

SEMINAIRE EMAR
AME-SPLOTT, IFSTTAR
Avec le soutien de la fondation Sefacil

Voies Navigables de France
156 Rue du Faubourg Saint-Denis
75010 – Paris

Métro : Gare du Nord

**" L'apprentissage performant du transport fluvial :
Quels enseignements pour accompagner le
développement de la voie d'eau en France ?"**

par Ludovic VAILLANT, Directeur d'études

**Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la
mobilité et l'aménagement (CEREMA)**

suivie d'un débat animé par Antoine FREMONT,
Chargé de mission à Réseau Ferré de France

[INSCRIPTION AU SEMINAIRE](#)

Résumé :

Le transport routier, aujourd'hui mode de transport dominant des biens et des personnes en Europe, soulève des enjeux sociétaux et environnementaux majeurs. En réponse, l'action publique favorise un « report modal » vers les transports massifiés, notamment fluviaux. Elle se traduit principalement par de lourds investissements infrastructurels. Pour autant, ces politiques peinent à inverser la tendance, ce qui invite à trouver d'autres ressorts du report modal.

L'intervention de Ludovic Vaillant éclaire cette question en s'intéressant aux facteurs explicatifs des choix modaux. Elle en propose une lecture nouvelle, fondée sur les processus d'apprentissage au sein des organisations logistiques et de transport, des processus qui s'inscrivent dans l'espace des relations entre agents économiques et de leurs coordinations.

Les activités de transport et de logistique (prises au sens large de la chaîne logistique globale) sont, en effet, des activités de coordinations dans le temps et dans l'espace. Elles impliquent un grand nombre d'acteurs : chargeurs, opérateurs de transport et de logistique, fournisseurs de ressources. Ces acteurs, liés entre-eux par des contrats, forment **des organisations**, c'est-à-dire **un ensemble d'acteurs qui se coordonnent dans un but commun**, en l'occurrence celui de livrer un bien. « Les organisations logistiques et de transport » (l'OLT) constituent alors l'objet central d'une analyse menée en dynamique qui cherche à comprendre comment elles se forment et se transforment. .

La pensée économique évolutionniste apporte des concepts éclairant pour la compréhension de l'évolution des organisations. Elle avance que les organisations se fondent sur des formes d'activités récurrentes, des **routines**, qui constituent les « traits-quasi génétiques » de l'organisation et façonnent sa performance. Spécifiques à l'organisation, ces routines sont des systèmes de connaissances de trois natures interdépendantes : des techniques, des règles et des paradigmes compris comme le sens donné à l'action. C'est au gré de l'exécution répétée des routines propres aux OLT que sont sélectionnées les meilleures connaissances au regard de l'objectif partagé de performance. Cette approche invite à penser que les activités de transport et de logistique sont des supports de coordination cognitives et que les connaissances relatives aux OLT recourant au fluvial diffèrent de celles strictement routières.

Le report modal s'inscrit alors dans un processus d'évolution de connaissances au travers d'**apprentissages** qui impliquent, à des degrés divers, l'ensemble des membres de l'organisation. Or, deux niveaux d'apprentissages peuvent être distingués selon qu'ils améliorent les pratiques existantes ou qu'ils les remettent en question. L'hypothèse principale est alors que le transfert de la route au fluvial suppose une évolution des connaissances propres aux OLT dans le cadre d'un apprentissage organisationnel. Cet apprentissage doit en outre être associé à une évolution radicale des connaissances, notamment à une remise en cause des paradigmes de la performance, pour que les OLT fluviales soient performantes et pérennes.

Les chemins de l'apprentissage se tracent au gré de la sélection des connaissances et génèrent leurs propres blocages. Ainsi, tout système de transport résulte d'un ensemble de petites décisions passées qui ont plus ou moins verrouillé le système actuel à la faveur du transport routier. Les difficultés de changement résultent tant des routines organisationnelles et des choix technologiques existants que des choix passés qui ont dessiné les infrastructures de transport et façonné les schémas de pensée. En outre, opérée dans la perspective d'atteindre ou d'améliorer la performance de l'organisation, la sélection des connaissances s'inscrit dans le cadre des interrelations entre les membres de l'organisation, et plus particulièrement des **systèmes de domination à l'œuvre entre donneur d'ordre et prestataire**. Dans cette perspective le report modal suppose des transactions stratégiques qui impliquent le plus souvent une évolution des rapports de force.

À l'aune du triptyque connaissances-apprentissages-performances, l'analyse s'appuie sur des entretiens semi-directifs (51 au total) effectués auprès de membres d'OLT choisies d'une part, dans la filière de l'agroalimentaire, filière parmi les principales utilisatrices de la voie d'eau,

et d'autre part, dans d'autres filières, pour leur tentative, réussie ou non, de transformation d'OLT routières en OLT fluviales. En particulier, treize cas de report modal de la route à la voie d'eau ont été étudiés.

Il ressort de l'enquête que le report modal pérenne vers la voie d'eau dépendra de la capacité des OLT à déployer les conditions d'un apprentissage organisationnel qui favorise l'évolution radicale des connaissances. Celle-ci ne peut s'envisager qu'au travers d'une évolution conjointe à trois niveaux : technologique, organisationnel et à celui des compétences individuelles. Cette perspective relativise fortement l'idée de la présence de l'infrastructure comme vecteur de changement des comportements et permet *in fine* d'envisager comment la puissance publique peut soutenir un apprentissage performant du transport fluvial.

Biographie résumée du conférencier :

Après un parcours d'ingénieur consacré à la réalisation et au financement d'infrastructures de transport, Ludovic Vaillant s'interroge sur l'appropriation de ces infrastructures par les agents économiques et les outils de leur évaluation socio-économique.

Docteur en économie industrielle (2014), il étudie la formation et l'évolution des chaînes logistiques et de transport. Ses travaux, menés en collaboration avec l'IFSTTAR, portent sur la connaissance des déterminants de la demande de transport, sur les processus de construction et d'évolution des services logistiques et de transport et sur la contribution des institutions et des territoires à l'évolution des stratégies logistiques des chargeurs.

Ses activités de directeur d'étude au sein du Cerema l'amène, par ailleurs, à effectuer, pour le compte d'acteurs publics, des études et des missions de conseil relatives à l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques affectant le transport de marchandises et la logistique. En outre, il intervient dans des Masters de transport de l'ENPC et de l'École Centrale de Lille.

* Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement - www.cerema.fr