



## L'apprentissage performant du transport fluvial.

Quels enseignements pour accompagner le développement de la voie d'eau, en France ?

Ludovic Vaillant

Thèse Clersé / IFSTTAR / MEDDE

Séminaire EMAR,  
Paris, 11 avril 2014

1

## La problématique du report modal

### ❑ « Co-modalité » : emblématique des politiques publiques de transport.

- Des politiques majoritairement tournées vers l'amélioration des infrastructures ,
- + carotte,
- + bâton.

### ❑ Des effets modérés des PP sur le report modal, vers la voie d'eau notamment.

- Des « effets » attendus pas toujours au rendez-vous,
- Des « effets » controversés scientifiquement.

### ❑ Une alternative: l'appropriation

*Dans quelle mesure un canal peut-il entrer dans les processus de coordination des firmes?*

2

## Plan de la présentation

- 1) Les routines organisationnelles : cadre théorique pour analyser la construction de la performance.
- 2) OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes.
- 3) Comment évoluent les connaissances? Les apprentissages.
- 4) Le report modal pérenne est associé à une évolution radicale des connaissances.

3

## 1 - Les activités de T&L supports de coordinations cognitives

### □ Une analyse à l'échelle de l'ORGANISATION:

- *Organisation : un système d'acteurs interdépendants qui agissent dans un but commun :*  
Ici, livrer la marchandise.
- *Objet d'analyse : l'Organisation Logistique et de Transport.*  
Comprend au minimum:
  - L'expéditeur,
  - Le destinataire,
  - Les opérateurs de transport et de logistique,
  - Les fournisseurs de ressources.
- *Des acteurs liés par des contrats.*

4

## 1 - Les activités de T&L supports de coordinations cognitives

### □ Des **ROUTINES spécifiques et situées** fondent la performance des organisations :

- *Des activités récurrentes : construits sociaux endogènes,*
  - Réduire l'incertitude,
  - Issues d'une sélection des connaissances,
  - Une performance contingente.
- *Des réservoirs de connaissances interdépendantes :*
  - des **techniques** (et leurs **artefacts**),
  - des **règles** (et leurs **artefacts**),
  - des **paradigmes**.

5

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

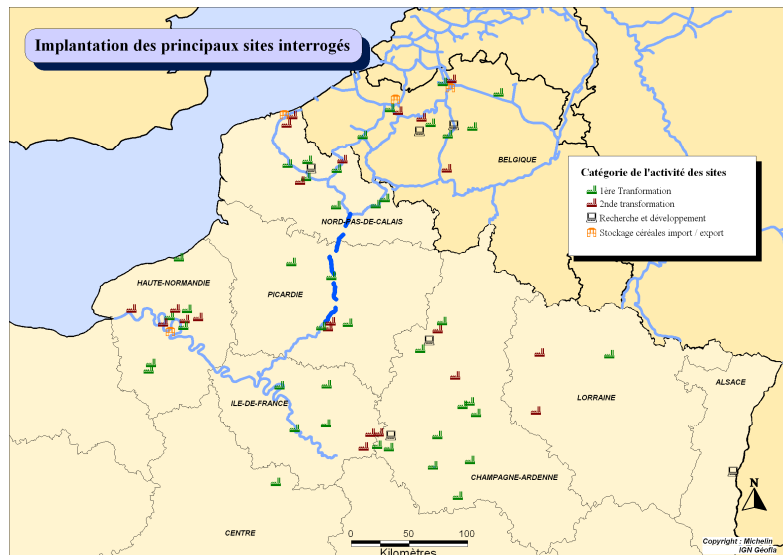
### □ Terrain d'investigation : la filière de transformation des grains

Type de firme	Nombre d'entretiens correspondant
COOP	8
IAA-1 <sup>e</sup> -T	8
IAA-2 <sup>e</sup> -T	3
IAA-3 <sup>e</sup> -T	1
GROUP-IAA	3
GMS	6
<b>Total :</b>	<b>29</b>

cibles : directeurs logistiques, transport, responsables d'agences ou d'unité de production

6

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes



7

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

### □ La méthodologie d'investigation

Type d'opérateur	Nombre d'entretiens
LOG	4
FLU	9
MAR	2
Total	15

8

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

### □ Les OLT de la filière grain activent un système de routines:

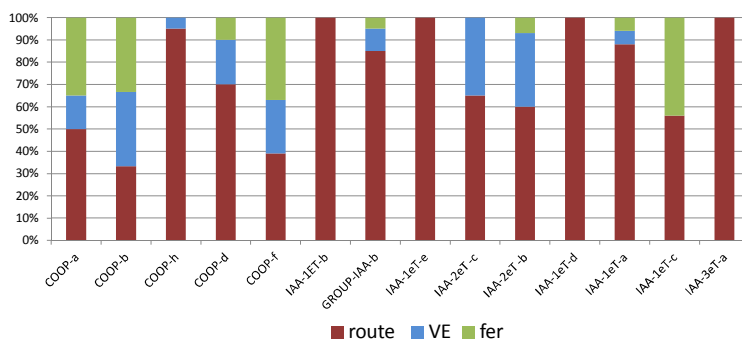
- Sélection des fournisseurs (appro),
- Sélection des prestataires de T voire de Logistique,
- Conception des organisations logistiques,
- Constitution des plans de transport,
- Prise de commande,
- Expédition au client,
- Contrôle et évaluation des prestations de T&L,
- ....

9

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

### □ Les OLT de la filière grain recourent à tous les modes terrestres

Répartition modale des expéditions de grains aux clients des Coop et IAA (en tonnes, 2008)



10

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

### □ Des techniques majoritairement distinctes:

- Organisation de la logistique toujours internalisée.
- Organisation du transport distincte :

Externalisation + compte propre + filiales	Le plus souvent externalisée
--	------------------------------
- Contractualisation du transport :

Directement avec transporteurs	Via des intermédiaires
--------------------------------	------------------------
- De systèmes d'échange d'information :

Tel, internet	Tel, RIS
---------------	----------
- De géolocalisation:

GPS	GPS, AIS
-----	----------
- Des véhicules plus spécifiques dans le fluvial que dans le routier.

11

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

### □ Des règles distinctes:

- Dans les contrats de transport nationaux:

Contrats-types et Incoterms spécifiques au TRM	Contrats-types et Incoterms spécifiques au fluvial
--	--
- Les règles sociales du transport, de navigation, de sécurité:

Spécifique à l'échelle nationale	Spécifique à l'échelle nationale et du bassin
----------------------------------	---
- Dédouanement des conteneurs maritimes:

Effectué dans le port et par conteneur	T1 groupé et dédouanement possible dans un port intérieur
--	---
- coûts de manutentions portuaires, ...

12

## 2 - OLT routières / OLT fluviales : des connaissances différentes

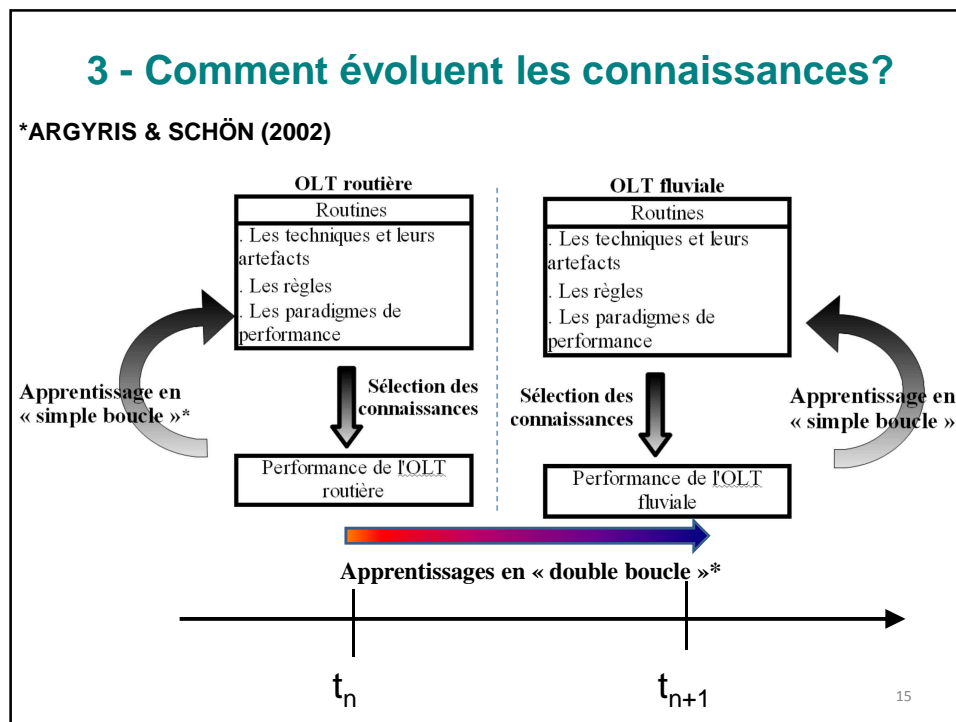
- ❑ **Mais, des paradigmes identiques relatifs aux critères de performance:**
  - *l'efficience,*
  - *le J-A-T,*
  - *la flexibilité,*
  - *la traçabilité,*
  - *la durabilité rarement évoquée (un peu plus dans le fluvial).*

13

## 3 - Comment évoluent les connaissances?

- ❑ **L'ambivalence des routines :**
  - *Caractère rigide : « dépendance au sentier », des petites décisions qui enferment.*
  - *Caractère plastique : libèrent l'esprit dégage du temps et des marges de manœuvres pour penser les situations complexes.*

14



### 3 - Comment évoluent les connaissances?

#### □ Ces apprentissages se déroulent à l'échelle de l'organisation par sélection des connaissances:

- Lors de transactions routinières et stratégiques, qui participent de la construction d'une « futurité » (Commons).
- S'accompagnent d'une évolution (ou non) des schémas de pensée (coordination institutionnelle).
- S'inscrivent dans des rapports de domination :
  - Qui produit et qui décide des règles?

**Hyp. : le recours performant et pérenne au fluvial suppose une évolution radicale des connaissances.**

16



## 4 - Le report modal pérenne est associé à une évolution radicale des connaissances

### □ La méthodologie d'investigation

D'autres filières pour leur tentative réussie ou non de report modal.

Type de firme	Nombre de cas de report modal étudié
IAA	1
SIDER	2
METAL	2
AUTO	3
GMS	5
Total	13

17

## 4 - Le report modal pérenne est associé à une évolution radicale des connaissances

### □ Le report modal est toujours corrélé à des apprentissages en « double boucle » :

- *Évolution dans les techniques de contractualisation,*
- *Coévolution des connaissances, co-crédation d'actifs spécifiques, voire évolution dans les systèmes productifs.*
- *Évolutions des outils d'échange d'information.*
- *Évolution des règles.*
- *Évolution des paradigmes de la performance : intégration des coûts logistiques, des coûts collectifs.*

18

## 4 - Le report modal pérenne est associé à une évolution radicale des connaissances

### □ La dimension institutionnelle du report modal:

- *Initié entre agents qui partagent des expériences antérieures,*
- *Transactions stratégiques : élargissement de la sphère relationnelle,*
- *Le temps nécessaire à construire des relations de confiance.*
  
- *Durabilité : processus de construction identitaire.*

19

## 4 - Le report modal pérenne est associé à une évolution radicale des connaissances

Acteurs associés		SIDER-b	METAL-a	AUTO-a	Française de Mécanique	LOG-d	GMS-b	GMS-c	LOG-a
Chargeur en charge de la marchandise à envoyer	Service logistique-transport	x (pilote)	x (pilote)	x (pilote)	x	x (co-pilote)	x (pilote)	x (pilote)	x
	Service commercial	x	x			x			x
	Service production	x	x		x				
	Autre service		sécurité		environnement (pilote)				
Fournisseur, client ou port maritime		x	x		x	points de vente		x	x
Transporteur routier qui assurait l'OLT routière				x	x	x (co-pilote)			x (pilote)
Autre transporteur routier pour les pré- et post-acheminements		x	x	x				x	
Bureau d'étude interne		x	x	x		x	x	x	x
Bureau d'étude externe					x	x			
Gestionnaire du port fluvial / manutentionnaire		x	x	x	x	x	x	x	
Opérateur de transport fluvial (courtier, commissionnaire, transitaire)				x		x	x		x
Batelier		x	x			x			
Fournisseur de conteneurs						x			
Compagnie maritime				x			x		x
VNF / gestionnaire de l'infrastructure fluviale		x	x		x	x			x
Douanes (si import / export)				x			x	x	x
Services techniques des collectivités locales						x			x
Elus locaux					x	x			
Autres						riverains du port			

## Mais cet apprentissage est souvent contrarié

- ❑ **Un apprentissage le plus souvent partiel :**
  - Maintient les paradigmes de performance et leur hiérarchie,
  - Ne débouche pas toujours sur un changement des pratiques,
  - N'implique pas tous les membres de l'OLT.
- ❑ **Pour des raisons institutionnelles, de rapports de force :**
  - Une méconnaissance des spécificités du fluvial,
  - Un mode de management centralisé qui est préjudiciable au fluvial compte tenu de ses spécificités géographiques,
  - L'efficacité et la rentabilité de court terme priment sur la durabilité.

21

## Conclusion :

- ❑ **Principaux enseignements :**
  - La pertinence du triptyque **CONNAISSANCES-APPRENTISSAGES-PERFORMANCE**,
  - Le report modal implique un élargissement de la sphère interrelationnelle.
- ❑ **Prolongements de la recherche :**
  - Sur des « cas » d'OLT, de report modal, appropriation de TIC ...
  - Analyse des institutions dans des pays « pro-fluvial » : NL, B...
  - Enrichir l'évaluation socio-économique des infrastructures de T.
- ❑ **Des dynamiques d'accompagnement du canal SNE de nature institutionnelle :**
  - Nuancer les effets du canal : report modal, et « relance d'une culture fluviale » (PAUVROS, 2013)
  - Agir sur la capacité à **construire une « futurité »** du canal SNE « des contrats territoriaux de report modal » ?

22

**Des questions?**

Ludovic.vaillant@cerema.fr

23