

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation

DOCUMENTS DE TRAVAIL

N°89

Novembre 2004



Godefroy Amkampese KIZABA

IMPLANTATION DES FIRMES ET STRATEGIE DES ACTEURS DE LA « CHAINE DOOR TO DOOR » DANS LA MONDIALISATION

FIRMS LOCATION DETERMINANTS AND ACTORS STRATEGIES IN THE “DOOR TO DOOR” PROCESS, IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Godefroy Amkampese KIZABA

Résumé : La mondialisation contraint les entreprises à évoluer à l'échelle planétaire. Devenues *global players*, elles opèrent, se rencontrent, se concurrencent l'une l'autre, collaborent l'une avec l'autre mondialement et universellement. En raison de cette interdépendance, les problèmes d'investissement comportent une question d'implantation et de transport-logistique. Les dirigeants des entreprises cherchent le(s) meilleur(s) emplacement(s) en fonction d'un certain nombre de critères rationnels. La décision finale relève de la direction générale. Son choix est une question de compromis, d'ajustement mutuel et d'options. S'appuyant sur les résultats d'une étude empirique, cet article analyse, dans un premier temps, les déterminants de choix de site de production. L'examen des résultats de l'enquête suggère ensuite que les acteurs de la chaîne « door to door » ont des stratégies diverses et que les moteurs de localisation et, par le même fait, de l'évolution de l'entreprise naissent dans les conditions d'environnement et/ou au sein de l'entreprise elle-même (dynamisme de l'entrepreneur).

Abstract: Globalization constrains firms to evolve at the planetary level. Since they've become global players, they operate, meet and compete with each other globally and universally. According to this interdependence, investment problems raise the question of location and transport-logistics. Firm managers look for the best site(s) according to some rational criterions. The final decision is the concern of the general management. His choice is a matter of compromise, of mutual adjustment and options. Building upon an empirical study, this paper analyses, as a first step, the choice determinants of production sites. The examination of the enquiry results suggests then that the actors of the “Door to Door” process have diverse strategies ; and that the driving forces of the location, and hence, of the firm's evolution arise in environmental conditions and/or in the firm itself (entrepreneur dynamism).

IMPLANTATION DES FIRMES ET STRATEGIE DES ACTEURS DE LA « CHAINE DOOR TO DOOR » DANS LA MONDIALISATION

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. DEMANDE D'UN SITE D'ACTIVITE PRODUCTIVE	5
1.1. Les facteurs objectifs d'implantation	5
1.2. Les facteurs subjectifs d'implantation	6
1.2.1. Décision de localisation : optique béhavioriste	7
1.2.2. Proximité des marchés et mondialisation	9
2. CHOIX SPATIAL FUTUR (A POSTERIORI)	10
2.1. Les objectifs de l'entreprise	10
2.2. A proximité d'un port maritime et /ou d'une plate-forme logistique	11
2.3. A la périphérie d'un centre urbain	11
2.4. Dans un autre pays industrialisé	12
2.5. Dans un pays en développement	12
3. DEMANDE DE SITE, LOGISTIQUE ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES ACTEURS	12
3.1. Dépouillement des plans factoriels	12
3.2. Quelles stratégies pour les offreurs des sites ?	14
3.3. Les grandes orientations stratégiques de la chaîne	15
4. STRATEGIES DES ENTREPRISES PORTUAIRES EN INTERFACE AVEC LES EXIGENCES DE LA MONDIALISATION	16
4.1. Environnement concurrentiel maritime et mondialisation	16
4.2. Révolution de la multimodalité	17
4.3. Stratégies des armateurs et relations avec l'hinterland	18
5. TRAJECTOIRES STRATEGIQUES DES PORTS FACE AUX IMPERATIFS DE LA MONDIALISATION	19
5.1. Actifs stratégiques capitalisés	19
5.2. Liaisons avec l'hinterland	22
5.3. Efficacité logistique et développement local	23
CONCLUSION GENERALE	24
BIBLIOGRAPHIE	25

INTRODUCTION

La mondialisation fait peur (J. M. Albertini, 1999) et contraint les entreprises à évoluer à l'échelle planétaire. En tant que *global players* (Kern, 1998), elles opèrent, se rencontrent, se concurrencent l'une l'autre, collaborent l'une avec l'autre mondialement et universellement. En raison de cette interdépendance croissante de toutes les parties du monde et de toutes les activités, les problèmes d'investissement comportent une question d'implantation (Schärli, 1973) et de gestion de transport et logistique. Les dirigeants des entreprises cherchent le(s) meilleur(s) emplacement(s) possible(s) en fonction d'un certain nombre de critères rationnels. Quels sont les facteurs qui influent d'une manière ou d'une autre sur le choix des sites de production ? Existe-t-il un lien entre ces déterminants et l'activité de l'entreprise ? Face aux exigences de la mondialisation, comment le facteur transport et logistique est-il pris en compte dans la stratégie globale de l'entreprise ? Quelles stratégies les différents acteurs (y compris l'État) mettent-ils en œuvre pour réussir l'organisation logistique de la chaîne « door to door » ?

S'efforçant de connaître les règles qui régissent le choix d'un site de production, A. Weber (1929) affirmait que la localisation optimale est celle qui minimise les coûts de production. Trois facteurs influencent l'implantation des firmes : deux facteurs régionaux (les coûts de transport et les coûts de main-d'œuvre) et un facteur local (les forces d'agglomération ou de désagglomération). L'existence d'un bassin de main-d'œuvre bon marché est susceptible d'entraîner un déplacement de l'optimum d'implantation obtenu sur la base des moindres coûts de transport. Et, enfin, les forces d'agglomération peuvent susciter une autre déviation de l'optimum¹.

Quelques variables interviennent dans les coûts de transfert : la nature du produit, la quantité expédiée, la distance, le moyen de transport utilisé et la possibilité de fret de retour. Pour répondre à une des critiques adressées à A. Weber sur la non-prise en compte de la demande et ses variations, A. Lösch (1954) a construit sa théorie en réfutant le point du moindre coût et en recherchant le point de profit maximal. Dans son analyse, il intègre l'interdépendance des entreprises et affirme qu'il n'existe pas une solution unique et scientifique au problème de l'implantation des firmes.

Quelques hypothèses peuvent être posées :

- un seul facteur ne peut expliquer le choix d'une implantation ;
- un même facteur peut exercer des influences diverses ;
- le choix d'une implantation est la résultante de plusieurs facteurs dont le poids et la diversité varient fortement d'une situation à l'autre ;
- le choix final d'un site de production est toujours une question de compromis et d'options.

C'est dans ce cadre que nous analysons les déterminants d'implantation et les stratégies des acteurs de la chaîne « door to door ». Connaître les comportements stratégiques des firmes en rapport avec la demande d'un site de production, la logistique et le transport relève de la stratégie globale de celles-ci. Sur une période de quatre mois, 387 entreprises² ont été sélectionnées et interrogées. Sur cette population, nous avons pu relever 160 observations sur le transport et logistique et 130 sur les préférences des firmes en matière de demande de site

¹ B. MERENNE-SCHOUMAKER (1991), *La localisation des industries*, Paris, Nathan, pp. 131-150.

² Il s'agit des firmes appartenant à un groupe industriel ou financier et ayant une activité internationale importante (Import et/ou Export).

d'activité. 106 firmes ont répondu simultanément à nos deux études. L'analyse factorielle des correspondances multiples nous a permis de dégager quelques éléments expliquant la stratégie de la demande et de l'offre et le rôle joué par la collectivité locale dans le choix d'un site de production.

1. DEMANDE D'UN SITE D'ACTIVITE PRODUCTIVE

L'analyse des proximités met en évidence deux types de facteurs relatifs au choix d'un site de production : **les facteurs subjectifs** (axe 1, quadrants supérieurs) et **les facteurs objectifs** (axe 1, quadrants inférieurs).

1.1. Les facteurs objectifs d'implantation

Le problème de choix d'une implantation se pose à des niveaux spatiaux différents. L'AFCM met en évidence les facteurs suivants :

■ Les dotations infrastructurales et les avantages publics :

Il s'agit de la densité et de la qualité des réseaux de communication physiques (infrastructures routières, ferroviaires, accès direct à un grand port européen ou un aéroport international, moyens de télécommunication, etc.), interentreprises ou interpersonnels (la rapidité de transmission des informations à l'aide des nouveaux moyens de télécommunication, proximité des lieux d'expédition...) et de la qualité des structures d'accueil à titre gratuit ou onéreux des services divers (accès aux plates-formes logistiques). La proximité d'un grand port maritime ou d'un aéroport d'une certaine envergure est un facteur d'attractivité important des firmes. Les politiques d'encouragement à l'implantation (*incitations fiscales et avantages de toute nature accordés par les pouvoirs publics*) représentent 3,1 % de notre échantillon. Les pouvoirs publics ont pris conscience du fait que la croissance ne se réalise pas partout de la même manière. C'est pour cette raison qu'ils misent sur des mesures financières et fiscales afin d'orienter les investissements vers telle ou telle région ou localité. Ces mesures semblent avoir un impact très faible, surtout dans les régions en difficulté. Elles sont laissées à l'appréciation des décideurs.

■ La recherche d'une distance minimale par rapport au point de transport optimal

Il s'agit de l'implantation à proximité des sources d'approvisionnement et de centres de recherche (technopoles). Si les décideurs sont peu motivés par les aides directes à la localisation qu'offrent les pouvoirs publics nationaux ou européens, ils s'implantent par contre dans les régions qui fournissent des efforts pour promouvoir l'innovation en incitant au bon couplage entre recherche et industrie (C. Ferrer, 1999). Un milieu dynamique a souvent des effets d'entraînement tels que l'incitation à la modernisation, à l'agrandissement ou encore à l'innovation et à la création. Ces effets interviennent dans les fonctions de la direction générale parce que toute décision d'implantation présente un risque et favorise l'inertie sur le plan spatial.

■ La fonction de production

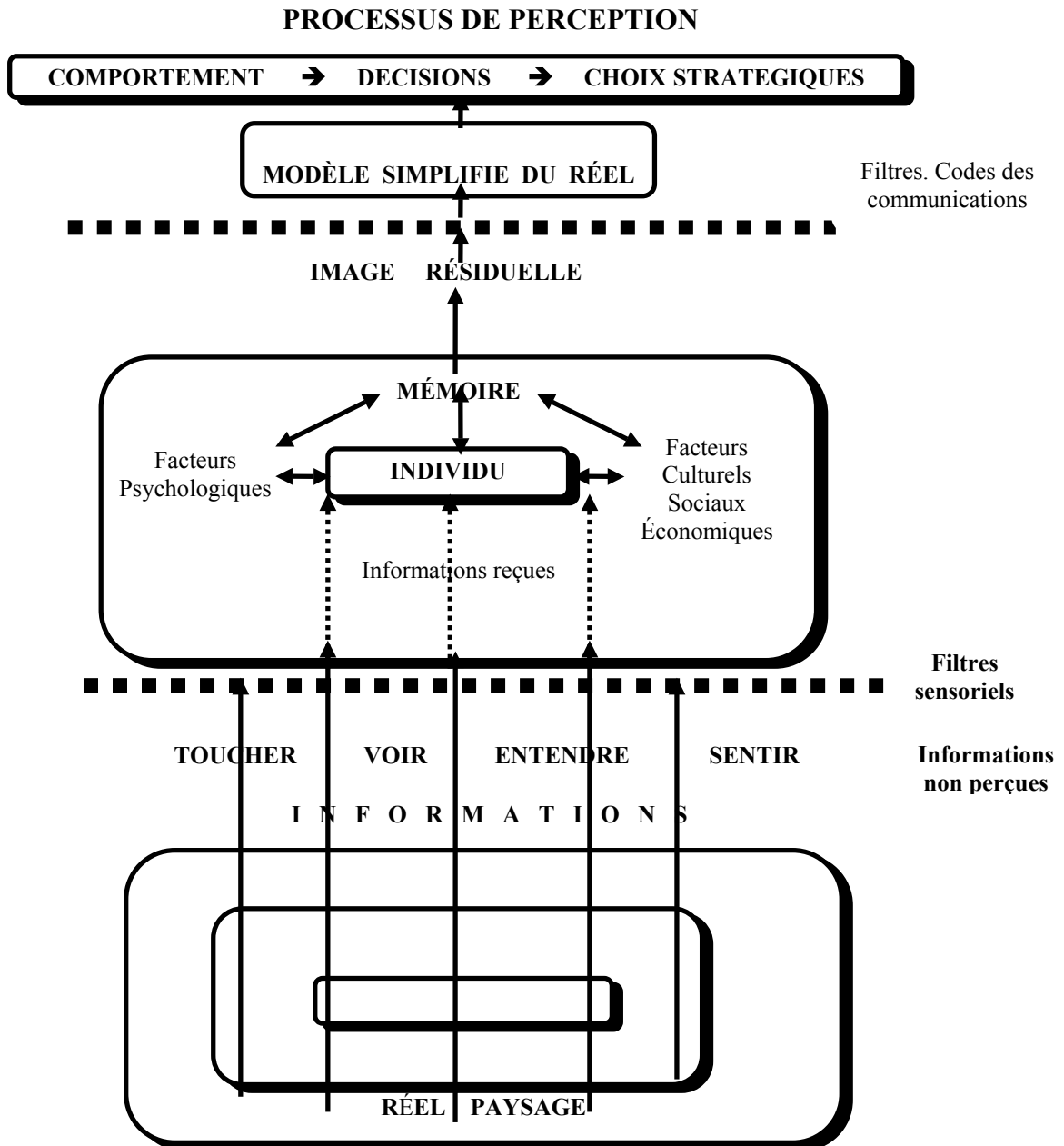
Peuvent être citées : la recherche de la main-d'œuvre qualifiée et des terrains équipés au prix peu élevé situé dans un environnement de qualité meilleure, l'intensité capitalistique (accès à l'innovation par l'effet de voisinage). Non seulement la main d'œuvre peu coûteuse est un des principaux facteurs déterminant la demande d'un site d'activité, mais aussi d'autres facteurs tels que la disponibilité, la qualification et la réputation peuvent intervenir (B. Mérenne-Schoumaker, 2002).

Le coût de la main-d'œuvre est un facteur important dans le contexte de la mondialisation du marché du travail où des comparaisons entre pays prennent en compte tous les aspects des coûts salariaux (charges patronales, gratifications, interventions dans les déplacements, le logement, etc.). Les grands écarts qui minimisent ces coûts favorisent les délocalisations. Quant aux conditions fiscales et d'achat des terrains, elles semblent dépendre des stratégies mises en place par les autorités publiques de chaque zone ou pays, du statut rural ou urbain de la zone au sein d'une même région ou entre zones de même statut appartenant à différentes régions.

La stratégie de localisation est dominée par la logique du marché (dynamique du marché) et laisse au nœud stratégique une large ouverture du choix d'implantation future, soit dans un autre pays industrialisé (proximité psychologique, mêmes qualités des infrastructures, moins de risque pays, etc.), soit dans un pays en développement.

1.2. Les facteurs subjectifs d'implantation

Les décisions d'investissement et celles de choix de site de production sont indissociables. Le choix d'un espace pour investir peut être lié à l'histoire de l'entreprise. C'est un accident historique qu'un développement quelconque y a été déclenché là et non en maints endroits où il eût pu aussi bien, ou mieux, être déclenché. Ce démarrage s'est trouvé couronné de succès et l'entreprise bénéficie ainsi d'une rente situationnelle (*la notoriété d'un site de production afin de valoriser la marque et son origine, « la traçabilité d'un produit relevant d'une A.O.C ou AOP, d'un produit du terroir »*). Les anticipations de la dynamique de la demande (*proximité des clients, recherche des débouchés et faire face à la concurrence*), la stratégie du groupe (*décisions stratégiques émanant du siège*) et la prise en compte des interdépendances des économies (*être présent partout dans le monde, décentraliser les activités, meilleure globalisation, rachat d'un concurrent, regroupement de plusieurs sociétés, etc.*) sont autant des facteurs qui favorisent le choix d'un site de production.



Adapté d'A. Bailly (1977).

1.2.1. Décision de localisation : optique béhavioriste

Dès lors que la décision d'implantation revient au « *sommet stratégique* », plusieurs éléments laissés à la façon dont il perçoit l'environnement concurrentiel motivent ses choix. Toute analyse des implantations se doit de prendre en compte le comportement des dirigeants et les processus de décision. Pour qu'une décision soit rationnelle, le décideur doit avoir une vue panoramique de toutes les alternatives possibles et doit prendre en considération l'ensemble des conséquences liées à chacune d'elles. Malheureusement, certaines conséquences peuvent être établies avec certitude alors que d'autres sont risquées et comportent un degré d'incertitude.

Le décideur dispose d'une information limitée et la recherche de données complémentaires coûte chère. Même si l'analyse est approfondie, un petit nombre d'alternatives est sélectionné a priori, d'où le concept de « rationalité limitée ». Le choix optimal est un choix satisfaisant

qui maintient la stabilité de l'organisation, tout en assurant sa pérennité, ou la compétitivité de l'entreprise capitaliste (M. Marchesnay, 1993). Cette satisfaction est obtenue lorsque les critères plus ou moins consciemment définis sont atteints ou dépassés.

Le choix de celui-ci est influencé par les caractéristiques psychologiques des décideurs telles que la faculté d'adaptation, l'habitude et les modes de réaction aux stimuli. La rationalité souffrant des limites cognitives propres aux êtres humains (G. Koenig, 1996), on peut penser que le degré d'optimisation d'une décision est lié à l'information dont dispose le dirigeant et de sa capacité à décider. Un entrepreneur bien informé et ayant l'aptitude d'utiliser les informations à bon escient peut choisir un site rentable. Par ailleurs, les perceptions et les pratiques spatiales biaisent les informations en raison des images et des représentations généralement attachées aux lieux. Tout espace a une charge de significations et pour comprendre la nature des phénomènes, il faut s'attacher au monde subjectif de la personne, à la manière dont le sujet se représente, pose devant lui les objets (A. Bailly et H. Beguin, 1990).

A. Bailly (1977) montre bien que l'image d'un lieu se forme à partir des informations reçues de la réalité. Après les avoir filtrées, l'industriel les trie, les classe ou les organise en fonction de ses goûts, de ses expériences, de ses capacités, de ses traits personnels. Après ce tri sélectif et déformant, il en résulte une image résiduelle qui, après communication, deviendra un modèle simplifié du réel. Puisque la décision est essentiellement fonction de l'information, une « bonne » information est censée entraîner une « bonne » décision ; une « mauvaise » information induit une « mauvaise » décision. Analyse stratégique, surveillance de la concurrence, choix d'une implantation, le réflexe qui l'emporte dans la firme est celui de l'information, de l'analyse et de la connaissance. Donc, toute demande de site d'activité répond à un ou plusieurs stimuli plus ou moins identifiés par le décideur. Ceux-ci peuvent être externes ou internes. Les stimuli externes sont des changements d'inputs (augmentation des coûts du travail et de la matière première) ou d'outputs (accroissement des coûts de distribution), les problèmes de sites et de locaux (manque d'espace pour l'extension, vieillissement des locaux, fin de bail) et les interventions des pouvoirs publics (accroissement des taxes, restrictions dans l'usage des sols, détérioration des relations communautaires). Les stimuli internes sont les changements de production et de distribution, eux-mêmes induits par une volonté de croissance ou par la nécessité de survivre (P. E. Lloyd et P. Dicken, 1972).

Le choix est rationnel et efficace, si le décideur procède à une étude rigoureuse du maximum de facteurs en jeu. Ce qui implique d'analyser : le marché, la concurrence, les forces et faiblesse de la firme, les opportunités et les menaces, les risques, etc. Concernant les entreprises de notre échantillon, la demande d'une localisation résulte de calculs de rentabilité et de croissance et des facteurs d'expulsion enregistrés dans la localisation originelle. Les objectifs de croissance (l'accommodation de l'offre à la demande, la prise en compte des différentes mutations) créeront un environnement favorable à la recherche des informations et à la sélection de quelques alternatives possibles. Le choix des objectifs implique des stratégies. Les stratégies adoptées seront celles qui permettront la réalisation des objectifs (la survie, la volonté de rester sur le marché, de satisfaire le personnel, les actionnaires et les clients tant industriels que finaux). Une fois les objectifs définis, la firme ordonne les stratégies, étape par étape, dans une perspective d'ajustement mutuel.

1. 2. 2. Proximité des marchés et mondialisation

Nous venons de démontrer que le choix d'une implantation est lié aux caractéristiques du décideur, aux objectifs fixés et à la stratégie globale mise en œuvre par l'entreprise. La seconde raison, corollaire à la première, est l'accessibilité aux marchés et la mondialisation des économies. Le choix d'une d'implantation est une décision stratégique, souvent motivée par la conquête de nouveaux marchés. Les firmes s'implantent, donc, à proximité de la demande dans le but de réagir plus rapidement aux évolutions des goûts et désirs de celle-ci ; afin de mieux sentir et contrôler le marché et ses évolutions. Cette stratégie d'adaptation les rend beaucoup plus compétitives et les met à l'abri des problèmes de transposition d'une politique marketing d'un marché à l'autre.

Avec la mondialisation, les entreprises sont entrées dans un monde turbulent, marqué par une forte incertitude. Les modalités de la concurrence, les types de barrières à l'entrée dans un secteur d'activité et les formes d'organisation des systèmes productifs se transforment. Les grandes firmes sont à la recherche des meilleures positions concurrentielles en implantant leurs filiales dans des sites où elles peuvent bénéficier de meilleures conditions d'offre au niveau des coûts de production, d'approvisionnement et de technologie.

Confrontées à la saturation de leurs marchés traditionnels, ces firmes ont été contraintes de rechercher de nouveaux types de débouchés, et donc en particulier d'apprendre à intervenir sur des segments de marché de taille réduite parce qu'en émergence. Ce phénomène a accru les demandes des sites en vue des créations des entreprises nouvelles (ex nihilo) - il s'agit des implantations sur terrain vierge - dans le but d'exploiter une technologie ou de prolonger le cycle de vie d'un produit. Les contraintes de rapidité et de flexibilité les amènent à privilégier, d'une part, les stratégies de croissance externe pour couvrir les marchés mondiaux et, d'autre part, les structures de type coopératif afin faire face à la turbulence et à l'incertitude environnementales (M. Delpierre, 1996).

Ces firmes ont deux logiques stratégiques : d'une part, elles développent une logique d'activités qui se traduit par une stratégie opérationnelle caractérisée par la recherche de compétitivité. Cette stratégie s'exprime par l'aptitude des dirigeants à s'adapter - si possible à anticiper - par rapport aux évolutions subies ou prévues en termes de marchés, de technologies, de conditions socio-politiques. D'autre part, elles visent une logique de portefeuille de firmes (R. Perez, 1996), qui se traduit par des stratégies structurelles (fusion, acquisition, joint-venture...).

Les contraintes stratégiques émanant du ralentissement, de la modification intrinsèque de la demande orientent ces firmes vers des marchés pour lesquels ces contraintes sont moins fortes : marchés émergents des nouveaux pays industriels ou des économies en transition de l'Europe de l'Est, marchés de produits à forte valeur ajoutée, pays pour lesquels il est plus facile de répercuter un glissement de prix. C'est ainsi qu'elles peuvent utiliser les atouts classiques quant à la localisation de leurs activités : optimisation de conditions d'approvisionnement, coûts salariaux relatifs, avantages institutionnels tels que ceux d'une fiscalité avantageuse.

Ces firmes peuvent, par la suite, aisément transférer les innovations qu'elles suscitent d'un marché à un autre, en les adaptant, si nécessaire, aux caractéristiques locales. Elles ont, enfin la possibilité de développer leurs marques et donc leur potentiel de différenciation des produits concernés à l'ensemble des marchés sur lesquels elles opèrent. Elles tendent ainsi à

promouvoir des marques mondiales et on ne parlera plus de « *made in* », mais plutôt de « *made by* ».

S'agissant de la logique de portefeuille de firmes et des stratégies structurelles, la saturation ou la faible croissance des marchés amène les firmes les plus dynamiques à prendre le contrôle de certains de leurs concurrents et de leurs parts de marché respectives. Pour des raisons de coûts de transport, les sites choisis seront ceux qui minimisent les coûts de transport, autrement dit, les sites de production devraient être proches des sites de consommation. En dernière instance, la demande est également issue du secteur industriel. Ce dernier crée la possibilité d'une causalité circulaire, d'une rétroaction positive : la fabrication industrielle se localisera autour des marchés les plus importants, mais les plus importants seront ceux où la production industrielle est localisée (C. Le Bas, 1996).

Donc, les facteurs déterminant le choix d'une localisation sont nombreux. Leur importance dans la prise de décision s'est fortement modifiée d'autant plus qu'exerçant des influences diverses sur le choix d'une localisation, aucun facteur n'explique à lui seul ce choix. Celui-ci semble être la résultante d'un nombre plus ou moins grand de facteurs dont l'importance et la diversité varient fortement d'une situation à l'autre. En définitive, la décision finale relève de la direction générale qui, ayant défini les objectifs de l'entreprise, met en œuvre les stratégies pour les atteindre. Son choix est une question de compromis, d'ajustement mutuel et d'options. Le dirigeant choisit « ce qui convient le mieux », c'est-à-dire une localisation qui ne soit pas contraire aux objectifs et aux exigences de son entreprise et de l'environnement mondial. Donc, les moteurs de localisation et, par le même fait, de l'évolution de l'entreprise naissent dans les conditions d'environnement et/ou au sein de l'entreprise elle-même (dynamisme de l'entrepreneur).

2. CHOIX SPATIAL FUTUR (A POSTERIORI)

Les réponses à ce problème sont données a posteriori, longtemps après l'implantation de l'entreprise, à un moment où, en raison des changements intervenus entre-temps dans les conditions de fonctionnement et de contexte socio-économique, il n'est plus possible de restituer correctement le rôle et le poids relatif des différents facteurs de localisation permettant de rendre compte du choix qui a été retenu. Cependant, nous pouvons affirmer que la rapidité des évolutions technologiques, le rythme d'apparition des nouveaux procédés de fabrication et des nouveaux produits ainsi que le caractère très versatile de la demande, voudraient que les déterminants de localisation soient abordés à partir de la prise en compte des exigences de fonctionnement de l'entreprise. Exploitant au mieux ses ressources stratégiques par des ajustements constants (adaptation aux événements extérieurs, prise en compte de la concurrence nationale et mondiale, choix d'opportunités nouvelles), quels sont alors les facteurs qui pourront déterminer le choix de site de production future, dans la mesure où ce choix remettrait en cause la localisation actuelle ?

2. 1. Les objectifs de l'entreprise

Le choix d'un site est fonction de la stratégie définie par l'entreprise. Les orientations stratégiques ont un caractère discrétionnaire et relève d'un non-dit. Ceci dit, si l'on veut donner de meilleures chances à une firme, il convient d'agir le plus longtemps possible avec discrétion. Les personnes interrogées rejoignent là J. B. Quinn (1979) qui recommande aux directions générales de réduire au minimum la publicité faite autour de leurs intentions

stratégiques (*principe de discrétion managériale*). Une trop grande lisibilité des projets nuit à leur réalisation, car elle les fragilise et les pétrifie. Le décideur prend en compte l'état momentané d'une combinatoire complexe (A. Fischer, 1994) dans laquelle se retrouvent : l'accès aux ressources, le prix des matières premières, les coûts du travail et des technologies mises en œuvre, l'état de la concurrence, la situation des marchés. Cependant, si l'outil de production existant est remis en cause, les zones d'attraction des firmes restent les suivantes : la périphérie d'un centre urbain (15 %) ; un pays industrialisé (13 %) ; la proximité d'un port maritime (10 %) et/ou d'une plate-forme logistique (11 %) ; et, enfin, un pays en développement (10 %). Le choix de ces zones ne semble pas neutre. Les décideurs portent maintenant leur attention sur les interfaces entre leurs firmes, d'une part, et leurs environnements, de l'autre. Ils sont confrontés à un « best practice³ », la meilleure pratique ou la meilleure solution qui puisse leur donner satisfaction optimale.

2.2. A proximité d'un port maritime et /ou d'une plate-forme logistique

Avec l'intensification de la concurrence, les manœuvres de concentration au sein des industries et la mondialisation des activités, les entreprises cherchent à se distinguer par certaines de leurs offres. Elles veulent « mieux faire », satisfaire les exigences minimales de leur clientèle et proposer une offre améliorée ou porteuse de valeur. Les firmes de notre échantillon choisissent de s'implanter à proximité d'un port maritime et/ou d'une plate-forme logistique afin d'expédier leurs offres dans de meilleures conditions.

Ainsi, pour répondre à la demande, les entreprises de transport conçoivent leurs activités comme une « chaîne d'activités », intégrant les ports, aéroports, gares, voies terrestres, plates-formes logistiques, etc. Les infrastructures des ports, par exemple, doivent être optimales afin d'intensifier le rythme de rotation des navires, limiter le coût des droits de quai et amortir plus rapidement les investissements. Quant aux plates-formes logistiques, elles constituent des nœuds ferroviaires, routiers et fluviaux majeurs et s'intercalent dans le réseau aux endroits stratégiques. Ainsi, elles permettent le transport des marchandises « de bout en bout » (door to door) dans les meilleures conditions.

2.3. A la périphérie d'un centre urbain

Le choix de la périphérie urbaine est devenu un phénomène de grande ampleur qui touche aujourd'hui non seulement l'industrie mais aussi le commerce de gros et de détail relevant de la grande distribution, des centres d'affaires, des activités de loisirs et même les universités et les centres de recherche. 15 % des entreprises interrogées accepteraient volontiers d'abandonner les centres urbains et de s'implanter dans des espaces périphériques pour des raisons suivantes : superficies importantes, besoins en infrastructures spécifiques pour un bon développement de relations inter - firmes en amont (fournisseurs, sous-traitants) ainsi qu'en aval (proximité du marché final), bénéficiaire d'effets d'agglomération intra et intersectoriels. Ce comportement est le signe de l'importance accordée aux relations interentreprises et à la possibilité de bénéficier de services spécialisés. Il peut aussi être perçu comme le reflet d'une stratégie de minimisation des risques encourus par une implantation dans une région nouvelle, appelée « district industriel ». Le fait que d'autres firmes aient déjà choisi une région pour y développer une activité industrielle est porteur d'information. Dans un univers où l'information est coûteuse, les choix de localisation ont un caractère cumulatif puisque les centres industriels déjà formés sont également ceux qui attirent le plus d'investissements. A

³ H. KERN (1998), La restructuration de l'économie dans une perspective comparative, in *Vers un nouveau modèle productif?*, Collection Alternatives Économiques, Paris, Éditions Syros, p. 289.

ce propos, J. L. Mucchielli (1998) note que la concentration d'entreprises dans un même lieu génère des externalités économiques positives d'environnement technologique, de disponibilité de main-d'œuvre, d'infrastructures, qui inciteront les firmes suiveuses à choisir les mêmes zones que les leaders.

2.4. Dans un autre pays industrialisé

S'implanter dans un pays aux caractéristiques semblables que la France est une étape dans la stratégie de globalisation d'une firme. Les raisons de ce choix sont : les facteurs généraux, l'expansion et la proximité de la demande, l'évitement des restrictions et des politiques protectionnistes, les avantages comparatifs (infrastructure, conditions satisfaisantes des productions déjà installées, la bonne qualité de la main d'œuvre), la présence d'entreprises dynamiques et internationales, la présence de centres de recherche et d'universités. Les pays les plus attractifs sont les États-Unis, le Japon et les pays membres de l'Union Européenne. L'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne forment le trio de tête, suivi de près par l'Italie (C. Ferrer, 1999).

2.5. Dans un pays en développement

Il s'agit des pays tels que le Brésil, la Chine, les pays de l'Asie du sud-est, de l'Europe de l'Est ou certains pays africains. Deux grandes stratégies justifient ce choix : celle qui a pour objet l'accès au marché final et celle qui vise une production à moindre coût (B. Mérenne-Schoumaker, 2002). Dans le premier cas, les investissements se réalisent principalement dans des grands pays où les marchés se développent. La conquête des débouchés nouveaux appelle des investissements à l'étranger, en particulier dans des parties du monde qui connaissent les plus forts taux de croissance (marchés prometteurs à risque perçu faible), à savoir l'Asie du Sud-Est - croissance annuelle de 5 à 10 % par an, y compris la Chine - et, depuis une période plus récente et à moindre degré, l'Amérique Latine (R. M. Lemesle, 1995). Dans le second cas, les investissements se situent là où les conditions de production sont les plus favorables : faiblesse des coûts salariaux, productivité, fiscalité, contraintes vis-à-vis de l'environnement, etc. D'où le succès des « pays – ateliers » de l'Asie du Sud-Est, de l'Europe centrale et orientale ou de certaines localisations dans les zones franches d'Afrique ou d'Amérique.

3. DEMANDE DE SITE, LOGISTIQUE ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES ACTEURS

3.1. Dépouillement des plans factoriels

Jusqu'à-là, nous avons assimilé toutes les entreprises à un groupe homogène. Au vu de l'AFCM, nous observons que les stratégies d'implantation et transport et logistique varient avec les caractéristiques propres des firmes. Les exigences propres de chaque fabrication sont différentes d'une branche à l'autre et, en fonction de l'activité de l'entreprise, les typologies qui suivent peuvent être mises en évidence.

- Industrie des biens de consommation et des biens intermédiaires

Dans ces secteurs, le choix d'une implantation est influencé par : les dotations infrastructurelles ; l'accès direct aux plates-formes logistiques et à un grand port européen ; la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée ; l'accès à l'innovation par l'effet de voisinage ; les incitations fiscales et les coûts des terrains ; la technostrucure (stratégie, décision du siège

social). Les firmes de ces secteurs sont favorables d'étendre leur outil de production soit dans un autre pays industrialisé, soit dans un pays en développement afin de bénéficier des avantages comparatifs. Ces firmes possèdent des entrepôts de stockage sur le site de production. Cependant leur importance est moindre par rapport aux possibilités offertes par les transitaires. Elles utilisent leurs plates-formes prioritairement pour le groupage puis le stockage en destination des transitaires.

- L'industrie agricole et alimentaire

Dans l'agroalimentaire, les déterminants de l'implantation sont prioritairement la proximité des matières premières et l'accès à l'innovation par l'effet de voisinage. Dans l'hypothèse d'une extension d'activité mettant en cause l'outil de production existant, la décision revient à la direction de l'entreprise. Cependant, celle-ci prend en compte les problèmes liés à la logistique. La nature du produit influe sur l'organisation du transport et logistique et sur la situation de leur entrepôt de stockage. Les firmes qui produisent des biens dont la fraîcheur est un des critères de qualité font appel aux entreprises possédant des entrepôts frigorifiques ou des abattoirs ou alors elles s'adressent aux de transporteurs pouvant leur assurer les prestations équivalentes. Leurs plates-formes logistiques sont utilisées pour faire du groupage ou du stockage pour leur propre compte. Pour certaines, tout est centralisé sur le site de production; de ce fait, elles n'ont pas de stock car elles produisent et expédient en flux tendus.

Si le plan factoriel met les firmes de ce secteur en évidence, cela est dû sûrement à l'évolution des normes de consommation et de production qui jouent un rôle majeur dans cette industrie. Les fonctions de gestion de production, de transport et de la logistique sont particulièrement affectées par ces nouvelles conditions du marché, de la concurrence et du comportement de la grande distribution. La commercialisation des produits est soumise à des contraintes de date de péremption (DLV ou DLC⁴), de traçabilité, etc. La firme organise donc sa logistique en respectant les délais, les taux de services clients et le maintien de la chaîne du froid tout en diminuant les coûts.

- L'industrie des biens d'équipement

Ce secteur privilégie les avantages fiscaux et l'accès direct à un aéroport. Dans l'hypothèse d'une extension future des activités, les firmes sont favorables pour s'implanter à la périphérie d'un centre urbain ou à proximité d'un port maritime. Ayant le service transport et logistique ainsi que des entrepôts de stockage sur le site de production, 9/10 bénéficient des prestations des transitaires. Leurs plates-formes sont utilisées pour leur propre stockage ou pour le stockage chez le transitaire.

- L'industrie automobile et la construction

Les déterminants de l'implantation dans ce secteur sont émanent de la technostructure (décision du siège) en fonction des objectifs fixés, la concurrence mondiale et la proximité des marchés en forte croissance. Quant à une extension future, les entreprises ont une préférence pour les pays industrialisés (les pays de la Triade) et les pays en développement (Chine, Brésil, Europe Orientale et de l'Est). La croissance de ces marchés, la qualité des infrastructures, la proximité géographique font partir des facteurs d'attractivité pour ces pays. Quant aux équipementiers, la proximité avec des clients industriels et des plates-formes logistiques influencent leurs décisions. Leurs entrepôts de stockage sont situés à proximité du site de production et les plates-formes logistiques sont utilisées pour l'emballage et le groupage.

⁴ DLV = Date Limite de Vente. DLC = Date Limite de Consommation.

3.2. Quelles stratégies pour les offreurs des sites ?

Dans un contexte économique de rareté des investissements, les firmes se trouvent en position de force sur le marché des implantations face aux pouvoirs publics et collectivités locales qui, pour emporter le projet face à la concurrence, sont prêtes à rétrocéder une partie des bénéfices qu'ils en tirent, par exemple sous forme de primes à l'implantation. Le but recherché par les offreurs locaux est la croissance de l'emploi local, car la crise a multiplié les occasions d'agir et rend impérieux l'affichage d'une politique de lutte contre la désindustrialisation et le chômage. Aussi, l'apparition récente de stratégies offensives de la part des acteurs locaux nous permet d'affirmer que le problème central qui résulte de l'implantation d'une firme dans un territoire, est celui des effets induits à long terme, qui vont conférer ou non au territoire une pertinence et une pérennité en tant qu'espace d'activité industrielle et technologique. A ce point, la question clef qui se pose est (G. Colletis et alii, 1996) celle de la capacité des territoires à entamer des processus endogènes d'accumulation industrielle et technologique, à réaliser un « embrayage effectif » des effets de l'implantation d'une entreprise sur un développement industriel et technologique du tissu local.

La rentabilité intrinsèque des facteurs de production du site d'implantation pour une firme, et réciproquement, les externalités produites par celle-ci ne sont pas connues à l'avance. On assiste de ce fait à des jeux où les intéressés tentent d'obtenir des informations sur les caractéristiques de l'autre en adoptant des stratégies de négociation du coût d'entrée (pour la collectivité) et du coût d'implantation (pour la firme) qui leur permettent de maximiser le profit de l'opération. Le lieu d'implantation d'une firme est ainsi devenu un « produit pseudo – concurrentiel » géré par des collectivités locales et ce pseudo-produit conduit à la concurrence territoriale. Il y a donc concurrence territoriale (H. Jayet, 1993) quand des territoires sont amenés à produire et à proposer des sites à des agents dont la localisation n'est pas fixée à l'avance. Cette localisation est le point de départ d'une éventuelle participation de l'agent au territoire. Si la mondialisation a pour premier effet de renforcer la concurrence entre les territoires, elle pousse aussi les pouvoirs publics locaux à la mise en place de stratégies actives. Ces stratégies ont trois voies (K. Bouabdallah et N. Massard, 1996) :

■ **Stratégies d'attractivité** pour lesquelles la capacité à attirer des investissements porteurs de capacités technologiques et d'emplois qualifiés est importante. Les pouvoirs publics développent des efforts d'attractivité tous azimuts, notamment par le biais d'incitations fiscales, d'aides ou de prise en charges des coûts externes visant plus à renforcer le potentiel compétitif des firmes accueillies qu'à assurer d'éventuels transferts vers les firmes locales. Le but est de renforcer les conditions environnementales qui favorisent les choix de localisation sur un espace donné.

■ **Stratégies d'intégration** dont le but est d'assurer la stabilité à long terme des localisations en les rendant fortement irréversibles. Ces stratégies visent à rendre les implantations irréversibles en les insérant dans des réseaux d'interdépendance. Le développement de territoires sur la base de technopôles entre dans ce type de stratégie, à savoir chercher à attirer, mais surtout à intégrer des firmes sur un territoire donné. Ces stratégies contraignent le territoire à construire ses propres ressources technologiques et la firme participe à part entière dans ce processus de création de relations et de réseaux d'interdépendance. La viabilité et la compétitivité d'un territoire dépendent, alors, de sa capacité à mettre en place les éléments de cohérence d'une dynamique industrielle.

■ **Stratégies d'adaptation** dont l'objectif essentiel est la reproduction du territoire par la gestion des changements de trajectoires industrielles ou de reconversion. Lorsqu'une crise

locale apparaît et nécessite une reconversion industrielle et technologique, un paradigme organisationnel s'impose. Dans ce cas, les pratiques d'intégration tendant à créer des irréversibilités d'implantation peuvent freiner le processus, tandis qu'au contraire, l'arrivée de nouveaux agents très mobiles, non intégrés à l'organisation précédente, peut s'avérer efficace. Ces nouveaux venus sont, en effet, susceptibles d'impulser les innovations organisationnelles nécessaires.

Donc, la mondialisation a beaucoup influencé la concurrence entre les offreurs de sites d'activités et, plus précisément, a modifié les modalités de la compétition. Soulignons que ces stratégies, bien que présentées comme exclusives les unes des autres, sont considérées comme compatibles. La compétitivité territoriale passe par un compromis ou un équilibre entre elles. Cependant, il existe des rapports de force entre les firmes et les offreurs des sites. Le choix d'une localisation n'est pas la simple résultante d'un processus rationnel et logique, mais est encore le résultat de discussions, de marchandages, de compromis avec les offreurs des sites. Ces rapports de force sont affectés par trois composantes (B. Mérenne-Schoumaker, 2002) : la demande relative de chaque firme en termes de ressources que l'offreur contrôle, les contraintes rencontrées par chaque firme qui affectent leur pouvoir dans l'échange et l'habilité des firmes à négocier. Ainsi, la puissance d'une firme est réduite par les autres firmes concurrentes et l'importance relative de l'espace d'accueil comme marché ou ressource. La puissance de l'offreur public dépend de ses ressources mais est aussi contrainte par le degré de concentration de la firme demandeuse, la concurrence avec les sites rivaux, le degré de dépendance de l'économie aux IDE et les problèmes financiers, sociaux et politiques de la région (ou pays).

3.3. Les grandes orientations stratégiques de la chaîne

- L'organisation du transport et logistique

Les entreprises s'approvisionnent en matières premières aux meilleures conditions possibles, même si elles vont les chercher dans des endroits très éloignés de leurs sites de production. Elles vendent leur production là où la demande est solvable, même si celle-ci se situe de l'autre côté du monde et, malgré le coût de transport, leurs produits doivent être compétitifs par rapport à ceux des firmes concurrentes. C'est dire que les fabricants des biens ont pleinement intégré le transport et la logistique dans leurs activités et les organisent de telle manière qu'ils soient un atout pour la compétitivité de leurs produits. Ils prennent en compte le coût de l'*ensemble de la chaîne* mais également le fait que le produit est acheminé dans les délais convenus et qu'il arrive à destination en bon état. Comme pour le marketing, le fondement philosophique de la logistique et du transport est basé sur la satisfaction du client industriel et/ou final. C'est pour cela que 66 % des firmes interrogées organisent elles-mêmes le transport de leurs produits contre 14 % environ.

- Les stratégies dans le domaine des plates-formes

Les entreprises sont confrontées à des problèmes de transport de matières premières ou de produits finis pour lesquels le camion, le wagon ou le conteneur ne sont pas remplis à capacité maximale. Ces cas de charge incomplète engendrent un surcoût pour elles. Devant une telle situation, des comportements divers se manifestent au niveau de la gestion des plates-formes. Il en résulte que l'ouverture des marchés les incite à une plus grande rationalisation au niveau de la fonction logistique. Certaines accordent une importance plus grande à la nécessité de s'adapter à un système de production « juste-à-temps ». Ainsi, les firmes de notre échantillon utilisent leurs plates-formes pour : le groupage (26,6 %), le stockage chez le transitaire (18,8 %), le stockage pour son propre compte (16,9 %), le stockage pour l'emballage (10,6 %), et

autres situations (21,3 %). Un fait récent, les plates-formes sont devenues multimodales (M. Goussot, 1998) en mettant en contact des marchandises qui passent d'un mode à l'autre sans être reconditionnées : conteneur, semi-remorque, wagon, barge fluviale pour se terminer par une voie routière et joindre le client.

- Choix d'un port ou des infrastructures portuaires

La diversité des caractéristiques des trafics et des ports oriente l'attrait d'un port par rapport à un autre. Les firmes de notre échantillon ont des préférences pour le port du **Havre** (52%) et le port d'**Anvers** (43 %). Le port de **Marseille** arrive en 3^{ème} (35,6 %). Quant au port de **Rotterdam**, 1^{er} port mondial, il est surprenant qu'il ne soit cité qu'en 4^{ème} position. Il est probable que le trafic rhénan à une forte influence pour ce port. Toutefois, il est à noter que peu importe la capture de plus de 60 % du trafic conteneurisé transitant par les ports français le port du Havre reste loin derrière Rotterdam (6,4 millions) ou Anvers (3,6 millions). Quels peuvent être les comportements et les itinéraires stratégiques de ces ports en interface avec les exigences de la mondialisation ? Quels sont leurs facteurs-clé de succès ? Nous nous efforcerons de consacrer la section suivante à l'analyse de ces ports.

La compétitivité des firmes sur les marchés de plus en plus éloignés et diffus suppose que les prestations de service se fassent à un coût qui permette de vaincre la distance. Les entreprises de transport ont dû répondre à ces nouvelles exigences dans un environnement très concurrentiel. La qualité au niveau de l'organisation de la chaîne de transport et logistique aval prend tout son sens.

4. STRATEGIES DES ENTREPRISES PORTUAIRES EN INTERFACE AVEC LES EXIGENCES DE LA MONDIALISATION

La mondialisation exige une adaptation des opérateurs de la chaîne « door to door ». Les entreprises opérant sur cette chaîne tendent à se concentrer de plus en plus pour donner naissance aux méga-entreprises et aux navires gigantesques, le réseau de transitaires se développe. La multimodalisation accompagne le développement spectaculaire des conteneurs et des porte-conteneurs qui pratiquent la chaîne " door to door " avec le système du tour du monde et permet, ainsi, d'éviter les ruptures de charges ; les fonctions logistiques se développent et prennent de plus en plus de l'importance.

4.1. Environnement concurrentiel maritime et mondialisation

Mise à l'écart Marseille, Rotterdam, Anvers, Le Havre, Dunkerque, Hambourg et Zeebrugge sont des ports du « Range » nord - européen qui font partir d'un espace éminemment concurrentiel. Ils sont le théâtre d'une rivalité permanente pour le contrôle du trafic maritime. Ces ports sont donc confrontés à deux types de problèmes techniques : avoir des quais ayant les capacités d'accueillir des navires d'une longueur de plus de 300 mètres et des bassins, des chenaux d'accès autorisant des tirants d'eau de 23 à 28 mètres. L'accroissement des superficies des ports et la construction des navires gigantesques suivent cette logique. La concurrence s'étend aussi aux autres formes de marchandises en vrac et sous l'effet de cette croissance généralisée et de la spécialisation des navires (minéraliers, céréaliers, méthaniers), les terminaux et les matériels de déchargement se spécialisent. Malgré la présence des raffineries, de la pétrochimie et des oléoducs, le vrac pétrolier n'est plus l'enjeu majeur de la concurrence entre ces ports. Les activités à conquérir se situent désormais sur un autre

marché, celui des marchandises diverses et plus particulièrement du transport des conteneurs (Subra Ph., 1999).

4.2. Révolution de la multimodalité

L'apparition, la généralisation et l'usage des conteneurs est une révolution techno - organisationnelle. Ces boîtes passe-partout peuvent contenir des marchandises extrêmement variées et permettent le transport sans rupture de charge par un ou plusieurs moyens de transport (wagon, barge fluviale, péniche, camion et navire porte-conteneurs). Aussi, elles sont faciles à transporter, à manipuler, à remplir, à vider et à stocker par les engins de manutention : grues, portiques, chariots élévateurs, etc. Son système d'arrimage par les quatre coins inférieurs et supérieurs permet le verrouillage rapide et sûr les uns sur les autres. Les conteneurs ne nécessitent pas des hangars couverts, ce qui entraîne des gains de productivité très importants, car un quai conteneurisé peut traiter en moyenne dix fois plus de marchandises par an qu'un quai classique.

L'utilisation du conteneur favorise les échanges internationaux et intercontinentaux de produits manufacturés et contribue ainsi à la mondialisation des économies. Elle rend le champ de marchandises conteneurisables plus vaste : conteneurs - citernes, conteneurs réfrigérés, conteneurs demi hauteur pour transporter des produits très denses et très chers (minerais rares). La majorité des biens peut être transportée en conteneur sur les principaux axes du transport maritime international des conteneurs : Asie de l'Est - États-Unis, Asie de l'Est - Europe, Europe - États-Unis. La massification et l'intensification du transport maritime peuvent être mesurées par la croissance de la flotte mondiale de porte-conteneurs et par la concentration du capital dans ce secteur.

FLOTTE DES NAVIRES PORTE-CONTENEURS

Année (1er janvie r)	Nombr e de bateau x	en % de la flotte mondial e	1000 gt	en % de la flotte mondial e	1000 dwt	en % de la flotte mondial e	1000 TEU (EVP ⁵)	en % de la flotte mondial e
1990	1 147	3,5	23 001	6,0	25 026	4,0	1 435	55,4
1991	1 189	3,5	24 598	6,2	26 992	4,2	1 557	49,8
1992	1 273	3,7	26 762	6,6	29 595	4,5	1 734	51,0
1993	1 339	3,9	28 442	6,9	31 578	4,8	1 875	51,7
1994	1 387	3,9	30 429	7,2	33 964	5,0	2 042	53,0
1995	1 590	4,4	34 859	8,0	38 851	5,7	2 355	56,6
1996	1 747	4,7	38 519	8,4	43 234	6,2	2 679	58,8
1997	1 930	5,1	42 770	9,0	48 205	6,7	3 053	61,5
1998	2 170	5,6	48 479	9,9	55 068	7,4	3 557	64,8

Source : Institute of Shipping Logistics,
Brême

Unités : gt = Jauge Brute; dwt = Port en lourd;
TEU = EVP

En plus du conteneur, un autre système de transport multimodal se développe : le transroulage (*roll on - roll off* ou *ro - ro*). Ce système a de nombreuses implications, notamment, au niveau des équipements du port et la manutention. Le levage des conteneurs se fait

⁵ 1EVP = 0,3048 mètre

désormais à l'aide de portiques équipés de dispositifs spéciaux, appelés *spreaders*. Pour baisser le coût du transport, les porte-conteneurs atteignent des tailles de plus en plus grandes. Plutôt que de construire des navires de 180 mètres de long et 11 mètres de tirant d'eau, on est passé à des navires de 320 mètres de long et 13 ou 14 mètres de tirant d'eau. Les ports s'équipent et aménagent des terminaux spécialisés et reconvertissent les quais existants puis investissent dans de nouvelles installations. La fonction de « port – entrepôt » disparaît. Les grands ports sont en tête - ou en terminus - des chaînes logistiques de transport avec des infrastructures permettant des liaisons massives et rapides vers les hinterlands aux limites sans cesse repoussées.

Par ailleurs, pour acheminer des conteneurs vers ou depuis l'arrière-pays et avoir un rendement meilleur, ce système nécessite la mise en place des interfaces mer/voie ferrée, mer/route et mer/fleuve. Les marchandises sont acheminées en combinant plusieurs modes de transport. On parle ainsi de multimodalité. La bonne réalisation de ce système dépend fortement des infrastructures autorisant la connexion des différents modes de transport, notamment au sein des places portuaires.

Le transport multimodal est rapide et facile si on dispose d'accès autoroutiers et d'importantes surfaces de parkings.

4.3. Stratégies des armateurs et relations avec l'hinterland

L'augmentation de la taille des navires entraîne un accroissement des coûts d'investissements et d'exploitation pour les armateurs. Comme le transport maritime est un secteur où les accords remettent en cause la vision classique de l'économie, les stratégies se définissent au niveau mondial. Les grands armements choisissent de plus en plus des « méga-alliances » comme voie de développement. Ils mettent en commun leurs ressources stratégiques semblables (*synergiques*) pour être compétitifs. Par les économies d'échelle et d'expérience qu'elles autorisent, ces grandes alliances permettent la réduction des coûts, le gain du temps, la diminution de l'incertitude et l'accroissement du pouvoir de marché des partenaires associés. L'armateur a intégré une nouvelle fonction dans son métier, celle de gestionnaire des conteneurs. La commande d'un navire spécialisé est accompagnée aussi d'une commande d'un parc de conteneurs en grand nombre.

Le transport mondial ne peut être conçu qu'intégré dans une « chaîne d'activités » comprenant avant tout les ports, aéroports, gares, voies terrestres (M. Goussot, 1998). Cette réalité a transformé le métier du transporteur maritime au transporteur global (« global carrier ») (B. Genet, 1999). Par la maîtrise de toute la chaîne, il étend géographiquement son domaine d'activité. Plutôt que de facturer le fret pour un poids donné d'un port à un autre, l'armateur facture un transport complet du conteneur de bout en bout et ajoute donc au fret maritime le pré et post - acheminement terrestre et les frais portuaires. D'activité principale, le transport se réduit peu à peu à l'accessoire. D'activité accessoire, la logistique étend dans le même temps son empire.

Au niveau des armateurs, l'activité mondiale et multimodale ne peut être exercée que par de puissants oligopoles spécialisés afin de contrôler le transfert de marchandises. C'est ainsi qu'il y a tendance à la concentration au profit des grosses escales. Les stratégies d'alliance et de coopération apparaissent comme une option stratégique par défaut, lorsque les armateurs ne peuvent se développer seuls. Cette affirmation vaut dans une perspective de mondialisation, car coopérations et alliances constituent pour l'entreprise un « second choix » stratégique lorsque le développement autonome lui est interdit. S'il est accepté que les

évolutions subies par les armateurs seraient le facteur principal du développement des alliances et coopérations : le coût d'adaptation et l'obsolescence rapide des avantages compétitifs les amèneraient aux actions concertées. Les causes sont avant tout d'ordre économique : globalisation des marchés, accélération des innovations (conteneurs, appareils de manutention, etc.) et standardisation des produits et/ou services.

Devenus transporteurs globaux, les armateurs veulent ainsi réduire le nombre de leurs escales (Ph. Subra, 1999) à travers le monde. Ils choisissent leurs ports d'escale en fonction des coûts sur les réseaux de transport terrestre (fluvial, ferroviaire et routier) et de leur situation géographique. La capacité de ces réseaux et leur densité sont le reflet du niveau de développement économique général et plus particulièrement de la densité industrielle et démographique des hinterlands. Le métier de transporteur global contraint les armateurs à rationaliser leurs activités en adaptant les navires au volume de trafic espéré et à assurer une livraison dans n'importe quel port du monde.

Pour répondre à ces contraintes, ils mettent au point une architecture de réseau complexe et créent des ports de transbordement où croisent les grandes lignes transcontinentales : **hubs ports (points - pivots)**. Les escales passeront ainsi de six *hubs* maritimes à quatre. Ceci dit, les armateurs sont contraints de ne retenir que les ports dans lesquels ils sont sûrs de trouver les volumes qui rentabiliseraient leurs escales. (D. Malécot, 1999). Ces escales seront desservies par des porte-conteneurs géants ou navires mères (*mothers - ships*), eux-mêmes alimentés en conteneurs par des porte-conteneurs de dimensions moyennes (*feeders*) faisant la navette depuis des ports de moindre importance (la main-port).

Cette réorganisation permet aux hinterlands de jouer pleinement leur rôle. Les hinterlands terrestres peuvent être complétés par les hinterlands maritimes. Les ports perdent ainsi leur dimension nationale. Les projets d'aménagement se sont multipliés : création de nouveaux terminaux, amélioration de la connexion aux réseaux ferroviaires, autoroutiers et navigables et des dessertes avec l'arrière-pays, modernisation des équipements pour abaisser les coûts facturés aux armateurs.

5. TRAJECTOIRES STRATEGIQUES DES PORTS FACE AUX IMPERATIFS DE LA MONDIALISATION

La prise en compte de la dynamique de la demande et de l'environnement de l'entreprise, ainsi que les caractéristiques des acteurs qui dirigent les ports sont des facteurs qui déterminent les choix stratégiques des organisations portuaires. Ainsi, l'utilisation de conteneurs et le transport multimodal, la course au gigantisme et les méga-alliances des armateurs et le rôle des hinterlands sont des déterminants explicites des stratégies adoptées par ceux-ci.

5. 1. Actifs stratégiques capitalisés

La mondialisation impose aux organisations portuaires la maîtrise de certains facteurs incontournables tels que : la maîtrise des coûts ; l'intégration des nouvelles technologies dans leur ; l'importance des moyens au regard des objectifs ; l'importance de la fonction marketing permettant de mieux cerner les exigences de différents partenaires de la chaîne de transport et logistique et l'ouverture culturelle qui permettra de transformer les organisations existantes,

de coordonner les activités de plusieurs pays, d'organiser le savoir-faire tout en tenant compte des contraintes locales.

Ces facteurs constituent le patrimoine de ressources (précieuses, rares, non imitables et sans substituts) et des compétences stratégiques qui permettent à toute organisation portuaire de disposer d'un avantage concurrentiel durable par rapport à ses concurrents.

Pour atteindre des rendements supérieurs, l'organisation portuaire développe des positions concurrentielles avantageuses avec une offre distincte de celles de ses concurrents ou identiques mais à un prix inférieur. La différence vient des ressources utilisées (Resource based). Si ces ressources se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors la position concurrentielle et les rentes générées disparaîtront. Les organisations portuaires doivent être à mesure d'identifier leurs ressources rares (financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation), les protéger, les exploiter à bon escient et en créer d'autres. Tout port doit donc faire évoluer ses ressources actuelles, les transformer, les adapter et en créer de nouvelles.

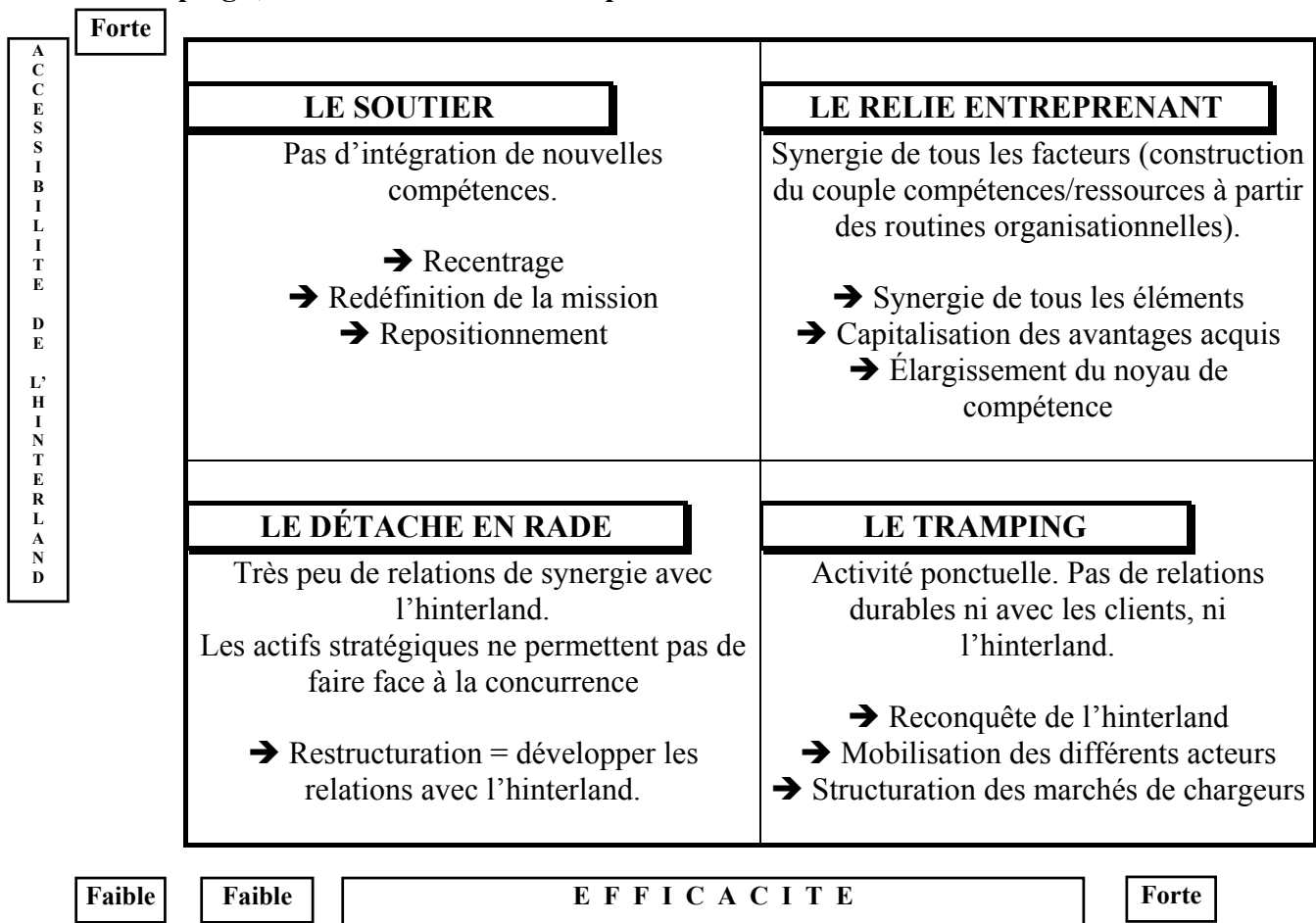
Ainsi, Rotterdam, après avoir assis sa supériorité sur le vrac pétrolier et celui des minerais, tout en développant, par ailleurs, toutes les fonctions d'un grand port mondial, se positionne aujourd'hui comme le spécialiste par excellence du transbordement. Cette spécialisation a entraîné une spécialisation des terminaux et des matériels de déchargement. Il en est découlé des investissements et des aménagements qui lui ont permis de marquer sa différence par rapport aux ports concurrents. L'objectif était de réduire la durée d'attente des armements.

Quant à Anvers, l'accessibilité aux navires de moins de 130.000 tonnes était un handicap. Il a su contourner cette contrainte par la création d'un oléoduc qui alimente les raffineries anversoises depuis Rotterdam. A ces jours, il s'est doté des compétences distinctives d'un centre de distribution.

Le Havre, deuxième port français, est devenu le grand port pétrolier du Bassin parisien et fournit les raffineries de la Basse - Seine grâce à l'aménagement d'un nouveau port pétrolier à l'entrée du port existant. Il est aujourd'hui capable d'accueillir des navires de plus de 300 mètres de longueur et de 500.000 à 600.000 tonnes. Tous ses terminaux offrent des tirants d'eau de 14,5 mètres et sont accessibles aux plus gros porte-conteneurs actuels et futurs. En plus, par sa position géographique, Le Havre est le premier port atteint par les navires venant de l'atlantique, avec dix heures d'avance sur Rotterdam et treize sur Anvers. Ce facteur constitue un argument commercial : « Le Havre premier port touché à l'import et dernier à l'export », première occasion pour les porte-conteneurs de décharger leurs boîtes et dernière occasion de compléter leurs cargaisons.

En termes de compétitivité, La Havre a beaucoup amélioré sa position (frais de remorquage, de pilotage et de manutention). Il est, aujourd'hui, une escale presque incontournable pour les grands armements. Avec le projet Port 2000, l'objectif était de se glisser vers une fonction d'approvisionnement des grands hubs maritimes de conteneurs. D'où, son intérêt de massifier les flux, donc améliorer les relations avec l'hinterland, reconquérir les parts de marché perdues sur le Bassin parisien au profit d'Anvers et renforcer les transbordements de navire à navire et de navire à quai, vers des ports de taille moyenne pour augmenter le trafic de feeder. Un effort est fait dans ce sens pour attirer les entreprises à s'implanter dans la zone portuaire. C'est le cas, par exemple, du commissionnaire de transport Géotrans, d'origine marseillaise, qui a ouvert un service de groupage sur le Brésil en 1998.

Les différentes stratégies de base des ports cités tendent à confirmer l'idée selon laquelle qu'il est aujourd'hui nécessaire de passer d'une logique d'infrastructure à une logique de service. Le service est devenu une marchandise spécifique, la référence et le vecteur des évolutions en cours (J. Gadrey et J. C. Delaunay, 1987). J. De Bandt (1995) notait la production de service aux entreprises correspond à l'émergence d'un nouveau modèle productif. L'optimisation des tâches est devenue une priorité absolue. Les réseaux deviennent multifonctionnels en assurant des fonctions de bout en bout de la chaîne, anéantissant les frontières terrestres. L'avantage compétitif d'une organisation portuaire se situe, de nos jours, au niveau de services. La performance des services est prise en compte lors de l'évaluation de ses actifs capitalisables. Au niveau de sa culture, les attentes des armateurs deviennent le point de départ de sa stratégie. La constitution des actifs stratégiques ou l'inertie stratégique des organisations portuaires permettent de proposer quatre comportements : **le détaché en rade ; le tramping⁶ ; le soutier et le relié entreprenant.**



Cette typologie appréhende les comportements stratégiques résultant de la capacité à développer de solides et durables relations d'affaires avec l'hinterland et à structurer les compétences nécessaires en vue d'une réelle efficacité de l'organisation portuaire. Quelle que soit la position stratégique d'un port, il est impératif de développer des compétences dans trois directions : l'accessibilité de l'hinterland (terrestre et maritime), l'efficacité logistique et le développement territorial.

⁶ Le tramping est un trafic non régulier (vagabond), le navire tramp va d'un port à l'autre au gré des affrètements, des cours du fret, du type de cargaison à charge, des coûts de transport.

5. 2. Liaisons avec l'hinterland

La question des liaisons avec l'hinterland est le deuxième enjeu majeur pour les ports. Rotterdam et Anvers ont un avantage concurrentiel durable par rapport aux ports français (Marseille et Le Havre) à cause de la qualité de desserte de l'arrière-pays. Bien qu'il ait une navigation dans l'estuaire difficile et relativement lente (68 kilomètres entre les installations aval et la mer du Nord, soit six heures de navigation en moyenne), Anvers est plus près de ses clients. Armateurs et chargeurs l'apprécient pour sa position centrale et sa bonne accessibilité. Il augmente à marche forcée ses capacités de déchargement : deux terminaux en 1990 et 1997, et un troisième est en 2000. L'objectif est d'augmenter le trafic de conteneurs généré par les porte-conteneurs de 6.000 EVP et plus (les post-panamax). Pour atteindre cet objectif, Anvers s'est employé à développer un réseau adéquat de voies de communication le reliant à son hinterland. Il est aussi le terminus de douze lignes de chemin de fer internationales et plus de 140 trains chargés partent chaque jour. Le projet le plus spectaculaire est celui de la nouvelle liaison ferroviaire, reliant Anvers à la Ruhr, surnommée le « Rhin d'acier ».

La situation du port de Rotterdam est tout à fait différente. Les problèmes d'accessibilité ne se posent pas. L'avancée de Rotterdam est écrasante en termes de tonnages tous trafics confondus (316 millions de tonnes en 1998, dont 6 millions d'EVP). Il a reconverti les vieux bassins (Waalhaven, Eemhaven) pour accueillir le trafic de conteneurs et un nouveau port spécialisé, très fortement automatisé, a été aménagé à côté du terminal charbonnier.

La question des liaisons avec l'hinterland se pose dans des termes assez similaires à ceux d'Anvers. Le Rhin ne peut à lui seul absorber l'augmentation du trafic de conteneurs, car une partie de ce trafic va vers des destinations mal desservies par la voie d'eau où demande un transport plus rapide. Ce problème a conduit Rotterdam à développer un réseau de voies de communication tant fluviales (liaison Rhin - Main - Danube) que terrestres, et réseaux ferroviaires, desservis par des sociétés de transport combinés ou aériennes (aéroports internationaux d'Amsterdam et de Rotterdam). Ces réseaux lui permettent de décharger une grande quantité de marchandises (60 %) à destination (transbordement) vers d'autres pays de l'Europe.

Quant au port du Havre, il ne manque pas d'atouts dans la compétition pour le contrôle du trafic de conteneurs. Il envisage un hinterland d'une profondeur de 1500 à 2000 km. Ainsi, partant du principe que « nos concurrents sont au Nord et nos clients à l'Est » (A. Graillot, 1996), Le Havre s'est doté des infrastructures de moyens de transports terrestres efficaces pour desservir l'hinterland Est, tant national qu'international.

TRAFICS DES PORTS EUROPEENS

PORTS	TRAFICS TOTAL (en millions de Tonnes)		Dont conteneurs (en milliers de TEU (EVP))	
	1997	1998	1997	1998
Rotterdam	311,0	316,0	5.445	6.003
Anvers	111,8	119,7	2.969	3.265
Marseille	94,2	93,4	622	664
Hambourg	76,8	75,8	3.337	1.825
Le Havre	59,7	66,4	1.185	1.319

Source : Transports Actualités, 19 mars - 1^{er} avril 1999.

Au sujet des terminaux français, disons qu'effectivement la logique portuaire change, le « maritime ne s'arrêtant plus aux quais », les ports sont alimentés par des « *ports secs* » situés à l'intérieur drainant les conteneurs acheminés par *trains-blocs* à l'image de Rotterdam relié par l'European Rail Shuttle (ERS) en continu. Les Ports français ont ainsi créé une liaison quotidienne entre Lyon et Le Havre et Lyon et Marseille pour concurrencer Anvers et Rotterdam. S'ajoutent environ 20 zones d'intérêt national et des chantiers locaux de transport combiné implantés près des gares.

5.3. Efficacité logistique et développement local

La satisfaction des clients, voire des partenaires, ne peut se concevoir sans satisfaction à l'intérieur de l'organisation portuaire. Les exigences de partenaires privilégiés (ports, transporteurs, etc.), imposent aux ports une optimisation de facteurs interdépendants, entre autres, les systèmes d'information, espace d'entreposage, quais, manutention, matériaux de levage et potentiel humain. S'agissant du potentiel humain, Anvers est l'organisation à valeur ajoutée par excellence, non seulement au sens strictement économique du terme, mais aussi au sens humain. Ce sont les hommes qui conçoivent et manipulent les réseaux télématiques les plus sophistiqués. Ce sont eux aussi qui chargent et déchargent les navires par tous les temps. La productivité légendaire de ce port en matière de marchandises générales s'illustre également dans la manutention des conteneurs.

De ce fait, la servuction⁷ est une production de l'intelligence et du talent, son facteur de production principal est le capital humain (J. Nusbaumer, 1984). La qualité d'un service dépend aussi bien du matériel disponible pour le réaliser, que des compétences des organisations portuaires elles-mêmes. Ces deux facteurs sont intimement liés à l'évolution des technologies, à celle de connaissances, ainsi qu'aux qualités du facteur humain employé. Les armements le savent : à capacité de grues équivalente, davantage de conteneurs sont chargés ou déchargés à Anvers par heure que nulle part ailleurs, et à des prix moins élevés que dans les ports concurrents.

A Anvers, les marchandises et les navires sont traités avec soin, rapidité et efficacité. Il en résulte un rendement de manutention hors concurrence. Quant au port du Havre, il est aussi un centre logistique, développé autour de l'activité des lignes régulières, où des centres de distribution se sont établis pour grouper des produits en provenance de l'hinterland, soit pour stocker ou distribuer des produits d'outre-mer. Cette activité logistique - distribution est l'activité portuaire la plus génératrice d'emplois. L'objectif a été d'attirer à proximité du port des groupes industriels de pays désireux de commercialiser sur l'ensemble européen. De même, l'entreposage et le transport ont appuyé les activités de commercialisation, de maintenance, d'informatique (par exemple, le passage des marchandises au port sans papiers), bref des activités de tertiaire de haut de gamme.

Quant au développement local et à la coopération entre les différents partenaires, il faut affirmer que les solutions macro-économiques sont devenues insuffisantes pour créer les conditions de croissance durable des ports. Les activités économiques de proximité constituent une nouvelle bible pour la croissance du trafic au niveau local ou régional.

A Rotterdam, Anvers, Marseille et Havre, par exemple, le port est l'image de la ville et de la région. Anvers, par exemple, moins peuplé pour générer une activité tertiaire, il a su développer, sur la zone portuaire même, un puissant appareil industriel qui génère du trafic

⁷ Il s'agit de la manière dont un service est produit. Expression empruntée de D. Broussolle (1996).

pour le port et de nombreux emplois. Plus de 25 % de son tonnage est réalisé par les industries implantées dans la zone portuaire. Le Havre, ville d'importance réduite par rapport à Rotterdam, Anvers et Marseille, dépend totalement des activités portuaires et des industries qui lui sont liées. Ainsi, le port est l'élément constitutif de son développement économique et social.

Marseille, de son côté, a mobilisé toute la communauté portuaire ainsi que l'ensemble des acteurs locaux concernés par les retombées de l'activité portuaire pour réussir le grand projet « Marseille, Port Global ». Ce port génère environ 40.000 emplois directs et indirects, sans compter l'aspect stratégique et commercial qu'il représente au niveau national. Ainsi, le développement des infrastructures portuaires est le vecteur du développement local ou régional, lequel génère des emplois. Le port dans ces villes est un animateur de l'économie, et cela à double titre :

- source de la valeur ajoutée par ses activités propres et connexes. Cette création de la valeur est un moteur d'emplois.

- un outil privilégié de commerce extérieur. Vis à vis de la ville et de la région, les ports européens sont, entre autres, les moteurs de la création de la valeur ajoutée locale.

Le dénominateur commun de toutes ces évolutions est la constitution de la capacité d'investissement au profit du port à travers la coopération des différents acteurs régionaux ou internationaux.

- Choix stratégique « relié entreprenant »

La typologie des stratégies montre l'itinéraire de la réussite des organisations portuaires. Les ports qui occupent les positions de détaché en rade, de tramping et de soutier sont contraints à se repositionner par rapport à leurs hinterlands et/ou reconstituer l'efficacité de leur structure afin d'arriver à la situation du relié entreprenant. Mais cela suppose une formidable reconstitution des ressources stratégiques (resource based). Ces ressources de base, tangibles et intangibles (image de marque, culture d'entreprise), structurent les forces et les faiblesses de la firme. Leur combinaison et déploiement permettent de réaliser les objectifs fixés. La démarche stratégique du relié entreprenant s'apparente au processus d'acquisition des avantages concurrentiels durables et défendables. La gestion de l'interaction port/environnement mondialisé n'est possible que s'il y a une volonté stratégique de réussite de la part de tous les acteurs de la chaîne « door on door ».

CONCLUSION GENERALE

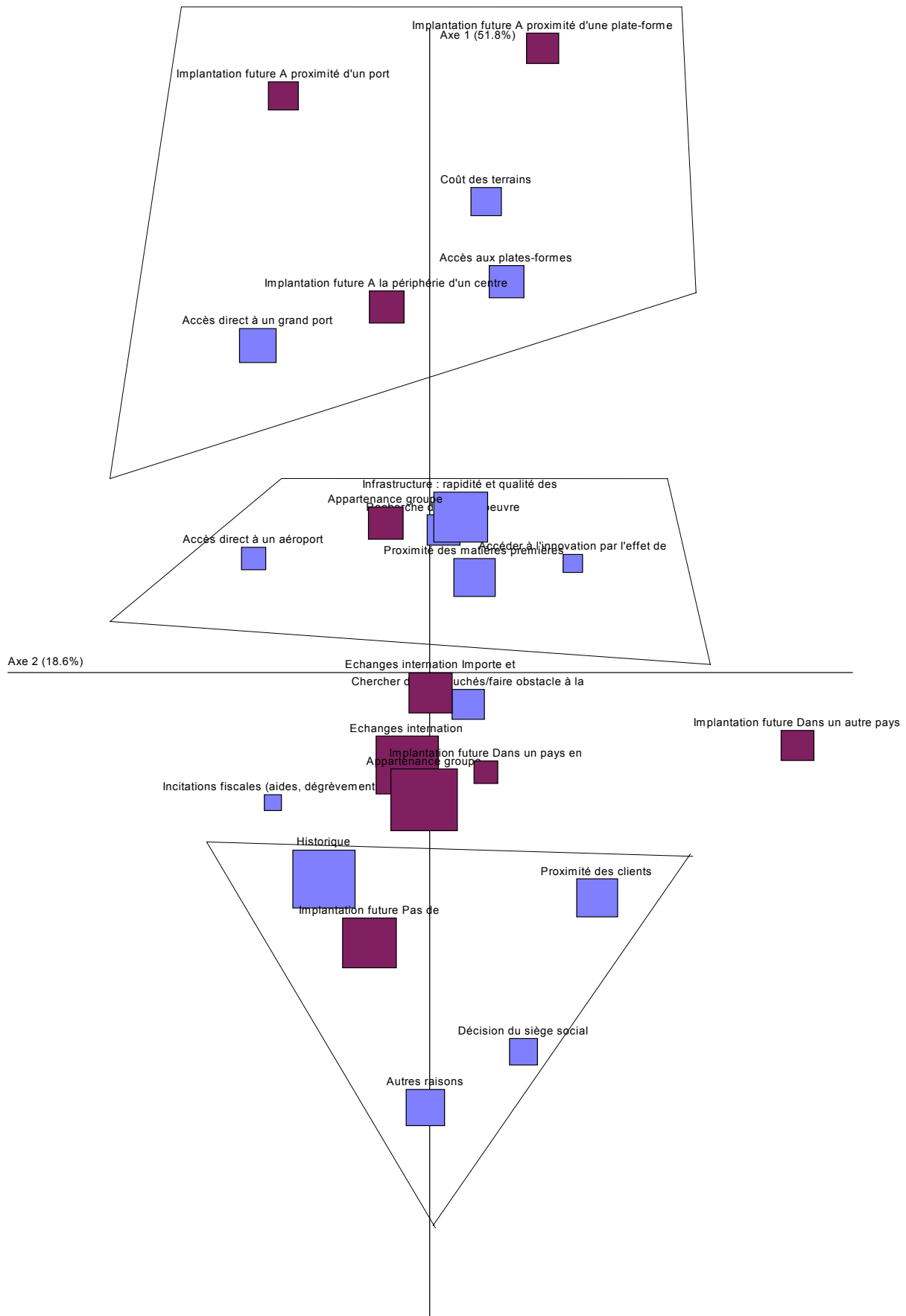
Poser les problèmes des stratégies d'implantation des firmes, de transport et logistique face aux exigences de la mondialisation revient à repérer les moteurs et la dynamique qui animent l'évolution des firmes. Les moteurs de l'évolution sont à chercher dans les conditions d'environnement et/ou au sein de l'entreprise elle-même. Aussi, nous avons souligné le fait qu'une entreprise individuelle a peu de poids face aux forces environnementales, économiques, sociales, historiques, qui la surpassent largement. D'où l'analyse du destin des firmes comme celui des populations ou « espèces » d'organisations (écologie des populations). C'est dans ce sens que nous remarquons la multiplication des alliances stratégiques entre les différents acteurs de la chaîne. Les caractéristiques du secteur et des métiers, les pratiques des concurrents, la situation des firmes et les choix stratégiques sont des facteurs qui ont conduit au développement des coopérations et des alliances dans la chaîne. Ces alliances ont permis le partage des coûts et des risques pour accéder à de nouveaux

marchés et développer les activités. Pour réussir, différentes conditions doivent être remplies : un engagement mutuel entre partenaires, une structure, des personnes motivées, une capacité de contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELMALKI L et COURLET C. (1996), *Les nouvelles logiques du développement. Globalisation versus localisation*, Paris, Editions L'Harmattan.
- ALBERTINI J. M. (1999), *Mondialisation et stratégies industrielles*, Paris, Les Essentiels Milan.
- ARREGLE J. L. (1996), Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, in *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai, p. 25 - 36.
- BROUSSOLLE D. (1996), L'économie de service et les mutations de la production : sur les concepts de qualité et de servuction, in *Economie Appliquée*, Tome XLIX, n° 4, p. 135 - 158.
- COLLETIS G., GILLY J. P. , PECQUEUR B., PERRAT J. et ZIMMERAMN J. B. (1996), Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage, in *Espace et Sociétés*, n° spécial " L'entreprise et son territoire ", janvier.
- FERRER C. (1999), *La localisation des filiales industrielles françaises dans les régions européennes*, SESSI Le 4 pages des statistiques industrielles, n° 109, mai 1999.
- GACHELIN C. (1977), *La localisation des industries*, Collection " Le Géographe ", n° 22, Paris, PUF.
- GENET B. (1999), Conteneurs et nouvelle géographie portuaire, in *Hérodote. Revue de géographie et de géopolitique*, n° 93, 2^{ème} Trimestre, p. 134 - 143.
- GINET P. (1996), *Théorie du " main port " et stratégies de développement urbain : le cas de la métropole lilloise vis-à-vis de Rotterdam*, in Les Pays-Bas Français, 21^{ème} annales, Editées par la Stichting Ons Erfdeel vzw.
- HANAPPE P. et SAVY M. (1977), *Ports industriels et mutations économiques*, Paris, Prospective et aménagement.
- JAYET H. (1993), Territoires et concurrence territoriale, in *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, Vol 1, p. 55 - 76.
- LINGE G.J.R. (1988), *Peripheralisation and industrial change : impacts on nations, regions, firms and people*, London, Croom Helm.
- LLOYD P. E. et DICKEN P. (1972), *Location in Space : a Theoretical Approach to Economic Geography*, New York, Harper and Row,
- LÖSCH A. (1954), *The Economics of Location*, New Haven, Yale University Press.
- MANZAGOL CI. (1980), *Logique de l'espace industriel*, Paris, PUF.
- MERENNE-SCHOUMAKER B. (2002), *La localisation des industries*, Enjeux et dynamiques, PUF de Rennes.
- PAELINCK J.M.P., SALLEZ A. (1983), *Espace et localisation. La redécouverte de l'espace dans la pensée scientifique de langue française*, Paris, Economica.
- QUINN J. B. (1979), Technological innovation, entrepreneurship and strategy, in *Sloan Management Review*, printemps.
- SAMII A. K. (1997), *Mutations des stratégies logistiques en Europe. Fondements, Méthodes, Applications*, Paris, Nathan.
- SCHARLIG A. (1973), *Où construire l'usine ? La localisation optimale d'une activité industrielle dans la pratique*, Paris, Dunod.
- SUBRA Ph. (1999), Les ports du Range nord - européen, entre concurrence, mondialisation et luttes environnementales, in *Hérodote. Revue de géographie et de géopolitique*, n° 93, 2^{ème} Trimestre, p. 106 - 132.
- ULRUCH D. (1983), Governing transactions : a framework for cooperative strategy, in *Human Resource Management*, Volume 22, p. 23 - 39.
- WEBER A. (1929), *Theory of the Location of Industries*, Chicago, University Press.

FACTEURS OBJECTIFS



FACTEURS SUBJECTIFS

