France	EXPA
Expert	Professeur de logistique	IPAG Business School	France	EXPB

Source : élaboration personnelle.

L'observation directe des pratiques des acteurs interviewés ainsi que de leur environnement de travail habituel nous a permis de mieux contextualiser les données recueillies lors des entretiens. Des sources secondaires ont également été utilisées comme données confirmatoires ou infirmatives, il s'agit principalement d'articles tirés de la presse économique et de sites Internet ressources comme ceux de l'Organisation Maritime Internationale ou des associations d'armateurs (ICS) et de sociétés de classification (IACS). Ces sources secondaires n'ont pas été exploitées pour leur valeur scientifique, mais en tant qu'illustration de l'officialisation de conflits entre des parties prenantes clairement identifiées. Dans le même sens, les jugements prononcés révèlent bien souvent les rapports de force existant entre les acteurs concernés.

Quant au *focus group*, il a été réalisé à Shanghai en 2016 avec une dizaine de répondants de l'industrie maritime. Trois groupes d'acteurs ont été choisis afin de recueillir leurs opinions contrastées : des armateurs, des prestataires de services logistiques et des

représentants de ports. Un environnement ouvert a été créé autour d'une même table afin d'encourager les participants à discuter ouvertement de leur perception du rôle des sociétés de classification dans la sécurité maritime. Préalablement aux échanges, un guide comportant dix thèmes avait été rédigé pour éclaircir et compléter les données recueillies pendant les entretiens et suite aux analyses des sources secondaires. Lors de l'animation du *focus group*, l'intention a été de rester aussi ouverts et adaptables que possible aux retours des participants. Afin d'établir une ambiance favorable aux échanges, les premiers thèmes abordés étaient assez faciles et généraux. Les thèmes qui suivirent furent de plus en plus techniques et précis. Pour assurer la dynamique de la session, des questions ouvertes et fermées ont successivement été utilisées.

2. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse thématique de contenu des verbatims a fait émerger plusieurs thèmes, structurés par la revue de littérature et classés en fonction des quatre logiques : pouvoir, leadership, conflit et coopération.

2.1. Pouvoir

Pour la logique de pouvoir, l'analyse des données déclaratives a été structurée selon trois groupes d'indicateurs (cf. Tableau 1) : (1) capacité d'influence des sociétés de classification (récompense, sanction), (2) niveau de dépendance en ressource informationnelle (besoin vs disponibilité), (3) niveau de valeur ajoutée des services des sociétés de classification (appropriation et apport de la valeur ajoutée). Les verbatims associés sont présentés par catégorie d'acteurs.

(1) Capacité d'influence des sociétés de classification

La relation entre les sociétés de classification et les armateurs apparaît asymétrique. Si les sociétés de classification ont la possibilité de récompenser la qualité des navires, les armateurs ne sont pas à même de sanctionner la véracité de la classification. Selon des armateurs interviewés à Shanghai, « *les sociétés de classification ont le droit de refuser à un armateur le droit d'exploiter un navire à l'international* » (SOA, Armateur). Ceci est relaté par la presse spécialisée qui confirme que « *pas un affréteur ne se risquera à donner des marchandises à*

un navire qui n'est pas classifié, et ce navire n'aurait plus aucune valeur sur le marché du fret ou sur le marché des navires d'occasion » (Marasi News, 2017).

Les États peuvent reconnaître ou non une société de classification en tant qu'organisation régionale, lui donnant ainsi la possibilité d'effectuer le contrôle statutaire des navires. L'OMI est capable d'exercer une pression sur les sociétés de classification, notamment suite à des catastrophes maritimes, pour qu'elles développent leurs standards. En effet, selon un ancien cadre des sociétés de classification, *« les pressions exercées en général via l'OMI, particulièrement par la suite d'une série d'accidents (comme ceux des vraquiers) ou des évènements extraordinaires, sont les éléments déclencheurs de nouveaux développements »* (Hormann, 2006). Les verbatims s'accordent à illustrer la variété des situations que nous avons pu étudier et la permanence de l'asymétrie dans la relation de pouvoir entre les sociétés de classification et les autres acteurs de la chaîne logistique.

(2) Niveau de dépendance en ressource informationnelle

Dans la relation de pouvoir qui s'instaure, les sociétés de classification coopèrent sur le partage de l'information à des degrés différents selon les partenaires. En effet, *« les sociétés de classification entretiennent une relation à long terme avec leurs clients armateurs, elles sont donc plus disponibles pour les armateurs que pour les autres acteurs, notamment les chantiers navals. Les sociétés de classification offrent notamment des sessions d'information et de formation pour les entreprises du secteur logistique, pas seulement les armateurs »*. De plus, *« si l'armateur dit 'non je ne vois pas ça comme ça', alors c'est rare que la société de classification privilégie le chantier qui pourtant a passé la commande ! »* (SYA, Chantier naval).

De ce fait, les entreprises de la chaîne logistique dépendent des sociétés de classification pour les connaissances qu'elles concentrent sur le thème de la sécurité maritime. Selon une discussion de groupe avec des logisticiens de la zone de Shanghai, *« toutes les sociétés de classification ont beaucoup de programmes de formation, qui sont très chers, notamment ceux sur les nouvelles régulations. Ils sont quelquefois certifiants pour les participants, mais ils certifient en général les entreprises »* (Focus Group PSL). Si les États ont en général besoin de l'aide des sociétés de classification lors des débats sur la sécurité maritime à l'OMI, leur disponibilité est limitée. En effet, selon un professionnel des sociétés de classification, *« chaque délégation nationale a des gens de l'administration, et invite des gens de sociétés de classification quand elle en a à sa portée [...] Ils sont toujours preneurs, il n'y a pas de problème »* (SCA, Société de classification). Ce résultat met en évidence les modalités de partage de l'information : rareté et valeur commerciale importante.

« *La participation active des sociétés de classification aux réunions à l'OMI leur permet d'avoir accès à l'information de première main et plus tôt* ». Les connaissances techniques des sociétés de classification sont primordiales pour l'élaboration des réglementations. Selon un répondant, les sociétés de classification sont « *très proches de ce qui va arriver, en termes de réglementation. [...] Si on est très proche de ce qui se passe, si on est dans les groupes de travail, d'abord, on est informé et on a aussi de l'influence* » (SCA, Société de classification). Ceci souligne la prépondérance des sociétés de classification dans la chaîne de l'information justifiée par la presse qui confirme que « *leurs données, informations et conseils sont vitaux pour l'adoption de nombreuses conventions traitant de la sécurité maritime* » (Marasi News, 2017). Recueillant les données à la source, les sociétés de classification ont tous les éléments pour être proactives dans le processus d'élaboration des normes internationales et assurer le maintien de leur position dominante.

(3) Niveau de valeur ajoutée des services des sociétés de classification

Si le certificat de classification est crucial pour les armateurs, les gros armateurs ont aussi un poids important lors d'éventuelles négociations avec les sociétés de classification. En effet, 70 % des professionnels interrogés sont d'accord avec l'idée « *qu'il est parfois difficile pour les sociétés de classification d'annuler la classification ou d'ennuyer un trop gros client* » (SOA, Armateur). Les résultats indiquent que le pouvoir des sociétés de classification est contenu par une relation de pouvoir plus équilibrée avec de gros clients.

Cependant, les sociétés de classification bénéficient d'une délégation de la part des États pour garantir le respect de leurs obligations statutaires. Ce rôle dévolu par les États confère aux sociétés de classification une prédominance incontestable dans les relations de pouvoir avec les acteurs de la chaîne logistique. Les sociétés de classification permettent de palier les problèmes liés à la vérification du pavillon et permettent aux États de respecter leurs obligations statutaires. Comme l'explique un représentant des sociétés de classifications, « *le contrôle par l'État du port est quelque chose que nous aimerions ne pas avoir. Il s'agit d'une sauvegarde de l'enquête de l'État du pavillon qui, si elle fonctionnait correctement, rendrait inutile le contrôle par l'État du port. Mais à l'heure actuelle, les États côtiers ne sont pas suffisamment sûrs que les navires aient été inspectés correctement, et ils ont donc besoin de ce système de secours* » (SCC, Société de classification). Les résultats indiquent une zone d'incertitude sur la manière avec laquelle les sociétés de classification exercent la délégation des services publics et jusqu'à quel point elles défendent l'intérêt général versus leurs intérêts particuliers.

L'OMI est à même de créer des réglementations qui donnent aux sociétés de classification plus de légitimité et plus de marchés. En effet, selon les mots d'un professionnel des sociétés de classification, « *chaque fois qu'il y a une nouvelle réglementation, il y a un marché, c'est sûr. S'il est gros ou non, ça dépend* » (SCA, Société de classification). À titre d'exemple, la résolution A.739(18) peut également être considérée comme un outil conçu par l'OMI, non sans le soutien de l'IACS, pour aider les « *administrations maritimes à formaliser la délégation de pouvoirs aux organismes, pour les visites réglementaires et la certification* » (Maritime Port Authorities of Singapore, 2002). Nos résultats indiquent clairement la dualité entre la mission de service public des sociétés de classification et leurs activités commerciales qui pourraient créer des conflits d'intérêts en modifiant le jeu concurrentiel.

Globalement, nos résultats sont en accord avec la littérature, notamment avec les travaux de French et Raven (1959), d'Emerson (1962), de Cox (2001), de Filser (1989) et de Filser *et al.* (2012). Les auteurs identifient le pouvoir de récompense et de sanction, la relation de dépendance, la capacité à créer de la valeur et à améliorer les processus comme des sources majeures de pouvoir dont les sociétés de classification bénéficient massivement dans leurs relations asymétriques avec les acteurs de la chaîne.

2.2. Leadership

Pour le leadership, l'analyse des données déclaratives a été structurée selon trois groupes d'indicateurs (cf. Tableau 1) : (1) Reconnaissance par les tiers (expertise, légitimité, créateur de vision commune), (2) Poids du leader (taille, périmètre d'activité, portefeuille clients), (3) Position du leader dans le réseau (centrale ou périphérique, mode de coordination des activités, rôle du pivot vis-à-vis des satellites).

(1) Reconnaissance par les tiers

Le certificat de classification est le critère minimum pour qu'un navire puisse être assuré. Les sociétés de classification peuvent influencer positivement ou négativement la réputation des armateurs sur le marché. En effet, « *la classification des navires a un impact fort sur l'image d'entreprise que les armateurs ont envers les autres acteurs du marché* » (International Commission on Shipping, 2000). Ainsi, une classification prestigieuse améliorera la reconnaissance par les armateurs de la qualité des services d'un armateur. Selon les armateurs de la zone de Shanghai, « *si les navires sont classés par une société de classification membre de l'IACS, cela aura un impact favorable sur l'image de l'entreprise et*

sur la qualité des services. Le choix de la société de classification dépend de l'image que le propriétaire du navire a de lui-même » (SOB, Armateur). Cependant, la position des sociétés de classification peut être paradoxale quand elles fournissent leurs services au secteur privé et aux pouvoirs publics sensés le régir. Par conséquent, la Chambre Internationale du Transport Maritime explique qu'« *il existe des conflits d'intérêts dans les sociétés de classification qui travaillent à la fois pour le propriétaire du navire et pour l'État du pavillon* » (International Commission on Shipping, 2000). Les sociétés de classification sont reconnues pour leur expertise par l'OMI. « *L'OMI offre aux sociétés de classification la possibilité de s'exprimer d'une seule voix en fournissant une expertise technique, des conseils et une rétroaction dans l'élaboration du cadre réglementaire de l'industrie maritime mondiale* » (Sadler, 2013). Ces résultats indiquent que les classifications accordées par les sociétés de classification représentent un enjeu commercial majeur pour les armateurs. Le leadership des sociétés de classification est fondé sur leur capacité d'expertise dans l'octroi des certificats de classification.

Du point de vue de la légitimité, les sociétés de classification bénéficient de la reconnaissance des États qui voient en elles les acteurs les plus à même de garantir le respect des normes de sécurité des navires, notamment de réaliser les inspections techniques des navires portant leur pavillon. Ainsi, comme l'explique un représentant des sociétés de classification, « *nous n'avons pas besoin d'employer autant d'employés du gouvernement pour faire le travail statutaire* » (SCC, Société de classification).

Enfin, cette reconnaissance par les États génère un référentiel commun sur la sécurité maritime. Ainsi, les sociétés de classification ont plaidé en faveur d'une « *reconnaissance du fait que de nombreuses administrations du pavillon n'ont pas l'expérience technique, la main-d'œuvre ou la couverture mondiale adéquates pour entreprendre toutes les inspections et enquêtes réglementaires nécessaires en utilisant leur propre personnel* » (IACS, 2011). Une nette majorité des États du pavillon ont décidé de leur propre chef de déléguer leur autorité aux sociétés de classification.

(2) Poids du leader

Le portefeuille client des sociétés de classification comporte les deux acteurs les plus puissants de la sécurité maritime, notamment les armateurs et les États (Lissillour et Bonet-Fernandez, 2018). Mais leurs activités ont des implications importantes pour d'autres acteurs qui ne sont pourtant pas considérés comme des clients. Leur périmètre d'activité démarre dès la construction des navires. À titre d'exemple, les sociétés de classification interviennent dans les relations qu'ont les armateurs avec les chantiers navals. Selon un représentant d'un

chantier naval français, « *il y a plein de choses, pendant le développement du bateau, qui vont donner lieu à interprétation, donner lieu à discussion et souvent la société de classification arrive un peu en rôle d'arbitre entre l'armateur et les chantiers, et de conseiller technique (est-ce que c'est bien conforme au règlement ?)* » (SYA, Chantier naval). Les certificats de classification sont aussi utilisés par les assureurs, les Clubs P&I qui assurent la couverture des risques illimités que les assureurs traditionnels hésitent à assurer, les affréteurs, etc. Le leadership des sociétés de classification est renforcé par leur capacité à englober les activités de nombreux acteurs pendant tout le cycle de vie des navires. Même si le cœur de métier des sociétés de classification est historiquement la sécurité maritime, elles sont aujourd'hui de grands groupes avec un portefeuille d'activités très divers, incluant la certification en dehors du maritime, la formation et le conseil. Bureau Veritas, par exemple, ne se définit plus comme une société de classification mais comme une société de services qui, selon son Directeur Général Didier Michaud-Daniel, « *a toujours aidé ses clients à réduire leurs risques grâce à son expertise en matière de qualité, santé, sécurité, environnement, mais aussi en matière de protection des données et de progrès technique* » (<https://group.bureauveritas.com/fr/groupe/mission-ambition>).

Les sociétés de classification sont représentées par leurs multiples bureaux et travaillent avec la plupart des pays. « *Les gouvernements essayaient d'économiser de l'argent et disaient "nous avons le droit de déléguer, alors pourquoi ne pas utiliser ceux qui sont là pour faire le travail législatif et leur demander de le faire également, et nous n'avons pas besoin d'employer autant d'employés du gouvernement pour faire le travail législatif"* » (SCC, Société de classification). Tous les gouvernements du monde ont suivi cette logique économique. Si les sociétés de classification sont des acteurs très dynamiques, elles dépendent des États pour réaliser leur travail à l'OMI. « *L'IACS peut jouer un rôle de catalyseur, mais à l'OMI, nous n'avons pas le pouvoir de soulever un nouveau point dans la discussion, même sur le plan procédural, à moins d'avoir au moins un État membre pour coparrainer. Nous devons persuader un État membre* » (SCC, Société de classification).

(3) Position du leader

Les sociétés de classification ont un rôle central pour tous les acteurs de la chaîne logistique maritime car les certifications sont « *largement utilisées par tous les secteurs de l'industrie maritime comme une indication qu'un navire est raisonnablement apte à l'usage auquel il est destiné* » (Jones, 2003). Les sociétés de classification sont les organisations qui centralisent la réalisation de la majorité des inspections statutaires pour les États : « *Une*

grande partie du travail statutaire est quand même réalisée par les sociétés de classification » (SCA, Société de classification).

L'OMI a une position centrale dans le réseau des sociétés de classification : *« C'est aussi le forum où tous les acteurs se rencontrent pour des discussions formelles et informelles. [Notre réseau] nous aide à l'IMO car nous sommes en contact avec d'autres administrations, notre bureau en Italie est en contact avec l'administration italienne, donc l'administration italienne peut nous demander conseil, par exemple »* (SCA, Société de classification).

Nos résultats sont en accord avec la littérature (Fabbe-Costes, 2010 ; Defee, 2010 ; Bowersox et Closs, 1996 ; Ellram et Cooper, 1990 ; Lavastre *et al.*, 2016). Les auteurs identifient les sources de leadership comme la reconnaissance par les tiers, le poids du *leader* et sa position de pivot lui permettant d'impacter l'ensemble de la chaîne en la coordonnant, en impulsant un processus dynamique d'influence, générateur de performance. Les sociétés de classification, par leur statut, leur poids et leurs capacités d'influence apparaissent comme des leaders incontestables de la chaîne, détenant les attributs du leadership.

2.3. Conflit

Pour la logique de conflit, l'analyse des données déclaratives a aussi été structurée selon trois groupes d'indicateurs (cf. Tableau 1) : (1) leurs causes, (2) les méthodes de résolution des conflits et (3) les stratégies de gestion mises en œuvre.

(1) Causes

Les acteurs maritimes ont un désaccord sur les priorités à donner entre sécurité et profit, et la compétition encourage le lobbying pour influencer l'élaboration des régulations et leur mise en application (Størkersen, 2015). Et les sociétés de classification ont une situation particulière qui est bien souvent à l'origine des conflits qu'elles entretiennent avec les autres acteurs : *« Nous agissons en tant que vérificateur pour les États, mais du point de vue de la classification, nous sommes entre les armateurs et les chantiers navals, et commercialement, ils ont des objectifs et des intérêts très divergents »* (SCC, Société de classification).

Les armateurs et les chantiers navals ont tous deux le souci de la sécurité, mais ils peuvent avoir des solutions différentes pour l'atteindre, dans ce cas, la société de classification fait l'arbitrage. Les implications financières de la classification et de la vérification peuvent être lourdes pour les armateurs qui peuvent mettre la pression sur les sociétés de classification qui doivent cependant appliquer rigoureusement les standards en vigueur et répondre

classiquement : « *non, notre opinion technique est celle-là, nous reconnaissons le désaccord des armateurs parce que cela coûte cher, mais nous en parlerons à l'OMI pour voir ce qu'ils disent* » (SCC, Société de classification). Les armateurs peuvent ensuite faire du lobbying envers les États membres pour faire opposition à l'IACS.

(2) Méthode de résolution

Nos résultats indiquent une variété des méthodes de résolution des conflits dépendant des types d'acteurs avec lesquelles les sociétés de classification interagissent. Les sociétés de classification exercent une domination sur les armateurs car elles décident si le navire peut être exploité ou non. Selon des représentants d'armateurs, « *les contrôleurs ont le pouvoir de décider si le navire atteint le standard. Vous ne pouvez pas négocier. Du point de vue des armateurs, le contrôleur est de haut niveau, on les écoute* » (SOB, Armateur). Cependant, les sociétés de classification sont plus accommodantes avec les armateurs les plus importants.

Les sociétés de classification et les États coopèrent car leurs inspections se concentrent sur d'autres aspects de la sécurité que celles des sociétés de classification. Du point de vue des autorités portuaires, il est avancé que « *les contrôleurs des sociétés de classification peuvent exiger que l'équipage fasse une simulation à grande échelle pour démontrer leur connaissance des procédures d'urgence. La plupart de notre attention se porte sur l'équipage et non sur l'équipement. Nous faisons généralement confiance aux sociétés de classification pour les inspections annuelles qu'elles font* » (MPAA, Autorité portuaire).

Quand les textes proposés par l'OMI sont trop vagues et laissent place à de nombreuses interprétations pratiques, alors les sociétés de classification proposent une interprétation unifiée des textes. « *La plupart de nos papiers sont soumis pour proposer une interprétation unifiée, ce qui signifie que quand le texte est vague, et cela arrive souvent parce que c'est la seule manière que l'IMO a pour parvenir à un accord parce qu'ils écrivent des mots pour que tout le monde soit d'accord, car cela satisfait leur compréhension du sujet, mais quand on va dans le monde pratique ou on doit appliquer cela, alors on trouve que la formulation n'est pas suffisamment bonne. Elle permet trop d'interprétations possibles, donc nous écrivons des interprétations unifiées, et nous en avons des centaines qui sont toutes publiées sur notre site web* » (SCC, Société de classification).

(3) Stratégie de gestion

Les sociétés de classification adoptent différentes formes de stratégie en fonction de l'importance des acteurs concernés. Ainsi, si un armateur choisit d'attaquer une société de classification et de régler le litige devant les tribunaux, en général l'issue du jugement ne lui est pas favorable. Selon les armateurs interviewés en groupe à Shanghai, ils « *peuvent*

attaquer les sociétés de classifications après un accident maritime parce qu'un accident coûte beaucoup d'argent aux propriétaires de bateaux. La société de classification a émis le certificat de classification, et les accidents arrivent même si le navire a passé le contrôle de classification. Mais dans la plupart des cas, les sociétés de classification gagnent la procédure judiciaire » (SOB, Armateur).

Une stratégie conjointe de gestion des conflits se retrouve dans le mode de rédaction et de promotion des textes réglementaires entre les administrations, l'OMI et les sociétés de classification. Ce travail implique des discussions formelles et informelles pendant lesquelles les parties négocient un consensus sur les projets de texte. Selon le représentant d'une société de classification, *« on peut avoir besoin de soutien dans une discussion dont on sait que la session d'avant, untel ou untel a parlé sur le sujet, et donc il a un intérêt, donc il y a un intérêt de voir avant pour discuter avant que ce soit discuté officiellement. D'une cession sur l'autre, on a une petite idée de qui est intéressé, à qui il faut expliquer un cas donné... soit cela se fait de façon très informelle très en amont, et on peut être amené, à la fin, à être co-sponsor, ou à convaincre d'autres membres au moment de sponsoriser un papier – ou on peut être contactés, sollicités, pour sponsoriser un papier de quelqu'un d'autre aussi. Finalement, à la fin, les accords préalables sont formels, puisqu'on est co-sponsor d'un document ou d'une proposition, soit c'est un truc qui se passe dans les couloirs, ou à la pause-café, c'est un truc qui marche bien et qui est très courant »* (SCA, Société de classification). Finalement, les modes de gestion des conflits dépendent à la fois de l'importance stratégique des interlocuteurs et montrent que les sociétés de classification bénéficient d'un rôle prédominant.

Nos résultats sont plus contrastés en relation avec les auteurs de la littérature. Si les causes des conflits et leurs modes de résolution tiennent davantage à la contrainte qu'à la concertation (Angelmar et Waldman, 1975 ; Dant et Schul, 1992), c'est sur les stratégies de gestion des conflits que nos résultats s'accordent partiellement avec les auteurs. Les sociétés de classification, par leur statut, leur poids et leurs capacités d'influence utilisent davantage des stratégies de gestion par la contrainte, à l'image d'un acteur « public ». Notre apport théorique démontre que les sociétés de classification adoptent différentes formes de stratégie de résolution des conflits en fonction de l'importance des acteurs concernés. Ces stratégies oscillent entre domination et coopération en fonction du poids de l'acteur impliqué.

2.4. Coopération

Pour la coopération, l'analyse des données déclaratives a également été structurée selon trois groupes d'indicateurs (cf. Tableau 1) : (1) types de démarche coopératives, (2) caractéristiques majeures et (3) modes de coopération.

(1) Types de démarches coopératives

Les conventions internationales stipulent que les opérations sur les navires doivent être réalisées en partenariat avec les sociétés de classification. Selon l'Organisation Maritime Internationale, « *SOLAS 1974 mentionne formellement que les navires doivent être conçus, construits et maintenus en conformité avec les exigences d'une société de classification* » (SOLAS, Chapitre II-1, Régulation 3-1).

Les sociétés de classification coopèrent avec les États qui peuvent ainsi pallier leur manque de main d'œuvre qualifiée pour la réalisation de service public, car « *quand les fonctionnaires viennent pour faire le contrôle de l'état du port, ils n'ont souvent pas l'expérience du travail de contrôleur technique* » (SCC, Société de classification). En définitive, « *la certification, qui est un service public réalisé par une société de classification en tant qu'agent autorisé par beaucoup de pavillons, consiste à vérifier la conformité avec les réglementations des navires enregistrés par ces pavillons* » (Bureau Veritas, 2016).

L'OMI inscrit les certificats de classification comme outil du respect opérationnel des conventions internationales. « *Certaines conventions prescrivent la présence de certificats à bord des navires pour attester qu'ils ont fait l'objet d'une inspection et satisfont aux normes requises. Ces certificats sont généralement acceptés par les autorités des autres États comme preuve que le navire en question satisfait aux normes requises, bien que, dans certains cas, il soit nécessaire de prendre d'autres mesures* » (OMI, 2019).

(2) Caractéristiques majeures

Depuis la construction des navires jusqu'aux révisions annuelles, les sociétés de classification réalisent de nombreuses activités tout au long de la vie des navires. Les acteurs de la chaîne logistique réalisent de nombreuses activités pour respecter les standards de construction et d'opération impliqués par les sociétés de classification. Selon un responsable du chantier, « *la société de classification délivre le certificat d'indemnité de navigation qui est un élément clé pour l'armateur pour procéder à la réception du navire et payer les quelques millions de dollars qui restent à payer car 80 % de la construction navale est préfinancée par le chantier* » (SYA, Chantier naval).

Un processus continu d'activités répétitives est formalisé par les conventions internationales dès 1930. À titre d'illustration, la Convention sur les lignes de charge précise que : *« Comme dans les règles annexées à la présente Convention, les navires qui satisfont aux normes les plus élevées fixées par les règles d'une société de classification reconnue par l'administration sont considérés comme ayant une résistance suffisante pour les francs-bords minimaux autorisés par les règles ; la Conférence recommande que chaque administré demande à la Société ou aux Sociétés qu'il a reconnues de s'entretenir périodiquement avec les Sociétés reconnues par les autres administrations, afin d'assurer autant que possible l'application uniforme des normes de résistance qui sont à la base du franc-bord »* (Recommandation n° 2, 1930).

L'OMI se repose sur les sociétés de classification tout au long du processus d'élaboration des textes techniques traitant de la sécurité des navires car les acteurs ont un objectif commun, notamment la création de textes qui sont mis en pratique. *« La première fois que nous écrivons une interprétation unifiée, nous avons environ 80 % des interprétations unifiées qui sont approuvées par l'ensemble de l'OMI (ce qui signifie que tous les membres qui sont actifs, ceux qui se taisent doivent simplement accepter ce qui les entoure) la première fois que nous les présentons à l'OMI »* (SCC, Société de classification).

(3) Modes de coopération

La coopération entre les armateurs et les sociétés de classification est opérationnelle et technique car les détails des commandes de bateaux sont co-écrits avec les sociétés de classification : *« Les sociétés de classification jouent un rôle important dans les négociations avec l'exploitant lors de la construction car dans la partie réglementation, la commande fait objet de spécification de commande rédigée conjointement entre les deux. Dans cette spécification de commande, un des éléments importants est que le bateau sera classé selon les règles de, par exemple, Bureau Veritas et doit être conforme avec son règlement »* (SYA, Chantier naval).

La souveraineté implique que les États peuvent choisir entre un contrôle strict ou laxiste des prestataires de services statutaires. Ce choix a un impact significatif sur l'attractivité du pays pour les armateurs étrangers. Les États utilisent les certificats des sociétés de classification pour rationaliser les efforts de vérification effectués par les autorités portuaires. *« Les gouvernements essayaient d'économiser de l'argent »* (SYA, Chantier naval) en utilisant les ressources des sociétés de classification. Les autorités portuaires considèrent les conventions internationales comme des instruments *« à mettre en œuvre positivement avec une obéissance absolue. Nous vérifierons deux fois plus fréquemment les navires non classés*

IACS. De plus, s'ils sont classés IACS, nous appliquerons une norme plus facile que pour les navires non classés IACS » (MPAB, Autorité portuaire).

Les sociétés de classification et l'OMI ont une coopération accomplie car très opérationnelle, mais aussi stratégique comme l'indique ce discours du secrétaire général de l'OMI : *« le travail pratique que vous effectuez en matière de surveillance, d'évaluation et de vérification de la conformité aux normes internationales existantes est quelque chose sur lequel l'industrie et ses régulateurs s'appuient chaque jour de l'année - et qui correspond parfaitement à notre objectif spécial pour 2014 sur l'application des conventions OMI. Mais plus encore, votre contribution, par l'intermédiaire de l'IACS, au processus de modification et d'amélioration des normes existantes et, le cas échéant, à l'élaboration de nouvelles mesures, est extrêmement précieuse » (OMI, 2014).*

En matière de coopération, nos résultats sont en accord avec les auteurs de la littérature (Garrette et Dussauge, 1995 ; Dornier et Fender, 2001). Du fait du statut de délégation de service public conféré aux sociétés de classification, celles-ci bénéficient d'alliances stratégiques avec les États et avec l'OMI. Ces attributions les amènent à diriger les différents niveaux : stratégique, tactique et opérationnel des activités de la chaîne. Les sociétés de classification, par leur statut et leurs capacités d'influence, jouent donc un rôle central dans les coopérations entre acteurs de la chaîne maritime.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche sur la gouvernance maritime et les sociétés de classification, nous constatons et pouvons affirmer que ces acteurs majeurs jouent un rôle à la fois déterminant et paradoxal dans la chaîne logistique maritime mondiale. Plus précisément, la confrontation au terrain des quatre propositions théoriques, reprenant les logiques de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération, permet une meilleure intelligibilité du phénomène étudié.

Détenant le **pouvoir** de récompenser ou de sanctionner, la capacité de mobiliser les ressources, de créer et de s'approprier la valeur ajoutée, les sociétés de classification occupent une place centrale dans la gouvernance de la sécurité maritime internationale. Leur **leadership** leur permet de jouer un rôle à la fois central, déterminant et paradoxal dans le fonctionnement du marché du transport maritime. Ces sociétés sont reconnues avec la légitimité conférée par la délégation de service public pour leur expertise, elles créent une vision commune. Leur taille, leur portefeuille client ainsi que leur périmètre d'activités les placent au cœur du réseau, coordonnant les activités et jouant le rôle de pivot auprès des

acteurs, avec une double capacité de régulation du marché et de position concurrentielle. En situation de **conflits** entre acteurs du marché du transport maritime, les sociétés de classification sont l'acteur idoine pour les gérer et les résoudre. Les sociétés de classification adoptent différentes formes de stratégie de résolution des conflits en fonction de l'importance des acteurs concernés. Ces stratégies oscillent entre domination et coopération en fonction du poids de l'acteur impliqué. Enfin, en situation de **coopérations** entre acteurs du marché du transport maritime, les sociétés de classification facilitent leur pilotage et la coordination des activités. Les coopérations se placent aux niveaux stratégiques (partenariats et alliances) et opérationnels (coordination).

Rappelons que les comportements de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération que les sociétés de classification entretiennent avec leur marché, sont empreints d'une dualité oscillant entre actions de régulation et comportement concurrentiel, une position paradoxale de ces institutions centrales dans la chaîne maritime. L'étude se poursuit actuellement au sein de chaînes maritimes en Europe du Nord. La confrontation de ces données avec le terrain initial devrait permettre à terme d'apporter une vision holistique de notre objet de recherche. La compréhension des logiques de pouvoir, de leadership, de conflits et de coopération sur le marché du transport maritime international et le rôle central des sociétés de classification demeurent au cœur de notre agenda de recherche. En guise d'ouverture, nous posons la question suivante : la position des sociétés de classification dans l'écosystème de la sécurité maritime, et plus largement de la logistique maritime et portuaire (Baron et Guérin, 2019), ne peut-elle pas être comparée à celle de certains GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ? À titre d'exemple, Google dispose des données et des compétences techniques de pointe qui lui permettent certainement de s'imposer lors des négociations des régulations nationales et internationales. La présence de ses bureaux dans de nombreux pays, dont la Chine (Lissillour, 2018), leur permet de faire du lobbying auprès de nombreuses institutions. À ce titre, de futures recherches pourraient mobiliser le cadre d'analyse behavioriste pour mieux comprendre la prééminence de ces géants du Web au sein de leur marché.

BIBLIOGRAPHIE

- Angelmar, R. et Waldman, C. (1975), « Les conflits dans les canaux de distributions », *Revue Française de Gestion*, (1), 57-68.
- Baron, M.-L. et Guérin, F. (2019), « Dossier spécial : logistique maritime et portuaire », *Logistique & Management*, 27(4), 213-214.
- Belotti, J. (2015), *Transport international de marchandises*, 5^e édition, Paris : Vuibert.

- Bindel, S. (2019), « Classification, sociétés de », *Encyclopædia Universalis*. URL: <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/societes-de-classification/>, consulté le 31 mai 2019.
- Bonet-Fernandez, D. (2008), *Réflexions sur les relations inter-organisationnelles : du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Aix-en-Provence : Université de la Méditerranée.
- Bonet-Fernandez, D. et Boissinot, A. (2012), « Quel leadership pour les prestataires de services logistiques dans la supply chain de l'automobile ? », *Logistique & Management*, 20(2), 31-40.
- Bowersox, D. et Closs, D. (1996), *Logistical management: the integrated supply chain process*, New York (NY): McGraw-Hill.
- Bowersox, D., Cooper, M., Lambert, D. et Taylor, D. (1980), *Management in marketing channels*, New-York (NY): McGraw-Hill.
- Bureau Veritas (2016), "Classification". URL: <http://www.bureauveritas.com/home/our-services/classification/>, accessed on September 1st 2019.
- Ceyhun, G. (Ed.) (2020), *Handbook of Research on the Applications of International Transportation and Logistics for World Trade*, Hershey (PA): IGI-Global.
- Cox, A. (2001), "The power perspective in procurement and supply management", *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 4-7.
- Cyert, R. et March, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Dant, R. et Schul, P. (1992), "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- Defee, C., Stank, T. et Esper, T. (2010), "Performance implications of transformational supply chain leadership and followership", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(10), 763-791.
- Dornier, P.-P. et Fender, M. (2001), *La logistique globale*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Ellram, L. et Cooper, M. (1990), "Supply chain management, partnerships, and the shipper-third-party relationships", *International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Emerson, R. (1962), "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Fabbe-Costes, N. (2010), « Réussir l'intégration des chaînes logistiques », *Encyclopédie Techniques de l'Ingénieur*, Réf. AG5240, Paris : Éditions Techniques de l'Ingénieur.
- Ferrer, M. (2004), *La responsabilité des sociétés de classification*, Aix-en-Provence : Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Paris : Vuibert.
- Filser, M., des Garets, V. et Paché, G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, 2^e éd., Caen : EMS - Éditions Management & Société.
- French, J. et Raven, B. (1959), The bases of social power, in: Cartwright, D. (dir.), *Studies in social power*, Ann Arbor (MI): University of Michigan Press, 150-167.
- Fulconis, F. et Roveillo, G. (2017), « L'intermédiation logistique dans le pilotage des chaînes multi-acteurs : proposition d'une grille d'analyse », *Management & Avenir*, 8(98), 163-189.
- Garrette, B. et Dussauge, P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2018), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 3^e éd., Paris : Pearson Education.
- Goldman, R. (1966), "A theory of conflict processes and organizational offices", *Journal of Conflict Resolution*, 10(3), 335-340.

- Hormann, H. (2006), "Classification Societies - What Is Their Role, What Is Their Future?", *WMU Journal of Maritime Affairs*, 5(1), 5-16.
- IACS - International Association of Classification Societies (2011), "Class, what, why, and how?". URL: <http://www.iacs.org.uk/media/3785/iacs-class-what-why-how.pdf>, accessed on September 1st 2019.
- Iansiti, M. et Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage*, Boston (MA): Harvard Business School Press.
- International Commission on Shipping (2000), "Ships, slaves, and competition". Article 2.28, available at http://seafarersrights.org/legal_database/ships-slaves-and-competition/. Accessed on September 30th 2019.
- Jones E.H. (2003), "Otto Candies, L.L.C v. Nippon Kaiji Kyokai Corp", United States Court of Appeals, Fifth Circuit. Available at <http://caselaw.findlaw.com/us-5th-circuit/1330625.html>, accessed on October 2nd 2019.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique*, Paris : Nathan.
- Kopela, S. (2017), "Making ships cleaner: Reducing air pollution from international shipping", *Review of European Comparative & International Environmental Law*, 26, 231-242.
- Langlais, P. (2018), *Sécurité maritime et intégration européenne*, Bruxelles : Éditions Bruylant.
- Latrech, B. (2004), *Les sociétés de classification des navires : la sécurité en question*, Thèse de doctorat en Histoire du Droit, Perpignan : Université de Perpignan.
- Lavastre, O., Carbone, V. et Ageron, B. (dir.) (2016), *Les grands auteurs en Logistique et Supply Chain Management*, Caen : EMS - Éditions Management & Société.
- Lissillour, R. (2018), "How to Engage the Crowd for Innovation in Restricted Markets? The Case of Google in China", *2018 Engaged Management Scholarship Conference*, Temple University, Philadelphia, PA, August, 1-23.
- Lissillour, R. et Bonet-Fernandez, D. (2018), « PSL et gouvernance de la sécurité maritime : apports de la théorie de Bourdieu », *Logistique & Management*, 26(4), 214-228.
- Marasi News (2017), "Shipping: The role of classification societies". URL: <https://www.marasinews.com/classification/shipping-role-classification-societies>, accessed on August 15th 2019.
- March, J. et Simon, H. (1958), *Organizations*, New York (NY): John Wiley & Sons.
- Maritime Port Authorities of Singapore (2002), "MPA Signs Instruments with Nine Classification Societies". URL: <http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/media-centre/news-releases/detail/12d9e632-f030-4dc5-a007-d16019e02aec>, accessed on October 19th 2019.
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. et Zacharia, Z. (2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Molenaar, E. (2014), "Options for Regional Regulation of Merchant Shipping Outside IMO, with Particular Reference to the Arctic Region", *Ocean Development & International Law*, 45(3), 272-298.
- OMI - Organisation Maritime Internationale (2014), « Nouvelle réglementation de l'OMI, objectifs et attentes de l'industrie du transport futur », Discours liminaire de Koji Sekimizu, Secrétaire général, Organisation Maritime Internationale. URL : <http://www.imo.org/fr/MediaCentre/SecretaryGeneral/SpeechesByTheSecretaryGeneral/Pages/IACScouncil2014.aspx>, consulté le 5 janvier 2017.
- OMI - Organisation Maritime Internationale (2019), "Adopting a convention, Entry into force, Accession, Amendment, Enforcement, Tacit acceptance procedure". URL : <http://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/Home.aspx>, consulté le 1^{er} mai 2019.

- Paché G. et Spalanzani, A. (2007), *La gestion des chaînes logistique multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterÉditions.
- Raynaut, J. (2019), « Navigation : les sociétés de classification au cœur de la sécurité maritime », *Actualité Maritime*. URL: <https://actumaritime.com/2019/09/30>.
- Sadler, P. (2013), "The Role of Classification Societies, Recognized Organizations and IACS", *Bulletin IACS*, 108(3), 86-88.
- Schopler, J. (1965), "Social power", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(2), 177-218.
- Simon, H. (1947), *Administrative behavior - A study of decision-making processes in administrative organizations*, New York (NY): The Free Press.
- Stern, L. et El-Ansary, A. (1977), *Marketing channels*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Størkersen, K.V. (2015), "Survival versus safety at sea. Regulators' portrayal of paralysis in safety regulation development", *Safety Science*, 75, 90-99.