

# Chapitre Editorial

*par Yann Alix*

*Délégué Général*

Fondation SEFACIL – Le Havre – France

## Biographie

*Depuis novembre 2010, Yann Alix occupe le poste de Délégué Général de la Fondation SEFACIL, pôle mondial de recherche en prospective stratégique maritime, portuaire et logistique. Il a initié et dirige la collection Les Océanides de la fondation SEFACIL.*

*Au cours des 4 dernières années, il fut le directeur de l'IPER (Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche) et professeur invité au Transportation College de la Dalian Maritime University en Chine, à la Caribbean Maritime Institute en Jamaïque ainsi que chercheur associé pour le compte du groupe Logistel au Portugal. Yann Alix a collaboré avec la cellule de coopération internationale du Port autonome du Havre sur plus de 40 projets de formation et d'ingénierie dans les secteurs portuaire et logistique en Afrique de l'Ouest et du Centre.*

*Titulaire d'un PhD de Concordia University (1999) et d'un doctorat en géographie des transports de l'Université de Caen en France, Yann Alix a commencé sa carrière comme consultant pour Innovation maritime à Rimouski au Canada. Il a participé à plus de 20 études pour le compte des autorités portuaires, des armements, des logisticiens et des ministères du Québec et du Canada. De retour en Europe après avoir traversé deux fois l'Atlantique à bord de porte-conteneurs, Yann Alix développe des analyses opérationnelles sur les stratégies managériales des opérateurs maritimes et portuaires internationaux. En collaboration avec plusieurs associations sous-régionales, Yann Alix travaille sur les développements portuaires et le déploiement des nouvelles solutions technologiques au sein des communautés portuaires européennes, africaines, sud-américaines et asiatiques.*

# Les Océanides

Cet ouvrage sur les corridors de transport inaugure le lancement de la collection *Les Océanides* de la fondation SEFACIL. La construction méthodologique du manuscrit repose sur un double paradigme :

- promouvoir la culture d'une recherche appliquée en langue française dans les secteurs maritime, portuaire et logistique ; et,
- assurer une diffusion mondiale des productions par la gratuité des supports papier et électronique.

La collection *Les Océanides* établit une passerelle entre le monde académique/universitaire et les sphères opérationnelles des milieux maritimes, portuaires et logistiques internationaux. Les contributions s'articulent selon un effet miroir original puisqu'à la lecture de chapitres de production scientifique/académique/théorique répond des capsules restituant des pratiques/opérations/retours d'expériences de la part des professionnels, mais aussi d'universitaires qui ont pu expérimenter des réalités de terrain lors de leurs travaux de recherche, des journalistes, des observateurs indépendants, etc.

La collection *Les Océanides* édite des contenus originaux qui apportent un éclairage multidisciplinaire sur les enjeux, développements et perspectives stratégiques des secteurs maritimes, portuaires et logistiques. Elle vise à intéresser une très large audience, en particulier francophone et francophile internationale. Les cibles demeurent un monde académique en quête d'expériences de terrain et des praticiens en recherche de références issues de la recherche fondamentale et appliquée.

Sur le plan de la méthode, la fondation SEFACIL innove par un *modus operandi* original. Une invitation à produire est adressée directement aux auteurs académiques et aux professionnels praticiens. Une description courte du périmètre, des méthodes et objectifs est adressée au contributeur qui fait une contre proposition ; le tout entériné par un invité éditorial qui accompagne le directeur de la collection dans la conception pédagogique et la cohérence scientifique de l'ouvrage.

La collection d'ouvrages SEFACIL paraît une fois par an sous forme papier (1 000 exemplaires) et en format électronique téléchargeable sur le site de la Fondation SEFACIL. Plus de 600 ouvrages sont diffusés gracieusement sur les 5 continents auprès des autorités portuaires, les ministères de tutelle, les universités, les écoles de commerce et les centres/laboratoires de recherche ainsi que les chercheurs experts du domaine couvert par la production. Ainsi se construit le réseau mondial de compétences, de connaissances et de diffusion de la fondation SEFACIL. De surcroît, ce mode opératoire permet de toucher un lectorat international (et notamment francophile) sans aucune restriction technique ou financière.

# Les corridors de transport

Pour la première édition, les corridors de transport se sont imposés comme une thématique fédératrice, au centre des préoccupations et des problématiques de très nombreux acteurs des chaînes de transport. En effet, la mondialisation économique et la globalisation des échanges reposent sur deux principes simples, voire universels : standardisation et massification. La concentration des volumes sur des routes maritimes densifiées par des services réguliers de porte-conteneurs géants engendre *de facto* un phénomène d'agrégation des flux sur les continents. L'intégration de l'ensemble des circulations en chaînes de transport constitue alors un défi complexe. Le but ultime vise à générer de la valeur par la disponibilité de services sur les plus grands volumes possibles. Combiner quantitatif et qualitatif se réalise en fonction des positions et intérêts de chacune des parties prenantes de l'équation de transport. En ce sens, les corridors de transport se construisent, s'agencent et se concurrencent selon que convergent investissements publics et privés, volontarisme politique, stratégies collaboratives ou encore valorisation concertée d'atouts géographiques, économiques, logistiques, etc. Une planification holistique de corridors ne se décrète pas ; elle se réalise parfois par le talent de fédérer des énergies créatrices de valeurs sur des territoires souvent très étendus, dans des logiques circulatoires aléatoires, pour ne pas dire volatiles.

Des stratégies de corridors s'imposent sur tous les continents. Que l'on évoque les initiatives anversoises ou rotterdamoises en Europe, les corridors tanzaniens ou namibiens en Afrique australe, les systèmes transcontinentaux canadiens ou chinois, ou plus récemment la dynamique engagée sur la vallée de la Seine, le but demeure de concentrer les flux sur des échelles conjuguant locale, régionale et globale.

La fixation et la fidélisation des « faiseurs de corridors terrestres » visent à générer des bénéfices sur les territoires aménagés à cet effet. Cette logique est particulièrement prégnante pour les décideurs publics, avec la difficulté de qualifier et quantifier les retombées directes et indirectes. Le retour sur investissements des deniers publics doit se manifester autant en emplois directs et induits qu'en amélioration générale de l'attractivité des territoires investis. Dans une nouvelle forme de compétition des territoires, les corridors peuvent apparaître comme des couloirs de trafics où le poids des engagements ne vaut pas le poids des retombées. Un arbitrage délicat s'orchestre sur des espaces administratifs mosaïques. Les modalités de la gouvernance posent le problème de la délimitation spatiale, fonctionnelle, voire juridique et juridictionnelle d'un corridor. La légitimité des organes de gestion et supervision ou encore de promotion et développement se place aux cœurs des débats, notamment quand un corridor résonne comme une structure de concentration de moyens. La localisation et l'ordre de priorité des investissements sur un corridor doivent trouver un consentement, voire une

unanimité de toutes les parties prenantes. Cela met en lumière le fait que les investissements en infrastructures et superstructures dépassent souvent l'espace opérationnel du corridor. La construction d'une ligne ferroviaire de fret ou d'un système d'écluses s'inscrit dans des stratégies dépassant largement le périmètre dudit corridor. Quand les programmes structurels européens encouragent à la création de couloirs de frets massifiés, la strate décisionnelle de Bruxelles pèse sur des investissements et des stratégies mêlant ambitions régionales et planification continentale.

En plus de l'échelle géographique se pose alors la question de l'échelle du temps dans les investissements. La durée de vie d'un investissement ne converge que rarement avec le temps du mandat politique ou celui du citoyen-riverain. Un programme de grands travaux d'infrastructures ou la consolidation d'une filière sur un corridor nécessitent une continuité dans un temps long. L'exemple des tergiversations stratégiques pour installer des corridors énergétiques gaziers s'avère symptomatique de ces nouvelles difficultés. L'expression citoyenne de riverains mobilisés et informés ne facilite que rarement le consensus général. Par essence, les territoires traversés par un corridor démultiplient d'autant plus l'expression des opinions. Cela ne simplifie pas l'aboutissement à une cohérence stratégique d'ensemble, particulièrement quand on tente de croiser mécaniquement développement durable et pollutions dues aux déplacements massifiés de flux de marchandises. Les corridors gaziers avec leurs conduites souterraines reliées au terminal portuaire et ses usines adjacentes (regazéification ou liquéfaction) symbolisent en quelque sorte cette complexité des conjugaisons d'intérêts et d'acteurs.

Quand l'*Alameda Corridor Transportation Authority* orchestre la mise en place d'un corridor ferroviaire isolant le déplacement des flux conteneurisés des mobilités riveraines de la vallée de San Pedro en Californie, les dimensions de sûreté/sécurité s'invitent dans l'argumentaire des promoteurs publics et privés. Dès les années 1980, l'acceptation sociétale du corridor passe par la démonstration que les risques liés à la croissance des trafics conteneurisés seront mieux maîtrisés en ségrégant les conteneurs des déplacements urbains des populations. Au-delà d'améliorer l'efficacité des transits métropolitains entre les terminaux portuaires et les têtes de ponts ferroviaires, ce corridor ferroviaire s'imposait comme un « *pipeline* » entre les volumes maritimes transpacifiques et les circulations continentales états-uniennes. Cet exemple met en exergue l'interpénétration des échelles d'espace, conjuguant logiques circulatoires planétaires, stratégies économiques et logistiques nord-américaines et préoccupations citoyennes locales. Les initiatives canadiennes de corridors et portes d'entrées portuaires s'inscrivent selon le même schéma planificateur multi scalaire.

Avec l'avènement des nouveaux liens ferroviaires eurasiatiques défendus par de grands prestataires logistiques européens, c'est une autre dimension géostraté-

gique que l'on aborde. Le lancement d'alternatives multimodales terrestres coïncide avec les pressions actuelles rencontrées sur la route maritime royale *via* le Canal de Suez. Piraterie, surcoûts du bunker, crise des taux de fret ou encore *slow steaming* convergent pour ouvrir des fenêtres d'opportunités sur des corridors de transport transcontinentaux. Russes et Kazakhs argumentent sur leurs capacités à jouer le rôle stratégique de pivots dans la gestion des flux entre l'Extrême-Orient et l'Europe (du nord et du sud). Les luttes d'influence s'opèrent afin de constituer des offres de transport en adéquation avec les ambitions des grands logisticiens et chargeurs. Les corridors de transport entremêlent alors politique, stratégie et logistique. Les frets à haute valeur ajoutée remplissent les conteneurs en rognant les marchés exclusifs du cargo aérien. Des frets à valeur ajoutée « intermédiaire » trouvent un avantage à écourter les temps de transit ; particulièrement avec la politique de vitesse réduite prônée par tous les armements maritimes. La progression de solutions ferroviaires eurasiatiques illustre combien les corridors de transport se construisent ou se déconstruisent selon les besoins inhérents du marché.

Le rapport globalisé de l'offre et de la demande de services constitue un véritable baromètre où le résultat final de l'équation des coûts de transport peut faire basculer les flux d'un corridor vers un autre. L'exemple prospectif le plus discuté aujourd'hui par les analystes demeure l'impact réel de l'ouverture des nouvelles écluses du Canal de Panama aux 12,000 Evp. L'isthme panaméen deviendra-t-il une nouvelle artère massifiée permettant de concurrencer les corridors ferroviaires à double empilement connectant les portes d'entrées portuaires du Pacifique nord-américain jusqu'aux marchés du centre et de l'est US ? La redistribution des aires d'influence sur l'arrière-pays nord-américain sera à scruter avec des corridors massifiés qui pourraient voir le jour... ou pas. La garantie et la fiabilité des solutions alternatives *via* des hubs de transbordement caribéens seront soupesées au regard des coûts totaux payés par les grands comptes US. En d'autres termes, les corridors qui pourraient émerger avec l'utilisation de Panama par des porte-conteneurs géants résultent de la combinaison d'une somme considérable de paramètres économiques et logistiques.

La dimension infrastructurelle d'un corridor s'impose comme un pré-requis indispensable dans le but de consolider des solutions de transport sur ces «canaux privilégiés de circulation ». Nonobstant cette réalité, des paramètres plus « qualitatifs » peuvent être énoncés dans la consolidation de pratiques de transport. C'est particulièrement le cas dans les pays en voie de développement où la rareté des infrastructures (routières pour l'essentiel) oblige à massifier *de facto* les flux internationaux entrants et sortants.

En Afrique de l'Ouest, les grandes pénétrantes routières organisent les flux depuis les portes d'entrées maritimes. Ces artères vitales, en particulier pour les pays enclavés, sont régulées par des systèmes de convois afin de garantir

une plus grande sécurité et un moindre racket. En conséquence, des massifications physiques (sur les meilleurs tronçons existants) et des massifications logistiques (par l'organisation planifiée des convois) pérennisent une gestion très coûteuse en corridors. Des événements de guerre comme dans le nord de la Côte d'Ivoire ou la rénovation de nouvelles routes (comme à la frontière entre l'Ouganda et la RDC) peuvent « faire évoluer » les corridors et leurs rapports concurrentiels. Dans le cas ivoirien, les trafics burkinabés ont « bougé » vers des solutions alternatives au Ghana (Téma), au Togo (Lomé) et au Bénin (Cotonou). Les contraintes administratives, les différences culturelles ou même les problèmes linguistiques ont été sublimés par l'impérieuse nécessité de trouver des solutions logistiques.

De surcroît, les services douaniers peuvent concourir à accélérer la fluidité des passages ou au contraire à alourdir les temps de transit sur les corridors transfrontaliers. La modernisation des pratiques et des mentalités douanières est devenue un élément à ne pas négliger dans la fidélisation des circuits logistiques. Les transitaires et autres intégrateurs logistiques, particulièrement pour les trajets exigeant le passage de frontières, entretiennent des réseaux de compétences avec des spécialistes locaux connaissant parfaitement les modalités d'intervention en cas de problèmes aux frontières. La modernisation des douanes mondiales passe par une dématérialisation progressive des procédures. Le douanier simple collecteur de taxes se mue en un douanier logisticien. Il participe *de facto* à la performance des prestations sur les corridors. Les nouvelles technologies de l'information apportent des solutions techniques et managériales pour accélérer, fluidifier et « traçabiliser » les flux. La bonne gestion de l'information liée à la marchandise fait partie intégrante de l'évaluation globale de la performance d'un corridor. Depuis les attentats sur le sol américain, la gestion des risques liés aux déplacements des conteneurs maritimes a mis au centre des préoccupations l'anticipation et l'intelligence des flux d'informations. Des solutions informatiques et managériales ont affiné leurs approches pour rendre encore plus transparente la circulation de flux massifiés sur les corridors.

Enfin, les externalités du transport tendent aussi à se massifier à partir du moment où les logisticiens et organisateurs de transport cherchent à concentrer des flux terrestres sur des « pipelines modaux ». La « conscientisation » des entreprises et les pressions sociétales poussent à des arbitrages avec des choix de reports modaux vers les solutions intégrées les moins polluantes. Ces pressions orchestrent aussi de nouvelles concurrences entre corridors et solutions de transport. Quand des grands comptes comme IKEA ou Monoprix mettent en avant leurs responsabilités sociétales en matière de transport, ils imposent aux organisateurs de transport de collaborer pour trouver les solutions les plus acceptables par les clients finaux. Au-delà de l'effet marketing, ces considérations environnementales et sociales recomposent les hiérarchies concurrentielles des corridors. Dans les argumentaires des autorités portuaires, l'équilibre modal et le transfert vers les

solutions logistiques les plus respectueuses deviennent des arguments commerciaux et stratégiques pour fidéliser les clientèles.

Pour conclure, l'analyse prospective à court terme plaide en faveur d'une concentration encore plus soutenue des solutions de transport sur des corridors massifiés, tant sur les segments maritimes que terrestres. Les réactivités et flexibilités des services sur les corridors sont au cœur des solutions de demain. Les innovations technologiques et managériales apparaissent essentielles pour fixer les facteurs logistiques de corridors. Les dimensions spatiales et fonctionnelles de ces corridors logistico-portuaires dépassent largement les périmètres maîtrisés des zones industrialo-portuaires. Ils s'enchaînent dans des espaces mégalopolitains en concurrence foncière évidente. Ils doivent composer avec des revendications aussi diffuses qu'hétérogènes exprimées par des citoyens devenus acteurs des débats publics. Les exigences d'hyper mobilité du transport et de la logistique poussent à penser des solutions en corridors physiquement ségrégués des populations. Ces dernières, par leurs pratiques de consommation, restent paradoxalement les moteurs des ajustements permanents de la logistique de distribution. Plus de production et plus de consommation tout en maîtrisant les coûts finaux et externalités constituent *in fine* une équation inextricable. Les constructions intellectuelles et opérationnelles des corridors de transport de demain devront conjuguer ces sommes souvent antinomiques de paramètres pour que la mondialisation économique et la globalisation des échanges perdurent à un coût sociétal acceptable.

## Structure de l'ouvrage

Cette première édition de la collection *Les Océanides* regroupe 22 grands témoins internationaux sur la thématique des corridors de transport. L'ouvrage est articulé autour de 8 chapitres, agrémentés de 8 capsules professionnelles et de 3 chapitres supplémentaires (chapitres éditorial, introduction et conclusion). L'ouvrage se divise en 3 grandes parties.

La première partie se concentre sur les aspects méthodologiques et conceptuels liés à la notion de corridors de transport. Donner une définition empirique à la notion de corridor exige une revue exhaustive de la littérature académique tout en s'alimentant des conditions d'organisation opérationnelle desdits corridors. Les comparaisons internationales s'imposent pour tenter de cerner les contours d'un corridor de transport. Cette première partie vise également à faire la lumière sur les outils méthodologiques permettant de quantifier la performance logistique, économique ou même sociétale d'un corridor de transport. Appréhender la performance nécessite de construire les outils adéquats pour soupeser ou pondérer toutes les composantes d'une équation complexe. Pour terminer, une question

récurrente sur la notion des corridors est abordée : la gouvernance et la relation des pouvoirs publics et des acteurs privés dans la gestion dynamique et interactive d'un corridor. Les outils de la gouvernance et ses modalités de déploiement sont analysés pour tenter d'apporter des réponses.

La deuxième partie se veut plus opérationnelle, voire technique. Les dimensions juridiques et légales sont abordées pour offrir une lecture réglementaire du corridor et des pratiques multimodales de transport. S'en suit une approche douanière avec l'évocation des pratiques de l'administration en charge du contrôle des frontières. Les transits internationaux des marchandises d'un espace national vers un autre demeurent souvent une contrainte forte de la fluidité d'un corridor de transport. La dimension douanière appelle à considérer les exigences liées à la gestion des flux physiques mais aussi des flux d'information rattachées aux circulations des produits sur un corridor. Comprendre les enjeux technologiques des nouvelles solutions informatiques et leur utilisation par les opérateurs de transport s'avère essentiel dans l'optimisation opérationnelle de la circulation sur les corridors. Les enjeux de sûreté, de sécurité et de souveraineté interviennent de manière prégnante dans la gestion et l'exploitation des services sur un corridor.

La troisième partie ouvre les débats par des approches plus prospectives et stratégiques. La compétitivité de solutions de transport organisées en corridors s'appréhende selon les choix stratégiques retenus par les intégrateurs logistiques et les transitaires. Les schémas de production/transport/distribution des grands chargeurs continuent de faire évoluer le monde du *supply chain management*. Cette troisième partie apporte des idées neuves sur les conséquences des pratiques en permanente évolution des *supply chain managers* et des opérateurs de transport. La prospective stratégique n'est pas une science exacte et les différents contributeurs apportent toute leur expertise pour proposer des pistes sur l'évolution à venir des corridors de demain ; notamment en matière de développement durable. Quelles pratiques pour quelles organisations selon quelles visions stratégiques : l'ouvrage se conclut en accord parfait avec la vocation de la fondation SEFACIL.