

Juliette DUSZYNSKI

The Grain Network

Filière céréales en Vallée de Seine :
Enjeux et Prospective



Juliette DUSZYNSKI

The Grain Network

| Filière céréales en Vallée de Seine :
Enjeux et Prospective



17 rue des Métiers, 14123 Cormelles-le-Royal

« Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. »

© Editions EMS, 2015

Nous rappelons qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rues des Grands-Augustins, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 978-2-84769-746-9

Sommaire

PRÉFACE	5
AVANT-PROPOS	9
REMERCIEMENTS	13
INTRODUCTION	15
Partie I	
Le <i>gateway</i> , modèle d'organisation de l' <i>hinterland</i> portuaire ?	19
I) Valeur et chaîne de valeur (concept)	20
II) La nécessité d'un <i>hinterland</i> organisé, le <i>gateway</i> comme traduction logistique et territoriale de la chaîne logistique	25
III) Seine Gateway®, modèle d'organisation de la chaîne logistique de la Ville-Monde Paris-Le Havre	33
Partie II	
Les céréales : échanges mondiaux, rôle et positionnement de la France	45
I) Les céréales, un flux économique stratégique	46
II) Etat des lieux de la filière céréales en France	54
Partie III	
Les perspectives de développement de la filière céréales en Normandie / Vallée de Seine : réussir l'enjeu de l' <i>hinterland</i>	69
I) Connaissance et enjeux des filières céréalières et agro-industrielles en Normandie et en Haute-Normandie	70
II) Essai de figuration de la chaîne d'acteurs de la filière céréales	76
III) Le Port de Rouen, 1 ^{er} port céréalier d'Europe et 1 ^{er} acteur de la filière céréales en Vallée de Seine	92
IV) Réussir l'enjeu de l' <i>hinterland</i> pour rester le premier	102
CONCLUSION / PRECONISATIONS	123
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE /	
TABLE DES ILLUSTRATIONS /	
TABLES DES MATIÈRES	145

préface

Nourrir la Planète demain et après-demain place les filières agro-alimentaires au cœur d'enjeux politiques, économiques et géostratégiques sans précédents dans l'histoire de l'Humanité. Des chaînes de valeur entrent en compétition au gré d'un rapport éminemment complexe entre une offre volatile et une demande croissante, qui n'a jamais été aussi planétaire. Dorénavant, les vicissitudes climatiques rebattent sans cesse les cartes du marché global de l'agro-business où de méga-acteurs s'efforcent de peser sur les cours de matières premières, souvent vitales pour de nombreuses populations dans le besoin. Les stratégies de stockage se mêlent aux spéculations de l'échange et l'emportent sur l'horizon temporel et le simple calcul économique des producteurs. Les tensions géopolitiques d'aujourd'hui augurent des rapports certainement encore plus tendus dans la perspective de garantir la sécurité alimentaire de géants démographiques comme l'Inde, le Brésil ou encore le Nigéria et l'Asie intérieure.

A l'heure de l'hyper-compétitivité, la France agricole a un atout stratégique formidable à valoriser en la matière. Au sein de ce travail de recherche mené dans le cadre du MBA Maritime, Transport et Logistique de l'EM Normandie, Juliette Duszynski s'efforce de décortiquer les grandes forces et potentialités à activer pour transformer cet atout en réalité économique. Soucieuse de bien cerner les dynamiques territoriales à l'œuvre et les acteurs qui les impulsent, notre auteure change l'échelle de lecture pour projeter la filière agro-alimentaire française au-delà de ses actuels champs d'action. Avec l'avènement portuaire du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) HAROPA et l'ensemble des énergies à l'œuvre sur le territoire de la Vallée de Seine, cet ouvrage scanne et met en perspective le rôle-clé de chacun des acteurs de la filière et promeut l'idée de construire un Grain Gateway.

Derrière cette notion de cluster, les problématiques d'un drainage logistique efficace de l'arrière-pays ouest-européen supposent un travail collaboratif de toutes les parties prenantes des filières agro-alimentaires. Avec une analyse centrée sur la communauté portuaire et logistique de Rouen, premier port européen exportateur de céréales, Juliette Duszynski réalise le tour de force de donner un contenu opérationnel à l'exercice de prospective ici mené. Au-delà d'une analyse descriptive inédite (en particulier des grands acteurs privés du cluster en gestation), son principal apport consiste en une série de préconisations stratégiques et concrètes qui serviront de points d'appui tenant

aux décideurs publics qu'aux acteurs professionnels des filières de l'agro-business.

Innovation, audace et envies sont au cœur des réflexions de l'auteure pour co-construire la compétitivité portuaire et logistique des filières d'exportation françaises. La fondation SEFACIL est fière d'avoir apporté son soutien financier et scientifique à ce travail de très grande qualité qui a été primé dans le cadre du MBA qu'elle a réalisé. L'adaptation de l'étude en un ouvrage vise avant tout à faire connaître ce travail novateur, mais aussi à soulever les débats et engager des réflexions participatives pour défendre notre attractivité territoriale face aux concurrences internationales. Cette première cartographie dynamique du Grain Network ne reste qu'un premier jalon de qualité qui doit mûrir, grandir et nourrir nos territoires productifs.

Yann ALIX

Directeur de la fondation SEFACIL

et Frédéric CARLUER

Directeur du MBA MTL de l'EM Normandie

avant-propos

En 2010, l'Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine (AURH), a ouvert le champ de ses réflexions à la Vallée de Seine, soutenant un des projets du Grand Paris, présenté par Antoine GRUMBACH à la consultation organisée en 2009 par le président de la République.

Cette proposition consistait à doter notre Capitale d'une façade maritime sur l'une des mers la plus fréquentée du Monde, la Manche. En effet, la croissance du commerce maritime international a mis Le Havre et l'Estuaire de la Seine en porte d'entrée continentale des flux, tant de conteneurs que de marchandises diverses. Ces flux de la logistique mondialisée engendrent des activités économiques nouvelles et la structuration des *hinterlands* portuaires.

J'ai missionné Juliette DUSZYNSKI sur l'exploration des économies de flux et réseaux, avec l'idée à approfondir de la plus-value territoriale portuaire sur les territoires d'*hinterlands*. Très vite, elle a proposé de construire le *Gateway* de la Seine, en s'appuyant sur les exemples étrangers connus et reconnus (Anvers, Londres, le Canada). Avec les ports maritimes et fluviaux, les agences d'urbanisme de la Vallée de Seine, il s'est agi d'identifier les liens et les interactions entre les ports, les logisticiens, les transporteurs de marchandises, particulièrement ferroviaires et fluviaux, les industries et les plateformes de distribution de l'*hinterland* des ports de la Vallée de Seine. Nous avons ainsi approfondi les questions de l'économie des flux de marchandises sur notre territoire, que ce soit l'Estuaire de la Seine (*the gate*), ou le corridor de la Vallée jusqu'à Paris (*the way*) : *Seine Gateway*®.

L'an dernier, j'ai répondu favorablement au projet de Juliette DUSZYNSKI de reprendre des études en suivant le MBA Maritime Transport et Logistique à l'École de Management de Normandie, cette spécialité s'avérant tout à fait adaptée à son poste de Chef de projets économie, Logistique, Portuaire et projets européens.

En décembre 2013, Juliette DUSZYNSKI déposait et soutenait, face à un jury international, son mémoire-projet portant sur les perspectives de développement de la **Filière céréales en Vallée de Seine**. Le sujet choisi permettait de se décentrer des problématiques havraises, de réfléchir aux enjeux du Port de Rouen en traitant d'un flux export et en inversant notre regard

sur l'hinterland, sachant le Port de Rouen, également membre de notre Agence, est le premier port céréalier d'Europe pour l'export.

Convaincu de l'importance du rôle nourricier des ports du Monde, ce travail a conforté ma conviction : les flux céréaliers sont stratégiques et que les transports maritimes du XXI^e siècle contribueront de plus en plus aux approvisionnements liés à l'alimentation humaine, par leur meilleure répartition, et pour faire face à des situations d'urgences ou de catastrophes.

Le *cluster agrobusiness* de notre territoire est à construire... cette terminologie est d'ores et déjà portée par les ports de Rotterdam et d'Anvers pour montrer la valeur ajoutée tirée de la matière première céréale transformée, via *process* industriels et commerciaux, en produits alimentaires et industriels.

La réflexion et l'analyse de Juliette DUSZYNSKI se sont nourries des nombreux entretiens qu'elle a pu mener avec les collaborateurs du Port de Rouen, les acteurs de la logistique, des industriels de la filière,... tout un ensemble d'acteurs de la chaîne de valeur céréalière en Vallée de Seine.

Major de la promotion 2013 du MBA MTL, la qualité du travail de Juliette DUSZYNSKI a été reconnue, et c'est une grande fierté pour Juliette, pour l'Agence et moi-même. Son directeur de MBA, Frédéric CARLUER (Professeur des universités) et son tuteur de mémoire, Yann ALIX (Délégué général de la fondation SEFACIL), sont à l'origine, je les en remercie, de la transformation de l'essai en cette étude publiée aujourd'hui. Cette publication a pour objectif de faire partager les fondements pratiques et opérationnels de ses recommandations, notamment la mise en place de solutions intégrées logistiques dans le cadre d'un « *Grain Network* de la Vallée de la Seine ».

J'espère que cette lecture permettra d'ouvrir les acteurs de la « chaîne de valeur de la filière céréales » à de nouvelles réflexions, auxquelles nous pourrions prendre part. Pour le moment, bonne lecture.

Dominique DHERVILLEZ

*Directeur Général de l'Agence d'Urbanisme
de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine*

remerciements

Cet ouvrage est issu du mémoire-projet « Filière céréales en Vallée de Seine : Quelles perspectives de développement ? » réalisé dans le cadre du MBA « Maritime, Transport et Logistique » de l'École de Management de Normandie et déposé en novembre 2013. Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'a accompagné et conseillé dans la réalisation de cette étude, en particulier Yann ALIX, *Délégué Général* - Fondation SEFACIL et Frédéric CARLUER, *Directeur du MBA Maritime Transport et Logistique (MTL)*.

Mon année de MBA n'aurait pas pu se dérouler sans le soutien financier de la Fondation SEFACIL, du FAFIEC¹, et de l'Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine. Je tiens ici à remercier mon Président, M. Antoine RUFENACHT et mon Directeur, Dominique DHERVILLEZ.

Un grand merci (pour leur patience envers une « néophyte de la céréale ») aux personnes rencontrées au cours d'entretiens passionnants :

- Manuel GABORIEAU, *Délégué Commercial Agro-alimentaire/Logistique Rouen Branche Industrie* - HAROPA/GPMR
- Nicolas DE BOISHEBERT, *Ingénieur Filière* - SENALIA
- Nicolas VANHEIREWEGHE, *Responsable Logistique Bio-Ethanol* - TEREOS
- Jean-Michel HENRY, *Directeur des Relations Extérieures* - Groupe SOUFFLET
- Jérôme QUILLET, *Responsable du Pôle Exploitation du Réseau Routier et Coordination des Modes* - HAROPA/GPMH
- Antoine MIONNET, *Responsable Technico-commercial FRET* - RFF
- Bertrand NEVEUX, *Responsable du Pôle Développement* - VNF
- Christine LEROY, *Chef de Projets division Prospective et Développement Durable de la Logistique et des Territoires* - HAROPA/GPMR
- Céline LONGUEPEE, *Directrice de la Communication et des Relations Extérieures* - HAROPA / PORT AUTONOME DE PARIS

Mes plus vifs remerciements à l'ensemble de l'équipe de l'AURH, qui s'est montrée compréhensive et attentionnée, et en particulier à : Lucile AUDIEVRE, *Cartographe SIG*, Céline CARRIER, *Assistante*, Brigitte FORESTIER, *Chargée des Ressources Humaines*, Elodie HAMEL, *Documentaliste*, Boris MENGUY, *Paysagiste et l'équipe du secrétariat général* (Wendy DECHAMPS, Virginie DELAMARE).

¹ Le FAFIEC est un organisme paritaire collecteur agréé financeur de la formation professionnelle des métiers de l'ingénierie, de l'informatique, des études, du conseil, des foires et salons et des traductions.

introduction

Le commerce mondial, le transport et la logistique n'ont de sens que s'ils sont analysés dans le contexte des échanges réalisés à des fins de production ou de consommation. Dans cette optique, notre démarche a été de traiter des flux dans leur lien avec le territoire. Notre choix s'est porté sur la filière céréales, qui nous était complètement inconnue auparavant. D'une part, les céréales traduisent de manière exceptionnelle ce lien au territoire. Cette ressource a une connexion forte avec la terre, avec la géographie et est source, comme nous le constaterons, de stratégies géopolitiques cruciales. D'autre part, le choix de traiter de la filière céréales en Vallée de Seine s'explique par la volonté de traiter d'une filière export et, par conséquent, de décentrer et d'inverser notre regard sur l'hinterland. Avec le Port du Havre, nous sommes en effet dans un raisonnement de flux import de marchandises conteneurisées pour un bassin de consommation desservant Paris et au-delà. Schématiquement le raisonnement est celui d'un hinterland « servi », équipé de plateformes logistiques. La filière céréales permet de traiter d'une filière économique majeure pour l'économie française et par là même d'inverser notre regard sur le territoire, puisqu'il s'agit d'une filière export de matières premières souvent transportées en vrac. Le raisonnement est d'appréhender comment un *hinterland* peut se mettre au service d'un port pour le desservir.

La question des perspectives de développement de la filière céréales en Vallée de Seine paraît particulièrement pertinente et riche en enjeux. Nous sommes en effet à un moment charnière où pullulent les débats sur l'alimentation mondiale de la planète à moyen terme, où l'Europe modifie sa Politique Agricole Commune, où la France est en récession économique et en recherche des filières économiques porteuses d'avenir, où les choix énergétiques sont la cause de dilemmes individuels et nationaux, où les ports de l'Axe Seine affichent leurs convergences et leurs intérêts (recherche de nouveaux trafics et de nouveaux clients, etc.).

Ces perspectives ont été analysées à une échelle française et plus particulièrement à l'échelle du Port de Rouen et de son *hinterland*. Pour cela, des entretiens avec des professionnels de la filière céréales et de la filière logistique qui y est attachée ont été menés. La chaîne logistique de la filière a été décortiquée, les outils SWOT et celui de l'analyse concurrentielle (M. PORTER) ont structuré et supporté cette analyse.

Notre approche a été complétée par l'observation de bonnes pratiques en France ou à l'étranger.

Cette étude se compose de trois grandes parties. La première, plus conceptuelle, pose la question du rapport au territoire dans des chaînes de valeur désormais mondiales et pointe le modèle d'organisation de l'*hinterland* portuaire (*gateway*). La deuxième, est une analyse macro du commerce des céréales et des enjeux liés. Elle offre une compréhension de ce marché mondial et du jeu d'acteurs, du positionnement des États sur cet échiquier mondial, en zoomant sur le cas de la France. La troisième partie, dans une vision locale des maillons de la chaîne, analyse les enjeux économiques et logistiques de cette filière en Vallée de Seine. Elle s'appuie fortement sur les rencontres des ports, des entreprises, des acteurs logistiques. Elle permet au final d'ouvrir sur les pistes de travail et des recommandations pour répondre à ce double challenge qui est :

- d'une part, comment faire de la filière céréales un moteur de l'industrie Normande/Vallée de Seine (comment tirer de la valeur ajoutée des flux de céréales traversant le territoire),
- et, d'autre part, comment le Port de Rouen peut rester le premier port européen pour ce trafic dans l'avenir.

Partie 1

Le *gateway*, modèle d'organisation de l'*hinterland* portuaire ?

Ce travail s'appuie sur les apports théoriques de Michael PORTER en matière de stratégie d'entreprise. Il y sera fait référence tout au long du mémoire-projet et les outils de management stratégique (« cinq forces », « chaîne de valeur ») seront largement utilisés pour notre analyse. Nous avons décidé ici de rappeler les fondamentaux de la pensée de M. PORTER qui vont sous-tendre notre analyse, et de les confronter aux réalités territoriales observées aujourd'hui.

I - Valeur et chaîne de valeur (concept)

a - Les fondements stratégiques : avantage concurrentiel et chaîne de valeur

D'après Michael PORTER, l'avantage concurrentiel, procède essentiellement de **la valeur** qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. La valeur est ce que les clients sont prêts à payer. Une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents, ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix élevé. **L'avantage concurrentiel** procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts ou créer une base de différenciation. Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exerce une firme, et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la **chaîne de valeur**.

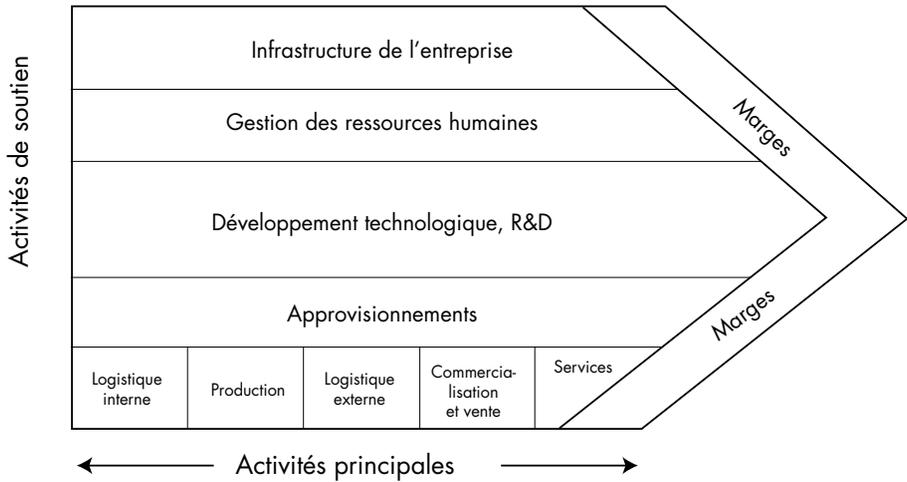
La chaîne de valeur constitue l'ensemble des étapes (services aux entreprises, activités complètes) déterminant la capacité d'une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel.

Il s'agit d'une approche systémique, renvoyant à la notion de processus, qui renvoie à un enchaînement des opérations orientées vers un but : développer un avantage concurrentiel. Toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit ou un service. Les fonctions de l'entreprise peuvent être regroupées en deux familles :

- les fonctions principales qui assurent l'offre de produits ou de services et sont directement créatrices de valeur, celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente ;
- les activités de support/soutien qui donnent aux premières les moyens de fonctionner, celles qui viennent en appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise.

La structure de la chaîne de valeur constitue donc un outil pour analyser les coûts et la différenciation de l'offre. La chaîne de valeur permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme. La création de valeur pour le client peut se faire de deux manières : soit en termes de coûts, soit en termes de différenciation.

La chaîne-type de valeur (PORTER M., 1985.)



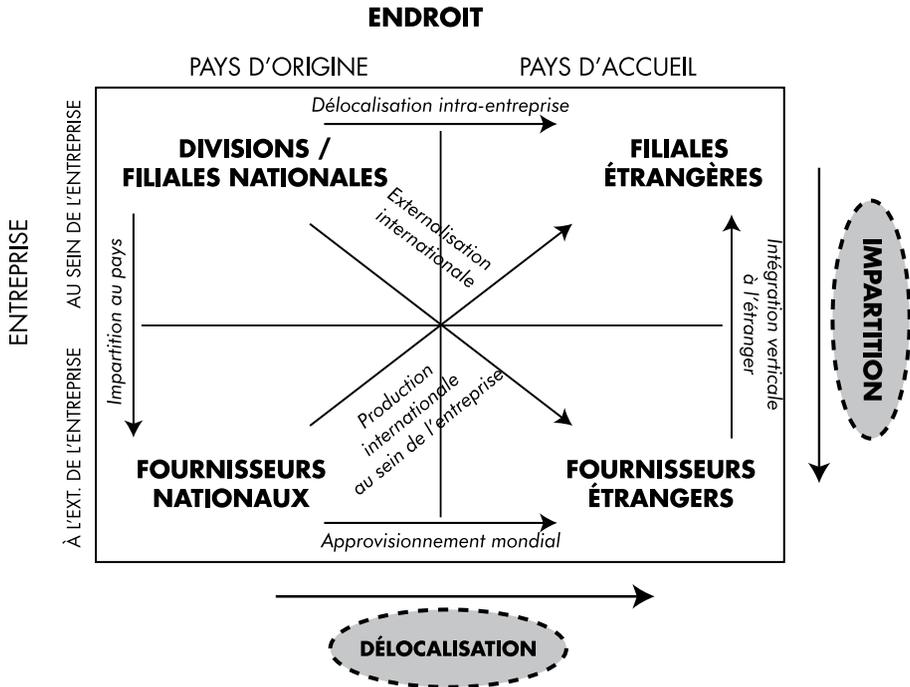
Toutefois, il y a quelques limites observées à cette analyse. Cet outil a été bâti pour des entreprises très intégrées, qui assurent elles-mêmes la plupart des fonctions. Or, aujourd'hui, les firmes choisissent de plus en plus de sous-traiter, d'externaliser ou de mener des partenariats pour bon nombre d'activités.

b - Les chaînes de valeur sont désormais mondiales (le *Made in World*)

L'économie mondiale est de plus en plus intégrée, interdépendante et spécialisée. La crise de 2008 a montré le caractère pénétrant de la globalisation des processus de production. Cette fragmentation du processus de production, appelée le *Made in World*, a redistribué les cartes du commerce mondial. La globalisation et l'essor des pays émergents fait que le processus de fabrication d'un produit mobilise bien souvent une chaîne de valeur mondiale.

Des matières premières jusqu'au produit fini, l'ensemble du processus de production de biens a connu une division, une segmentation qui permet aujourd'hui de mener à bien chaque sous-processus à l'endroit où les compétences et les matières nécessaires sont disponibles à des coûts concurrentiels. Du processus global de mondialisation a émergé des « chaînes de valeur mondiales ». La mondialisation concerne désormais aussi bien les biens, les produits, que les services, grâce aux technologies de l'information et des communications. Nous en avons tous fait l'expérience, les centres d'appel peuvent être localisés en tout point du globe, indépendamment de la localisation effective de la clientèle.

Essai de schématisation de ces chaînes de valeur mondiales



Source : DE BACKER K. et NORIHIKO Y., 2011.

Fondé sur les études de Van Welsum et Vickery (2004), de Miroudot et coll. (2009) et de Sturgeon (2009).

Les chaînes de valeur mondiales sont le nouveau paradigme de la production et du commerce à l'échelle internationale. Les études récentes sur les chaînes de valeur montrent que la production de tout bien (des ordinateurs à la distribution de détail) consiste à présent en une série de tâches séparées ou dégroupées, chacune d'elles pouvant être ou non localisées hors des frontières de l'entreprise dite finale (BLINDER ALAN S., 2006, p.113-128). Il s'ensuit que le commerce international porte de plus en plus sur des tâches plutôt que sur des biens (MIROUDOT S. et RAGOUSSIS A., 2009). Ainsi, les *Supply Chains* liant l'ensemble de ces tâches sont devenues mondiales et forment le cœur d'une nouvelle division internationale du travail. Le processus à l'œuvre n'est pourtant pas nouveau. Le phénomène a pris de l'ampleur avec la diminution des coûts de transport et les nouveaux outils de communication.

Dans ce nouveau contexte les entreprises ont pour solution : soit d'être des *leaders*, c'est l'exemple de la firme *Apple*, commandant toute la chaîne et toutes les tâches stratégiques qui vont avec ; soit d'être un des « maillons de la chaîne » appartenant à un ensemble orchestré par d'autres. Leurs réponses possibles :

- délocaliser une partie de la production, de façon à bénéficier du coût du travail localement le plus bas (ouvrant ici des usines, en fermant d'autres là) ;
- entrer dans un processus de désintégration verticale, en remplaçant certains composants produits en interne par d'autres, sous-traités à un fournisseur externe, éventuellement localisé dans un pays à bas coût du travail.

c - Chaîne de valeur et rôle des territoires – une géographie productive redessinée

Ce constat de chaînes de valeur désormais mondiales pose la question des territoires, de leur place et de leur organisation, dans cette « économie monde ».

Une géographie du Monde revue et « corrigée », du basculement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Asie (Inde, Chine).

Le bouleversement des processus de fabrication et l'étroite imbrication des différents pays dans ces processus ne sont pas sans conséquence sur les politiques commerciales et industrielles. Il est devenu plus difficile, pour un gouvernement, de vouloir protéger une industrie donnée. La décomposition internationale du processus productif est un élément essentiel de l'économie internationale moderne. Puisque chaque segment d'un produit peut être fabriqué séparément des autres, les entreprises fractionnent les étapes de production nécessaires à une production donnée et les distribuent entre différents pays pour minimiser les coûts de production. Les firmes transnationales ont profité de la spécialisation verticale des pays en arbitrant entre les lieux possibles de chaque segment de leur chaîne de valeur. Pascal LAMY, Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce, estime que « *Tout est plus fluide qu'avant (...). Un pays en développement n'a plus besoin de développer une industrie entière pour aborder les marchés internationaux. Il reste que la fluidité a un revers. Les implantations peuvent parfaitement être de nouveau relocalisées ailleurs pour une raison ou une autre. Il n'y a plus de positions acquises. Le capitalisme moderne est devenu à la fois plus efficace et plus stressant* » (HIAULT R., Les Echos, 15 janvier 2013).

Entre 1995 et 2009, les exportations mondiales de biens intermédiaires manufacturés ont presque doublé. Cela a coïncidé avec l'apparition de pays émergents sur la scène internationale et le déploiement des nouvelles technologies à l'échelle mondiale. Sur cette période, l'analyse des échanges mondiaux de biens intermédiaires nous renseigne sur le degré d'insertion des « grandes régions » du Monde dans les processus de production : alors que la part de l'Asie progressait de 10 %, celles de l'Europe et de l'Amérique du Nord reculaient fortement. Cette tendance baissière est due principalement à une stratégie de diversification dans les échanges, voulue par l'Europe et par

l'Amérique du Nord, en faveur des services, et à un déplacement des nouvelles capacités de production vers les pays émergents.

La spécialisation des territoires a donc permis de transcender l'ancien « modèle Nord/Sud » de nos pays industriels et a développé également une tendance à la fragmentation régionale des chaînes de valeur, observée au sein de l'ALENA, en Asie (Japon vers Chine et Vietnam) ou en Europe. L'Allemagne a délocalisé ses activités vers l'Est, particulièrement vers la Pologne devenue sa factory.

Une tendance inexorable à l'éloignement des activités productives ? Vers un retour de la proximité (et des territoires) ? (BAHI Y., 2012).

La récente crise économique et financière, avec laquelle le glissement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Asie s'est accentué, le débat sur l'environnement, l'emploi national (en France), amènent à reconsidérer les chaînes de valeur mondiales. La fragmentation des chaînes de valeur a poussé à la spécialisation des territoires et à la concentration de l'emploi dans un nombre restreint de secteurs d'activités, avec une main d'œuvre très spécialisée, elle a également augmenté le degré d'exposition des économies aux chocs extérieurs et à une concurrence mondiale exacerbée.

En France, la question des délocalisations s'est installée durablement dans les débats économiques et politiques via le médiateur Made in France et la question de la désindustrialisation. Ce retour des discours désignant la mondialisation comme cause de désindustrialisation et de délocalisations reflètent les inquiétudes de l'opinion publique.

La production industrielle française a beaucoup chuté en France depuis 1990. Passant de 17 % du PIB en valeur et des emplois en 1990, à seulement 10 et 11 % respectivement, aujourd'hui. Selon Eurostat, la part de la production industrielle dans le PIB allemand atteint aujourd'hui près de 21 % et 17,2 % de l'emploi. En moyenne : seulement 53 % de la valeur ajoutée des produits allemands sont réalisés en Allemagne, contre plus de 60 % en France, selon l'Observatoire du « Fabriqué en France » (ministère de l'Economie). Ces résultats s'expliquent davantage par des divergences en termes de stratégies de fragmentation des chaînes de valeur mondiales que d'une conséquence directe des chaînes de valeur mondiales sur l'industrie française. Il a été observé que les entreprises allemandes ont fait le choix d'externaliser seulement certains fragments de la chaîne de valeur, les moins nobles, en recourant aux pays de l'Est européen (Pologne). Les entreprises françaises ont, quant à elles, privilégié la délocalisation d'unités entières de production !

Des filières épargnées par les chaînes de valeur mondiales ?

Si le *Made in World* a rendu les activités plus connectées et interdépendantes, il semblerait que dans certains secteurs, ce processus de fragmentation soit quelque peu freiné par un souci de respect des normes et d'une meilleure traçabilité. A l'instar du secteur des produits pharmaceutiques, où la question de respect des normes tend à renforcer l'ancrage de la production sur les marchés nationaux, les chaînes de production de matières premières (face aux risques de falsification, de pénurie, ou de non-respect des cahiers des charges), et de plus en plus le secteur agroalimentaire, sont marqués par la préférence accrue des consommateurs pour la traçabilité. Dans ce secteur, la sous-traitance externalisée est régulièrement remise en cause, résultat de nombreux scandales médiatiques (Spanghero en France,...).

Néanmoins, la chaîne de valeur de l'agro-industrie peut s'avérer très internationale et très fragmentée. On peut l'illustrer par le cas de Ferrero : « Prenez des cabosses de cacao de Côte d'Ivoire, du Ghana et du Nigeria, des noisettes de Turquie et du Piémont ; broyez le tout et mélangez-le à l'huile de palme de Malaisie ou de Papouasie-Nouvelle-Guinée ; ajoutez-y du sucre français, du lait de Belgique et de France, un peu de lécithine de soja, quelques arômes et vous obtiendrez la pâte à tartiner Nutella, dont un tiers de la production est assurée par l'usine de Villers-Ecalles, en Normandie. » (HIAULT R., Les Echos, 15 janvier 2013).

II - La nécessité d'un *hinterland* organisé, le *gateway* comme traduction logistique et territoriale de la chaîne logistique

a - Un monde de flux

Le Monde n'a jamais été aussi tributaire des flux maritimes. Le transport maritime est devenu l'hélice de la mondialisation et permet un faible coût de transport à l'unité (conteneur), ce qui en fait le plus économe des modes de transport. Les villes portuaires occupent désormais un rôle central dans l'économie mondiale. En 2008, parmi les vingt premiers ports mondiaux, quinze étaient situés en Asie du Sud-Est et, parmi eux, dix étaient Chinois (SLACK B. et FREMONT A., 2009). Les avantages du transport maritime ont donc largement favorisé son évolution et son emprise sur les échanges internationaux. Une réussite qui s'illustre en termes de quantité (60 milliards de tonnes-km de fret parcourant annuellement les océans loin devant le rail et la route (ATTALI J., 2010, p.40.)) et du point de vue spatial (agglomération des industries lourdes à proximité des sites portuaires). La poursuite des échanges dans un processus de chaînes de valeur devenues mondiales devrait encore favoriser la concentration des trafics dans les plus grands ports du Monde, pourvus des infrastructures adaptées.

b - Vers un nouveau modèle territorial “flux et portes d’entrée”²

La Délégation interministérielle à l’Aménagement du Territoire et à l’Attractivité Régionale (DATAR), a lancé il y a quelques années une réflexion sur le territoire national français à l’horizon 2040. Le groupe prospective³ de la DATAR était en charge d’un système territorial fait de portes et de flux. Sous l’angle de la mobilité en ce qu’elle « rapproche les lieux et perturbe les principes de la continuité territoriale », s’est imposée une approche innovante dans la façon d’appréhender l’aménagement du territoire en France. Cette approche amène à « considérer les territoires non plus en termes de zonages et de répartitions, mais en termes d’articulations et d’interdépendances. Les constructions territoriales ne sont plus pensées en termes d’étendues et de limites, mais conçues en termes de relations qui se dessinent en connexité entre des lieux distants. ». Cette approche est originale dans un pays organisé autour d’un découpage administratif établi (régions, départements, communes). Elle propose de partir de la fluidité sous-jacente au mouvement, quitte à bouleverser nos rapports aux lieux et à l’espace. En effet, les territoires bien délimités offrent l’illusion d’un contrôle social et politique. Nous assistons à une véritable mutation des échelles et des cadres de référence pour saisir les nouveaux territoires (qui vont émerger de cette approche).

« Un système territorial qui se définit par des portes d’entrée et des flux est, par nature, complexe. C’est un système d’interface qui s’apprécie dans la combinaison du lieu et du lien, du réseau et du territoire, du point et de la ligne, des portes et des couloirs/corridors. » (CATTAN N., 2011).

Une réflexion majeure pour l’aménagement et le développement territorial : est-ce que et comment les systèmes de flux territorialisent ?

Les territoires régionaux, nationaux et mondiaux sont traversés et sillonnés par des flux de toutes sortes. Raisonner en systèmes territoriaux des flux, c’est raisonner en système ouvert où nombre des composantes peuvent se situer hors du territoire français. Aujourd’hui, dans un Monde globalisé et, en particulier avec la construction de l’Union Européenne, les portes d’entrée de la France sont projetées à la fois à l’extérieur et à l’intérieur des frontières nationales. Ces travaux posent deux questions majeures aux spécialistes des territoires et invitent à réinventer de nouveaux modes de gouvernance :

- Puisque les modes de gouvernance territoriale sont encore conçus pour des espaces bien délimités : comment envisager des outils de régulation pour

² CASTELLS M., 1999 & CATTAN N., FRETIGNY F., 2011.

³ Groupe constitué d’une vingtaine d’experts d’horizons variés, animé par Nadine CATTAN, Directrice de recherche au CNRS, Présidente du Groupe Prospective de la DATAR.

des espaces-réseaux où le fluide domine ? Comment gérer l'« entre- » et l'« inter- » territoire ?

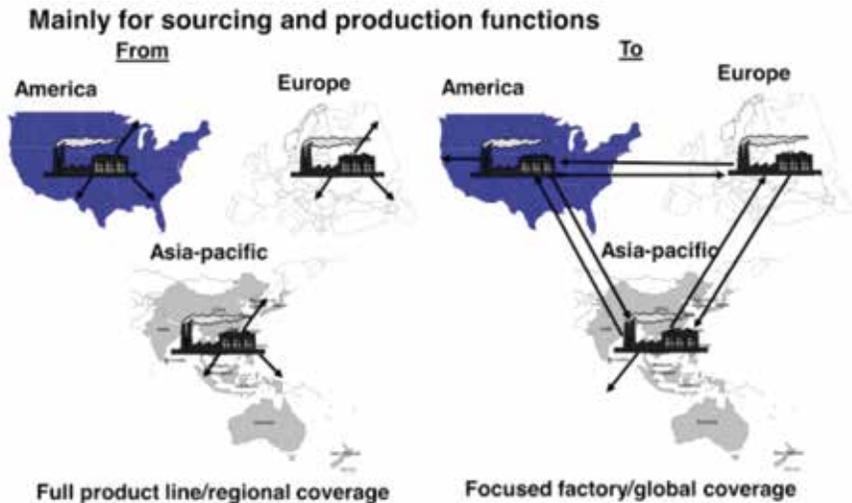
- L'articulation nécessaire des modes de transport et de déplacement entraîne de nouvelles logiques de coopération et de concurrence qui recomposent les savoir-faire des acteurs. Comment gérer les interconnexions multimodales ?

« Une typologie des flux et des portes pose les jalons d'une méthodologie originale pour penser ensemble les territoires et les réseaux. Loin de banaliser les territoires, la mobilité leur donne un sens nouveau. Dans cette configuration, tout territoire peut jouer le rôle de porte. La France des flux et des portes est en conséquence confrontée à quatre enjeux prospectifs : faire du territoire, maîtriser et réguler le système, attirer des flux et rebondir face aux crises. » (CATTAN N., 2011).

c - Le rôle prépondérant de l'*hinterland*

Ces dernières années la définition d'*hinterland* a évolué ; on est passé d'une définition descriptive et statique de « l'arrière-pays » (BRUNET R., FERRAS R. et THERY H., 2005) à un « *hinterland* acteur de la performance portuaire ». Tandis que les ports sont devenus les éléments interchangeables des chaînes d'approvisionnement, la construction de réseaux efficaces avec l'*hinterland* a recouvert une dimension stratégique du développement portuaire, étant entendu que l'affrontement concurrentiel entre les ports se déroulera de plus en plus sur terre (NOTTEBOOM T., 2009).

The market environment of seaports: Implications on port management and hinterland strategy

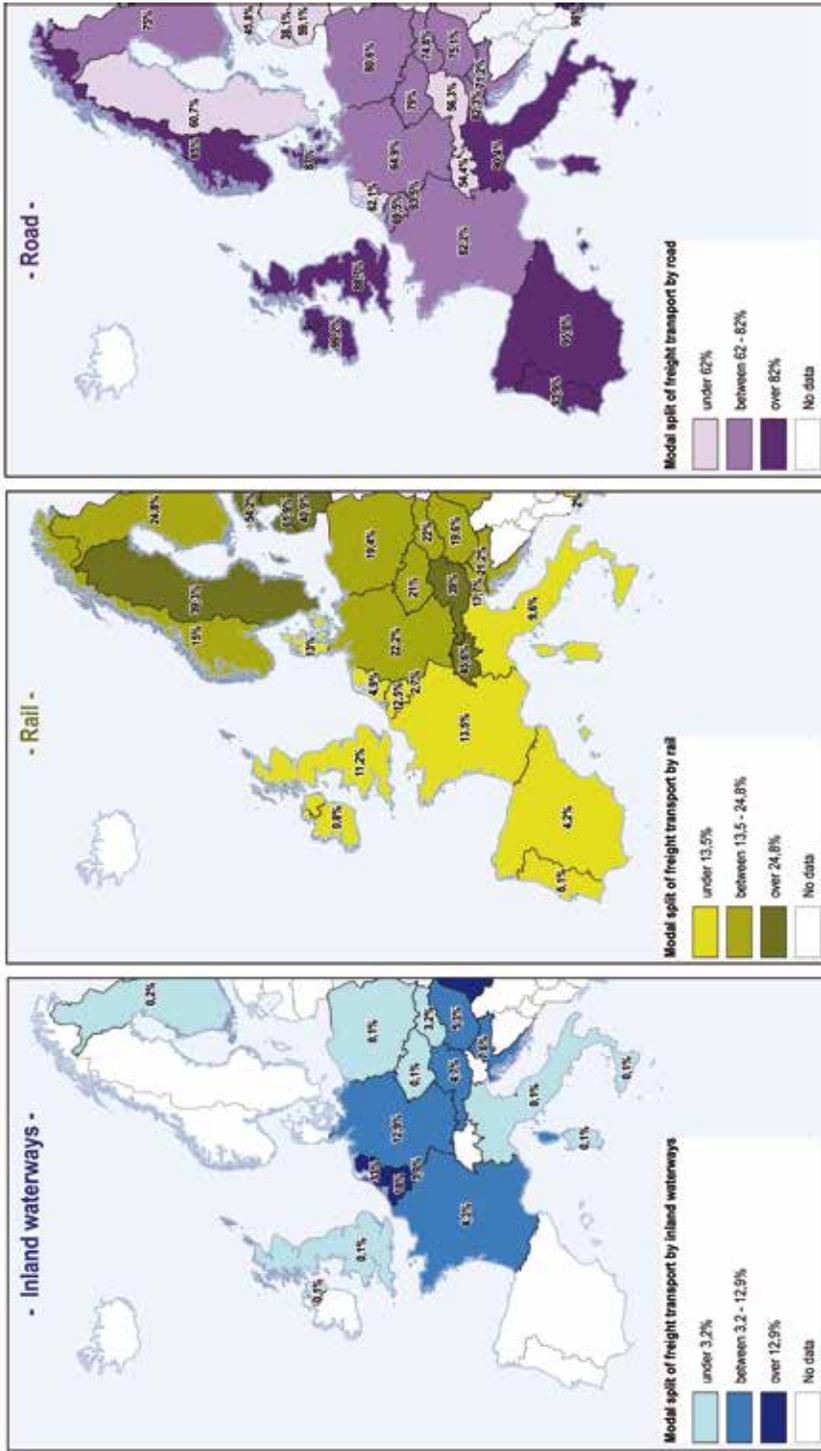


Source : NOTTEBOOM T., 2013.

Au-delà de la notion assez fixe de place portuaire, les ports se doivent désormais de raisonner en chaînes de valeur et en corridors... car « la bataille portuaire se gagne sur terre ». Ce qui signifie que, dans la compétition portuaire, les parts de marché, au-delà de la performance de l'outillage portuaire propre, se gagnent sur l'*hinterland* portuaire (qu'il soit *hinterland* d'approvisionnement ou *hinterland* de desserte d'un bassin de consommation). L'*hinterland*, dans toutes ses composantes, parce qu'il « fait territoire », dans ses dimensions évolutives et ses contours forcément flous, est le lieu où se jouent les stratégies et développements des ports.

En France, nos *hinterlands* portuaires sont « majoritairement franco-français » avec des limites d'extension qui s'expliquent par une somme complexe de facteurs dynamiques. Le mode de desserte routier y est dominant avec 82,2 % (contrairement aux pays voisins : 69,5 % en Belgique, 62,1 % aux Pays-Bas et 64,9 % en Allemagne), comme le montre ci-dessous la carte de répartition parts modales sur le transport terrestre de marchandises (carte AURH, données Eurostat 2010).

Europe: modal split of freight transport by inland waterways, rail and road in 2010

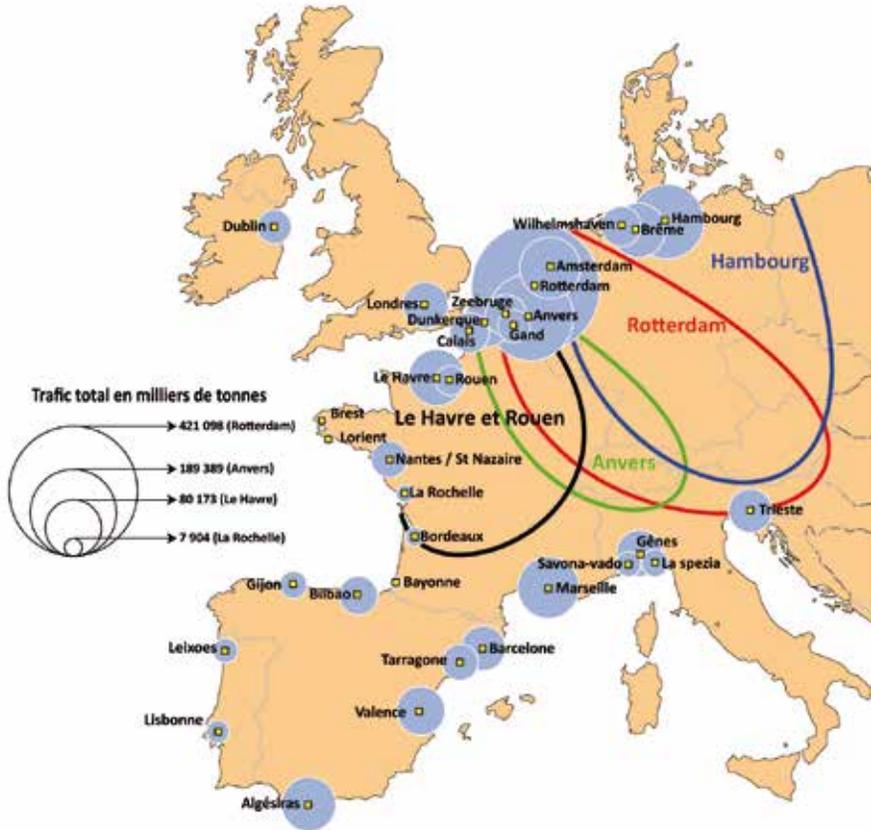


Data source: EC Transport
 Eurostat, 2011
 Map data: OpenStreetMap contributors, CC-BY
 scale: 1:250,000



Les aires d'influence, de conquête de nos ports sont relativement limitées alors que la France est « couverte » par les *hinterlands* (aires d'influence) des ports étrangers (voir carte suivante).

Trafic de marchandises des principaux ports européens (2008) et hinterland des principaux ports du Nord⁴



« L'échelle de lecture du port comme simple interface qui manipule des flux pour attirer des navires est révolue. L'autorité portuaire a maintenant un rôle qui dépasse ses simples attributions. Ce qui caractérise un port, c'est sa fixité géographique. Mais les chaînes de valeur logistiques se construisent et se déconstruisent en quelques années en fonction des demandes et de l'adaptabilité des services proposés. Ce ne sont plus les ports qui sont en concurrence mais les corridors. Ces systèmes intégrés ou gateways changent les paradigmes de la compétition entre les espaces portuaires. » (ALIX Y., 2012, p 29).

⁴ SAMARCANDE Transport-Logistique-Territoire, 2009. DT MPL, d'après une carte de l'IAAT/données et mise en forme : CRITT TL/EP – Les Activités logistiques en Haute-Normandie – LSN.

d - Chaîne d'approvisionnement et chaîne logistique : du corridor... au gateway

La littérature académique sur les concepts de *gateway*, de corridors et de *hubs* se distribue depuis les sciences sociales aux sciences économiques, en passant par l'économétrie, les modèles appliqués issus des mathématiques jusqu'aux juristes, aux sociologues, et bien évidemment aux géographes et aux historiens. VIGARIÉ, BRAUDEL, BAUCHET font parties de ces universitaires français qui nous ont éclairés sur ces concepts dynamiques et évolutifs. Chez les Anglo-saxons, les germanophones et dorénavant dans les centres de recherche asiatiques, ces notions de *gateway*, de corridors et de *hubs* continuent d'alimenter des approches de plus en plus transdisciplinaires. Très loin de viser à l'exhaustivité, les quelques éléments suivants issus de la littérature récente permettent de cadrer les différences fondamentales que nous souhaiterions conserver pour la suite de notre travail.

Ce raisonnement sur les flux qui font territoires, et des ports qui doivent raisonner au-delà de leur domaine et penser corridors, ouvre à la nécessaire manière d'appréhender désormais le territoire en « système territorial organisé par les flux », le *gateway*.

Le terme *gateway* se réfère au vocabulaire informatique. Il caractérise les flux de données entrant et sortant des calculateurs (*gate*), et les trajets des opérations, à l'intérieur de la machine, entre ses organes principaux, tels que processeurs, stockages, et périphériques (*way*).

De manière conceptuelle, un *gateway* se caractérise comme un réseau jouant le rôle de porte d'entrée et de sortie vers d'autres réseaux. Il est souvent appliqué aux complexes portuaires comprenant les terminaux, leurs liaisons maritimes (*foreland*), les zones logistiques, les connexions terrestres avec l'arrière-pays (*hinterland*) constitué de corridors de fret et de plateformes intérieures. Les ensembles formés par les ports, leurs *hinterlands* et leurs *forelands* fonctionnent comme des circuits de flux massifiés, interdépendants et mis en relation par des systèmes d'intelligence partagés ; c'est ce que l'on appelle un *gateway*.

L'usage étymologique de la notion de *gateway* est par ailleurs différent entre la recherche francophone et celle anglophone. **Dans la littérature francophone**, la notion de *gateway* a souvent été utilisée en économie territoriale pour définir des infrastructures de transport et caractériser des territoires ou pour traduire l'idée de relai, de porte (VARLET J., 1997, p. 155-182) ou d'espace de polarisation et de dynamisme économique. L'usage de la notion de *gateway* (ou de l'idée de porte qui se rapporte à elle) pour parler des infrastructures de transport traduit toujours l'impact de celles-ci sur les territoires, notamment du point de vue économique.

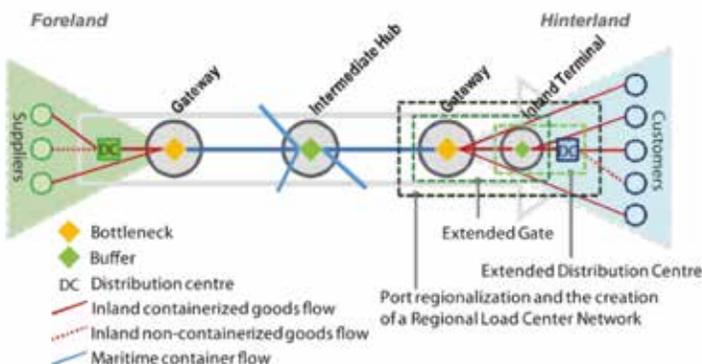
Dans la littérature anglophone, la notion de *gateway* est uniquement employée pour décrire « les infrastructures de transport à forte rupture de charge » avec

une **grande différence faite entre un hub et un gateway**. Ces derniers polarisent des flux très importants, mais le *gateway* qui constitue l'extrémité de la chaîne aura un impact différent de celui du *hub* sur le territoire de proximité : « *Les voyageurs ou les marchandises diffusent à partir du gateway dans un milieu différent et avec des modes différents* ». (GILLEN D. et al, 2007). Dans les écrits anglophones, **les ports sont des gateways caractéristiques** comme le décrit Théo NOTTEBOOM en 2008 : “*Gateways are nodal points where intercontinental transport flows are being transshipped onto continental areas and vice versa*”. Cette distinction entre le *gateway* porte d'entrée et le territoire intérieur reste fondamentalement anglophone. Le « *gateway est un lieu qui favorise la continuité de la circulation dans une chaîne d'approvisionnement au service du système de transport. Il est l'interface entre les différents systèmes de circulation et comprend les installations de terminaux, mais aussi les nombreuses activités liées telles que les centres de distribution, des entrepôts et même les services d'assurances et de finance* ». (RODRIGUE J-P, 2006).

Les anglophones distinguent les *gateways* des corridors. Le corridor sera la traduction spatiale des relations de fonctionnalité qui existent entre le *gateway* et l'environnement territorial : “*While corridor development to distant hinterlands attracts more and more attention, local or immediate hinterlands remain the backbone of ports' cargo bases*” (NOTTEBOOM T., 2009). En effet, **c'est le tissage des réseaux dans l'hinterland qui va rendre le gateway efficace et fonctionnel** et les liens entre l'hinterland de proximité et les hinterlands plus lointains structurent un développement de corridor.

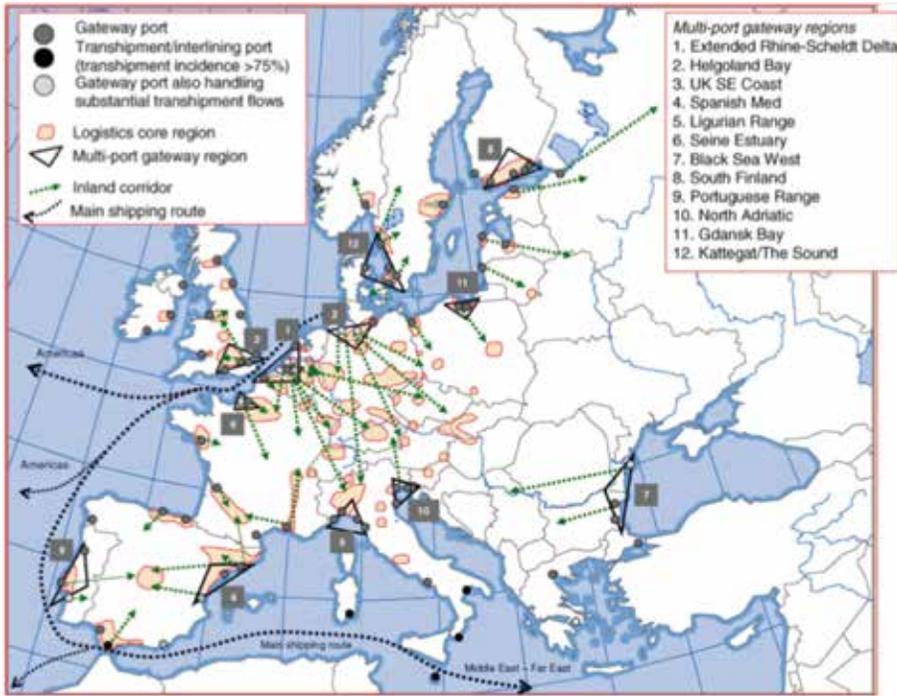
Il faut sans doute imaginer le *gateway* comme la réconciliation des flux et du territoire. L'approche *gateway* sur la Vallée de Seine est née de l'idée de tirer la valeur ajoutée à partir des flux de marchandises et de passagers.

The Terminalization of Supply Chains: Reassessing the Role of Terminals in Port/Hinterland Logistical Relationships, Maritime Policy and Management (RODRIGUE J-P. et NOTTEBOOM T.) 2009



Forces towards terminalization in a global retailing supply chain.

Concentration and the formation of multi-port gateway in the European container port system: an update
 Theo E. Notteboom - Journal of Transport Geography, 2010



The European container portsystem and logistics care regions in the hinterland.

III - Seine Gateway®, modèle d’organisation de la chaîne logistique de la Ville-Monde Paris-Le Havre

a - Le Grand Paris de la Vallée de la Seine : un projet de portée nationale

Suite au lancement en 2007 par le Chef de l’Etat français, Nicolas SARKOZY, d’une consultation sur l’avenir et le développement de l’agglomération parisienne, « Le Grand Pari(s) de l’agglomération parisienne ». L’architecte Antoine GRUMBACH a proposé un projet d’ampleur, celui de la Vallée de la Seine, en postulant que Paris, ville-Monde, doit impérativement se constituer une façade maritime et s’articuler sur un grand port de taille mondiale (GRUMBACH A. et associés, 2009). Dans l’histoire, les grandes métropoles

mondiales ont toujours été portuaires. Si ce défi n'est pas relevé, la région capitale confortera sa dépendance de ports étrangers (aujourd'hui Anvers et Rotterdam).

b - La démarche *Seine Gateway*[®]

L'AURH, dans son rôle d'aide à la décision locale, a imaginé le **projet économique stratégique de la Vallée de Seine, nommé « *Seine Gateway*[®] »**, c'est-à-dire la structuration portuaire, logistique, industrielle, universitaire, tertiaire,... de la Vallée de Seine par des infrastructures mais aussi par des mises en synergie contribuant à la construction et à l'organisation équilibrée d'un territoire métropolitain ouvert sur le Monde.

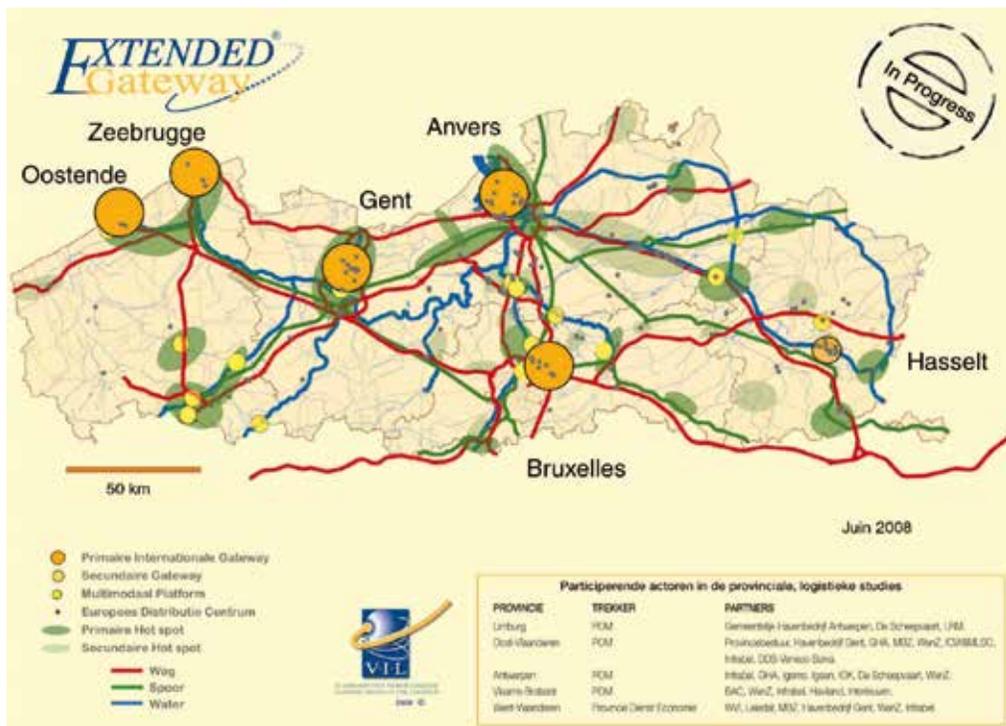
L'approche *gateway* permet de traiter les liens physiques : infrastructures, outillages, les relations entre les acteurs, les flux et les échanges. Il s'agit d'une approche en réseau, dépassant les concurrences territoriales se développant sur l'ensemble du littoral normand (Dieppe, Fécamp, Cherbourg, Caen-Ouistreham). L'AURH lançait ainsi, début 2011, une démarche partenariale pour la préfiguration du *gateway* de la Seine (AURH, 2012).

Ce travail a duré un an et s'est appuyé sur les participations volontaires et actives des acteurs suivants : Grand Port Maritime du Havre (GPMH) – Grand Port Maritime de Rouen (GPMR) – Ports de Paris – Ports Normands Associés (PNA) – AUCAME (Caen) – APUR (PARIS) – AUDAS (Seine Aval) – AURH – Conseil Régional de Basse-Normandie – Conseil Régional de Haute-Normandie – Voies Navigables de France (VNF) – Logistique Seine Normandie (LSN).

Le concept de *gateway* appliqué à la Vallée de Seine est donc une proposition collective et c'est ce qui en fait sa richesse. La définition de notre modèle de *gateway*, originale dans ses dimensions géographiques et dans ses composantes, s'est faite à partir d'une connaissance des **expériences de *gateways* étrangers**. Nous nous sommes appuyés à la fois sur des *gateways* purement « logistiques et portuaires » et des *gateways* plus étendus (au sens complet, des *gateways* territoriaux), comme :

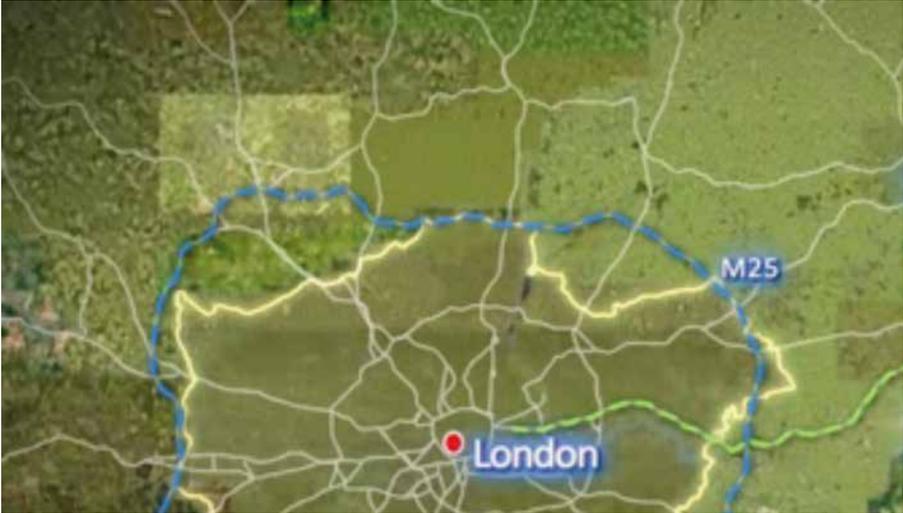
L'*Extended Gateway*[®] (Anvers, Flandre belge), qui est centré sur la valeur ajoutée portuaire et logistique, au service d'une économie des flux de marchandises ; ceci afin de desservir la dorsale européenne (dite « banane bleue »), à partir du *Range*, par une toile de ports fluviaux, de plateformes logistiques et de centres de distributions.

L'Extended Gateway



Source : VIL – Institut Flamand de la Logistique

London Gateway, projet portuaire emblématique dans l'Estuaire de la Tamise

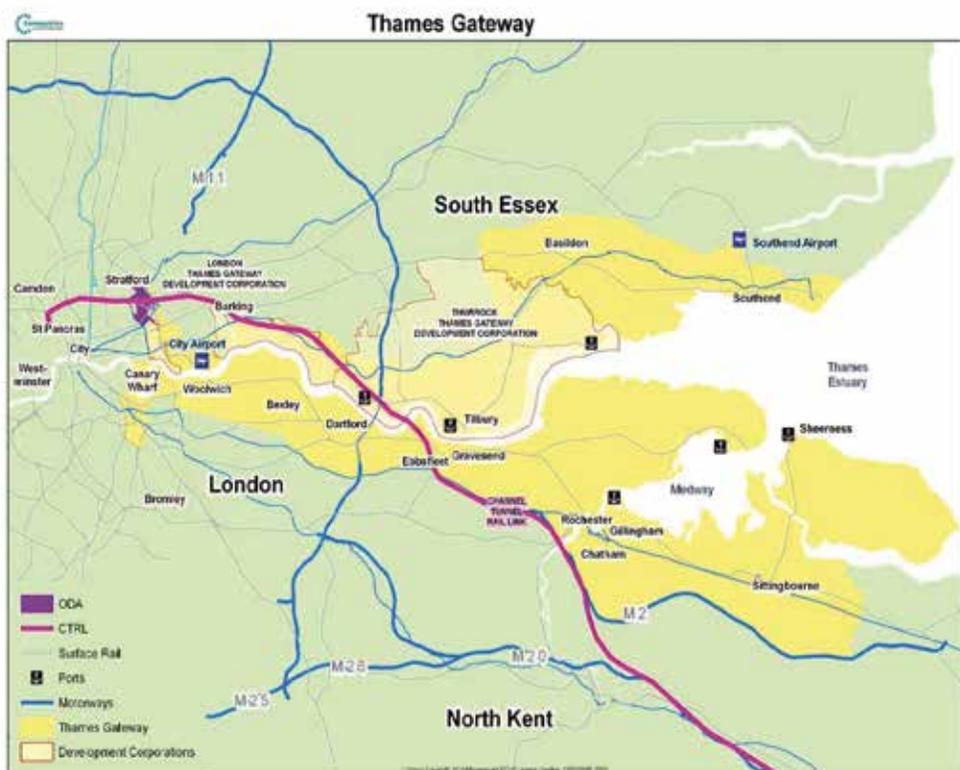


Source : DP WORLD.



Thames Gateway qui offre un exemple riche en matière de **gateway territorial**. **Thames Gateway** fédère des territoires entre Londres et la mer, tant pour les dessertes que pour le développement territorial coordonné. Il intègre, en outre, la construction d'un nouveau port en eaux profondes, en tête d'estuaire (*London Gateway*, DP World). Ce *gateway* assure le desserrement urbain de Londres et organise un développement partagé entre l'Etat, les collectivités et les acteurs privés. En ce sens, **Thames Gateway** est autant un projet de renouvellement et de réhabilitation urbain qu'un projet portuaire et maritime, même si l'idée de « porte » dans l'approche de l'infrastructure se retrouve lorsqu'on parle de ville ou de métropole.

Thames Gateway - Le contexte de régénération urbaine à l'est de Londres



Source : *Institute for Sustainability*.

Si ces gateways sont différents, leur principale particularité tient au fait qu'ils dépassent la question des sites pour aborder la connectivité et les flux. De surcroît, ils génèrent des valeurs ajoutées sur les déplacements, dans des systèmes ouverts. En s'appuyant sur les exemples étrangers de territoires forts de leurs appareils portuaires, nous avons proposé d'adapter le système du gateway au contexte singulier de la Vallée de la Seine.

Comme pour le gateway d'Anvers, il y a une nécessaire reconquête de nos atouts maritimes, de la meilleure maîtrise de nos importations et exportations. Comme pour le gateway de la Tamise, nous avons là une ville-Monde, mais qui doit envisager des rééquilibrages (la meilleure répartition des emplois et des habitats est une question cruciale de notre pays, particulièrement en région parisienne), et qui doit créer un nouveau modèle de développement vers sa façade maritime et son Estuaire. L'ensemble, formé par Paris, la Vallée intense de la Seine, les territoires la bordant et le débouché maritime offert par Le Havre et Rouen, le littoral normand, le tout magnifiquement placé à l'Ouest de l'Europe, dispose des éléments constitutifs d'un gateway. Seine Gateway® doit proposer un nouveau modèle de développement pour Paris vers son fleuve et sa façade maritime normande.

c - Avec Seine Gateway®, la proposition d'un modèle de développement territorial pour la Vallée de Seine⁵

Le constat est que l'essor de Paris et de la région Île-de-France a atteint ses limites dans les périmètres qui sont actuellement les leurs. La Vallée de la Seine et le littoral normand peuvent permettre à Paris de bénéficier de la qualité d'un territoire situé dans leur prolongement naturel, et surtout de l'ouverture portuaire qu'offrent Le Havre et les ports de l'axe Seine et du littoral normand.

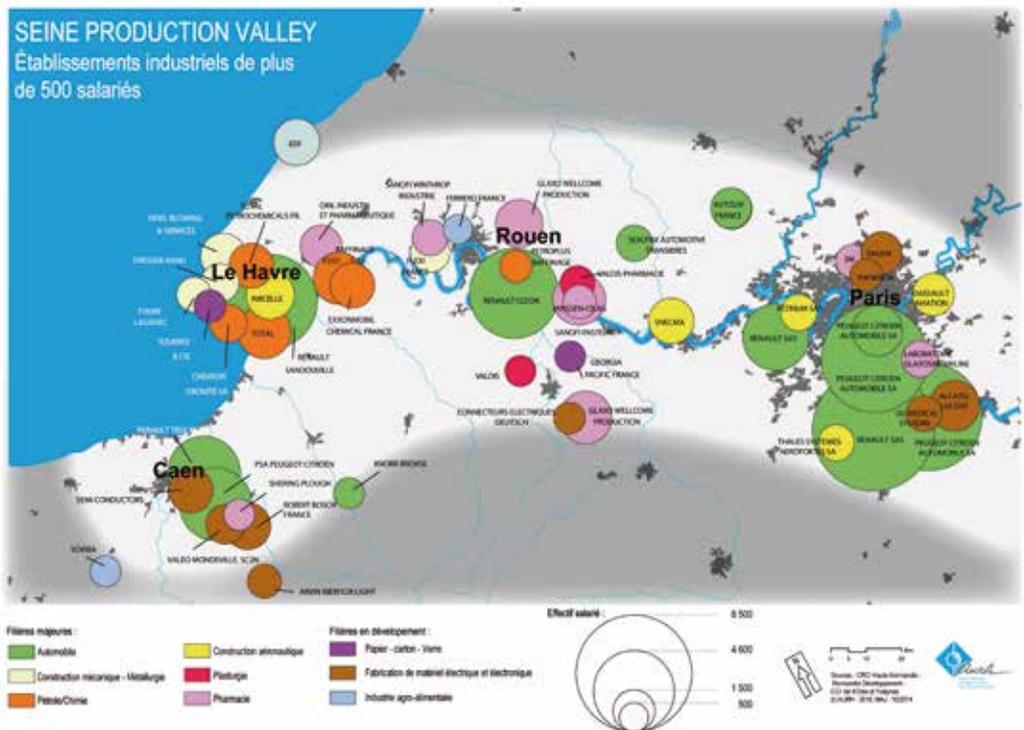
Le postulat est que cette ouverture maritime confèrera de facto à Paris une dimension de ville-Monde qui lui sera indispensable pour s'imposer face à la concurrence féroce à laquelle vont se livrer les grandes métropoles internationales au cours du XXI^e siècle. Paris doit garder son rang parmi les Villes-Mondes pour contribuer au maintien de la place de la France dans le concert des nations. Il s'est agi, en l'occurrence, d'envisager un espace à haut niveau de services et à haute qualité environnementale, où la conjonction d'une « distance raisonnable » (200 Km), de la fertilité économique et industrielle, des ouvertures maritimes et continentales, de la présence d'une agriculture puissante et diversifiée, d'une histoire et d'un patrimoine remarquables, pourront engendrer un territoire complexe et complet, de visibilité mondiale.

⁵ Source : AURH., 2012.

Le Seine Gateway® repose sur 4 objectifs principaux :

- **atteindre rapidement le grand bassin de consommation parisien** à partir du carrefour des échanges de marchandises qui est la mer ;
- **développer les plateformes multimodales** en redonnant sa place au ferroviaire et au fluvial dans le paysage portuaire pour rétablir la connexion avec l'*hinterland* ;
- permettre le **développement des ports de la Seine** qui vont acquérir grâce à la disponibilité d'un *hinterland* national, et de plus en plus international, une masse déterminante pour leur compétitivité à l'échelle internationale ;
- **construire une identité particulière** reposant sur un socle naturel et agricole exceptionnel et une dimension patrimoniale de niveau mondial.

Les plus importants établissements industriels de la Vallée de la Seine



Source : AURH

Seine Gateway® est un modèle de développement logistique et territorial de la Vallée de Seine. Le rapport « Seine Gateway® 1.0 » paru à l'automne 2012 constitue une feuille de route pour rendre opérationnel Seine Gateway®.

d - Un modèle qui intègre fortement la dimension portuaire et logistique

« Pour la France, pour Paris, pour la Normandie, pour l'axe Seine, pour Rouen et pour Le Havre, l'enjeu est simple : nous admettons l'évidence maritime, ou nous décrochons économiquement », Antoine GRUMBACH, le 4 mai 2010, lors du colloque « Paris Rouen Le Havre, Seine d'Avenir ».

Un « décrochage portuaire » constaté par rapport au reste du range Nord

Si Paris a besoin d'une ouverture maritime, dans le théâtre de la compétition portuaire européenne, Anvers et Rotterdam sont bien positionnés pour devenir définitivement les ports de Paris. Les ports de la Seine ont accumulé un grand retard par rapport à leurs voisins belges et néerlandais.

Traffics et parts de marché sur la rangée Rouen-Hambourg (* en millions d'EVP)

	Rouen	Havre	Dunkerque	Anvers	Zeebrugge	Rotterdam	Brème	Hambourg	TOTAL
1990									
EVP*	0,1	0,8	0,1	1,6	0,3	3,7	1,1	2,0	9,7
Parts de marché (%)	1,0	8,2	1,0	16,5	3,1	38,1	11,3	20,6	100 %
2010									
EVP*	0,1	2,4	0,2	8,5	2,5	11,1	4,9	7,9	37,6
%/2009	+6	+5	-6	+16	+7	+14	+7	+13	+13
Parts de marché (%)	0,3	6,4	0,5	22,6	6,6	29,5	13,0	21,0	100 %

Sources : sites internet des ports – Fil-Fax Normandie, 9 avril 2011.

Ces résultats (tableau ci-dessus) nous montrent une progression spectaculaire du trafic conteneurisé entre 1990 et 2010, notamment pour Anvers, Rotterdam et Hambourg, tandis que les ports français (Dunkerque, Rouen, Le Havre) ont perdu des parts de marché au profit des ports du Benelux.

Une coopération rendue nécessaire

Ce contexte, ces coopérations portuaires un peu partout en Europe, obligeaient les trois ports de la Vallée de Seine (Le Havre, Rouen et Paris) de repenser leurs collaborations. **En janvier 2012 naissait le Groupement d'Intérêt Economique HAROPA**, qui groupe les ports de la Vallée de Seine : le Grand Port Maritime du Havre, premier port conteneurs en France, le Grand Port Maritime de Rouen, premier port céréalier d'Europe, et le Port autonome de Paris, grand port fluvial français.

« La création d'HAROPA va dans ce sens : il ne s'agit pas de grossir pour grossir mais bien de faire face à ces nouveaux rapports de force, pour fixer des valeurs dans des chaînes logistiques hyper mobiles. » (ALIX Y., 2012, p 29).

Ce groupement exceptionnel positionne HAROPA comme **5^e complexe portuaire européen**, (avec un trafic de 120 millions de tonnes de marchandises traitées chaque année) et lui donne une plus grande visibilité internationale. HAROPA a permis aux trois ports (très complémentaires) de grouper leurs forces et s'est doté de services communs : réseaux, communication, commerce,... Il est intéressant d'observer que HAROPA parle désormais de son offre comme « solution logistique », affirme participer « à la création de valeur d'un nouveau territoire unifié par l'axe Seine » et se vend comme « la porte d'entrée sur la région parisienne, 1^{er} marché de consommation français et 2^e européen ». Cette coopération s'ouvre depuis quelques semaines à de nouveaux partenariats montrés sur la carte ci-contre (Port de Dieppe, Ports Normands Associés, Port de Nogent-sur-Seine) qui prouvent la communauté d'intérêt des Ports normands et des Ports de Seine et dessinent une double stratégie spatiale à la fois intérieure (fluviale) et de façade maritime (normande).

CONCLUSION PARTIE I

La Vallée de Seine est à regarder comme un territoire d'innovations, une sorte de « laboratoire » territorial, industriel, logistique et portuaire. C'est le message que porte Seine Gateway[®]. La Vallée de Seine est aussi innovante dans la manière dont les élus locaux, Antoine RUFENACHT en tête, ont su se saisir d'un projet national (Le Grand Paris) et ont réussi à insuffler une dynamique locale, qui s'est ensuite traduite par des convergences d'acteurs puissantes : agences d'urbanisme de la Vallée de Seine, CCI Paris Seine Normandie, et bien sûr HAROPA.

« Et si l'Axe Seine devenait ce laboratoire des possibles avec justement comme limites métropolitaines un territoire allant des quais maritimes du Havre aux confins urbanisés de la grande couronne parisienne ? Les trois métropoles ont participé activement à la co-construction de cette dynamique d'intégration portuaire (...) Cet élan sur la Vallée de Seine ne peut se convertir que par la puissance et l'ambition d'un tissu d'entrepreneurs qui croit en cette capacité d'innover. Faire converger les atouts portuaires avec l'audace entrepreneuriale privée et publique dans un environnement institutionnel positif : tel est finalement la nouvelle limite de la co-construction d'une cohérence métropolitaine portuaire. » (WILLEMSSEN T., ALIX Y., 2013).

Partie 2

Les céréales : échanges mondiaux, rôle et positionnement de la France

Cette partie nous plonge dans la chaîne de valeur céréales, elle a été nourrie par la qualité de nos échanges avec M. GABORIEAU du Port de Rouen. Tout d'abord nous développerons une vision mondiale du commerce des céréales et de ses enjeux liés, ainsi qu'une compréhension du marché, du jeu d'acteurs, du positionnement des États sur cet échiquier. Ensuite nous nous attacherons à comprendre plus particulièrement le rôle et la place de la France dans ces échanges.

I - Les céréales, un flux économique stratégique

a - Céréales : utilisation et débouchés

La terminologie « céréales » couvre communément quatre grandes sortes de céréales : blé, orge, maïs, riz ; répondant à des logiques de marché différentes. Les céréales ont trois utilisations : la consommation humaine, l'alimentation animale et les agro-industries (ensemble des industries ayant un lien direct avec l'agriculture : production agricole, fourniture d'engrais, transformation de matières premières, agro-ressources,...). Ces dernières ouvrent sur des filières nombreuses comme la chimie (nouvelles opportunités avec la chimie verte par exemple) et l'énergie avec la fabrication de biocarburants (éthanol à base de maïs aux Etats-Unis par exemple).

Le blé est la première céréale cultivée dans le Monde (en surface) et la première céréale échangée sur le marché mondial. Il existe plusieurs formes de référence de blé. Le blé tendre permet la fabrication de farines, de biscuits, d'éthanol et sert également à l'alimentation du bétail. Le blé dur est destiné à la semoule et aux pâtes alimentaires. Il existe aussi des différences qualitatives, des classes de blé. Le blé tendre destiné à des biscuits n'est pas le même que celui de la farine et de la boulangerie.

Des évolutions majeures marquent les marchés agricoles au début du XXI^e siècle comme le développement économique de pays émergents (Chine, Inde, Brésil) qui tend à bouleverser la demande de matières premières agricoles, en accroissant la consommation de ces produits et en modifiant les habitudes alimentaires des populations de ces Etats. La consommation de viande y augmente de manière sensible, avec des conséquences sur la demande et les prix, non seulement de la viande, mais aussi des céréales utilisées dans l'alimentation animale.

L'utilisation de produits agricoles dans la fabrication de biocarburants semble aussi pouvoir avoir une incidence sur l'adéquation offre/demande sur les marchés agricoles concernés. L'utilisation de biocarburants est ancienne. Elle a pris de l'ampleur avec le premier choc pétrolier de 1973. Les biocarburants ont alors suscité un intérêt nouveau, tant d'un point de vue économique (contexte de hausse du prix du pétrole) que stratégique (volonté des pays développés de sécuriser leurs approvisionnements énergétiques). **Les biocarburants de première génération (éthanol, biodiesel)** sont fabriqués à partir de céréales (blé, maïs), de plantes sucrières et d'oléagineux. La deuxième génération de biocarburants devrait être fabriquée à partir de la partie non consommable des

plantes, permettant de conserver la partie consommable pour l'alimentation humaine et animale.

b - Un marché mondial tendu, un besoin croissant

La production mondiale de céréales (hors riz) est estimée pour la campagne 2011/2012 à 1850 millions de tonnes (Mt) pour une consommation globale estimée à 1848 Mt, des échanges à 270 Mt et des stocks à 369 Mt (International Grains Council, IGC). **Le marché est donc très tendu et le moindre accident climatique pour l'année en cours peut faire exploser les prix.**

Ces ajustements fluctuants entre Offre et Demande mondiales sont utilisés aussi à des fins stratégiques, voire géostratégiques avec des négociants, des *traders* et des stockeurs qui interviennent en « retenant » ou en « relâchant » des volumes selon l'évolution des marchés et des prix.

On note **une véritable progression des échanges mondiaux de céréales et de leur consommation**. La cause est notamment les nouveaux débouchés agro-industriels à partir de céréales. Les industriels de la chimie verte sont en maturation pour produire à partir de cette agro-matière et ainsi compléter le potentiel tangible de cette filière.

De plus, de 2010 à 2050, les estimations prévoient que la population mondiale passe de 6,9 milliards d'habitants à 9,5 milliards. Autant de bouches supplémentaires à nourrir et des besoins croissants de blé (diversification alimentaire oblige).

Le commerce mondial du blé, aujourd'hui et demain



c - Localisation des aires de production et de consommation

Le commerce des céréales et de l'agroalimentaire est important dans le Monde entier ; il s'agit d'un flux tendu permanent basé sur l'offre et la demande, puisque ce flux renvoie à l'alimentation mondiale et donc à des questions de subsistance pour certaines régions du Monde. Ce flux est déséquilibré entre les aires de production et de consommation, d'où ce rôle de la spéculation dans la tension ou la résolution des tensions entre offre et demande.

La production céréalière mondiale était estimée à 2 357 Mt en 2011/2012 (Source : USDA, FAO). Le marché des céréales est concentré sur 7 grands producteurs dans le Monde : **Europe, USA, Canada, Australie, Russie, Ukraine, Argentine**. Les producteurs ont un certain pouvoir, car les céréales sont à considérer comme toute autre matière première vitale (pétrole, gaz,

charbon, eau). La production de blé est de l'ordre de 700 millions de tonnes (Mt) en 2011/2012, sur celle-ci : la moitié (350 Mt) a été produite par les producteurs précités. Sur les 700 Mt de blé produites, « seulement » 110 Mt sont échangées chaque année. La production de céréales est très concentrée sur de grands producteurs qui réalisent trois-quarts des exports mondiaux.

Néanmoins, être un « gros producteur » n'est pas synonyme d'exportation. Si l'on essaie d'en dresser une typologie simple, à l'échelle mondiale, trois grands types de pays semblent se dessiner sur le commerce des céréales :

- les pays producteurs et exportateurs (Etats-Unis, France) ;
- les pays producteurs et importateurs (la Chine est un gros producteur, mais connaît une forte autoconsommation de sa production) ;
- les pays non producteurs (ou faiblement producteurs) et importateurs (Algérie).

Parmi cette dernière catégorie de pays importateurs, on note des :

- pays structurellement importateurs (par rapport au climat) : Afrique du Nord ;
- pays où la population croît trop vite : exemple, l'Algérie qui importe les 2/3 de ce qu'elle consomme en céréales, ce malgré une production non négligeable ;
- pays qui ont fait des choix de culture différents : exemple le Brésil produit du maïs, du soja, de la canne à sucre mais pas de blé.

Céréales dans le Monde (riz inclus) : classement des pays / régions du Monde en 2010

Volume en millions de tonnes (Mt)

Production		Import		Export	
Principaux producteurs de céréales dans le Monde (en volume)		Principaux importateurs de céréales (en volume)		Principaux exportateurs de céréales (en volume)	
Chine	457 Mt	Japon	25,6 Mt	Etats-Unis	86,96 Mt
Etats-Unis	384 Mt	Egypte	16,8 Mt	France	34,77 Mt
Union Européenne	286 Mt	Mexique	14,4 Mt	Argentine	25,45 Mt
Inde	234 Mt	Corée du Sud	13,4 Mt	Canada	22,77 Mt
Russie	90 Mt	Arabie Saoudite	12,2 Mt	Russie	20,32 Mt
Brésil	89 Mt	Pays – Bas	11,6 Mt	Australie	14,00 Mt

Source : DUSZYNSKI J. / données FAO.

On a donc ce classement : Chine plus grand producteur, USA plus grand exportateur et Japon plus grand importateur.

Les échanges de céréales ont évolué géographiquement au cours des dernières décennies. Au cours des années 1970/1980, ce sont des pays à économie planifiée qui tiraient la demande : l'URSS (avec en moyenne 14 Mt/an) et la Chine (plus de 9 Mt/an). **Ces deux pays représentaient 45 % des importations mondiales au cours de cette période. Aujourd'hui, ils ne représentent plus que 5 % des achats mondiaux.** Entre les années quarante et aujourd'hui, les flux de blé ont été dirigés vers de nouvelles régions du Monde : Afrique du Nord (Maroc, Algérie, Tunisie) et Afrique subsaharienne, Moyen-Orient (Libye, Egypte, Iran), Sud-Est asiatique. La Chine a mis en place une politique visant à son autosuffisance alimentaire en blé et riz. Néanmoins, elle doit nourrir une population croissante, sur une surface agricole en diminution et avec des ressources en eau limitées. Le pays continue d'être en déficit et de devoir importer. **Par ailleurs, de nouveaux pays exportateurs sont apparus : Russie, Ukraine, Kazakhstan.**

d - Une matière première géostratégique

Les céréales sont une ressource aux enjeux complexes, peut-être sous-estimés. Beaucoup de paramètres politiques et stratégiques influencent le commerce de céréales et s'ajoutent aux paramètres géographiques/climatiques qui rendent le marché des céréales particulièrement sensible et fluctuant.

La céréale peut devenir une arme stratégique en cas de conflit : un pays producteur qui bloque l'approvisionnement d'un autre pays (embargo). Par exemple, aujourd'hui la Russie vend du blé à l'Irak et « contourne » donc l'embargo USA. Le commerce de céréales peut aussi cacher ou couvrir d'autres échanges (ex. : vente d'armes). De plus, les grands négociants mondiaux utilisent souvent leur contrat céréales pour faire d'autres activités en fonction de leurs intérêts (échange de pétrole, ...).

La production de céréales, et donc le marché, est fortement soumise aux aléas climatiques, ce qui peut jouer sur l'échiquier mondial, jouer favorablement pour un pays (qui vendra sa production) et défavorablement pour un autre (qui sera obligé d'importer, pouvant passer d'un statut d'exportateur à un statut d'importateur d'une année sur l'autre). Ainsi, une mauvaise récolte peut « rebattre les cartes » et rendre puissants les concurrents.

Ce produit renvoie aux questions de subsistance alimentaire et à la notion de sécurité alimentaire de la planète. L'approvisionnement des populations en céréales est un aspect méconnu mais important de sécurité nationale. Face à l'importance primordiale des céréales dans le Monde, est né un acteur essentiel à l'échelle mondiale : la **FAO** (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Son but est d'assurer la sécurité alimentaire dans le Monde ; sa

devise, inscrite sur son logotype, est *Fiat panis* (du latin « qu'il y ait du pain (pour tous) »).

Aucune régulation mondiale des échanges et des marchés de produits agricoles n'a pu être mise en place malgré les efforts engagés (GATT, OMC) depuis soixante ans. Néanmoins, en juin 2011, le G20 a décidé de créer un « Système d'information sur les marchés agricoles » pour encourager et structurer les échanges d'informations entre les différents acteurs des marchés agricoles et tout particulièrement les informations relatives aux stocks. L'AMIS, pour *Agricultural Market Information System*, établit des statistiques et des analyses relatives aux quatre grandes matières premières agricoles : le maïs, le riz, le soja, le blé. Les participants sont les membres du G20 auxquels s'ajoutent sept pays invités : Egypte, Kazakhstan, Nigéria, Philippines, Thaïlande, Ukraine, Vietnam. Cet ensemble est représentatif du marché de produits agricoles car il rassemble un échantillon de pays producteurs, consommateurs, exportateurs/ importateurs.

e - Les logiques de marché, le négoce

Les marchés agricoles sont des marchés spécifiques, caractérisés par une instabilité structurelle, par une financiarisation croissante et par de nouvelles formes de régulation. Les marchés agricoles mondiaux sont étroits, **moins de 20 % de la production mondiale de céréales (blé, maïs, riz) ferait l'objet d'échanges sur les marchés mondiaux**, le reste étant consommé dans les pays producteurs. Dans ce contexte, en cas de baisse de 5 % de la production mondiale de céréales, les pays producteurs privilégient le plus souvent le marché intérieur et prélèvent ces 5 % manquant sur les quantités alors destinées à l'exportation. Les effets d'une possible variation de la production d'un grand pays exportateur sur le prix de la matière première agricole concernée peuvent alors être décuplés.

Sur le marché des céréales, on compte deux grands types de marché :

Le marché Etat : les Etats gèrent l'importation (en lançant des appels d'offres) **pour nourrir leur population** (ex : Algérie, Arabie Saoudite, Irak, Iran, Egypte...). Ces Etats achètent les céréales au meilleur prix (puis les revendent aux meuniers). Pour cela, ils lancent régulièrement des appels d'offres auxquels des **sociétés de négoce mondiales** répondent. Citons : Cargill (USA), Louis Dreyfus (France), Glencore (Suisse), Marubeni (Japonais), Noble Group (Hong Kong), Vitol (Pays-Bas/Suisse), Archer Daniels Midland (USA)... On est bien dans un marché mondial. Ces sociétés réalisent 80 % du *trading* mondial de céréales et oléagineux.

Le marché privé est réalisé par les industriels (meuniers, malteurs, brasseurs). Ceux-ci importent des volumes moins importants que les Etats (logique

financière) ; de grosses ou petites sociétés de négoce répondent (Soufflet, Lecureur, Granit, ...).

Financiarisation des matières premières agricoles (ROUX N., 2013.)

Les produits agricoles font désormais partie intégrante des produits financiers et font partie des stratégies de diversification du risque et de la recherche de rentabilité maximale des détenteurs de portefeuilles d'actions.

Les marchés sur des biens physiques :

- **au comptant** qui confrontent physiquement et à un instant T l'offre et la demande, par exemple les « marchés à la criée » dans les ports de pêche ;
- **à livraison différée** qui sont des « outils de gestion du temps ». L'opérateur prend un engagement de livraison différée, ce qui lui permet d'acheter la marchandise au moment le plus approprié.

Les marchés sur des actifs financiers ou marchés « de couverture »

Ils ne portent pas sur des biens physiques mais sur des actifs financiers dont le « sous-jacent » est une marchandise. Ces instruments financiers permettent de connaître les prix à l'avance, d'éliminer une part d'incertitude : le producteur agricole connaît le prix auquel il vendra sa récolte future et l'acheteur ; une société de transformation alimentaire, s'assure un approvisionnement en matières premières à un prix défini à l'avance, s'évitant ainsi les variations de cours. **La finalité de ce marché est, soit de couvrir un risque (pour le producteur ou l'acheteur effectif), soit la prise d'un risque dans le but de faire un gain (activité spéculative).**

Une volatilité des prix de matières premières agricoles s'est accrue depuis le milieu des années 2000. La notion de volatilité des prix peut être définie comme une série de variations de prix brusques et de forte amplitude. La volatilité a un caractère structurel dans le domaine agricole, les prix agricoles sont très sensibles aux variations de la production. Sur la question de la spéculation/financiarisation, il faut bien voir que c'est vraiment l'offre et de la demande qui font la base du marché ; les spéculateurs viennent uniquement sur le marché s'il y a de la volatilité, donc si le marché est déséquilibré, et amplifient les variations. Par contre, dans une année plus calme, avec une offre et une demande assez équilibrées, il y a beaucoup moins d'acteurs « hors du marché physique » qui apparaissent. Sur la période récente, on retrouve des pics de volatilité pour certaines matières premières agricoles, au moment des crises alimentaires (2007/2008 et en 2010/2011).

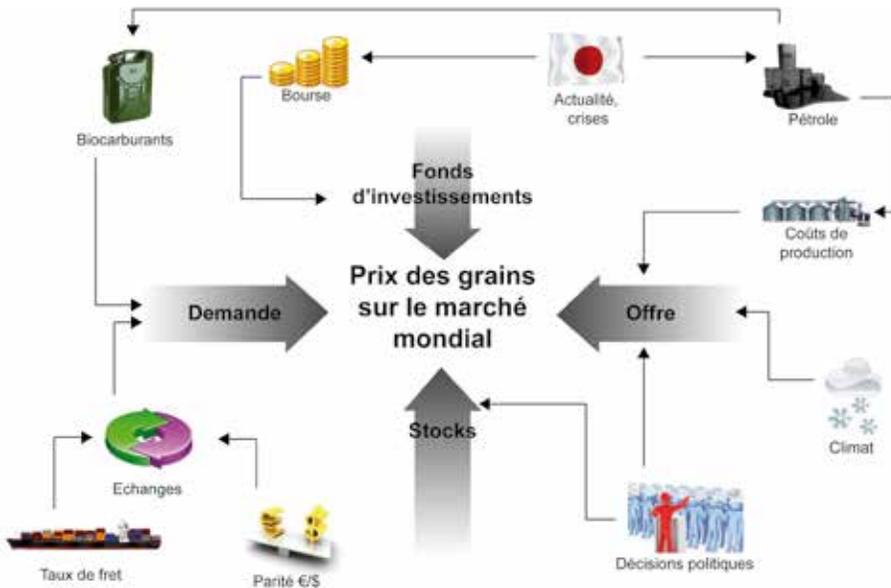
La responsabilité des activités de spéculation dans les épisodes récents de forte volatilité ne peut clairement être établie. Mais on peut faire le lien entre les deux types de marchés (financier et physique) pour comprendre les intérêts que les opérateurs peuvent avoir à stocker la marchandise (le

bénéfice croissant avec la rareté). Les stocks sont un lien entre les prix au comptant (marchés physiques) et les prix à terme (marchés financiers). Ainsi, si les prix à terme sont supérieurs aux prix au comptant, des stocks seront constitués.

Le prix - le marché des grains

Dans le Monde, il existe des cotations directrices. Les exportations de blé américaines représentant 30 % du total mondial, le prix de leur blé, coté à Chicago sur le Chicago Board of Trade, est le plus suivi au niveau international. Depuis 2003, les fonds d'investissements ont découvert les marchés agricoles comme support de placement et leur emprise peut modifier le signal des prix. Aujourd'hui, avec les marchés à terme (marchés financiers agricoles), les cours des grains se retrouvent interconnectés à l'ensemble de l'économie. Il devient alors indispensable de tenir une veille sur l'actualité pour comprendre le marché des grains. Le schéma ci-dessous tente de résumer, sans exhaustivité, les principaux éléments agissant sur le cours des céréales, certains sont récurrents (*Wheater market*, c'est-à-dire l'influence du climat dans les régions de production sur les cours mondiaux des grains.), d'autres sont ponctuels et imprévisibles (crises diplomatiques, catastrophe nucléaire, crise des *subprimes*, crise financière, embargos,...).

Les principaux éléments agissant sur les cours



Source : AURH d'après La France agricole, 13 mai 2011, p. 31.

II - Etat des lieux de la filière céréales en France

a - Le rôle stratégique de la France dans cette production

La filière céréalière française occupe 50 % des terres arables (9 millions d'hectares de céréales, soit 15 % du territoire français). **La France est le principal producteur de céréales en Europe (63 millions de tonnes en 2011). Elle produit chaque année 20 à 25 % des céréales et 30 % du blé de l'Union Européenne, avec 36 millions de tonnes de blé sur 115 Mt pour l'Europe des 27.**

Les autres grands pays producteurs européens (en volume) : Allemagne, Pologne, Espagne, Italie, Roumanie (voir tableau).

Les 6 premiers producteurs de céréales (hors riz) de l'Union Européenne

Pays producteurs	Production en Mt	Production en Mha
France	63,7 Mt	9,2 Mha
Allemagne	41,9 Mt	6,5 Mha
Pologne	26,8 Mt	7,8 Mha
Espagne	21,1 Mt	5,9 Mha
Royaume-Uni	21,5 Mt	3,1 Mha
Roumanie	20,8 Mt	5,2 Mha
EU 27	290 Mt	57,5 Mha

Source : Eurostat, 2011.

Les agriculteurs français cultivent une dizaine d'espèces. Les plus importantes sont : le blé tendre (35,6 Mt), le maïs (15,4 Mt), l'orge (11,3 Mt), le blé dur (2,3 Mt). Le blé tendre constitue la majorité de la production céréalière française. **La France est le 4^e producteur mondial de blé (16 Mt de blé tendre exportées en 2012, 8,5 Mt hors Union Européenne).**

La qualité des terres et du climat assure au pays **une production régulière à la fois en qualité et en quantité**. La variation d'une année sur l'autre existe mais est négligeable. La variation de la production de blé tendre s'estime à : entre 33 à 37 millions de tonnes produites annuellement. La France est l'un des rares pays fortement exportateurs de blé connaissant un volume de production régulier, ce qui constitue un grand avantage par rapport aux pays concurrents.

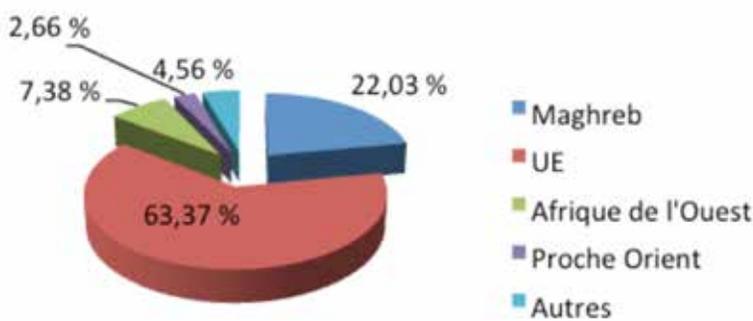
b - La place de la France dans les échanges

L'agriculture française est la première agriculture européenne. La production française de céréales en 2011/2012 a atteint 63,7 Mt, dont la moitié environ va à l'exportation, et l'autre à l'utilisation intérieure. **En général, la France exporte 25 à 30 millions de tonnes de grains et 4 millions de tonnes de**

produits transformés. Lors de la campagne 2011/2012, 29 millions de tonnes de céréales ont été exportées vers l'Union Européenne et le reste du Monde : cela a représenté une valeur de 7,4 milliards d'euros, soit la vente, en valeur, de 2 Airbus A380 par mois⁶.

Les exportations françaises de céréales (exports maritimes et terrestres) se concentrent vers deux zones géographiques : l'Union Européenne et les pays du Maghreb. Les exportations vers l'Union Européenne ont tendance à baisser ; celles vers les Pays tiers sont en hausse.

Exports France 2000/2012 toutes céréales (maritime e terrestre)



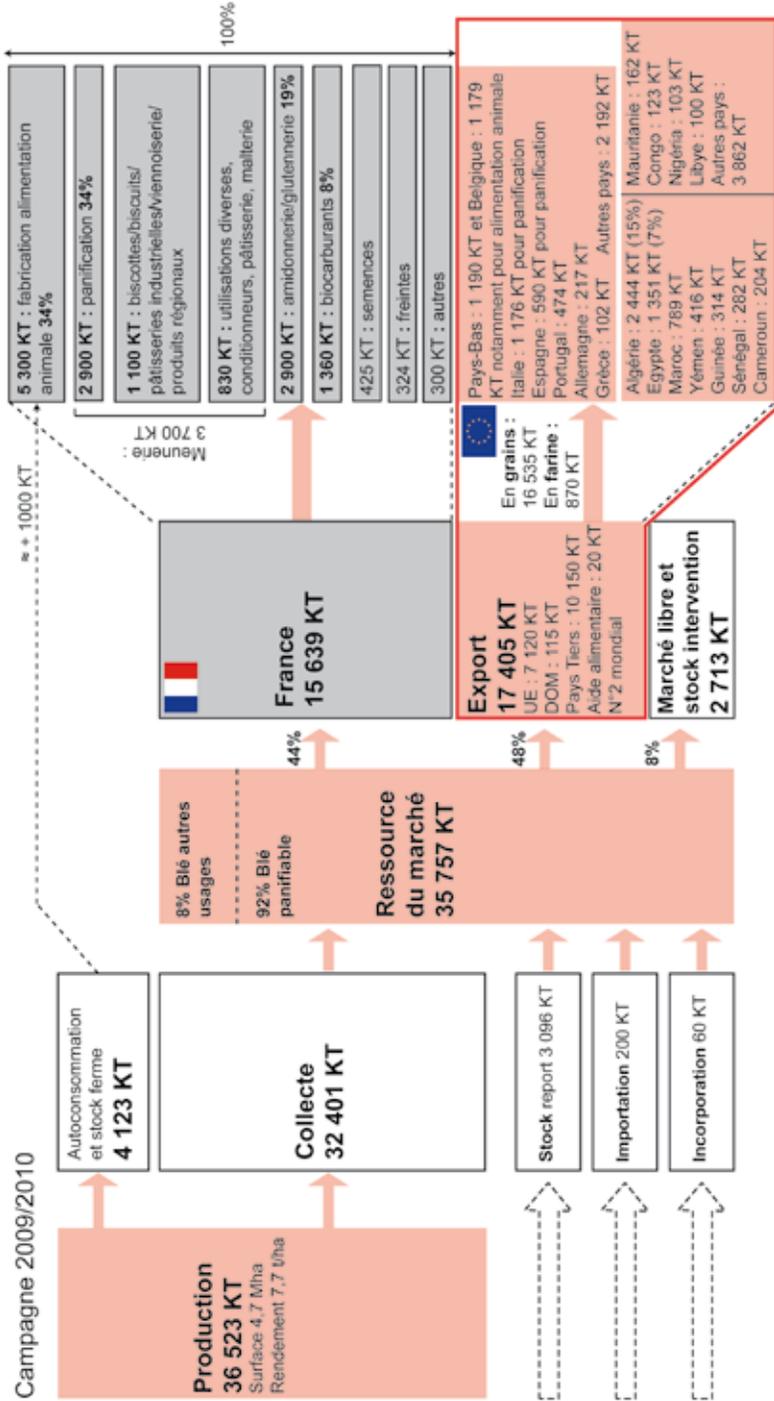
Source : GPMR.

Si la demande augmente, il faut savoir que les productions nationales de céréales, dont celles du blé, ne progressent plus depuis 10 ans et que les exportations peuvent varier beaucoup : elles sont stables sur une période longue (lissée) mais en dents de scie d'une année sur l'autre.

Le schéma de flux de la filière blé tendre ci-après, basé sur les chiffres de la campagne 2009/2010, montre la répartition de la production française et la part échangée.

⁶ Source : Passion Céréales.

Schéma de flux de la filière blé tendre

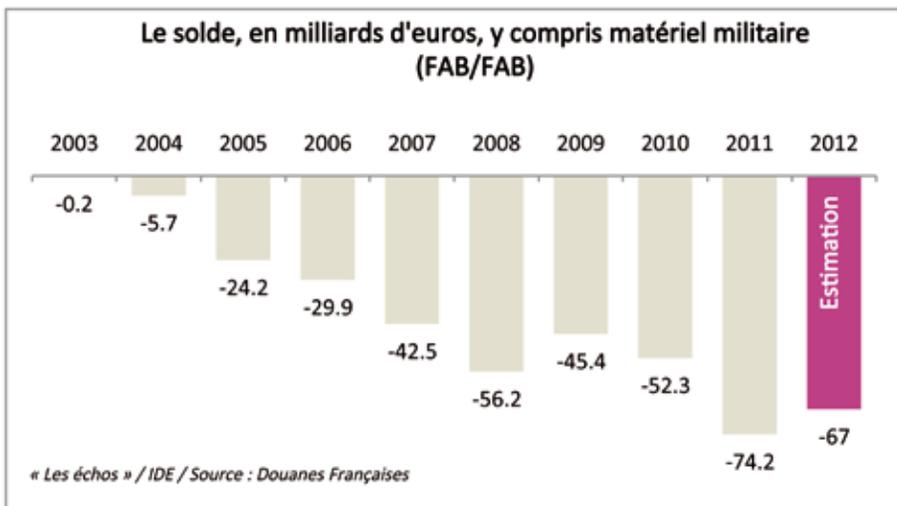


Source : FranceAgriMer, édition juin 2010, statistique avril 2010 de la campagne 2009/2010 / JD

... Un atout pour le commerce extérieur et la balance commerciale
(Les Echos, 7 février 2013.)

Le dynamisme des filières agricole et agroalimentaire françaises est d'autant plus important aujourd'hui pour l'économie, que la France est en récession, ainsi annoncée par l'INSEE le 26 juin 2013. Les grandes filières excédentaires sont : l'aéronautique, l'agroalimentaire, la pharmacie. Avec un surplus de 11,5 milliards d'euros (1,5 millions de salariés), **l'agroalimentaire a dégagé le deuxième excédent de la balance commerciale**. Ce secteur a l'avantage de s'appuyer sur une demande solide puisque la consommation de biens alimentaires s'avère moins élastique que le revenu.

Le commerce extérieur français



L'agroalimentaire est un point fort du commerce extérieur de la France d'autant plus fort dans un contexte de déficit commercial (-67 milliards en 2012), dû en grande partie au déficit énergétique du pays. Au 1^{er} semestre 2013, le déficit commercial de la France s'élève à 29,96 milliards d'euros (contre 35,8 milliards d'euros pour la même période en 2012 (ministère du Commerce Extérieur). Les exportations agroalimentaires ont progressé de 6,4 % et ont consolidé leur excédent à +6,2 milliards d'euros.

Un commerce extérieur excédentaire mais concurrencé

Malgré un excédent commercial en produits agricoles et alimentaires en 2012, la place de la France est en recul. Ainsi, le pays occupait la 2^e place (derrière les Etats-Unis) en 2000 et, en 2012, elle n'occupe que la 5^e place (derrière les Etats-Unis, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Brésil). Une mission sénatoriale

rendait son rapport le 17 juillet 2013 (AFP, 19 juillet 2013)⁷ et notait que le commerce extérieur agroalimentaire français pâtissait d'une gouvernance défailante au plus haut sommet de l'Etat (forces dispersées entre plusieurs ministères) et notait la lourdeur de certaines procédures et la dispersion des acteurs (peu de collaborations, des redondances dans les missions,...). Les rapporteurs préconisaient la création d'un opérateur unique en charge de la promotion et de l'accompagnement des exportateurs, placé sous la tutelle de Bercy et du ministère de l'Agriculture, et la mobilisation de FranceAgriMer pour structurer les filières agricoles en amont vers l'international.

c - L'organisation de la filière céréales en France

Une filière organisée par les coopératives

En fait, ce sont les agriculteurs qui possèdent et « font » la filière céréales. Nous avons là **une filière avant tout aux mains de coopératives puissantes et organisées**, qui réalisent l'essentiel de la collecte (75 %) et font le négoce. Le pouvoir économique et politique (*lobby*) des coopératives est très fort. On parle de l'« interprofession ». C'est une filière qui se réunit très souvent (bourses et salons tous les trimestres à Paris). La coopérative est une société créée par des agriculteurs afin d'assurer, en commun, l'utilisation d'outils de production, de conditionnement, de stockage, de commercialisation, mais aussi d'approvisionnements (en engrais et autres intrants). Par exemple Tereos (cas sur lequel on reviendra dans la 3^e partie) a été créé au départ avec et par des agriculteurs, qui avaient des parts dans des coopératives. **En France, le marché des céréales repose avant tout sur les coopératives** et un peu sur les opérateurs privés, les négoce. Mais c'est de moins en moins le cas car les négoce sont rachetés par des groupes (comme Soufflet) devenus à la fois coopérative et négociant. On connaît depuis dix ans, une logique de mutualisation qui s'accélère, les coopératives mutualisent les céréales (par effet de groupement) ce qui a servi le négoce (volume). De plus, les coopératives se regroupent par fusion ou sur une partie de leur activité (par exemple : les engrais). Aujourd'hui, en France, on ne compte plus beaucoup de gros négociants indépendants.

Retour sur l'organisation de cette filière

En 1936, sous le gouvernement du Front Populaire, l'Office National Interprofessionnel du Blé est créée pour éviter les spéculations, pour **stabiliser le marché de cette céréale et garantir des revenus aux producteurs**. La France, à l'époque, est à 50 % rurale. Cet Office a le monopole de l'importation

⁷ Rapport présenté le 17 juillet 2013 par les sénateurs Yannick BOTREL et Joël BOURDIN (mission Agriculture) et André FERRAND et Christian BOURQUIN (mission Economie).

et des exportations de blé, sous le contrôle du ministère des Finances et du ministère de l'Agriculture. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que la production céréalière française va devenir excédentaire. Cette organisation française a vraiment permis de faire « décoller » la production dans une stratégie volontariste de modernisation des campagnes (lois d'orientation agricole de 1960 et 1962). Des débouchés extérieurs vont être trouvés. La France va devenir progressivement le premier pays producteur de l'Union Européenne et le deuxième exportateur au Monde de produits agroalimentaires. Elle exporte environ la moitié de sa production de blé alors qu'elle devait encore en importer en 1950. L'agriculture tient désormais une place prépondérante dans la balance commerciale du pays.

Le développement de l'agriculture en France, le passage d'une agriculture de subsistance (ou d'autoconsommation) à une agriculture dynamisant le commerce extérieur, doit bien sûr aussi à la mise en œuvre de la Politique Agricole Commune (PAC). La PAC est une politique fondée avant tout sur des mesures de subventionnement ayant pour objectif de moderniser et de développer l'agriculture européenne. Elle est mise en œuvre par la Direction Générale « Agriculture et développement rural » de la Commission européenne. La PAC est entrée en vigueur en 1962. C'est aujourd'hui la première politique de l'Union Européenne avec 60 milliards d'euros, soit 40 % du budget communautaire en 2012. Cette proportion était de 46% en 2007, de 70% en 1984.

Au niveau français, la PAC est exécutée principalement via deux offices agricoles sous tutelle du ministère de l'Agriculture :

- **L'Agence de Services et de Paiement (ASP)** est un établissement public français créé en 2009. Sa mission est de contribuer à la mise en œuvre de politiques publiques, nationales et européennes, en appuyant les décideurs publics (domaines et dispositifs d'aide très variés). L'ASP est un acteur primordial de la problématique agricole : c'est le payeur de la quasi-totalité des aides européennes versées aux exploitations agricoles dans le cadre de la Politique Agricole Commune.
- **FranceAgriMer est l'Établissement public national⁸ des produits de l'agriculture et de la mer**, qui exerce des missions d'appui aux filières de l'agriculture et de la pêche pour le compte de l'Etat, en lien avec le ministère chargé de l'Agriculture. Il est né de la fusion, en 2009, de 5 offices agricoles sectoriels (**ministère de l'Agriculture, 25 mars 2009, 8 p., Ordonnance n° 2009-325**).

Cet office agricole a pour mission d'appliquer, en France, certaines

⁸ <http://www.legifrance.gouv.fr/.affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020439776&fastPos=1&astReqId=1168056055&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>

mesures prévues par la Politique Agricole Commune, et de réaliser des actions nationales en faveur des différentes filières agricoles. L'organisation de FranceAgriMer s'appuie sur les Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) qui constituent ses échelons régionaux.

Notons que la filière française est très structurée aussi par obligation ; les « collecteurs » doivent être agréés par FranceAgriMer pour pouvoir stocker et s'engagent à donner un état de leur stock tous les mois.

d - Panorama des acteurs de la filière céréales en France

Dresser la liste des intervenants de la filière céréales française est une entreprise risquée tellement ses acteurs directs/indirects sont nombreux... et grand le risque d'en oublier.

Les principaux acteurs de la filière française sont :

- **Les Fédérations** : FranceAgriMer, France Export Céréales, Coop de France, FOP, Synacomex, ...
- **Opérateurs portuaires** : Sénalia, Lecureur, Soufflet, Simarex, Sica Atlantique, Nord Céréales, ...
- **Sociétés de trading** (grands négociants) : Interbrau, Glencore, Toepfer, Dreyfus, Invivo, Soufflet, Lecureur, ...
- **Coopératives ou Unions de commercialisation** : Sillage, Cerevia, Axereal, Vivescia, Interface, ...
- **Industries de 1^{er} et 2^e transformations**
 - meunerie : Soufflet, Nutrixo, ...
 - malteur : Soufflet, Malteurop ;
 - amidonnerie : Cargill ;
 - alimentation animale ;
 - industriels des biocarburants : Tereos, Saipol/Sofiprotéol, Invivo, Glon Sanders, UNV, ...
- **Industries de 3^e transformation** (ex : boulangerie, papeterie, brasserie)

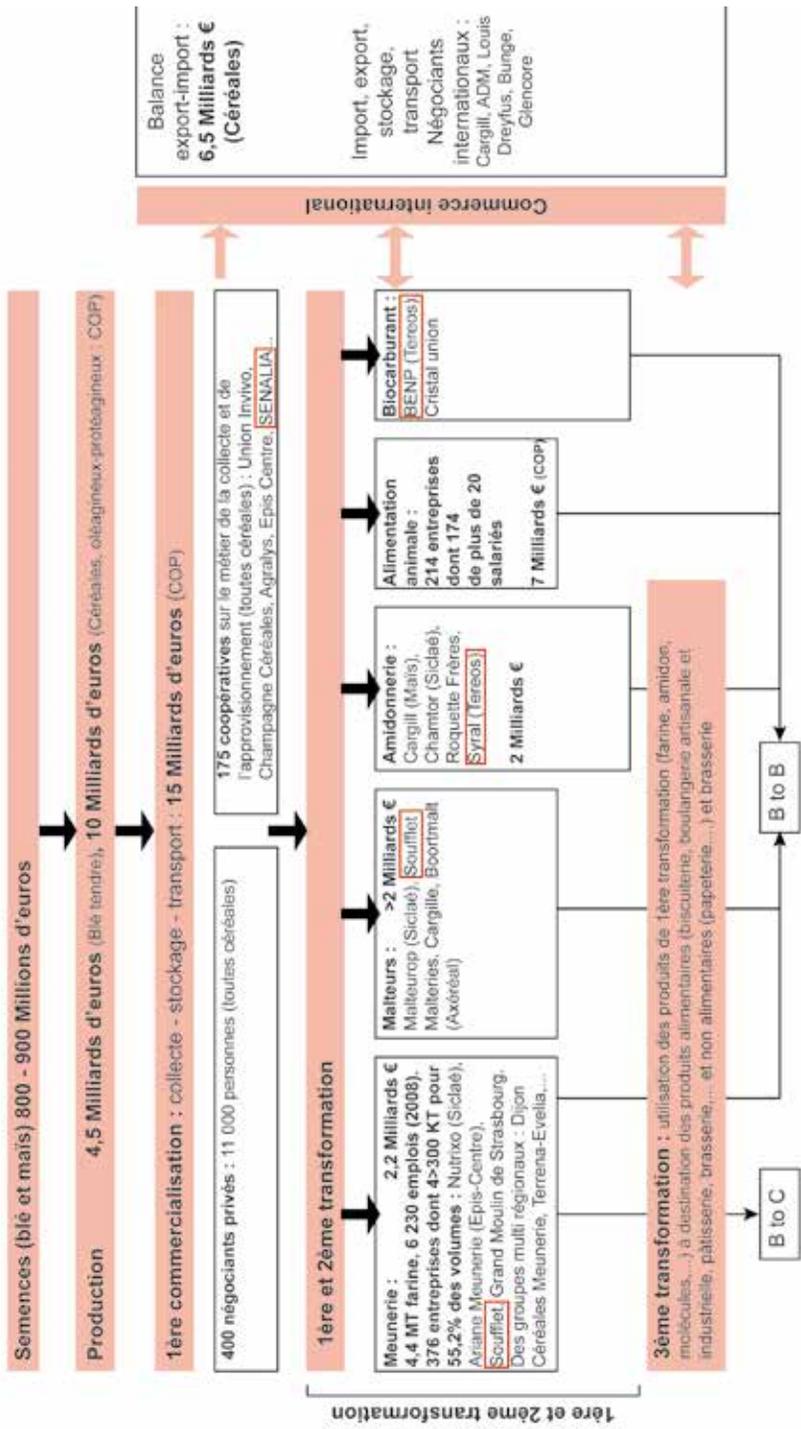
Panorama des acteurs de la filière céréales en France

<p>Institutionnels niveau supra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau mondial : FAO, G20, rôle des Etats dans cet échiquier mondial (producteurs, exportateurs, consommateurs, importateurs). • Au niveau européen : Union Européenne avec la PAC, depuis 1962 + mécanisme d'intervention par réformes successives (ex : en 1992 : mise en place du paiement à la surface et du gel des terres).
<p>Acteurs institutionnels français</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etat français, ses Ministères (Ministère de l'agriculture, Ministère du commerce extérieur, Ministère du redressement productif,... • Etablissement public national : FranceAgriMer, l'Agence de services et de paiement (ASP). • Grands organismes dédiés (fédérations, associations) : France Export céréales, Passion céréales,... • Chambres d'agriculture (échelon régional),....
<p>Acteurs de la « filière »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producteurs. • Coopératives. • Négociants (négociants internationaux, quelques privés). • Organismes stockeurs. • Opérateurs portuaires. • Industries de transformation (meuneries,....).

Source : DUSZYNSKI J.

Le schéma ci-après tente de faire une synthèse des étapes de la chaîne de valeur de la filière blé de la production à ces débouchés. Il a été réalisé à partir des études spécifiques parues sur le sujet. Il permet de visualiser les acteurs de cette chaîne aux différentes étapes. Pour illustrer nous avons marqué (entouré rouge) les entreprises rencontrées et interviewées, constituant une base de l'analyse de la troisième partie.

Chaîne de valeur de la production de blé tendre



Sources : Ernst and Young, Fédération du Négoce Agricole, Association Nationale de la Meunerie Française, Syndicat National de l'Industrie de la Nutrition Animale, Diane, Agralimination / JD - Données 2010

e - Les ports céréaliers français, acteurs majeurs de la filière

Si le panorama s'arrêtait là, nous aurions oublié un acteur essentiel pour la filière céréales française qui, rappelons-le, est une filière au rôle export important. Une dizaine de ports français réalisent un trafic céréalier, sur la base des statistiques parues, nous avons examinés leurs trafics 2012 pour les positionner.

Trafic 2012 des ports céréaliers français

Ports	Rang	Trafic céréales 2012 (en milliers de tonnes)	Part du trafic céréales dans le trafic total du port	Part du trafic céréales du port dans le trafic total des ports céréaliers (France entière)
Rouen	1	6 140	24,2 %	41,95 % ■
La Rochelle/La Pallice	2	2 997	35,5 %	20,48 % ●
Dunkerque	3	1 366	2,9 %	9,33 % ■
Bordeaux/Blaye	4	1 055	12,6 %	7,20 % ●
Marseille/Fos sur Mer	5	880	23,6 %	6,0 %
Montoir (Nantes St-Nazaire)	6	822	2,7 %	5,61 % ●
Port-la-Nouvelle	7	466	21,8 %	3,18 %
Bayonne	8	259	7,0 %	1,76 %
Caen	9	220	6,1 %	1,5 % ■
Sables-d'Olonne	10	185	19,9 %	1,30 %
Tonnay-Charente	11	191	70,7 %	1,30 %
Sète	12	53	23,6 %	0,3 %
		14 634		100,00 %

Les grands ports céréaliers : + 71,76 %

Ports de la façade Atlantique : + 33,29 %

Ports de la zone Nord : + 52,78 %

Sources : DUSZYNSKI J. / GPMR / Le Marin, Université de Nantes, ISEMAR 2012.

Ce tableau exhaustif nous permet d'observer que les 2/3 du trafic céréales France entière sont réalisés par 3 ports : Rouen, La Rochelle et Dunkerque. Dans une approche par grandes zones géographiques, notons que les ports de la « zone Nord » (Rouen, Dunkerque, Caen) réalisent plus de la moitié du trafic céréalier français (52,78 % en 2012). Ceux de la façade Atlantique (La Pallice, Bordeaux/Blaye et Montoir) réalisent un tiers du trafic céréalier français (33,29 % en 2012).

Le Grand Port Maritime de Rouen est un port d'estuaire (Seine). Il a un trafic total de 25,4 Mt en 2012 fait de : produits pétroliers raffinés, céréales, engrais, granulats, marchandises diverses et conteneurs... En général, **le trafic céréales représente environ 25 à 30 % du trafic total du port.** Rouen est le 1^{er} port européen pour le trafic céréales. Le port n'est cependant pas dépendant de ce seul trafic, une année moins bonne (sur les céréales) peut se compenser. Mais le GPMR a depuis peu un « talon d'Achille » sur son trafic vracs liquides (en baisse de 26% depuis 2011), dû à la baisse des produits pétroliers raffinés (qui comptent pour 1/3 du trafic total du port) avec la fermeture de la raffinerie Pétroplus.

Le Grand Port Maritime de La Rochelle, sur la façade atlantique (2^e port de la façade atlantique avec Bordeaux), enregistre un trafic annuel de 8,4 millions de tonnes qui en fait le 6^e des Grands Ports Maritimes français. Son trafic est fait de : céréales et oléagineux, produits pétroliers, produits forestiers, vracs agricoles, sables, divers. **Le trafic céréales représentait 35 % du trafic total du port en 2012.** Sa stratégie volontariste et basée sur un consensus d'acteurs, en fait un concurrent sérieux au Port de Rouen sur le trafic céréales.

Le Grand Port Maritime de Dunkerque est le 3^e port français en tonnage (47,5 Mt) ; c'est un port avec une arrière base industrielle forte (qui alimente et génère du trafic), proche de la frontière belge, se situant quasiment dans l'*hinterland* du Port d'Anvers. Son trafic est fait de : roulier, minerais, charbon, hydrocarbures, conteneurs, passagers,... Il s'illustre sur le roulier transmanche avec la Grande-Bretagne. Le développement de ses trafics peut pâtir de la proximité d'Anvers et de celle du complexe portuaire rouenno-havrais (trafics céréales et conteneurs). **Son trafic céréales représentait en 2012 moins de 5 % du trafic total du port.** Le Port de Dunkerque a subi plusieurs revers ces dernières années, qui ont fortement impacté (et impactent encore) son trafic : fermeture de la raffinerie Total, choix récent du groupe Mulliez (Auchan, etc.) de diriger ses flux de marchandises sur la Belgique et d'utiliser les solutions portuaires belges.

La filière céréales, le flux export français doit beaucoup aux performances de ses ports. L'importance économique de la filière céréales française est liée à sa qualité d'exportation et donc à celle de son outillage portuaire (qualité des infrastructures et superstructures dédiées, modernisation des pratiques, grande culture et savoir-faire sur ces segments de marché, qualité du contrôle de la marchandise,...).

Cet aspect est important à souligner car il semble réconcilier deux faces de la France souvent opposées :

- d'une part : la tradition agricole de la France et son côté rural, tourné vers ses terres, affirmé et revendiqué ;
- d'autre part : un esprit commercial laissé aux anglo-saxons et cette ambivalence d'être un pays avec une grande façade maritime mais avec des « petits » ports comparativement aux ports historiques et puissants de la Hanse.

La concurrence du Port de Rouen est avant tout une concurrence française (Dunkerque, La Rochelle), pour trois raisons : le même produit (sensiblement la même qualité), le même marché (la France exporte vers les mêmes pays) et le même *hinterland* d'approvisionnement. Nous aurons l'occasion d'y revenir en nous interrogeant sur **les stratégies de coopérations et d'hinterland de chacun des grands ports céréaliers français dans la dernière partie.**

f - Analyse atouts/faiblesses – opportunités/menaces de la filière céréales française

L'analyse forces/faiblesses opportunités/menaces (ou *SWOT*) ci-après est à la fois une synthèse des précédents éléments présentés, mais au-delà, elle comporte des informations nouvelles permettant d'avoir une vue complète de la filière céréales française dans son ensemble.

Analyse SWOT filières céréales en France

Diagnostic		
	Atouts	Faiblesses
Production	Offre de blé importante et stable (atout par rapport aux concurrents). Productions régulières de céréales (bon climat, qualité des terres). Stabilité production : c'est un atout fort (rassure les clients) les acheteurs peuvent s'engager sur le marché français.	Qualité qui ne répond pas à tous les marchés (question de dosage protéines,...). Petite taille des exploitations (120 ha de moyenne en 2010), deux fois plus petites que les exploitations allemandes.
Soutien et aides	Une filière emblématique aidée par l'Etat français et l'Europe (aides de la PAC).	PAC : indispensable pour que les agriculteurs européens puissent être compétitifs, non sur le marché mondial, mais aussi sur le marché européen. L'Europe est, certaines années, le premier importateur de céréales de la planète (c'est une question de prix).

Organisation de la filière	Filière organisée et structurée (coopératives). Des places de marché qui font référence en physique et sur les marchés à terme (« rendu Rouen »).	Conditionnement physique des céréales exportées (impuretés, humidité) à revoir.
Export	Proximité géographique de l'Afrique du Nord (principaux importateurs de blé). Développement et diversification des exportations agroalimentaires encouragés par l'Etat français, notamment par la simplification des procédures douanières et administratives.	Nombre réduit de destinations vers lesquelles exporter, potentiels de développement limités. Lobby export : trop d'acteurs (pose un problème de visibilité des exportations). Sensibilité aux fluctuations des marchés internationaux et de la parité \$/€.
Classements	3 ^e exportateur mondial pour le blé tendre, 2 ^e pour les orges brassicoles, 1 ^{er} pour les malts et le maïs semence. 1 ^{er} producteur et exportateur européen de céréales.	Face à des exportations records (2011), la France s'est retrouvée en position d'importer du blé pour satisfaire la demande intérieure.
Technicité, innovation	Un savoir-faire reconnu. Qualité « France » : fournisseur fiable, s'adapte aux besoins des importateurs (cahiers des charges spécifiques). Qualité sanitaire des céréales (une priorité, 830 000 euros consacrés en 2012 à la qualité sanitaire des grains).	Agriculture qui demande de plus en plus de technicité. Nécessité de poursuivre les innovations et de soutenir la recherche (protection des plantes, rendement pouvant être amélioré...).
Logistique	Outils portuaires performants. Création d'un observatoire des sites de stockage (nature, capacités, équipements et types de raccordement).	Manque de stockage (selon les acteurs). Non optimisation du stockage de céréales (pour être rentable un stockage doit tourner deux fois dans l'année). Une logistique de pré-acheminement (coopérative au silo d'expédition) essentiellement poids lourds.
Image	Bonne image générale par la population de la culture des céréales et des agriculteurs.	Image quelques fois négative des exploitants agricoles (producteurs vus comme des pollueurs, utilisation de produits phytosanitaires).

Source : DUSZYNSKI J.

Prospective		
	Opportunités	Menaces
Demande Forte	<p>Demande mondiale croissante, base de prix relativement élevée. Consommation en hausse (diversification alimentaire et croissance démographique).</p> <p>=> La France a plus que jamais un rôle à tenir dans l'alimentation mondiale.</p>	<p>Contexte de plus en plus concurrentiel. Concurrence des blés des pays de la Mer Noire (Ukraine, Russie, Kazakhstan), prix très compétitifs et investissement en logistique. Concurrence croissante de l'Allemagne : (production de blé en augmentation, palette de qualité plus large). Forte dépendance des commandes de l'Algérie.</p>

Garantie/ qualité	Réponse aux nouveaux marchés (le bio) vers consommation humaine. Filière non OGM comme outil de protection et de différenciation. Développement d'indications sur l'alimentation animale dans l'étiquetage des viandes : « débouchés pour céréales non OGM ».	Problème de rendement par rapport à la concurrence des pays qui utilisent les OGM (meilleurs rendement/ha).
Nouveaux Débouchés / nouveaux marchés	Nouveaux débouchés (Energies : biomasse, chimie verte, biocarburants : la France produit 30 % de l'éthanol carburant de l'UE).	Débat avec ces nouveaux usages du blé (opposition alimentation humaine et biocarburant).
Infrastructures	Plan silos en cours (restructuration des volumes de stockage). Canal-Seine-Nord-Europe (CSNE) : peut permettre de trouver de nouveaux débouchés vers l'Europe du Nord.	Poids de la réglementation (activité silos).
Pouvoirs publics	Vers un encouragement des biocarburants de nouvelle génération (à partir d'algues ou de déchets), qui ne concurrencent pas les cultures alimentaires ? (dépendre du nouveau parlement européen).	Biocarburant : instabilité de la législation européenne avec des changements +/- favorables à la production de biocarburants. Conséquences de réforme de la PAC à attendre : diminution des productions européennes et de ses exportations.

Source : DUSZYNSKI J.

CONCLUSION PARTIE II

Au niveau mondial, on l'a vu, le marché est tendu et les besoins sont croissants. Par la qualité de son agriculture, la place de la France est fondamentale, à la fois pour son économie propre et pour l'alimentation de la planète. L'analyse de la chaîne de valeur de la filière céréales française nous a montré la multiplicité des acteurs et l'importance de la chaîne logistique, support de l'efficacité et de la compétitivité de cette filière.

Dans leurs chaînes logistiques, les ports, dans leur position d'interfaces entre hinterland d'approvisionnement local et marchés mondiaux, ont un positionnement clé pour la bonne santé de cette filière export.

Partie 3

Les perspectives de développement de la filière céréales en Normandie / Vallée de Seine : réussir l'enjeu de l'*hinterland*

Après les échelles macro et nationale de cette ressource cruciale dans l'équilibre mondial et l'économie française, le cas de la Vallée de Seine est particulièrement pertinent à appréhender dans cette confrontation du local au mondial. Cette partie s'est appuyée fortement sur des études de cas d'entreprises (Tereos, Soufflet, Sénalia) qui ont des liens avec le Port de Rouen, sur des entretiens qualitatifs avec les ports, RFF et VNF, mais aussi sur l'étude de bonnes pratiques, en résonance avec la problématique du port.

I - Connaissance et enjeux des filières céréalières et agro-industrielles en Normandie et en Haute-Normandie

a - La Haute-Normandie, grande région productrice de blé tendre

La région Haute-Normandie est souvent définie économiquement par ses industries chimiques, pétrochimiques, automobiles, par sa filière logistique... mais rarement par son industrie productive agricole. Pourtant, avec 42 % de ses surfaces agricoles consacrées aux céréales, la Haute-Normandie est la 2^e région française en matière de rendement pour le blé tendre, avec une production annuelle⁹ de 2,2 millions de tonnes de blé tendre, 500 000 tonnes d'orge et 280 000 tonnes de colza. C'est aussi la 1^{re} région française productrice de lin (nombreux débouchés agro-industriels).

Les industries agroalimentaires (IAA) normandes comptaient en 2010¹⁰ : 25 500 salariés (3^e secteur industriel régional), 741 établissements avec la présence de grands groupes (Ferrero, Nestlé, Danone, Bigard,...), 3,3 milliards d'euros d'exportation (3^e secteur exportateur normand). Le profil des deux régions administratives composant la Normandie montre (carte ci-après) une **complémentarité** entre la Basse-Normandie, spécialisée dans l'industrie du lait et des viandes, et la Haute-Normandie, tournée vers la transformation de produits à plus forte valeur ajoutée ; la région est tournée vers l'exportation grâce à ses infrastructures portuaires performantes.

Les 20 premiers établissements de la filière agroalimentaire Haut-Normandie

Raison sociale	Activité principale exercée	Commune	Effectif salarié
FERRERO FRANCE	Chocolaterie, confiserie	Villers-Ecalles	542
ALLIANCE ELABORES	Préparation industrielle de produits à base de viandes	Foucarmont	417
NOVANDIE	Fabrication de lait liquide et de produits frais	Maromme	383
SYRIUS	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	Saint-Valéry-en-Caux	371
NESTLÉ FRANCE	Transformation du thé et du café	Rouxmesnil-Bouteilles	320
DAVIGEL	Commerce de gros de produits surgelés	Martin-Eglise	307
SICO	Production de viandes de boucherie	Le Neubourg	303

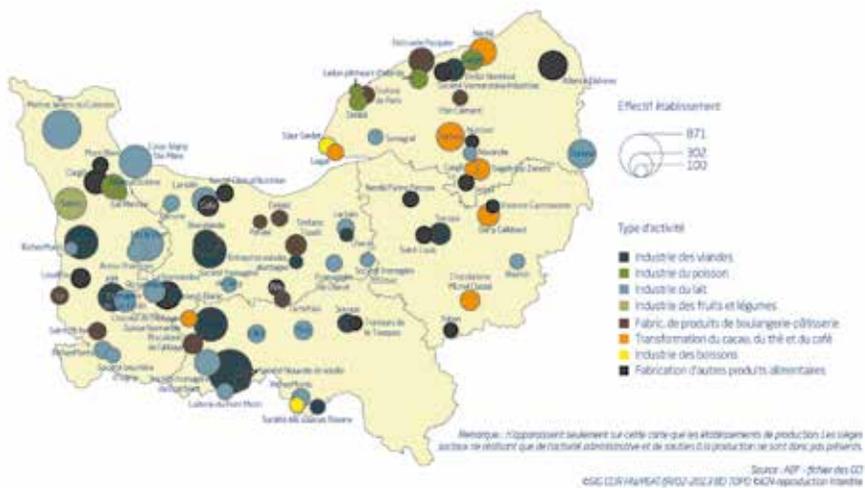
⁹ Source : Passion céréales.

¹⁰ Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie, 2012, 6p.

DANONE	Fabrication de lait liquide et de produits frais	Ferrières-en-Bray	292
SAINT LOUIS SUCRE SNC	Fabrication de sucre	Nassandres	261
SEGAFREDO ZANETTI FRANCE	Transformation du thé et du café	Sotheville-lès-Rouen	253
BARRY CALLEBAUT FRANCE	Chocolaterie, confiserie	Louviers	251
ITM LOGISTIQUE INTERNATIONAL	Entreposage frigorifique	Vironvay	251
SYSTÈME U NORD OUEST	Centrales d'achats alimentaires	Beuzeville	236
SOCOPAL	Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles	Les Grandes-Ventes	229
ANDRÉ LEDUN	Industrie du poisson	Sasseville	220
LUNOR COOPÉRATIVE	Commerce de gros de fruits et légumes	Luneray	218
DAVIGEL	Industrie du poisson	Offranville	211
SAVEURS DE FRANCE - BROSSARD	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	Le Neubourg	209
CHOCOLATERIE MICHEL CLUIZEL	Chocolaterie, confiserie	Le Roncenay-Authenay	207
NORMIVAL	Préparation industrielle de produits à base de viandes	Luneray	206

Source : Cahier d'Aval n°86, juin 2010.

Etablissements de l'industrie agroalimentaire de plus de 100 salariés (juillet 2012)

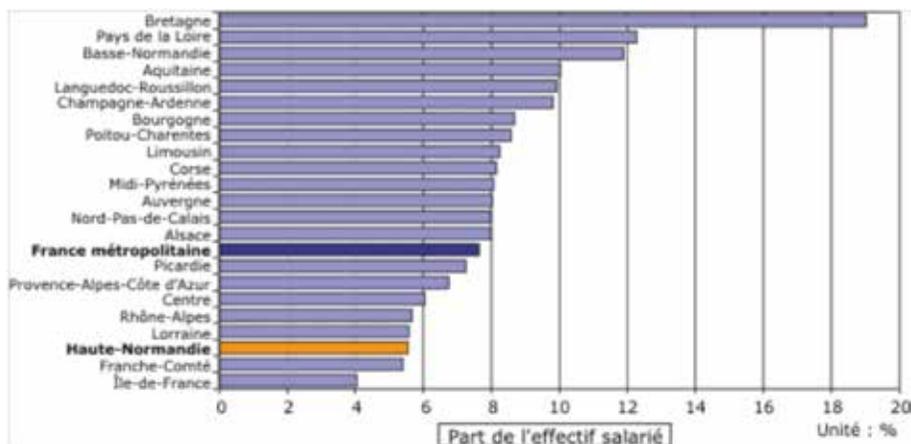


Source : INSEE - Clap 2007.

b - En Haute-Normandie, un poids faible des Industries Agroalimentaires dans l'industrie locale et une forte dépendance de l'extérieur

Une analyse plus fine des activités agroalimentaires en région Haute-Normandie¹¹ nous montre qu'elles ont un **poids relativement faible dans l'économie locale**. L'industrie agroalimentaire est le 5^e employeur industriel de la région, loin derrière la chimie, les équipements mécaniques, la métallurgie-transformation des métaux et l'automobile, mais devant des secteurs tels que la pharmacie, la parfumerie, l'entretien ou l'industrie des composants électriques ou électroniques. Elle rassemble 9 560 salariés, soit 3,8 % des salariés de l'industrie, du commerce et des transports, contre 5,1 % en France métropolitaine. De même, le commerce alimentaire de gros a une moindre importance en Haute-Normandie : incluant les centrales d'achat, il emploie 3 860 salariés et contribue pour 1,5 % à l'emploi (0,9 point de moins qu'au niveau national).

La filière agroalimentaire dans l'ensemble Industrie-Commerce-Transport



Source : INSEE - CLAP 2007.

Si l'industrie agroalimentaire est plus autonome que l'ensemble de l'industrie régionale (automobile, aéronautique, pharmacie, industries fortement présentes dans la région et majoritairement dépendantes des groupes extérieurs), **les deux tiers des salariés de la filière agroalimentaire travaillaient en 2006 dans un établissement soumis à un centre de décision (groupe ou siège social) extérieur à la région**. Malheureusement nous ne disposons pas de données plus récentes mais ce constat est partagé par les industriels et donc toujours vrai aujourd'hui.

¹¹ SUEUR C. et DELACROIX M., INSEE Haute-Normandie, DRAAF, 2010, p.5

c - Les industries céréalières et agroalimentaires : une importante activité export...

La Normandie occupe la première place du classement pour l'exportation de « produits agricoles, sylvicoles, de la pêche et de l'aquaculture » en totalisant 15 % des exportations françaises. Parmi les 20 premières entreprises exportatrices normandes (2011) ayant leur siège en Normandie, figurent 5 entreprises liées aux agro-industries (BENP-Tereos, Novandie, Roxane, Ferrero France, Nutriset).

Agro-industrie : Les premières entreprises exportatrices normandes (2011)

(Ne figurent ici que les entreprises ayant leur siège en Normandie)

Rang	entreprise	Activité	Commune du siège	Rang national
8	BENP Lillebonne	Fabrication de produits chimiques organiques de base	Lillebonne (76)	338°
13	NOVANDIE	Fabrication de produits laitiers	Maromme (76)	534°
17	ROXANE	Industrie des eaux de table	La Ferrière Bochard (61)	573°
19	FERRERO France	Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	Mont-Saint-Aignan (76)	622°
20	NUTRISET	Fabrication de produits alimentaires	Malaunay (76)	655°

Sources : DUSZYNSKI J., à partir des données : Douanes, statistiques du commerce extérieur, CCI Normandie, 2012, OREXPORT(R), n° 3.

d - ... Une déconnexion entre production agricole locale et filière agroalimentaire Haut-Normande¹²

Les entreprises agroalimentaires sont en général liées aux bassins de production agricoles, là où elles trouvent les matières premières qu'elles transforment. **La filière agroalimentaire en Haute-Normandie est en fait peu liée à la production agricole locale**, néanmoins précisons que ce lien existe pour le lait, la viande, ou encore les grandes cultures. En effet, en Haute-Normandie la filière agroalimentaire repose principalement sur la transformation de certains produits d'importation transitant par les ports (ou liés aux activités de la pêche) et présente la particularité d'inclure une composante importante d'activités de transformation de matières premières exotiques (café, thé, cacao...). La Haute-Normandie est la première région pour la transformation du thé¹³ et du café. La présence des grands ports de commerce, avec l'importation de produits tropicaux (thé, café, cacao) a favorisé l'implantation historique d'unités de

¹² SUEUR C. et DELACROIX M., INSEE Haute-Normandie, DRAAF, 2010, p.5.

¹³ DUHO S., 2012.

production pour ces activités. Les plus importants établissements sont : Nestlé France pour le thé et le café, Ferrero pour le chocolat et Pêcheurs d'Islande pour le poisson.

L'industrie de transformation du grain est moins développée en Haute-Normandie que dans d'autres régions céréalières. Le travail du grain et la fabrication d'aliments pour animaux emploient 3,5 % des salariés de la filière agroalimentaire. Composé principalement d'établissements de moins de 50 salariés, le secteur est peu développé dans la région. Pourtant, la production céréalière régionale est très importante, mais davantage destinée à l'exportation, par l'intermédiaire du Port de Rouen.

L'activité des industries agroalimentaires est liée à l'activité de transformation des produits d'importations (chocolat, thé, café, poissons) et non des produits de production locale. **Cette déconnexion des lieux de production et de transformation renvoie au « concept » de chaîne de valeur mondiale** développé en première partie. La région Haute-Normandie servirait de lieu de passage, de transit, d'expédition pour les flux de céréales (exportées sans valeur ajoutée) et de lieu de transformation d'autres flux agricoles. Cette dichotomie importante des flux import et export pose plusieurs questions :

- 1) celle de complémentarités à trouver entre agriculture et industries locales, de circuits courts à développer ;
- 2) celle de l'export d'un produit brut (céréales) et en vrac, sans valeur ajoutée (pas de transformation locale) ;
- 3) celle du lieu où se fait et s'enregistre la valeur ajoutée... une industrie serait à développer des céréales transformées localement.

e - L'enjeu de créer localement plus de valeur ajoutée

Du point de vue du territoire, dans une période de difficultés économiques et de pertes d'emplois industriels, l'enjeu est de reconnecter ces flux, de trouver des débouchés aux productions (développement de l'agro-industrie notamment) pour fixer la valeur ajoutée et les emplois.

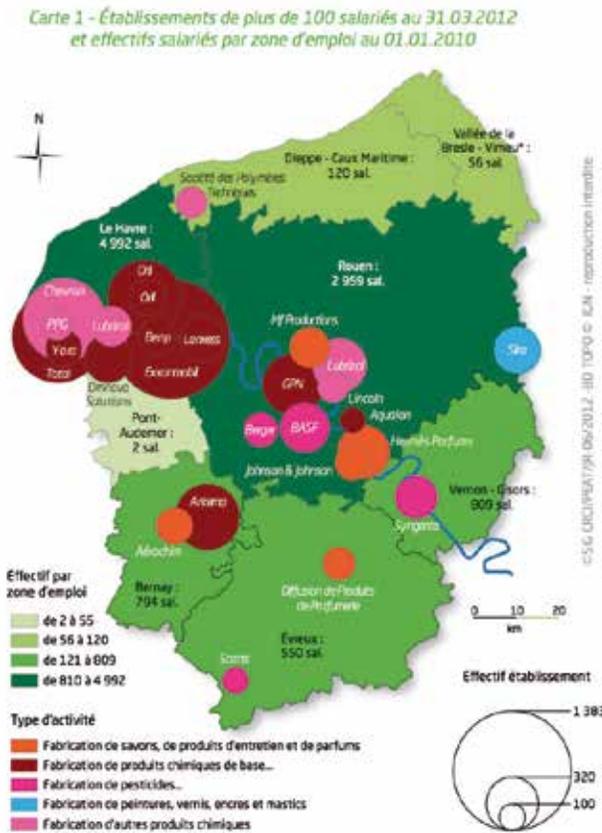
« Les comptes nationaux ne collectent que les données relatives aux flux bruts aux frontières et non celles aux lieux sur lesquels la valeur est ajoutée aux différentes étapes du processus de production. Cette mesure semble inadéquate alors que les échanges de biens intermédiaires constituent une composante majeure du commerce mondial. » (LAMY P., 2013).

Cette valeur ajoutée locale pourrait se baser sur les filières agroalimentaires, mais aussi agro-industrielles. Les liens sont étroits entre céréales et chimie, nous l'avons vu précédemment avec la question des débouchés et de l'utilisation des céréales. L'industrie chimique est une filière économique majeure pour le complexe portuaire havro-rouennais et a été identifiée dans les filières à enjeux pour « HAROPA 2030 ». La Normandie est la 2^e région d'exportation de produits

chimiques derrière la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur. L'objectif d'HAROPA est de développer, en lien avec les industriels (Union des Industries Chimiques en premier lieu), la logistique nécessaire pour renforcer cette capacité d'exportation.

En Haute-Normandie, l'industrie chimique regroupe plus de 10 000 emplois salariés en 2010¹⁴, soit 1,7 % de l'emploi salarié régional, ce qui la place au 2^e rang des régions françaises dans ce secteur. Le secteur de la chimie compte 141 établissements en Haute-Normandie dont 21,3 % emploient au moins 100 salariés. Les sites industriels Haut-Normands sont très majoritairement implantés le long de la Seine afin de profiter des infrastructures portuaires fluviales et maritimes, à proximité immédiate des grandes raffineries des ports du Havre et de Port-Jérôme.

Carte des établissements de la filière chimie Haut-Normande



Sources : AEF, fichier des CCI / Insee - Clap
* Comprend la partie picarde de la zone d'emploi

Source : CRCI Haute-Normandie, 2012, ORECO n°14.

¹⁴ Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie, 2012.

II - Essai de figuration de la chaîne d'acteurs de la filière céréales

a - Entreprises interrogées : point de méthode et objectifs des entretiens

Pour comprendre la chaîne d'acteurs de la filière céréales, l'enchaînement des actions et le rôle de chacun, nous avons choisi de rencontrer des entreprises basées en Vallée de Seine. Ces entretiens ont été complétés avec la vision à la fois globale et précise du Port de Rouen qui est un acteur clé de la filière. Notre volonté a été de rencontrer et d'interviewer des acteurs de la filière céréales :

- ayant des tailles, des rôles, des positionnements, des stratégies différentes (mais complémentaires) ;
- ayant des localisations géographiques permettant de couvrir l'*hinterland* portuaire rouennais en ayant une « approche Vallée de Seine ».

Ces entretiens (qualitatifs, semis directifs) ont été réalisés de visu avec pour principe une parole libre (pas d'enregistrement) et une règle de confidentialité par rapport à des informations sensibles car relevant de stratégies d'entreprises et du champ concurrentiel. Les entreprises interrogées ont été :

- une agro-industrie, **Tereos**¹⁵, goupe agro-industriel coopératif spécialisé dans la première transformation de la betterave, de la canne et des céréales ;
- un opérateur portuaire, **Sénalia**, groupe coopératif, l'un des principaux exploitants des silos céréaliers et sucriers du Port de Rouen ;
- et un gros acteur de la collecte et du négoce, **Soufflet**, premier collecteur privé français et européen de céréales.

Ces trois groupes font partie des principaux acteurs de la filière céréales en Vallée de Seine avec : Lecureur, Simarex, Saipol, Sevepi. Ce choix de trois entreprises permet de couvrir le champ de la filière céréales en Vallée de Seine, d'un point de vue géographique et du point de vue de l'activité. Ces entretiens m'ont apporté les connaissances nécessaires :

- de la chaîne d'acteurs de la filière céréales ; des rôles de chacun dans cette chaîne,
- de la chaîne logistique de chacun ; comment ces entreprises participent à l'*hinterland* ?

¹⁵ L'usine Tereos BENP de Lillebonne a fait l'objet d'une première visite organisée lors du séminaire 3 (15 mars 2013) pour l'ensemble de la promotion du MBA MTL.

Zoom sur trois acteurs clés de la filière céréales en Vallée de Seine

			
Position dans la chaîne de valeur de la filière céréales¹⁶	Acteur de la 1 ^{re} commercialisation.	Acteur de 1 ^{re} et 2 ^e transformation : Biocarburants (production éthanol) - acteur de niveau mondial. Amidonnerie (Syral Tereos), acteur de niveau européen.	Acteur de 1 ^{re} et 2 ^e transformation (Meunerie, Malterie).
Localisation de l'entreprise	Entreprise située à Rouen (contexte urbain et portuaire), site portuaire du GPMR.	Entreprise située sur la zone industrielo-portuaire de Port Jérôme (Lillebonne), site du GPMR.	Siège de l'entreprise située à Nogent sur Seine, port partenaire d'HAROPA (accord de partenariat le 12 avril 2013). Mais multi localisations en Europe.
Activité de l'entreprise rencontrée	C'est une coopérative (une sorte de « Super Coopérative » car union de plusieurs coopératives). Sénalia n'intervient pas dans la partie commerciale. Rôle de prestataire logistique pour ses clients qui « l'approvisionnement » en céréales (stockage, pré-acheminement, livraison client final). Ex : Sénalia assure la prestation logistique pour le compte de SAIPOL (usine de production de diester à partir de graines de colza et de tournesol). Rôle de transit et de contrôle qualité (acteur très en lien avec les sociétés de contrôle de l'hygiène,...).	Tereos BENP est spécialisée dans le raffinage de céréales pour la production d'éthanol (200 000 m ³ de bioéthanol/an). Production de glucose, de gluten, de co-produits.	Collecte et négoce de grains, agro-industrie. Malterie – acteur de niveau mondial. Meunerie – acteur de niveau européen. Négoces – acteur de niveau européen.
Matières premières	Blé (3/4 des tonnages de Sénalia), sucre, cacao, un peu d'orge, d'oléagineux et de protéagineux. 6,7 millions de tonnes manutentionnées en 2012.	Blé 100 % français et durable (800 K tonnes), eau, énergie, produits chimiques, enzymes (plus de 3 tonnes de blé pour produire une tonne d'éthanol).	Blé, Orge : 3,635 millions de tonnes de céréales collectées. Capacités de stockage : 1,630 Mt (taux d'occupation n'atteint pas 100 % car nécessité de séparer les différentes marchandises).
Transport amont approche « fournisseurs » / hinterland d'approvisionnement	75 % poids lourds, 15 % péniches, 10 % trains. <i>Hinterland</i> : Haute-Normandie, Picardie, Centre, Île-de-France, Basse-Normandie, Champagne-Ardennes, Pays de Loire, Nord.	50 % fluvial (via les quais de Radicatel) et 50 % Routier. <i>Hinterland</i> : Picardie, Nord-Pas-de-Calais, Centre, Champagne-Ardennes, Haute-Normandie.	Du silo de collecte au silo d'expédition : les agriculteurs livrent en camion ou en bennes, ou bien Soufflet utilise sa propre flotte. En 2012 : 814 000 tonnes transportées par trains (part en baisse). 1 millions de tonnes chargées en péniche (part qui progresse).

Source : DUSZYNSKI J., à partir des entretiens réalisés avec Soufflet, Tereos, Sénalia.

¹⁶ Voir pages précédentes : schéma de la Chaîne de valeur de la production de blé tendre.

			
Produits de sorties	Export de céréales avec mélanges spécifiques selon pays (chaque pays a un cahier des charges propre). Le métier de Sénalia : homogénéiser la qualité de la marchandise (en préparant des mix de qualités différentes pour aboutir au résultat attendu).	Drèche pour l'alimentation animale (230 K tonnes - 1/3 vers l'Angleterre par voie maritime, 2/3 en Normandie). Gluten pour alimentation humaine et animale (56 K tonnes). Sirop de glucose (150 K tonnes). Bioéthanol (200 000 m ³).	Stratégie d'intégration verticale : maîtrise des marchés physiques et de la qualité de ses produits.
Transport aval - desserte clients « finaux »	Volume de 3,2 millions de tonnes de céréales à l'export en 2012 (312 navires). Mer > 80 % via le Port de Rouen. Pour clients européens : variable (route, fer, fleuve).	85 % par voie maritime via son appontement/Seine (à destination France : 30 % et reste de l'UE : 70 %). 15 % par route (destination : Grand Ouest de la France).	Dispose de silos d'exportation : sur le Port de Rouen, sur le Port de La Pallice, à l'intérieur des terres (Metz pour exporter vers l'Allemagne, dans l'Yonne pour exporter en Italie,...).
Logistique	Sénalia assure la prestation logistique pour le compte de BENP, le blé reçu en camions ou en péniches est envoyé 24h sur 24 à l'usine. Sénalia joue le rôle de stockeur/livreur pour les blés que Tereos achète.	Soufflet maîtrise l'ensemble de la chaîne logistique : flotte camions, embranchements particuliers (fer),...	
R&D / innovation			Projet commun à Tereos et Soufflet : Création d'un pôle d'expertise dédié à la valorisation des protéines végétales dans l'alimentaire, les cosmétiques, la chimie verte (Institut Improve ¹⁷ , en Picardie).
Stratégies	Prône une démarche qualité pour l'ensemble de la filière céréales, une « qualité export ». Sénalia impose une qualité de blé haute à l'export (au-delà des indices standard ¹⁸) et peut refuser certaines livraisons si elles sont jugées de qualité insuffisante. Une stratégie d'excellence comme levier de compétitivité face aux nouveaux concurrents. Diversification de clientèle : développement de l'orge de brasserie (en direction de la Chine).	Un mot clé : la valeur ajoutée. Création de valeur par l'utilisation par extraction de protéines végétales de haute pureté (utilisation de l'ensemble de la graine). Il est estimé que 1 emploi direct à Tereos génère 5 emplois indirects (transporteurs par ex). Stratégie de diversification (« pari » du bioéthanol). Diversification « verticale » pour 2 raisons : la sécurisation du blé rentré et la valorisation de la filière blé par cette diversification (prix du blé a augmenté ces dernières années).	« La logistique : le nerf de la guerre ». La puissance de Soufflet c'est aussi sa stratégie logistique intégrée. Maîtrise de la chaîne logistique. Exemple : Création en 2003 de la Société Nogentaise de Transport Combiné (SNTC), solution de transport combiné route-fleuve pour assurer l'acheminement de ses productions de malt entre Poliset, dans l'Aube, et le Port du Havre. Cette solution de transport combiné route-fleuve est prolongée par un dispositif de transport maritime, et concerne aussi bien les flux import que les flux destinés à l'exportation.
Perspectives	Développer une offre de services (fluviaux et ferroviaires) pour diversifier les modes d'approvisionnement (modes de transport).	Production de bioéthanol de 2de génération.	Miser sur le conteneur (potentialités phénoménales). Nouveaux marchés car utilisation de toutes les possibilités logistiques et portuaires.

Source : DUSZYNSKI J., à partir des entretiens réalisés avec Soufflet, Tereos, Sénalia.

¹⁷ Institut mutualisé pour les protéines végétales (IMPROVE) - ROUSSANGE G., Les Echos, 12 septembre 2013.

¹⁸ Lors de son Conseil d'Administration du 26 juin 2013, Sénalia adoptait sa position pour la qualité de la nouvelle campagne et officialisait le niveau 220 du critère Hagberg comme standard pour les blés destinés à l'exportation en meunerie (Sénalia, dépêche du 29 juin 2013).

b - Analyse SWOT pour mieux comprendre chacune de ces entreprises

Une matrice SWOT appliquée à chacune des trois entreprises permet d'avoir une synthèse des principaux éléments ressortis des entretiens. Cette analyse n'est donc pas exhaustive et le choix de ce qui apparaît a été fait par l'auteur. Il est à noter que si les entreprises se sont exprimées pour elles-mêmes, elles se sont aussi quelques fois exprimées pour la filière dans son ensemble.

Tereos - Lillebonne

Forces	Faiblesses
<p>Diversification réussie (production éthanol) alors qu'elle constituait un pari. Capacité de l'entreprise à innover. Gros investissement sur le site de Lillebonne (1,5 millions d'euros). Foncier disponible sur Port-Jérôme pour de futurs développements. Augmentation des débouchés (alimentaires et non alimentaires), portefeuille de produits.</p>	<p>Prix d'achat du blé¹⁹ aux organismes de collecte et producteurs liés à Tereos-Lillebonne. Importance du coût de l'énergie (70 % des coûts variables) pour Tereos BENP. Lourd investissement sur site à amortir. Site « à risque » (SEVESO seuil haut). Importance de l'approvisionnement du site par poids lourds.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Canal-Seine-Nord-Europe (CSNE) : 2 avantages 1/ gain (financier et environnemental) par rapport à la route pour l'approvisionnement en céréales, 2/ connexion au hub éthanol qu'est le Port de Rotterdam. Mesures incitatives au niveau européen et France (taux d'incorporation de bioéthanol dans les carburants)²⁰. Stockage et réutilisation du CO2 (option non choisie pour le moment, mais option développée par un concurrent, ABENGOA, qui revend le CO2 à des marques de COLA). Positionnement sur le développement de biocarburants de 2de génération (projets « Déinol » et « Futuro », valeur ajoutée sur les fibres, le son pour créer de l'éthanol de 2de génération). Nouveaux débouchés, liens fort avec la filière chimie et la filière énergie très présentes en Vallée de Seine (des liens à tisser, des flux et des stockages à mutualiser).</p>	<p>EcoTaxe, si elle est mise en place, pourrait avoir un effet sur le coût rendu céréales (prix du transport). Politique fiscale de l'Etat français orientée vers le diesel, n'aide pas au développement de la filière bio carburants. Instabilité de la politique européenne de soutien aux agrocarburants (lobby industriels vs lobby environnementalistes). Pas la taille critique au niveau du complexe portuaire havro-rouennais, qui ne sait pas faire de transbordement de produit dangereux (les bateaux partent sur Anvers, port qui fait ce type de prestation). Opinion publique qui plébiscite l'utilisation du blé pour la nourriture (alors que l'éthanol n'est pas en concurrence avec l'alimentaire)²¹. Concurrents qui ont des plus forts rendements (ex : 30 % de rendement en plus sur le maïs aux Etats-Unis qu'en France)²².</p>

Source : DUSZYNSKI J., sur la base des propos tenus lors de l'entretien du 13 07 2013 avec Nicolas Vanheireweghe, Responsable logistique du site Tereos Ethanol Lillebonne.

¹⁹ Il peut être supérieur au prix du marché selon le moment où les contrats ont été négociés.

²⁰ Taux d'environ 5 % du carburant essence en France et objectif d'incorporer 10 % de bioéthanol à la consommation de carburants en 2020.

²¹ Selon une estimation, les biocarburants utilisent moins de 3 % des surfaces cultivées, soit 2 % de la production de blé et 10 % de la production de betteraves (bioéthanol.com).

²² Cas des pays qui utilise des OGM ; ce qui pose la question d'une politique nationale et européenne en ce sens : envisager de dédier des surfaces de blé pour la production de bioéthanol, donc en cultivant du blé OGM pour augmenter le rendement.

Sénalia - Rouen

Forces	Faiblesses
<p>Sénalia est une fusion, une union de coopératives (et c'est le seul cas sur Rouen). Proximité de l'<i>hinterland</i> céréalier. 2 régions à enjeu : Picardie (concurrence du Port de Dunkerque) et Centre (concurrence du Port de La Pallice). Un critère de différenciation par rapport à d'autres opérateurs portuaires et coopératives : le nivellement par le haut de la qualité du blé meunier²³. Stratégie d'image : lancement, il y a quelques mois d'un « appel à idées » pour la valorisation des quatre silos de la presqu'île Elie.</p>	<p>Dépendance du Port de Rouen (son port d'attache) pour exporter. Déploire une concurrence entre coopératives, alors que des mutualisations pourraient être bénéfiques. Préacheminement majoritairement routier (75 %). Modèle ferroviaire à revoir (atteindre région Centre). Problème du tirant d'eau de la Seine pour certains marchés (notamment égyptien). Flux export : qui pose la question des flux retours (barges, camions, trains à vide) : des mutualisations de services à trouver ; question de la rentabilité du trajet retour car seuls 10 % des PL repartent à plein.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Développer l'utilisation des autres modes de transport pour consolider et élargir l'<i>hinterland</i> (qualité des céréales plus homogène), développer une nouvelle offre de services. Mieux et plus utiliser (massifier) les infrastructures existantes : Seine. Réalisation du CSNE : Sénalia partie prenante (aux côtés d'autres coopératives) de la création d'une plate-forme multimodale dédiée aux céréales, à l'agrofourmiture et aux pondéreux. Des optimisations et mutualisations entre coopératives sont à trouver - pour monter des projets viables concernant toute la chaîne d'acteurs de la filière, à l'instar de ce que les ports de Rouen et du Havre construisent avec les industriels de la Chimie²⁴. Nouveaux marchés en développement : orge de Brasserie vers la Chine (croissance de la consommation de bière). Sénalia fait du conteneur sur des marchés de niche (orge de brasserie). Un savoir-faire français, une compétence française (sur l'orge par exemple) à valoriser et à promouvoir pour l'ensemble des acteurs de la filière.</p>	<p>Clients concentrés à 80 % sur l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest (clients du Port de Rouen) ; Algérie et Maroc représentent 68 % des chargements sur les pays tiers. Activité de Sénalia perçue comme une nuisance par les riverains (poids lourds et poussières de céréales), ex du site de la Presqu'île Elie situé face au nouveau quartier emblématique de Rouen (Ecoquartier Flaubert en construction). Risque : ne pas raisonner filière, « raisonner petit ou territoire régional », alors que les menaces sur la filière céréales française sont réelles (cette menace a été formulée pour la chaîne d'acteurs dans son ensemble).</p>

Source : DUSZYNSKI J., sur la base des propos tenus lors de l'entretien du 22 07 2013 avec Nicolas De BOISHEBERT, Ingénieur Filière Sénalia.

²³ Lors de son CA du 26 juin 2013, Sénalia adoptait sa position pour la qualité de la nouvelle campagne et officialisait le niveau 220 du critère Hagberg comme standard pour les blés destinés à l'exportation en meunerie (Sénalia, 29 juin 2013).

²⁴ AURH, GPMH, GPMR, Cabinet MENSIA, 2012.

Soufflet – Nogent sur Seine

Forces	Faiblesses
<p>Fonctionne avec plusieurs ports pour ses exportations : La Pallice et Rouen (double stratégie de ports de sortie).</p> <p>Convention de partenariat avec RFF (10 % d'annulations de train par an).</p> <p>Douanes comme facilitateur de la logistique des ports (sécurisation du produit, dynamisme économique).</p> <p>Poids du groupe (pouvoir de lobby).</p>	<p>Pénurie de silos en France ou problèmes de normes : silos pas en adéquation avec la production.</p> <p>Manque de diversification des modes de transport.</p> <p>Manque de flux massifiés.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Projet de mise à grand gabarit de la « Petite Seine » (entre Montereau et Nogent-sur-Seine).</p> <p>Plan silos en France qui va permettre d'augmenter les capacités de stockages (moyen de régulation du cours des céréales).</p> <p>Aujourd'hui : capacité à gérer 360 camions/jour en moyenne (150 transporteurs différents).</p> <p>Envoie 10 000 conteneurs/an de malt (exporté via le Port du Havre à destination du Brésil et du Japon). Fret conteneur 30 % moins cher que le fret vrac.</p> <p>Le Port de Nogent désormais partenaire d'HAROPA.</p> <p>Consommation de céréales en augmentation.</p> <p>Utilisation des infrastructures portuaires de Rouen et de La Rochelle : permet à Soufflet de diversifier ses destinations à l'export (Corée du Sud, Japon, Arabie Saoudite).</p>	<p>La principale menace pourrait être d'ordre logistique. Une mécanique bien huilée mais facilement « grippable » ? (météo, écart de rendement,...). Réactivité demandée.</p> <p>Savoir anticiper pour organiser la moisson sur un temps court : 50 % des marchandises collectées le sont à la moisson sur une période de 45 jours (1,3 millions de tonnes collectées en 20 jours cette année, soit 70 % du total collecté au cours de la moisson).</p> <p>Des points d'amélioration (signalés pour eux-mêmes par le Groupe) :</p> <p>Optimisation du stockage de céréales (rentabilité de l'investissement silos mesuré par sa capacité de stockage sur la durée. Plus il se remplit et se vide, mieux c'est).</p> <p>Optimisation de la chaîne logistique externe et interne (frais de transferts inter silos).</p> <p>Problème de stockage : en plus de ses capacités propres, Soufflet utilise 67 points de stockages ou plateformes externes (300 000 tonnes).</p>

Source : DUSZYNSKI J., sur la base des propos tenus lors de l'entretien du 24 juillet 2013 avec Jean-Michel HENRY, Directeur des relations extérieures.

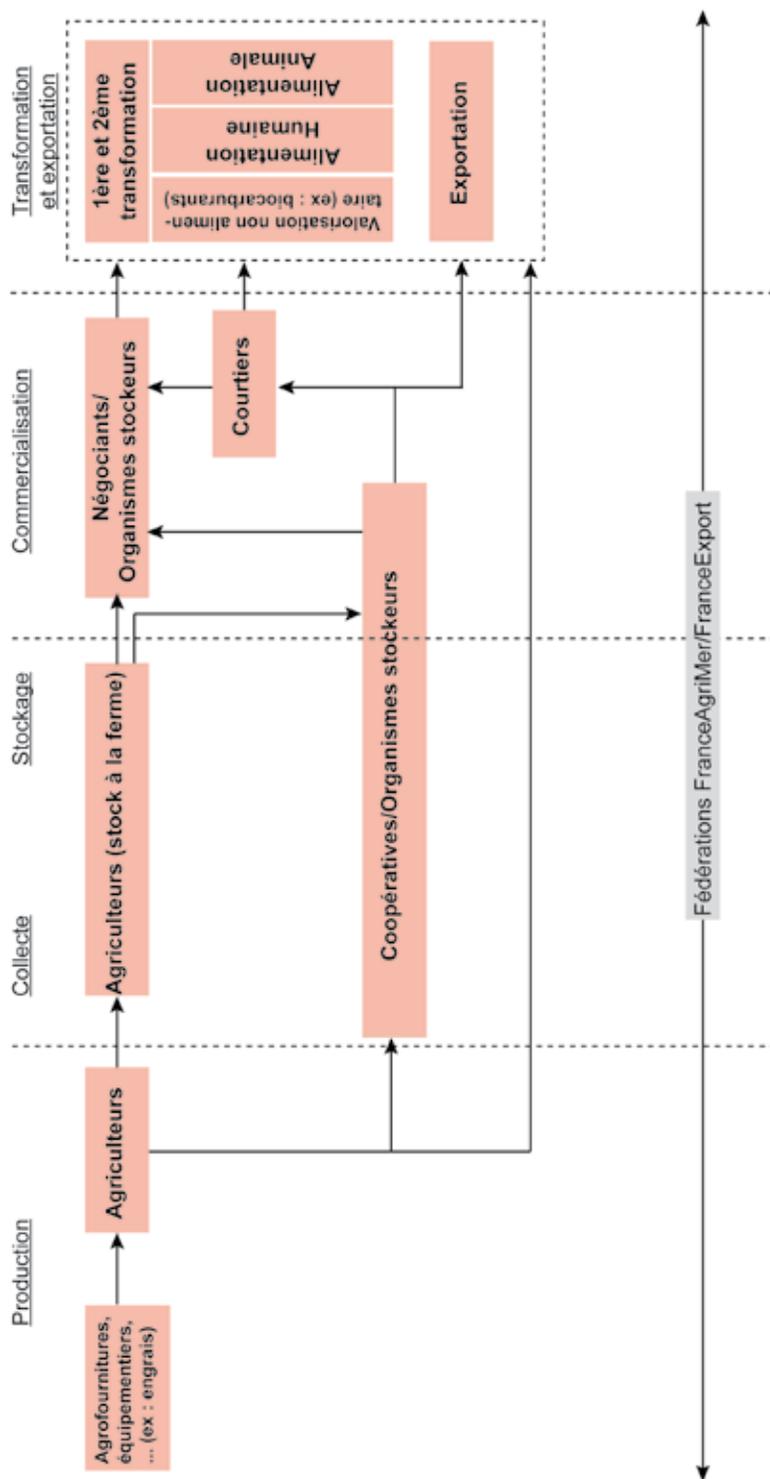
c - Principaux enseignements et perspectives

Côtoyer ces trois acteurs de la filière céréales nous a permis de comprendre la complexité de cette chaîne d'acteurs.

1/ Les maillons d'une même chaîne de valeur

Le calcul qui va suivre n'est réalisé qu'à titre purement informatif pour tenter de cerner le processus de création de valeur ajoutée.

Schéma de fonctionnement de la filière céréales en France à travers l'exemple du blé tendre



Sources : Ernst and Young. INRA « les filières céréales / JD »

Tereos, Sénalia, Soufflet sont les maillons d'une même chaîne : la chaîne de valeur céréales. Leurs rôles sont complémentaires et interdépendants. Sénalia assure la prestation logistique de Tereos, **dans sa phase amont**, en acheminant les céréales sur site (Lillebonne) et en les stockant avant transformation par Tereos. Ce dernier ajoute beaucoup de valeur au produit de base céréale. Un bilan complet dépenses/recettes pour Tereos BENP est impossible, faute de disposer de tous les éléments. Si l'on se base sur le tonnage de blé approvisionnant chaque année Tereos (800 000 tonnes), on arrive à un montant de dépenses de 152 millions d'euros²⁵ (prix d'achat). Le montant total des produits de sortie (leur valeur marché) totalise 306 millions d'euros (bioéthanol, sirop de glucose, gluten, drêche). On peut donc dire que la transformation réalisée chez Tereos BENP multiplie par 2 la valeur initiale du produit blé. Sénalia assure aussi une partie de la **logistique avale** de Tereos (sur produits transformés) ; exemple : pour les drêches qui sont chargés en camions ou en navire (1/3 vers l'Angleterre par voie maritime, 2/3 en Normandie) et réalise les expéditions de gluten par voie d'eau (mode de transport en progression).

2/ Des limites floues, des étapes imbriquées

Les frontières sont floues entre les grandes étapes du fonctionnement de la filière céréales. Une même entreprise peut avoir un rôle à jouer dans plusieurs étapes de la chaîne : production/collecte/stockage/commercialisation/transformation et/ou exportation (rôle du port).

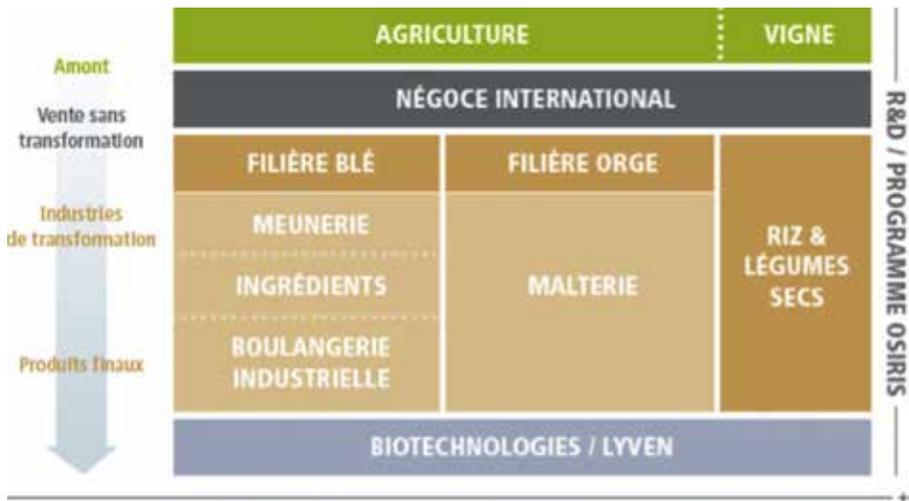
Sénalia assure la collecte et le stockage (exploitation des silos portuaires), c'est un acteur dit de « première commercialisation », qui n'intervient pas dans la partie commerciale proprement dite, mais va avoir un rôle de prestataire logistique pour ses clients (ex : Tereos) et pour les clients de ses clients (ex : les acheteurs des produits transformés de l'usine Tereos Lillebonne).

Soufflet intervient à toutes les étapes de cette chaîne de l'amont (il fournit l'engrais aux agriculteurs, collecte les récoltes), à l'aval (il peut transformer les céréales et les expédier, ex du malt), en passant par son rôle de coopérative (avec une forte dimension stockage et logistique) et son rôle de négociant (commercialisation des productions agricoles brutes ou transformées, c'est l'exemple du malt ou de la farine).

La force du Groupe Soufflet, c'est cette maîtrise de l'ensemble de la filière céréales : de la sélection des variétés de céréales à la fabrication de la farine spécifique pour la Baguette Baguépi Fleuriane (Baguette de Tradition française).

²⁵ Ces dépenses seraient à compléter avec les éléments de masse salariale, du montant de remboursement du prêt (investissement récent sur site) et des coûts des autres entrants : eau, énergies, auxiliaires technologiques et produits chimiques,...

Schéma des activités du Groupe Soufflet



Source : <http://www.soufflet.com>

3/ La chaîne logistique comme acteur à part entière

Au-delà des acteurs de la filière céréales, de ceux qui « font le marché » (producteurs, coopératives, organismes stockeurs, négociants, clients, ...) et des acteurs agro-industriels (meuneries, malteries, agro-industries,...), **ces entretiens m'ont permis d'appréhender la chaîne de valeur de la filière céréales** comme un ensemble beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît.

D'autres acteurs sont en lien et concernés par cette filière. Commençons par ceux que nous nommerons les « acteurs du territoire », car l'économie n'est pas « hors sol », les projets se font avec un substrat territorial et en tenant compte de l'environnement (au sens de ce qui entoure) :

- **L'Etat**, notamment pour tous les aspects législatifs et réglementaires (ex : Droit et Code de l'Urbanisme).
- Les **collectivités locales** à tous les échelons de la Région (qui a prérogative en développement économique), aux Etablissements Publics de Coopération Intercommunales (EPCI = Communauté de Communes, Communauté d'Agglomération, Communauté Urbaine), à la commune (puisque c'est la mairie qui délivre les permis de construire). Cela peut paraître anodin mais rien ne peut être aménagé sans ces institutions, le permis de construire pour l'implantation d'un silo, son embranchement routier,... dépendent de ces acteurs territoriaux.
- Les autres organismes en lien avec le privé et les institutions (chambres d'agriculture, chambres de commerce et d'industrie, agences de développement économique,...).

- Le champ de la R&D, du laboratoire universitaire aux écoles d'ingénieurs, au *cluster*/pôle de compétitivité.
- Parmi les acteurs territoriaux nous pouvons ajouter l'**habitant**, le citoyen riverain de ces activités de la filière, dont la parole est de plus en plus sollicitée et écoutée (de la réunion de quartier au débat public,...), et dont le poids est important dans la confrontation activité industrielle/voisinage. Il ne faut pas sous-estimer ce pouvoir de portage ou de nuisance. Il est nécessaire d'anticiper des manifestations de syndrome *NIMBY* dans nos sociétés modernes complexes, où l'habitant peut avoir le droit de vie et de mort sur un projet. Syndrome *NIMBY* pour *Not In My Back Yard*. Syndrome du dernier arrivé qui ne souhaite rien voir s'installer après lui. Ainsi comme le souligne le sociologue français Jean VIARD²⁶ : « 60 % des gens votent dans la commune où ils dorment mais pas dans celle où ils travaillent. Cela veut dire qu'ils votent pour le silence, pour la sécurité, pour l'homogénéité sociale et pour la qualité de l'école mais pas pour le développement, ni les usines et les entreprises. C'est compliqué une société où vous votez plutôt pour votre confort domestique que pour les projets de développement. ».

Des rouages enchevêtrés entre acteurs de la chaîne logistique, acteurs de la filière céréales, acteurs de la transformation des écosystèmes en relation



Source : DUSZYNSKI J.

²⁶ Lors de la conférence publique « Energie, habitat, mobilité, transport : devenir acteur du développement durable » organisée par l'AURH à Fécamp le 28 mai 2009.

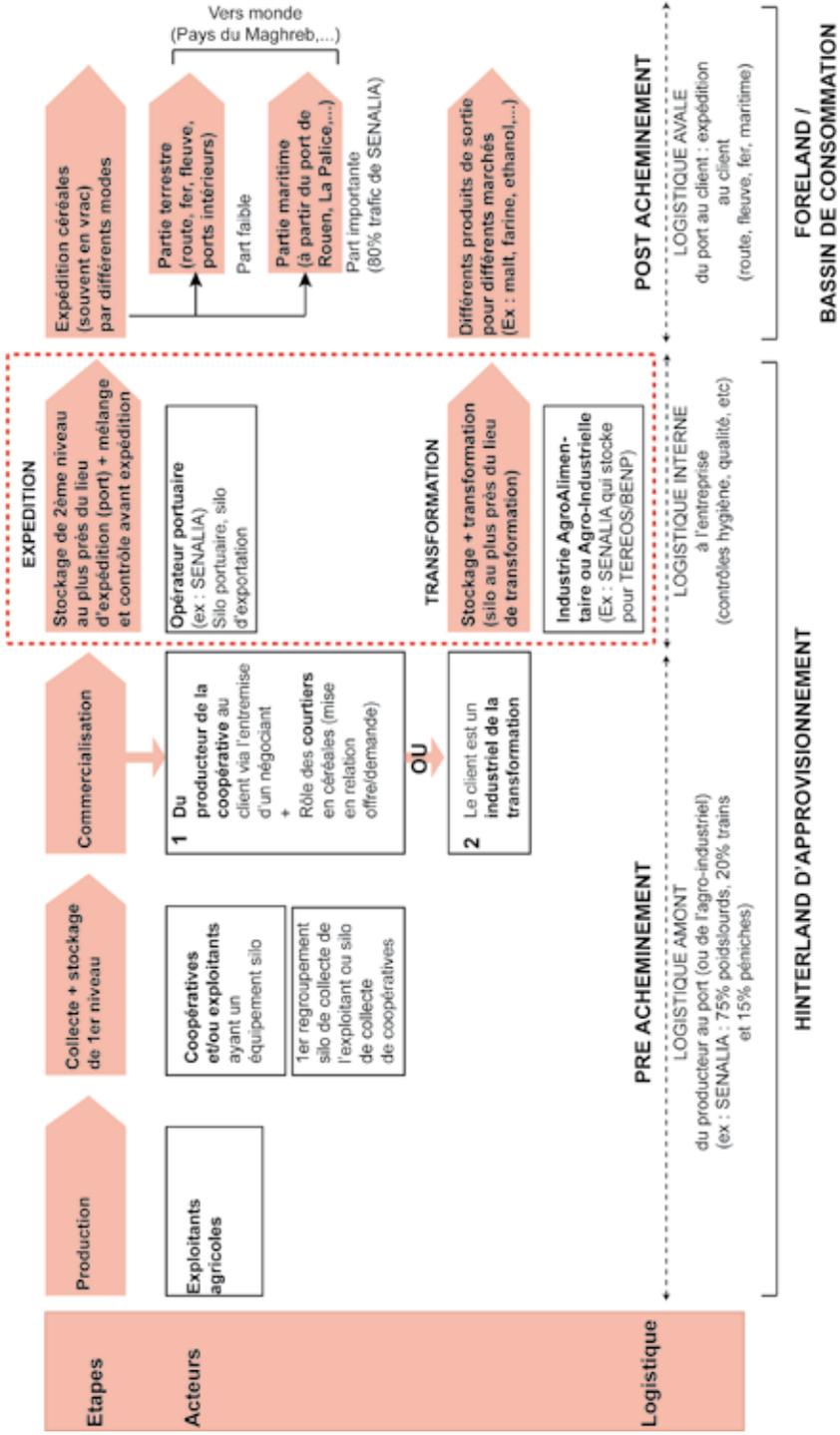
Une autre famille d'acteurs nous est apparue comme essentielle lors de ces entretiens, **les acteurs de la chaîne logistique de la céréale** :

- Les ports, avec ses terminaux, ses silos, son offre de services, (HAROPA et le GPMR ont été cités par les trois entreprises).
- Les exploitants de silos, silos de collecte ou silos d'expédition (ex : Sénalia).
- Les transporteurs routiers, fluviaux, ferroviaires.
- Les gestionnaires d'infrastructures (RFF, VNF,...).
- Les différents opérateurs.
- Les différents organismes de contrôle du chargement, de certification, de fumigation, de traçabilité de la marchandise (très sensible dans le milieu de l'agroalimentaire).
- Les contrôles sanitaires et douaniers.
- ...

Les entreprises ont insisté sur le fait que la logistique devait être une mécanique bien huilée et qu'elle fonctionnait en « flux tendus » (contrainte de l'agroalimentaire), et également sur l'importance des contrôles sanitaires pour cette activité.

Ces entretiens ont renforcé notre vision de ce qui est crucial dans le raisonnement sur/pour la filière céréales et sa chaîne de valeur : **le territoire, support du développement, et la logistique**, « **nerf de la guerre** », dans ses aspects infrastructurels, organisationnels, flux, stockage,... Certains projets d'infrastructures ont été cités (CSNE, projet de mise à grand gabarit de la Seine amont, « route des blés » reliant Chartres à Rouen par voie ferrée,...). Toutes les entreprises ont évoqué leurs problématiques logistiques et ont plébiscité une diversification des modes de transport des céréales.

Etapes et acteurs de la chaîne logistique - filière céréales



Source : Juliette DUSZYNSKI

Pré-acheminement et prix rendu

Les prix indiqués « rendus » intègrent les frais de transport jusqu'à la ville de destination. Pour le blé, le « rendu Rouen » fait référence, puisqu'il donne une tendance de prix pour les exportations nord européennes.

Tendances des marchés

Cotations 13/09/13 (Récolte 2013) (BQ(1))

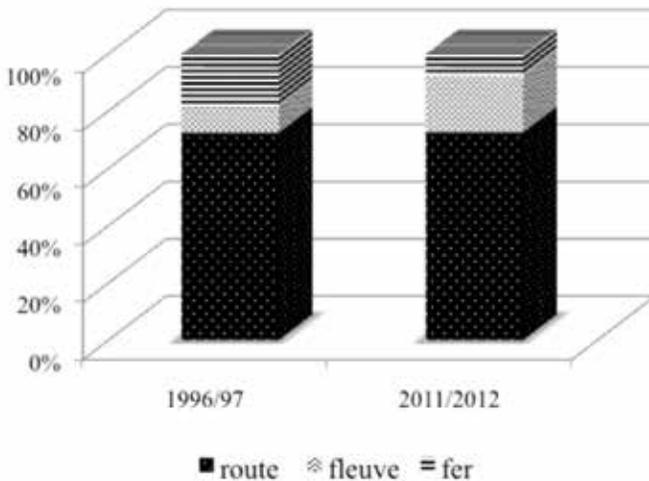
BLE	FOB ROUEN	↑	Fob \$/T	250,82
	FOB PALLICE	↑	Fob \$/T	250,82
ORGE (FOB ROUEN)		↑	Fob \$/T	239,22
MAÏS (FOB BORDEAUX)		↓	Fob \$/T	225,21

Flèches = évolution par rapport au 06/09/13.

Source : France Export Céréales.

Le prix « rendu Rouen » signifie prix livré dans le silo portuaire, donc pré-acheminement, transport amont, compris. Ce prix rendu est déterminant pour le reste de la filière céréales (il fait partie des négociations entre coopérative et un acheteur à destination) et donc **le pré-acheminement est déterminant**. Aujourd'hui ce transport amont se fait en grande majorité par poids lourds, or une massification en utilisant fleuve et fer pourrait réduire ce prix rendu (et également le coût CO₂).

Préacheminement des céréales à Rouen



Sources : GPMR, HAROPA, DUSZYNSKI J.

Sénalia a eu une approche très territoriale de son business. Ce dernier est très lié au Port de Rouen (acteur essentiel de cette chaîne logistique en Vallée de Seine) et donc très en lien avec le sujet de l'*hinterland* d'approvisionnement du port. Cet opérateur est le dernier maillon de la chaîne d'exportation des céréales françaises. L'exportation de céréales représente plus de 50 % des débouchés de Sénalia qui se positionne en « facilitateur » des débouchés de l'*hinterland de Rouen*, tant pour l'exportation que pour la transformation de produits agricoles. Sénalia est dépendant des stratégies du Port de Rouen, dont il est un des principaux « clients », donc dépendant d'une stratégie *hinterland* (stratégie qui reste à définir). Rappelons que Sénalia représente 57 % de part de marché des céréales exportées par le Port de Rouen.

Pour cet opérateur, la concurrence entre ports céréaliers français se joue sur l'*hinterland* (et en particulier sur les régions Picardie et Centre) ; et c'est pour collecter ces céréales que la chaîne logistique Vallée de Seine (des exploitants agricoles au Port de Rouen) doit être plus performante. Face à la concurrence des ports de Dunkerque ou La Rochelle/La Pallice, il est nécessaire de diversifier les modes d'approvisionnement (aller chercher plus de céréales et plus loin). Nous développerons cet aspect dans la partie suivante.

Trafics et capacités de stockage du Port de Rouen

Nom opérateur (et localisation)	Capacité de stockage	Mode d'approvisionnement (réception marchandises)	Performance du chargement	Chargement annuel
Simarex (groupe interface céréales)	166 000 tonnes	Camion, train	800 t/heure	0,7 à 1 million de tonne chargé chaque année
Lecureur (groupe Scael)	120 000 tonnes (1 silo horizontal, 1 vertical)	Camion, train, péniche	1 000 t/heure	1 million de tonne chargé chaque année
Socomac (groupe Soufflet)	160 000 tonnes	Camion, train, péniche	1 500 t/heure	1 million à 1,4 million de tonnes chargés tous les ans
Sénalia	Presqu'île Elie : 250 000 tonnes	Camion, train, péniche	2 portiques à 1 200t/heure 2 portiques à 600 t/heure	3 à 4 millions de tonnes chargés tous les ans
	Grand Couronne	Camion, train, péniche	1 poste à quai à 1000 t/heure	

Source : GPMR.

La force de Soufflet est, non seulement de maîtriser tous les métiers de la filière céréales, mais aussi de maîtriser toute la chaîne logistique afférente à ses activités. **La stratégie de Soufflet est un modèle d'intégration** : de la logistique de distribution (agro-fouritures pour les exploitants), au stockage (avec ses propres capacités de stockage), à la collecte auprès des exploitants (avec sa propre flotte poids lourds), à l'expédition au client final (tous modes, puisque Soufflet a mis en place depuis 10 ans une solution de transport combiné route- fleuve).

Sénalia et Soufflet se posent très clairement en organisateurs de filière et de solutions logistiques.

4/ La filière céréales est un écosystème complexe

Enfin, au-delà de la filière céréales et de la logistique, **ces entreprises transcendent les frontières statistiques des secteurs primaire (agriculture), secondaire (industrie) et tertiaire (commerce/distribution)** car elles jouent des rôles importants dans plusieurs de ces domaines (les trois pour Soufflet). Les liens entre la filière chimie et la filière céréales ne sont pas toujours faits alors qu'ils sont étroits, le cas de Tereos l'illustre. Plus qu'un raisonnement secteurs d'activité ou filières (raisonnement cloisonnant comme les limites administratives cloisonnent les projets de territoires), il paraît aujourd'hui pertinent de raisonner en système, à l'instar du modèle dunkerquois de toile industrielle (AGUR, 2009). Cette approche est bâtie sur les mises en relation entre entreprises, sur un raisonnement flux (entrants/sortants) qui permet de tracer les liens inter-entreprises, les liens que ces entreprises ont avec un port plutôt qu'un autre et permet de dépasser les logiques classiques de branches d'activités et les filières. Cette approche concorde avec l'approche territoriale d'un territoire qui se construit et se développe à partir des flux de marchandises, d'informations et de passagers, voir l'approche *gateway* développée dans la première partie du mémoire.

Le cas de Tereos souligne particulièrement cet aspect inter-filières puisqu'on touche ici à la fois à la filière céréales au sens pur, à la filière logistique, à la filière chimie (depuis juin 2013²⁷ Tereos livre Sanofi Chimie en Glucose, le site est situé à Saint-Aubin-Lès-Elbeuf, dans une boucle de la Seine) et à la filière énergies (production de biocarburants sur un des plus grands sites pétrochimiques de France). Il montre la valeur ajoutée qu'un territoire peut tirer de la transformation sur place des céréales (Tereos BENP c'est 130 emplois sur site, mais chacun de ces emplois en génère 5). De plus, en allant vers l'utilisation et la valorisation de toutes les parties de la céréale pour de multiples débouchés agroalimentaires et agro-industriels, Tereos participe de l'**économie circulaire**.

L'économie circulaire ou écologie industrielle, c'est raisonner l'économie en écosystème sous l'angle du *sustainable development* et cela correspond (très schématiquement) à faire des déchets des uns, les matières premières des autres. Le Professeur Surren ERKMAN²⁸, Directeur du groupe « Ecologie industrielle » à l'Université de Lausanne, parle de métabolisme industriel : « *Comparons le système économique à un être vivant. Comme n'importe quel être vivant, il prélève des ressources dans l'environnement, il les métabolise, il les digère et ensuite il les*

²⁷ Eric Laurent, Responsable de la Supply Chain céréales du Groupe Tereos – Lors de la table ronde « industrie chimique » des 4^{ème} Assises Régionales de la Logistique du 11 juin 2013 à Rouen (organisées par LSN).

²⁸ Lors de la conférence publique « Quel avenir industriel de l'Estuaire ? L'écologie industrielle, une chance pour notre territoire ? », organisée par l'AURH à Notre-Dame-de-Gravenchon le 6 mai 2009.

rejette dans l'environnement. Donc, le métabolisme est vraiment une description du fonctionnement, du substrat physique du système économique. Jusqu'à maintenant, on l'a fait en termes de flux financier, mais maintenant il s'agit de connaître, derrière chaque flux financier, le nombre de tonnes et le nombre de joules pour l'énergie. Un nouveau domaine est en train d'émerger et la comptabilité physique, en complément de la comptabilité financière ou économique traditionnelle. Le principe est très simple, il repose sur le principe de Lavoisier : rien ne se perd, rien ne se crée. Vous prenez n'importe quel procédé économique, tout ce qui sort doit être rigoureusement égal à tout ce qui entre, il n'y a pas de perte, en principe. »

La filière céréales (avec tous ses liens avec les autres filières) serait sans doute une bonne clé d'entrée d'une **analyse globale du métabolisme industriel d'un territoire**.

III - Le Port de Rouen, 1^{er} port céréalier d'Europe et 1^{er} acteur de la filière céréales en Vallée de Seine

On l'a compris dans la partie précédente, le port est l'élément essentiel de la chaîne logistique de la filière céréales, c'est la *gate* qui gère les flux. Dans une approche Vallée de Seine, il paraît incontournable d'étudier le Port de Rouen, acteur n°1 de la chaîne logistique céréales.

Le GPMR est un port d'estuaire, situé au centre du premier ensemble portuaire français HAROPA, GIE rassemblant les ports du Havre, de Rouen et de Paris. Les équipements portuaires s'étendent le long de la Seine, de Rouen à Honfleur, et comptent 33 terminaux avec une activité allant des céréales/agro-industrie, à la chimie, le raffinage, la mécanique, la métallurgie, le bois papier,... Le Port de Rouen associe un *cluster* maritime et portuaire (4 158 emplois directs) et un *cluster* industries-services (13 982 emplois) formant un complexe industrialo portuaire de 18 140 salariés²⁹. Le Port de Rouen est, avec environ 6 millions de tonnes transportées chaque année, un important port céréalier, le premier de France (devant Dunkerque et La Rochelle), le premier d'Europe. Il traite la moitié des céréales exportées en maritime depuis la France (blé et orge), ce qui correspond à 25 % des exportations européennes sur pays tiers.³⁰

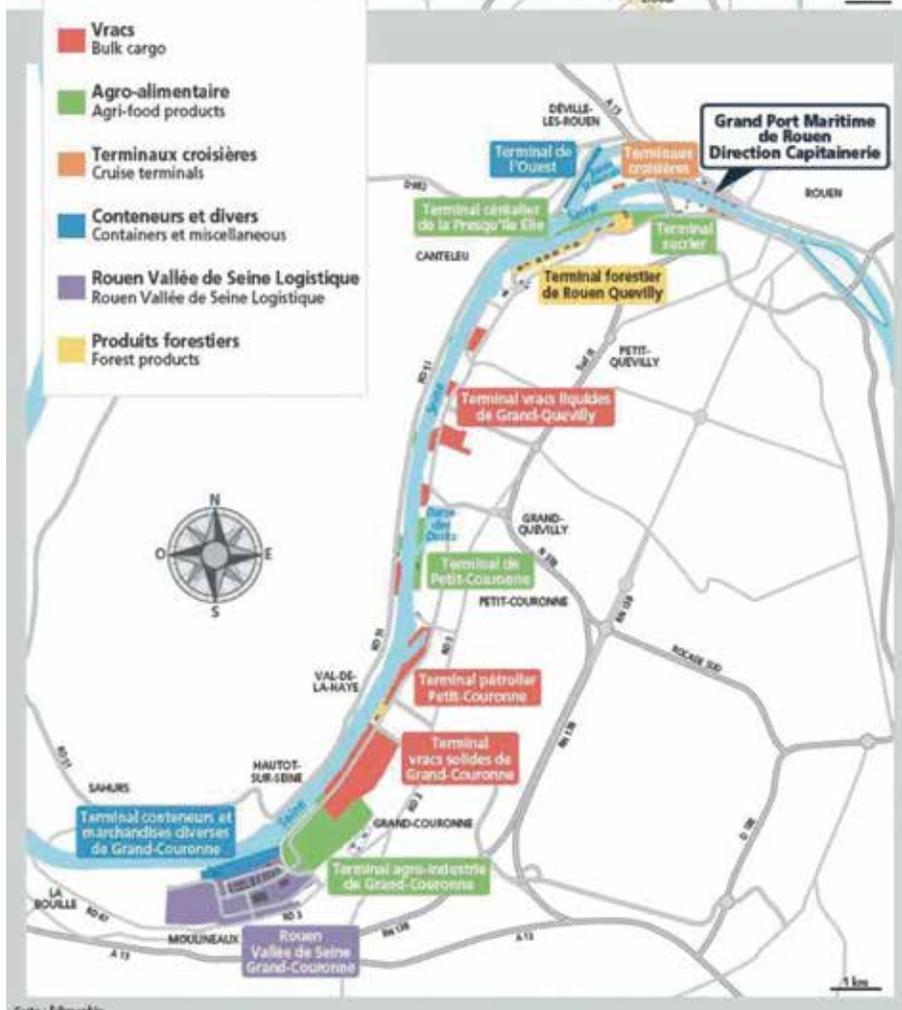
²⁹ INSEE, Grand Port Maritime de Rouen, septembre 2013, Aval n° 135. Il a aussi été mesuré par l'INSEE que les deux complexes industriels et portuaires du Havre et de Rouen rassemblaient plus de 50 000 emplois et près de 1/5^e de la richesse dégagée (hors agriculture et activités financières).

³⁰ Philippe DEISS, lors de la Rencontre Débat « Economie céréalière – enjeux pour la Haute-Normandie » – Rouen Business School – jeudi 30 novembre 2013 – Rencontre organisée par : Passions céréales en Région Haute-Normandie, Elan Normandie, France 3 Haute-Normandie, Paris-Normandie, Rouen Business School.

Terminaux du Port de Rouen, de la mer à Rouen



- **Vracs**
Bulk cargo
- **Agro-alimentaire**
Agri-food products
- **Terminaux croisières**
Cruise terminals
- **Conteneurs et divers**
Containers and miscellaneous
- **Rouen Vallée de Seine Logistique**
Rouen Vallée de Seine Logistique
- **Produits forestiers**
Forest products



Source : Port de Rouen, 2013, Rapport d'activités 2012.

a - Analyse SWOT de la filière céréales pour le Port de Rouen

La méthode SWOT a été choisie par HAROPA pour l'analyse de chacune de ses filières. La filière céréales est qualifiée de majeure dans le cadre de la prospective « HAROPA 2030 ». Les résultats de cette analyse sont parus sur le site internet mis en place pour la consultation publique <http://haropa2030.com/>

Le GIE HAROPA a rendu public le 27 septembre 2013 le document « HAROPA 2030 », qui présente les objectifs d'avenir des ports de la Vallée de la Seine. Un document soumis à l'avis du public pour une version définitive en fin d'année 2013.

L'idée est bien sûr de prendre en compte ce qui a été écrit mais aussi d'y revenir et de compléter cette analyse. Ce SWOT permet de dresser synthétiquement un diagnostic du port points forts/points faibles et d'en dégager des perspectives positives (sur lesquelles se baser) et négatives (à affronter). Cette analyse SWOT très complète a été augmentée par nos soins (mentions en bleu).

Analyse SWOT Port de Rouen

Diagnostic	
Atouts	Faiblesses
<p>Proximité des principales zones de productions françaises (60 % de la production française d'orge et de blé dans un rayon de 250 km).</p> <p>Diversité des productions dans l'hinterland (qualité homogène toute l'année, pour des volumes importants).</p> <p>Une offre portuaire performante : des capacités de stockage (1,3 M tonnes), et la possibilité de charger 100 000 tonnes/jour.</p> <p>Une desserte pluri modale (route, fleuve, fer).</p> <p>Un pôle industriel agroalimentaire adossé à l'exportation de céréales.</p> <p>Une bonne image de marque (rôle noble du port de « nourrir la planète ») à valoriser et sur laquelle capitaliser.</p> <p>Une position géographique de 1er choix pour ce marché ; les riches plaines céréalières du Bassin Parisien sont atteintes en ½ journée de transport.</p>	<p>Problème de tirant d'eau (chenal de la Seine) ce qui limite l'accès à certains marchés (Egypte, Arabie, Yémen : pays pour lesquels les cargaisons doivent atteindre un certain volume).</p> <p>Une grande dépendance de deux marchés exports (Algérie + Maroc : 60 % des exports).</p> <p>Une offre de transport massifiée ferroviaire peu performante.</p> <p>Une dépendance forte des poids lourds pour l'approvisionnement (pose problème à court et à plus long termes) ; problème actuel de la traversée de Rouen (fermeture du Pont Mathilde).</p> <p>Une logique de cluster marginale (absence de pôle de compétitivité lié aux céréales sur le territoire)</p> <p>Une réglementation importante (ex : Plan de Prévention des Risques Technologiques, PPRT autour des silos) avec laquelle composer.</p> <p>Une absence de débouchés locaux (notamment en chimie aval).</p>

Source : GABORIEAU M., DUSZYNSKI J., HAROPA 2030, GPMR.

Prospective	
Opportunités	Menaces
<p>Une progression de la demande, progression des échanges mondiaux de céréales.</p> <p>Un potentiel généré par des développements industriels à venir (chimie verte).</p> <p>Une position de <i>cluster</i>.</p> <p>Une prise de conscience générale de la nécessité de pérenniser les exportations françaises de céréales, à travers notamment une amélioration de la qualité.</p> <p>Une prise de conscience générale de la position fragile de Rouen sur l'exportation de céréales.</p> <p>La mise en oeuvre du CSNE (qui pourrait conforter le pré-acheminement sur la Picardie).</p> <p>La liaison ferroviaire entre Orléans – Chartres – Rouen (ou « route du blé ») aiderait pour l'acheminement (long terme).</p> <p>Des marges de progression certains de l'approvisionnement fluvial (sans investir).</p> <p>Les caractéristiques nautiques du chenal du port sont en cours d'amélioration. <i>La première tranche de travaux porte entre l'embouchure de la Seine et Port-Jérôme : tirant d'eau de 11,10 mètres (pour accueillir navires handymax à pleine charge) ; Montant des investissements 2012 : 16,6 M euros.</i></p> <p>Une chaîne logistique de bonne qualité permettrait un développement des exportations vers pays tiers.</p>	<p>Une évolution des cahiers des charges des acheteurs au détriment des céréales françaises.</p> <p>Un progrès réalisé par d'autres ports proches de l'hinterland d'approvisionnement (La Pallice).</p> <p>Une réglementation de plus en plus contraignante sur les silos (poussières au chargement).</p> <p>De nouveaux concurrents du blé français (Mer Noire) sur les marchés traditionnels de Rouen.</p> <p>Des difficultés d'acheminement au port (interdiction des camions sur les quais bas, problématique ferroviaire qui n'est pas « au niveau »,...).</p> <p>Problème structurel des accès à la ville et au port (que la fermeture du Pont Mathilde accentue encore). <i>Dans ses projections de trafic, le port de Rouen a estimé que l'amélioration des accès devrait lui permettre d'augmenter légèrement sa moyenne de trafic céréales (6,55 Mt sur les 15 dernières années) à 7 Mt en 2030.</i></p> <p>Une nouvelle PAC : « verdissement » des productions européennes (conditionnement des aides versées aux agriculteurs à des actions environnementales), possible diminution des volumes destinés à l'export (fin des aides aux exportations).</p> <p>Ecotaxe nouvelle taxe poids lourds (grande partie du pré-acheminement impacté ?)</p> <p>Des acteurs dispersés, qui ne jouent pas collectif.</p> <p>La mise en oeuvre du CSNE (qui favoriserait Dunkerque et les ports du Nord).</p>

Source : GABORIEAU M., DUSZYNSKI J., HAROPA 2030, GPMR.

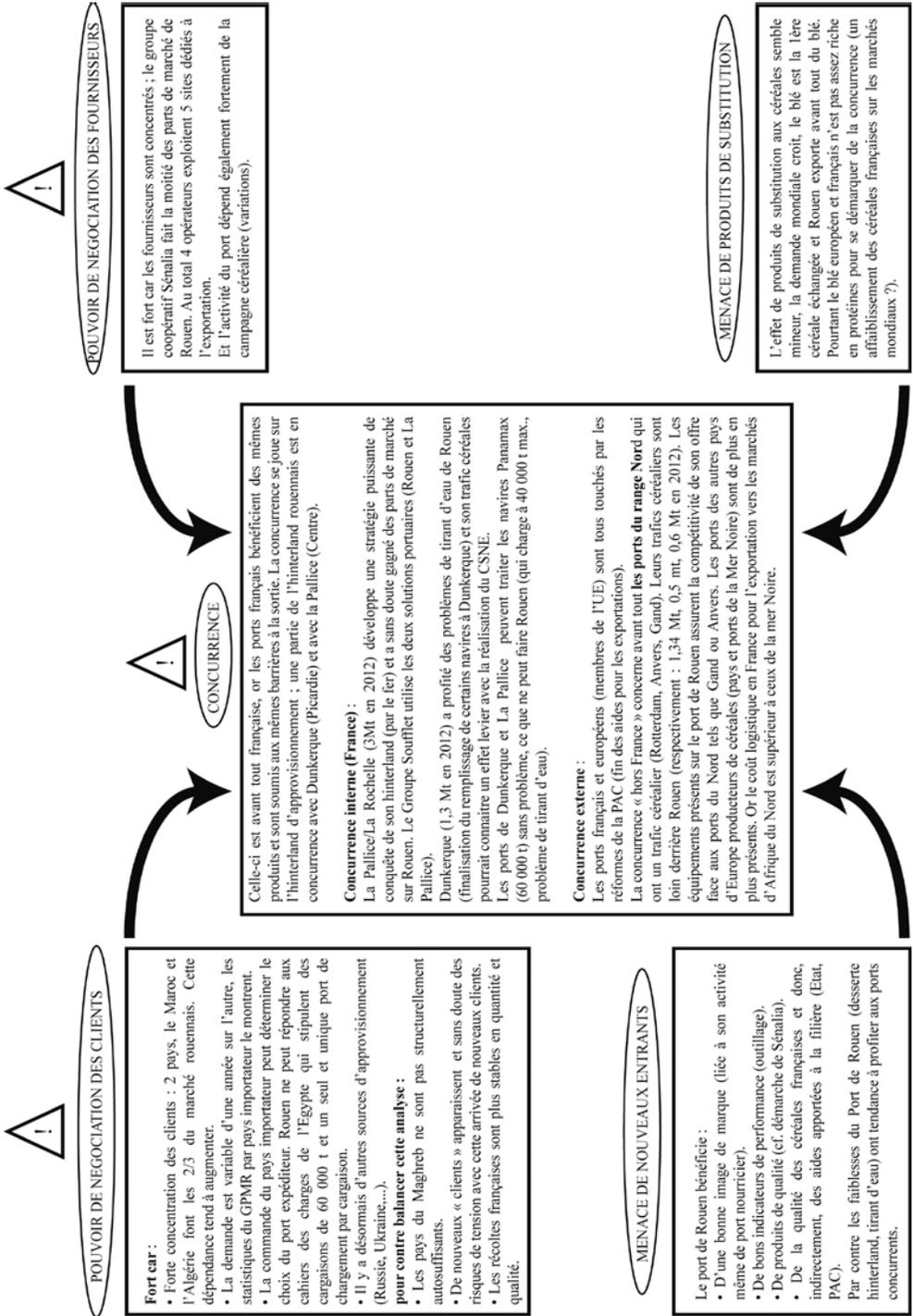
b - Les « 5 forces de Porter » appliquées au Port de Rouen

En complément, étudions le champ concurrentiel du Port de Rouen sur la filière céréales, selon la méthode des « Cinq forces de Porter ». Le modèle des « cinq forces de Porter » a été élaboré en 1979 par Michael Porter, professeur de stratégie de l'Université Harvard aux États-Unis (Porter, M.E., 1979, p.137-145). Michael PORTER a identifié 5 grandes forces qui, selon lui, permettent de déterminer la structure concurrentielle d'une industrie de bien ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs (ici : producteurs/coopératives),
- la menace des produits ou services de substitution,
- la menace d'entrants potentiels sur le marché,
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Conformément au modèle d'origine défini par Porter, comme le schéma le montre, le rôle des pouvoirs publics est inclus dans « les barrières à l'entrée ». Le panneau signalétique danger pointe les forces pesant le plus dans le champ concurrentiel de Rouen : le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs.

Structure concurrentielle du Port de Rouen sur la filière céréales



c - Principaux enseignements de ces deux analyses complémentaires

Quelques points de vigilance ont été identifiés :

Le trafic du Port de Rouen est très lié au trafic céréales (environ 25 %).

Si le port n'en est pas dépendant, il doit rester vigilant car son trafic vrac liquides diminue fortement depuis l'arrêt d'activité de la raffinerie Pétroplus. La diversification des trafics est à conserver, en maintenant la bonne répartition des rôles entre le Port du Havre (conteneurs) et le Port de Rouen (céréales).

Les résultats du Port de Rouen sont dépendants de la qualité des récoltes et du bon niveau (fonctionnement, qualité) de la filière céréales française, concurrencée par d'autres Etats (pays de la Mer Noire). Le Port de Rouen n'est pas indépendant de son contexte, de comment se porte la filière céréales en France, au contraire **son destin est lié (voire dépendant) à celui de la filière céréales en France**. Il semble nécessaire que l'un et l'autre se valorisent pour la renommée des céréales françaises et le bénéfice entier d'une filière.

En tant qu'outil portuaire qui gère les flux de céréales aujourd'hui, **Rouen est concurrencé sur son *hinterland* par d'autres ports français**, certains ont développé ces dernières années une « stratégie *hinterland* » basée sur une infrastructure développée pour aller chercher plus loin les céréales avec une offre de services liée. De même, on peut avancer que les ports du Benelux constitueraient des concurrents directs du Port de Rouen, si le projet de CSNE se réalisait ; il leur permettrait une connexion directe à la Picardie, grande région agricole.

Si cette **déconnexion des flux agro imports/exports** n'est pas un problème pour le Port de Rouen car génératrice de trafic, il est regrettable pour le territoire (et la valeur ajoutée qui pourrait être générée) que l'*hinterland* céréalier ne soit pas au service des industries agroalimentaires en place, **le cluster « agro-industriel » reste à construire**, dans sa partie R&D notamment.

Sans pouvoir être qualifié aujourd'hui de faiblesse, le défi que doit réaliser le Port de Rouen est celui de son *hinterland*, en commençant par sa meilleure desserte (afin d'obtenir des flux massifiés).

d - Les enjeux retenus

Le Port de Rouen ne peut agir sur tous les points (n'est pas responsable d'une mauvaise récolte par exemple et ne peut agir sur de mauvaises conditions météo) mais dispose de points d'amélioration. Les leviers d'action à activer en priorité seraient :

- **De miser sur la qualité** (à l’instar des critères « drastiques » de qualité que Sénalia s’est imposé) avec un haut niveau d’exigence en matière d’hygiène, de traçabilité ; pour deux raisons principales : soutenir la filière céréales (le port et la filière doivent se soutenir mutuellement) et c’est une **stratégie de différenciation par rapport aux concurrents étrangers**.
- **De diversifier ses modes d’approvisionnement**, cette nécessité est apparue au travers de l’ensemble des entretiens :
 - le mode de préacheminement est majoritairement routier (72,9 %), à 19,7 % le fleuve a gagné du terrain depuis 5 ans, et a compensé (voire bénéficié) de l’écroulement du mode ferré (point de bascule en 2000 : forte baisse du fer, et en 2004 : forte progression du fleuve). De la même façon, cela est visible sur les trafics post acheminement du Port du Havre ;
 - le Port de Rouen est très dépendant des approvisionnements par poids lourds, eux même très dépendants du coût des carburants et donc du coût du pétrole, et de la future Ecotaxe (taxe CO₂) qui pourrait avoir une influence sur le prix du transport et sur celui du prix « rendu Rouen » (livré au silo portuaire) ;
 - cette diversification des modes d’approvisionnement devra passer par des modes massifiés (fleuve, rail), elle sécuriserait la chaîne logistique amont (plusieurs modes d’acheminement), permettrait de maintenir un niveau de « prix rendu » acceptable pour les acteurs de la filière, répondrait aux attentes des coopératives et entreprises de la filière céréales en Vallée de Seine.

Le challenge à relever

Comme nous le découvrons dans ce tableau, **l’*hinterland* d’approvisionnement de Rouen est très local** (plus de 40 % des céréales des silos rouennais proviennent de Normandie), viennent ensuite trois régions à parts quasi égales (autour de 16/17 %) : Picardie, Île-de-France, Centre.

Origine des céréales (blé et orge) approvisionnant les silos rouennais (campagne 2011/2012)

Région	valeur (tonnes)	%
Nord-Pas-de-Calais	36 560	0,6 %
Picardie	1 080 980	17,3 %
Île-de-France	1 070 197	17,1 %
Centre	1 006 398	16,1 %
Normandie	2 729 350	43,6 %
Pays de la Loire	38 522	0,6 %
Champagne-Ardenne	213 125	3,4 %
autres	82 666	1,3 %
TOTAL	6 257 798	100,0 %

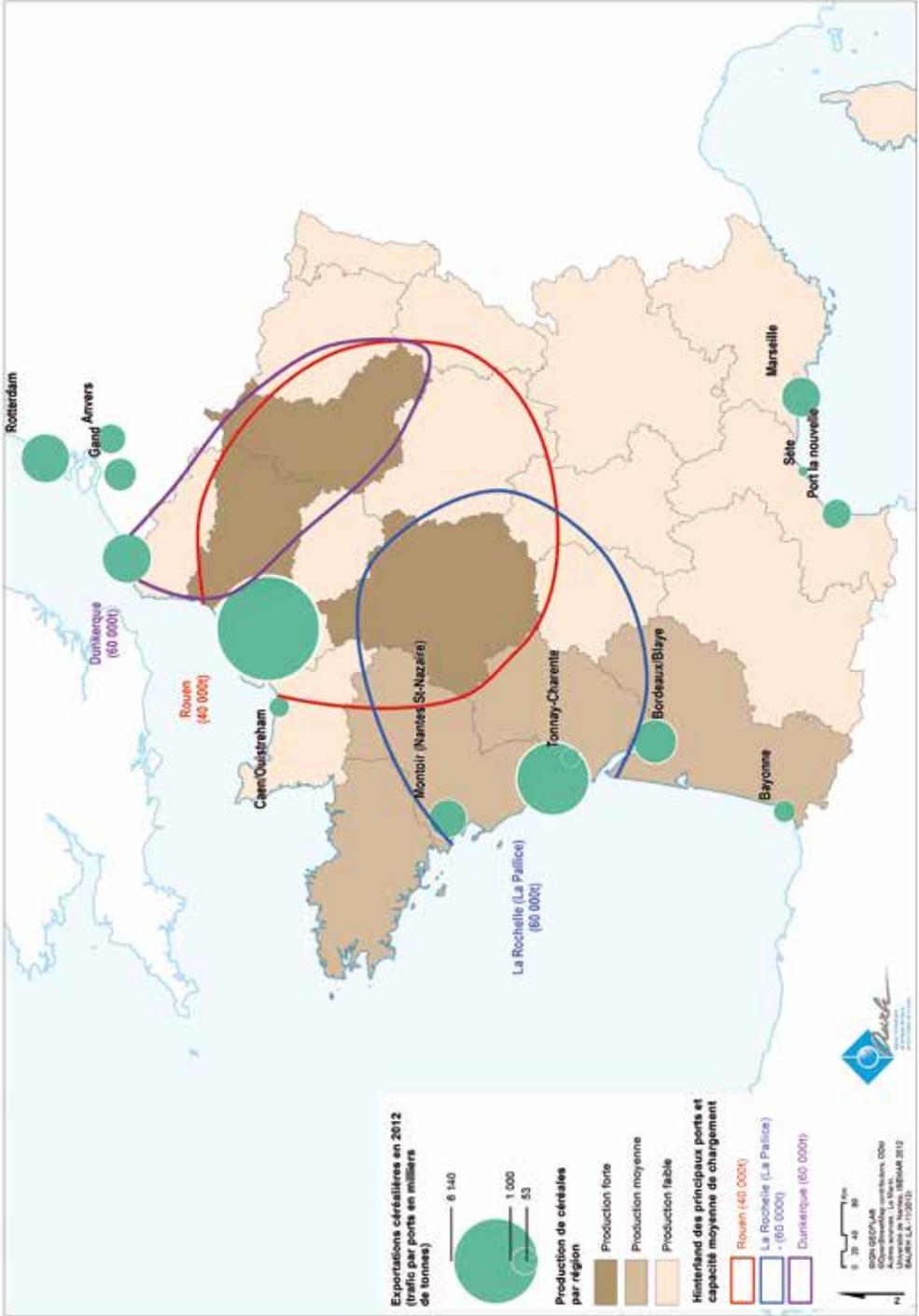
Source : silos de Rouen / GPMR / Duszynski J.

Pour le Port de Rouen, le challenge est de conserver cette place de leader du trafic céréales en France et en Europe, car cette position est fragile. Pour cela il doit non seulement consolider les parts de marché sur son *hinterland* (Picardie, Île-de-France, Centre), où il peut rencontrer la concurrence des autres ports (voir carte ci-après), mais aussi trouver des trafics sur les régions pour lesquelles il est moins bien positionné (Champagne).

Le Port de Rouen doit donc aller chercher mieux (massification, efficacité), voire plus loin, à des coûts compétitifs, toujours plus de céréales. Si son positionnement géographique est « inaliénable », le GPMR est invité à redéfinir son arrière-pays. L'*hinterland*, et la « manière » dont Rouen l'investit, est synonyme de performance portuaire et la condition *sine qua non* pour rester le leader face à une concurrence qui monte en puissance et pourrait gagner des parts de marchés.

Les ports sont un outil d'une chaîne logistique et leurs positions se font et se défont au profit de la performance de l'ensemble de la chaîne.

Hinterland des principaux ports céréaliers Français



IV - Réussir l'enjeu de l'*hinterland* pour rester le premier

Nous en avons fait le constat, la position *leader* de Rouen sur l'export de céréales est fragile. Au-delà des considérations propres à la filière céréales française, qui de fait touchent l'activité des ports céréaliers, l'enjeu pour Rouen se situe sur son *hinterland* d'approvisionnement qui se recoupe avec celui des autres ports céréaliers (Dunkerque, La Pallice) concurrents de Rouen.

L'*hinterland*, et la « manière » dont Rouen l'investit, est synonyme de performance portuaire et la condition *sine qua non* pour rester le *leader* face à une concurrence qui monte en puissance et pourrait gagner des parts de marchés. Aujourd'hui, face à une concurrence exacerbée (sur tous les trafics), Rouen ne peut se contenter de sa bonne position géographique par rapport aux productions céréalières.

Le challenge pour Rouen est d'investir ou de reconquérir son *hinterland* en tirant les liaisons vers l'arrière-pays. Pour compléter cette analyse, nous nous appuyerons sur des entretiens complémentaires réalisés avec les ports, avec VNF et RFF. L'idée dans cette sous partie est d'étudier des bonnes pratiques d'autres ports et d'autres territoires, afin d'en tirer des pistes pour Rouen et la Vallée de Seine.

a - Qu'est-ce que signifie conforter l'*hinterland* ?

Aujourd'hui, « on choisit un port parce qu'il est relié dans un temps admissible à la zone intérieure souhaitée » (Attali J., 2010, p. 40.), ce constat est vrai que l'on raisonne en flux import (et donc en bassin de consommation) ou en flux export (et donc en bassin d'approvisionnement). La construction d'un « *hinterland* réussi » passe par l'importance respectivement donnée aux facteurs physiques et organisationnels. L'*hinterland* du Port de Rouen est à renforcer sur plusieurs plans, détaillés ci-après.

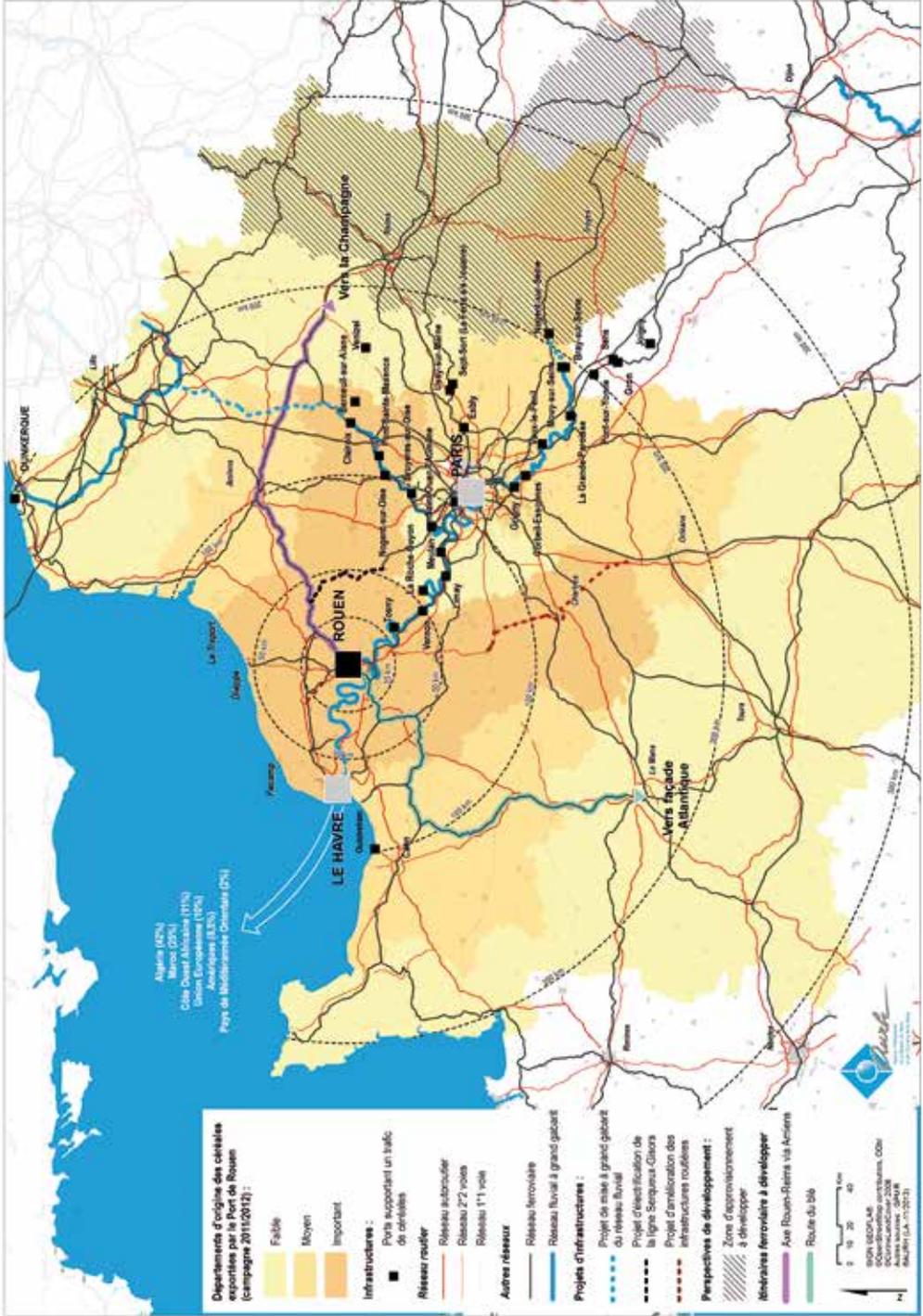
Le tissage d'un réseau d'infrastructures (divers modes) est un élément indispensable pour un *hinterland* efficace et fonctionnel. On touche là sans doute au « talon d'Achille » du Port de Rouen, à savoir son accessibilité. On l'a vu précédemment : le trafic céréalier arrive aux organismes stockeurs et silos portuaires avant tout par poids lourds. **La position géographique de choix de Rouen, et son accessibilité routière facile, se sont petit à petit transformées en handicap par rapport à des ports concurrents qui semblaient au départ moins bien dotés.** Le problème récent du pont Mathilde - accès privilégié à Rouen endommagé après un grave accident et fermé à toute circulation - invite la place portuaire de Rouen à s'interroger sur son accessibilité, à ne plus être

autant tributaire de la route et à développer d'autres modes d'acheminement. Nous entendons infrastructures avec, au-delà du facteur physique seul, le niveau de services performant.

Les facteurs organisationnels (gouvernance, cluster) sont également un élément du succès du développement de l'*hinterland*. Ils invitent à raisonner un port et ses filières en *gateway*.

Au niveau gouvernance, on peut noter que le rôle de l'autorité portuaire dans cette nouvelle échelle, a changé et dépasse ses attributions d'autrefois. L'ambition politique (au sens 1^{er}) est un élément central dans la structuration de l'*hinterland*. Une gouvernance opérationnelle innovante serait à inventer entre opérateurs privés et les représentants territoriaux (élus, public), qui sont dans des échelles de temps et des échelles d'espaces (territoire administratif circonscrit ou territoire en lien avec des flux) différentes. Les interactions public/privé me semblent indispensables. En effet ce sont de plus en plus les opérateurs privés qui sont créateurs de valeur dans les *supply chains*, dans les lieux où les réseaux se croisent, éclatent, se groupent en fonction du coût et du niveau de services.

Bassin d'approvisionnement en céréales et dessertes terrestres du Port de Rouen



Source : IURH

Cela passe par :

- **Des coopérations d'acteurs plus étroites** ; les collaborations pourraient être plus fortes entre logisticiens, ports (concept de *cooperative gateway* - LACOSTE R., GALLAIS BOUCHET A., 2012.), acteurs de la filière céréales mais aussi le milieu de la recherche (présence de l'Esitpa, Ecole d'ingénieurs en agriculture, à Mont Saint-Aignan). Un partenariat port - université plus fort, à l'instar de ce qui s'est noué entre l'ITMMA³¹ et le Port d'Anvers. Des liens forts avec des acteurs de la connaissance sont indispensables pour augmenter la compétitivité du *cluster* portuaire, en ajustant des problématiques offre/demande mobilisant des savoirs spécialisés.
- **Des mises en relation** (céréaliers, industries de l'agroalimentaire, de l'agro-industrie, les logisticiens, la R&D,...) pour construire un vrai *cluster* agro (aujourd'hui en gestation). Sur le Bassin de la Seine, le Port de Rouen pourrait être le chef d'orchestre de ces mises en synergies. L'idée est ici de développer d'autres trafics (que les céréales en vrac), de trouver pour le port d'autres débouchés, d'autres marchés, de trouver des valorisations sur place aux productions locales (en gros : de développer d'autres Tereos), pour faire de l'agro-industrie une filière majeure du territoire Vallée de Seine et contribuer à la richesse territoriale.
- **Des concepts de co-construction de chaînes de valeur**, avec l'autorité portuaire au cœur du processus de concertation/conciliation, pour co-produire des solutions logistiques et de transport en phase avec les besoins exprimés par les « faiseurs » de flux. D'autres politiques commerciales et de *lobbying* sous-régional sont possibles par l'entremise d'autorités portuaires légitimes et décomplexées...

Les idées et initiatives suivantes peuvent ou doivent inspirer l'audace portuaire rouennaise.

b - Dunkerque, une offre multimodale exemplaire

Le Port de Dunkerque, autre concurrent de Rouen (trafic céréales) mais aussi du Havre (sur trafic conteneur) organise également son *hinterland* et son offre de services.

Continuant de s'équiper (nouveau portique pour le terminal céréalier), Dunkerque a affiché clairement sa volonté de développer le trafic céréalier sur tout l'*hinterland* du Nord-Pas-de-Calais, Picardie et Champagne-

³¹ Institute of Transport and Maritime Management Antwerp (ITMMA).

Ardenne. Le Port de Dunkerque a, dans le cadre de son projet stratégique, intégré un plan d'actions visant à augmenter les volumes du transport terrestre massifié et à maintenir à un niveau élevé la part modale du fret non routier dans l'acheminement des marchandises. Ce recours de plus en plus fort aux modes de transports ferroviaires et fluviaux s'est formalisé, à la fois par la signature en 2009 d'un nouveau contrat de Progrès unissant le Port de Dunkerque, Voies Navigables de France, le Syndicat professionnel des Entrepreneurs Maritimes, l'Union Maritime et Commerciale et aussi par une convention de partenariat entre Réseau Ferré de France et Dunkerque Port. Avec un réseau ferré portuaire de plus de 200 km de voies et un trafic de plus de 10 Mt le Port de Dunkerque est depuis longtemps engagé dans une démarche de massification de ses flux de transports terrestres.

Dunkerque est le premier port fluvial de la région Nord-Pas-de-Calais, connecté au réseau fluvial belge et rhénan. Le Port de Dunkerque mise beaucoup sur l'ouverture du CSNE pour étendre son *hinterland fluvial vers la Picardie et la région Parisienne*. Le sujet du canal est très sensible et a été source de débats entre pro et anti. Il peut mettre le Port de Dunkerque et les autres ports du Range Nord (Anvers, Rotterdam) dans une situation de concurrence avec l'ensemble portuaire de l'axe Seine, à la fois sur le trafic conteneurs (pour la desserte Île-de-France), mais aussi sur le trafic céréales (meilleures connexions des productions picardes avec des débouchés portuaires du nord).

Dunkerque-Lille-Dourges (voire au-delà) : Un corridor fluvial puissant.

Les ports de Seine ne sont pas les seuls à s'organiser, on le voit avec l'alliance La Rochelle/Nantes-St-Nazaire (OFP Atlantique). Dans les faits marquants, on peut aussi citer la création d'un GIE entre le Grand Port Maritime de Dunkerque, Ports de Lille et Delta 3 (grande plateforme multimodale de la région Nord-Pas-de-Calais). Ce groupement nommé « GARP » (Groupement des Acteurs Régionaux Portuaires) a pour objet la mise en commun de l'ingénierie de chacun. Il a un pouvoir de *lobbying* important dans la perspective du CSNE.

Le fer, maille essentielle de la stratégie *hinterland* de Dunkerque

Le trafic ferroviaire généré par la zone portuaire de Dunkerque est de l'ordre de 14 Mt par an, ce qui en fait le **premier pôle de fret ferroviaire français** (12 % du fret national). Le port a engagé un vaste programme d'investissements de 61,5 M€ sur la période 2009-2013, pour l'optimisation des dessertes ferroviaires portuaires, qui a pour conséquence d'augmenter la capacité ferroviaire du port. Dans le cadre de sa **stratégie d'élargissement de son *hinterland ferroviaire***, le Port de Dunkerque consacre d'importants moyens au fret (12 % de son enveloppe d'investissements).

L'opérateur de transport combiné Greenmodal Transport a lancé une navette ferroviaire (d'abord hebdomadaire) au départ du terminal des Flandres de Dunkerque et à destination du terminal de Bonneuil-sur-Marne (en région

parisienne). Fin 2012, cette navette devenait bi-hebdomadaire, d'une capacité de 80 EVP, entre le Port de Dunkerque et le sud-est de la région parisienne. Cette ligne permet aux marchandises partant de Dunkerque en soirée, d'arriver dès le lendemain matin sur la région parisienne (bon cadencement par rapport aux escales de navires mères touchant le Port de Dunkerque). L'objectif de l'opérateur est de proposer une offre de transport combiné dédiée aux très nombreux chargeurs présents dans le sud-est de la région parisienne. Cette navette doit répondre aux besoins de nombreux chargeurs, consolider le maillage existant et exercer un pouvoir d'attraction pour gagner une nouvelle clientèle.

c - Le cas du Port de La Rochelle (La Pallice) : une stratégie axée sur le développement du ferroviaire

Cette politique de développement du couple maritime-ferroviaire est soutenue par les investissements du Port de La Rochelle sur l'infrastructure et par la création d'un Opérateur Ferroviaire de Proximité (OFP La Rochelle) filiale du port.

Rôle et stratégie du port

Principal concurrent de Rouen sur les céréales, le Port de La Rochelle conçoit son rôle d'acteur portuaire comme celui d'un logisticien, il raisonne en corridor/chaîne logistique. Le point de vue du Port de La Rochelle est qu'il doit être vu comme une plateforme logistique particulière (par les flux maritimes massifiés traités) et doit réaliser efficacement la concentration et l'éclatement des flux de marchandises (y entrant) en facilitant leur report modal (route/fer...). Pour être ce facilitateur de report modal, le port se doit de disposer d'une infrastructure ferroviaire de qualité, d'assurer des modes d'exploitation permettant à la fois productivité et souplesse des dessertes, être en capacité d'offrir un service mer – fer et assurer à ses clients une liaison ferroviaire optimale.

Une stratégie *hinterland*, axée sur le ferroviaire

Il a misé sur son ancrage dans son *hinterland* pour son développement (accès nautiques, espaces fonciers, infrastructures ferroviaires et routières de qualité, accueillir des partenaires logistiques dynamiques). La faiblesse du Port de La Rochelle est sans doute sa situation dans une région proche faiblement industrialisée, ce qui peut expliquer ce nécessaire déploiement infrastructurel (pour desservir et aller chercher des marchés plus loin).

Développer le trafic ferroviaire du port a été jugé nécessaire pour élargir l'*hinterland* du port, améliorer sa compétitivité et répondre aux besoins stratégiques de ses clients. Mais aussi pour réduire l'impact sociétal de l'acheminement des marchandises (entrant et sortant du port) et pour réduire

l’empreinte écologique de l’activité portuaire (le mode ferroviaire comme outil de développement durable).

Le développement ferroviaire

Le Port de La Rochelle dispose d’une infrastructure ferroviaire de qualité. Il est, depuis 2008, propriétaire de 45 km de voies à l’intérieur de sa circonscription, il a investi 10 millions d’euros en 4 ans pour rénover son réseau (rationalisation et modernisation). Il s’est appuyé sur des modes d’exploitation permettant productivité et souplesse des dessertes, ce qui a entraîné une augmentation de capacité du réseau, augmentation de la productivité des dessertes internes (automatisation de toutes les intersections rail-route) et augmentation de l’offre aux clients (plus de sillons à origine/destination du port).

Avec un niveau de services : un Opérateur Ferroviaire Portuaire

Le port s’est mis en capacité d’offrir un service maritime – fer, en créant en 2010 un opérateur ferroviaire portuaire appelé « OFP La Rochelle » puis « OFP Atlantique ». Cet OFP est une filiale du port, détenue à sa création à 75,1 % par le Port de La Rochelle et à 24,9 % par Euro Cargo Rail (ECR). Aujourd’hui les parts sont désormais détenues à 50,2 % par La Rochelle, à 24,9 % par Nantes-Saint Nazaire et à 24,9 % par ECR.

Sa mission est d’accompagner le développement du port en réalisant le transport ferroviaire de marchandises portuaires à origine ou destination du port pour tout client sur l’ensemble du territoire français. **Le service de l’OFP était de 1 train/jour en 2012 (contre 2 trains par semaine en 2011), pour un transport de 250 000 tonnes/an pour des trafics divers (produits pétroliers, pâte à papier, céréales, engrais).** C’est une offre souple et réactive, qui a offert un résultat équilibré ; le modèle économique est perçu positivement par les clients portuaires dont la stratégie de développement repose en partie sur le ferroviaire.

L’OFP a permis de développer le report modal, de créer de nouveaux flux à origine ou destination du port. Ainsi le port est en quelque sorte devenu un logisticien, **il a la capacité d’être « orienteur » de flux.**

Nouveau rôle du port

On a là l’exemple d’un port qui a changé de métier, ou du moins pris une nouvelle casquette (nouveau rôle). En effet pour être en mesure d’assurer à ses clients une liaison ferroviaire optimale, le port a acquis des compétences en maîtrise d’ouvrage ferroviaire (maintenance, exploitation, sécurité) et en maîtrise d’œuvre des travaux ferroviaires. Le trafic ferroviaire dépend de la qualité des liaisons ferroviaires entre son réseau et ses clients et de leur amélioration. **Le port est légitime à devenir un acteur de l’amélioration des liaisons ferroviaires sur le réseau ferré national, en étant impliqué sur tout le sujet de l’infrastructure ferroviaire concernant les liaisons avec ses**

clients (investissements, mode d'exploitation, organisation des travaux...). La stratégie du développement ferroviaire se poursuit puisque le port cofinance actuellement les études sur le contournement ferroviaire de l'agglomération de La Rochelle.

Des résultats positifs pour le port, pour ses clients et pour le territoire

Un seul chiffre pourrait résumer le succès de cette stratégie : le volume annuel des marchandises portuaires transportées par fer a augmenté de 70 % en 5 ans. Le port traite désormais plus d'un million de tonnes de marchandises pré ou post acheminées par voies ferroviaires.

En 2011, la part modale du ferroviaire s'établissait à 13,29 % contre 8,96 % en 2007. L'OFP a permis d'accroître pour le Port Atlantique La Rochelle, le report modal de la route vers le fer avec deux nouveaux trafics de céréales : l'un pour le compte du Groupe SICA Atlantique, l'autre pour le compte du Groupe Soufflet. Une estimation importante du report modal a été faite sur l'année 2012 : 8 500 camions retirés de la route et émission de 3 750 tonnes de CO₂ évitées.

Développer l'*hinterland* pour conforter le trafic du Port de La Rochelle

Michel PUYRAZAT, Président du directoire du Grand Port Maritime de La Rochelle, priorise bien **le développement de l'*hinterland***³² : « *Le fer marchera d'autant mieux que nous aurons des marchandises à l'aller et au retour. Pour les céréales, il est possible de faire parvenir des produits pour l'alimentation animale et des engrais. C'est pour y parvenir que nous travaillons sur un développement de l'*hinterland* qui passe notamment par le ferroviaire. Il nous faut des trains pleins et qui marchent dans les deux sens, pour permettre ensuite de rentabiliser les connexions ferroviaires* ».

Une stratégie pour l'ensemble de la façade Atlantique

Le travail pour l'augmentation du trafic est **désormais mené à une échelle façade Atlantique, par un travail entre les ports de La Rochelle et de Nantes-Saint-Nazaire** afin de mutualiser les réponses aux différents clients. Les ports travaillent leurs réseaux communs de clients et envisagent de créer des plateformes pour faciliter le report modal. Les deux ports (La Rochelle/Nantes-St-Nazaire) envisagent avec cet outil partagé « OFP Atlantique » de rapprocher leurs compétences et de créer des bases logistiques communes dans le but d'élargir leur *hinterland*.

³² *Le Journal de la Marine Marchande*, 27 septembre 2013, n°4893, p.14 ; p.25.

On est là sur un exemple riche d'enseignements pour les ports de Rouen et de la Vallée de Seine, avec un port (La Rochelle) qui a un trafic bien en deçà d'HAROPA, mais qui a changé de culture (du « port porte » au « port corridor »), qui a développé une stratégie *hinterland* avec des moyens pragmatiques (OFP, réseau d'acteurs *hinterland* et aujourd'hui alliances portuaires) qui ont fait leurs preuves en matière de « retour sur investissement ».

Cette stratégie n'est pas sans rapport avec les bons résultats du Port de La Rochelle. La Rochelle a bénéficié en 2012-2013 d'une exceptionnelle campagne céréalière. La filière a enregistré ses plus importantes exportations dans l'histoire du Port rochelais. Les résultats à la fin juin 2013 sont de 4,7 millions de tonnes (Mt), en augmentation de 42 % pour la campagne écoulée.

Il est à noter que ce type de service (OFP) est en cours de réflexion aujourd'hui chez RFF Normandie qui fait des produits de carrière (granulats), des marchandises dangereuses et des céréales ses trois secteurs fret à potentialité.

d - D'autres bonnes pratiques : *Pacific Gateway*, une approche opérationnelle de corridor Ouest-Est

Il existe moult exemples internationaux mais l'idée a été de n'en retenir qu'un pour l'exemple. Le *gateway* canadien, *Pacific Gateway*, consiste en une relation de flux tendus ferroviaires de conteneurs entre la côte Ouest (Vancouver) et les grands lacs. **Les Canadiens ont développé une logique de structuration par les « portes d'entrées portuaires »**, en concurrence avec les solutions portuaires des États Unis, notamment les ports Long Beach/Los Angeles.

Comprenant les atouts de leur positionnement géostratégique (proximité avec l'Asie), les canadiens ont développé une **porte de corridor Asie-Pacifique** (avec Vancouver et Prince Rupert, premier port touché par les flux d'Asie du Sud-Est) ainsi qu'une ligne ferroviaire Ouest-Est pouvant être amortie très rapidement. Cette dernière dessert une grande partie de l'Amérique du Nord, à partir de Vancouver, via Chicago (position de *hub* continental à l'instar de Duisbourg en Europe) et les grands lacs. Elle sert également pour les exportations de leurs produits agricoles, trouvant ainsi un nouveau débouché. Ce qui, d'une part, rentabilise la ligne de chemin de fer et, d'autre part, assure une réponse à la problématique économique des conteneurs vides.

La logique canadienne a été de créer des nœuds (points sur le territoire nord américain), qui sont les lieux de concentration des investissements publics dans des projets d'infrastructures stratégiques. La logique de corridor est d'attirer des investissements privés (retour sur investissement de 1 à 13).

Le *gateway* canadien se positionne dans une vraie logique de *Global Gateway* compte-tenu de sa logique géographique intra et inter continentale :

- le Port de Prince Rupert à 2 heures au nord de Vancouver, a été créé de toutes pièces. Il réalise aujourd'hui un trafic de 500 000 EVP et se présente comme le Port d'Amérique du Nord 100 % sécurisé (garantie de services) ;
- Chicago (situé à 4 000 km des solutions portuaires du Canada) est le point de convergence, de massification des flux, d'éclatement de la marchandise (il a le même rôle que Duisburg en Europe).

Dans l'approche canadienne, le corridor s'articule autour de l'infrastructure, avec une intégration logistique forte d'Est en Ouest par le réseau ferroviaire (RODRIGUE J-P., 2012.). Notons qu'au Canada, il existe un Ministre de la Porte d'entrée qui est en charge de l'aménagement d'un territoire transprovincial. La décision est donc centralisée (appartient au Ministère) puis son application locale est gérée par chaque province.

Pacific Gateway



Sources : www.pacificgateway.gc.ca - www.portedupacifique.gc.ca

Comme pour le *Gateway Canadien* à l'égard du continent américain, Le Havre, port majeur pour les conteneurs, est le premier touché (en entrée) et le dernier (en sortie) en ce qui concerne le Nord-Ouest de l'Europe. Et les ports de Seine doivent encore optimiser les outillages et services de fret ferroviaires et fluviaux, avec pour ambition de développer leur positionnement de porte européenne.

Le Port de Vancouver a résolu un problème de conteneurs vides en exportant (via conteneurs) des céréales (issues de la *Midwest Corn Belt*) à destination de l'Asie, et de la Chine dont la consommation d'orge augmente fortement avec celle de bière.

Cet exemple adapté à une logique HAROPA/Seine Gateway®, montre qu'il serait possible de mobiliser les productions agricoles (aujourd'hui exportées en vrac au départ de Rouen) pour conjuguer ces exportations avec un stock de conteneurs vides, témoignant du déséquilibre national entre importations et exportations et résoudre un déséquilibre chronique de flux. L'exemple canadien n'est pas applicable au pied de la lettre, nous sommes là à une échelle d'*hinterland* continental et à un niveau de productions exportées bien au-dessus de la France, qui donnent tout leur sens à la massification et rendent le modèle économique viable (KING M., 2011, p.32-37). Mais cette solution de conteneuriser les céréales pourrait être testée en pré-acheminement sur des trajets d'assez longues distances et en maritime pour desservir des marchés bien spécifiques.

Des céréales en boîte comme ouverture du champ des possibles

La conteneurisation du vrac est souvent permise par des déséquilibres de flux et une combinaison d'autres facteurs (ex. : stratégie repositionnement des conteneurs vides de la compagnie maritime, taux de fret avantageux conjoncturels, etc.). C'est un report modal d'opportunité. Le conteneur peut représenter une source de diversification et permettre de s'adresser à d'autres marchés (problème de dominance des clients du Maghreb). Les deux modes (vrac et conteneurs) se complètent. On ne s'adresse pas nécessairement aux mêmes marchés avec les deux modes. Par exemple pour des petites demandes très ciblées (ex: espèce de céréales très précises en quantités plus limitées ou bien demandes d'approvisionnement étalées), le conteneur peut être très pertinent par rapport au conventionnel vrac qui concerne plus des quantités importantes.

Dans l'idée que tout se conteneurise et que cette boîte qu'est le conteneur a révolutionné le monde des échanges, **le Port de Dunkerque est devenu le premier port de France pour l'importation de fruits en conteneurs**. Il s'agit de la nouvelle ligne maritime le *Dunkrus Express* mise en place par CMA CGM, reliant Casablanca, Agadir, Dunkerque et Saint-Pétersbourg afin d'accompagner les exportations d'agrumes et de primeurs vers l'Europe.

De même la conteneurisation de céréales se pratique de plus en plus.

Les chercheurs Yann ALIX et Jean-François PELLETIER³³ ont analysé à partir d'une approche produit, les flux de conteneurs dans l'Est Canadien, et mis en perspective les opportunités intermodales et logistiques reliées aux futures filières de transport « conteneurisables ». La méthodologie mise en place avait pour cadre d'analyse les trois plus importants ports conteneurisés de l'Est du Canada : Vancouver, Montréal, Halifax.

³³ PELLETIER J.F., ALIX Y., 2005 / PELLETIER J.F., ALIX Y., 2004, p. 326-341.

Le malt est la céréale la plus exportée en conteneurs aujourd'hui (dans un souci de bonne conservation). L'orge est régulièrement mis en conteneurs ; la Chine importe massivement de l'orge pour faire face à une consommation croissante de bière. Les transformateurs sont approvisionnés par petits flux réguliers (expédition de lots moins volumineux que le vrac, 22 tonnes de céréales par boîte). Les porte-conteneurs mettent seulement 30 jours pour rallier l'Asie, ils empruntent des lignes régulières, et ils n'ont pas le côté aléatoire du vrac (si le départ d'un porte-conteneur est raté, on prend le suivant) avec une traçabilité totale.

La société Interbrau (société allemande, gros distributeur d'orge brassicole dans le Monde) utilise cette solution pour sa fiabilité et ses capacités d'expédition. Ce système est actuellement utilisé dans 10 % de ses exportations d'orge en France et a vocation à s'étendre sur d'autres céréales (malt en provenance de Bourgogne, de la région parisienne, de l'Eure-et-Loir, de l'Essonne, via le transport fluvial). Les premiers ports français pour le trafic d'orge conteneurisée sont les ports fluviaux de Limay et de Gron (total de 100 000 t traitées/an). Le groupe Soufflet a développé également une activité conteneurs et le géant américain du négoce Cargill a lancé une activité conteneur pour le sucre.

Les exploitants d'infrastructures s'y mettent aussi : VNF³⁴ a réalisé en 2012 un essai grandeur nature d'une ligne conteneurs sur la Moselle³⁵ (chargement de 134 conteneurs de céréales) à destination de Huangpu en Chine via Rotterdam. Ce chargement était effectué pour le compte du céréalier Invivo, il deviendra une ligne régulière permettant de relier les ports de la Moselle à ceux du Monde entier (via les ports du Nord). Le trafic fluvial de conteneurs constitue un vecteur de développement important pour la France.

Si aujourd'hui HAROPA fait de la conteneurisation pour l'orge de malt rouennais à destination de la Chine, passant désormais par Le Havre via des « géants des mers », il semble que **cette voie de la conteneurisation pourrait être développée (pour d'autres céréales) pour permettre au Port de Rouen de développer des marchés de niche, voire de trouver de nouveaux débouchés (problème de la pré-dominance des clients du Maghreb) et, dans une logique HAROPA, résoudre des problématiques spécifiques Vallée de Seine (gestion cyclique d'un stock de conteneurs vides).**

³⁴ Communiqué de presse VNF/Ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'Énergie du 31 novembre 2012.

³⁵ Trois ports publics en Lorraine : Nancy-Frouard, Nouveau Port de Metz, Thionville-Illange.

e - L'enjeu du pluri modal dans le pré-acheminement céréaliier de Rouen

Aujourd'hui le Port de Rouen est dépendant dans son approvisionnement à 70 % des poids lourds, à 10 % du train et à 20 % du mode fluvial. Le modèle du tout routier est à changer, pour permettre de réduire les nuisances et les coûts. Le port et les opérateurs portuaires en ont conscience. Quelques chiffres peuvent démontrer, s'il en était besoin, l'utilité d'accroître la part des autres modes dans le pré-acheminement.

Tableau avantages/désavantages de chaque mode pour le trafic céréales

Modes de transports	Avantages	Inconvénients	Bilan & Perspectives
Route (70 %) 1 camion : 25 tonnes	Flexibilité (point positif pour 1 ^{er} transport des récoltes au silo de collecte). Un réseau dense.	Engorgement (Camions en zone urbaine à Rouen). Flux retour ? Avec seulement 10 % des camions qui repartent à plein (trop peu).	Problème de congestion des routes. Problème de la traversée de Rouen (Pont Mathilde). Mauvaise image de ce transport (polluant). Coût de ce transport risque d'augmenter (EcoTaxe).
Fer (10 %) 1 train : 1300 tonnes	Massification cadencée. Non polluant (Plus pour l'environnement). Potentiellement peu cher et à fort tonnage (double train). Un vrai potentiel (gain de compétitivité non exploité).	Non performance. Division par 2 du trafic ferroviaire en 10 ans. Peu souple aujourd'hui mais en voie de progression. Nécessité de réserver un sillon à l'avance (difficulté par un trafic où la logistique doit être souple et réactive). Mode peu fiable sur selon les entreprises (10 % d'annulation par an), Manque de confiance des chargeurs dans ce mode. Peu de silos raccordés au ferroviaire. Flux retour ? un train complet de céréales à l'aller et au retour semble moins souple (flux retour à trouver) - Trains qui repartent à vide.	Mauvaise image du ferroviaire et du fret ferroviaire (longtemps délaissé). Modèle à revoir, les trafics fret passe après le voyageur en France. Nécessité d'un plan national du fret ferroviaire. Point positif : nouvelle organisation RFF et fret SNCF (fusion). Mauvais accès ferroviaire de Rouen. Infrastructure à (re)construire : la « route du blé entre la région Centre et Rouen (projet d'investissement estimé à un milliard d'€ environ).
Fleuve (20 %) 1 convoi : 5 000 tonnes ³⁶	Partenariats VNF/industriels. Sécurité de ce mode de transport. Fiabilité des délais Massification. Faible coût (2 à 4 fois moins cher que la route). Plus pour l'environnement, Bonne image. Rapidité relative sous-estimée ³⁷ .	Problème tirant d'eau de la Seine (chargement limité à Rouen). Flux retour ? optimisation possible des Allers/Retours en péniche.	L'infrastructure Seine existe, c'est le mode le plus facile pour récupérer du volume en amont. Approfondissement de la Seine indispensable (pour accès à certains marchés). Des connexions européennes possibles (CSNE, liaison Rhin/Danube).

Source : DUSZYNSKI J., à partir des entretiens effectués avec les entreprises TEREOS/Soufflet/Sénalia, les ports du Havre et de Rouen et les opérateurs RFF et VNF.

³⁶ Sur le bassin de la Seine, les convois représentent un maximum de 5000 tonnes (2 x 2500 tonnes).

³⁷ Sur certains fleuves ou canaux la vitesse de 15 Km/h à 18 km/h peut être tenue 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

1) Le multimodal répond à l'enjeu de la massification

Utiliser le fleuve et le fer c'est transporter plus, la démonstration est vite faite :

- 1 million de tonnes transportées = 40 000 camions.
- Un convoi fluvial de 5 000 tonnes = 3,8 trains (1 300 tonnes) = 200 camions de céréales.

Donc un convoi fluvial équivaut à 200 camions de moins sur les routes. L'avantage supplémentaire de la voie d'eau, l'avantage est que les péniches ne repartent pas à vide, contrairement aux poids lourds et aux trains, pour qui le flux retour est plus difficile à trouver.

2) Le multimodal répond à l'enjeu de décongestionner les routes

Aujourd'hui, voici la répartition modale des flux approvisionnant le Port de Rouen :

Répartition modale aujourd'hui

	Route	Fer	Fleuve
Pré-acheminement aujourd'hui (sur une base de 6,5 millions de tonnes)	70 % 4,5 M tonnes transportées par PL	10 % 650 000 tonnes transportées par train	20 % 1,3 M tonnes transportées par voie fluviale
Moyenne annuelle	180 000 Poids Lourds	500 trains	260 péniches (de 5000 tonnes)
Moyenne journalière	500 Poids Lourds/jour (mais en période de pic ce sont plus de 1 000 camions/jour qui peuvent arriver sur silos)	1,3 train/jour	0,7 péniche/jour 5 péniches/semaine

Source : DUSZYNSKI J.

Demain, si l'on fait varier les parts modales, en partant sur les mêmes bases de trafic à Rouen :

Répartition modale demain

	Route	Fer	Fleuve
Pré-acheminement aujourd'hui (sur une base de 6,5 millions de tonnes)	60 % 3,9 M tonnes transportées par PL	15 % 975 000 tonnes transportées par train	25 % 1,625 M tonnes transportées par voie fluviale
Moyenne annuelle	156 000 Poids Lourds	750 trains	325 péniches (de 5000 tonnes)
Moyenne journalière	427 Poids Lourds/jour	2 trains/jour	0,89 péniche/jour > 6 péniches/semaine

Source : DUSZYNSKI J.

Le gain de ce scénario serait de plus de 70 poids lourds de moins sur les routes de l'agglomération rouennaise.

3) Le multimodal peut permettre de faire un trajet moins coûteux pour l'environnement

Coûts comparés des nuisances (coûts externes)

Fluvial	2,7 €/1000 tk
Route	20,1 €/1000 tk
Fer	11,3 €/1000 tk

Source : Union Européenne/Planco 2008.

Si l'on raisonne en termes de consommation énergétique (tk : tonne-kilomètre), 1 kilo-équivalent pétrole consommé permet de transporter 1 tonne sur : 50 km par camion, 130 km avec train complet, 310 km avec un convoi fluvial de 5 000 tonnes (source : VNF).

4) Le multimodal peut permettre de réduire les coûts (prix rendu)

La clé pour le port et les opérateurs portuaires est le prix du transport terrestre qui a un effet sur le « prix rendu Rouen » (prix au silo comptant le prix du transport et de la marchandise). Utiliser d'autres modes de transports que le routier peut permettre d'aller charger plus loin plus efficacement, au meilleur coût ou encore de transporter mieux en respectant l'environnement. De façon générale, dans un ordre croissant, les modes de transports les moins coûteux sont : 1. Maritime, 2. Fluvial, 3. Ferroviaire, 4. Routier.

Notre volonté était de connaître les coûts (en €/tonne transportée) de chaque mode de transport mais nous avons obtenu des chiffres trop approximatifs pour pouvoir réaliser une démonstration rigoureuse et fiable. Pour être compétitif, le coût du transport ferroviaire à la tonne ne doit pas excéder 20 euros/tonne (source : RFF). Le prix du transport représente 5 à 7 % du prix de la marchandise rendu silo Rouen. Cette donnée pourrait **permettre de cartographier l'hinterland compétitif du fret ferroviaire pour la filière céréales.**

5) Des entreprises volontaristes, porteuses d'une chaîne logistique multimodale

L'enjeu pour les opérateurs portuaires et le Port de Rouen est le coût du pré-acheminement terrestre qui joue sur le « prix rendu » Rouen (voir pages précédentes : le Schéma « Etapes et acteurs de la chaîne logistique »).

Sénalia qui contribue à la moitié des céréales exportées par Rouen (3 millions de tonnes annuellement, acheminées aux 3/4 par poids lourds), l'a bien compris. Sénalia n'est pas propriétaire de la marchandise, la société fournit uniquement une prestation de réception, stockage et chargement sur navire (c'est l'adhérent qui vend les céréales à l'export). **Sénalia s'intéresse à développer une offre**

de transport terrestre, dans l'objectif de proposer une offre complète et de capter des parts de marché (élargir son *hinterland*). L'intérêt réel de Sénalia³⁸ pour la massification s'explique par le fait que la partie terrestre de la chaîne de transport soit la plus onéreuse, c'est là que se situent les économies les plus substantielles pour le transporteur et que l'on peut imaginer capter de nouveaux marchés. Par exemple : le transport d'une tonne de Rouen à Orléans coûte plus de 15€, de Rouen à Alger environ 15\$. La solution proposée par Sénalia pour rendre viable son modèle de transport est une mutualisation possible (services de transports, OFP) avec ses concurrents. On est là **dans une logique intelligente de coopération** (alliance de compétition et de coopération) au service d'une filière et de ses acteurs.

RFF a une convention de partenariat avec Soufflet, elle permet de formaliser des engagements, pour RFF : maintenir autant que faire se peut l'accessibilité des embranchements des sites Soufflet, mieux répondre aux demandes de sillons liés aux trafics Soufflet ; pour Soufflet : maintenir une volumétrie de trafics sur une durée définie pour des lignes définies (qui sont souvent coûteuses en termes de maintenance).

La compétitivité du port passe par une réduction des flux routiers et l'optimisation du transport par le rail et la voie d'eau. Une chaîne logistique de bonne qualité pourra permettre au Port de Rouen de desservir certains marchés. Le port, les parties prenantes de la filière céréales (coopératives, industriels), les gestionnaires d'infrastructures semblent mûrs pour construire cette chaîne logistique multimodale, moins coûteuse, nécessaire à la fois pour maintenir les scores du Port de Rouen et ceux de la filière céréales.

³⁸ Entretien du 22 juillet 2013.

CONCLUSION PARTIE III

L'importance de la logistique de pré-acheminement (de la collecte au silo d'expédition) ressort comme donnée clé pour la compétitivité des céréales françaises. La méthode SWOT doublée de celle des « Cinq forces de Porter » ont permis d'identifier des points d'amélioration pour que Rouen conserve sa place de premier port céréalier européen, la plus grande menace serait de considérer celle-ci comme un acquis.

L'activité céréalière du Port de Rouen, particulièrement liée à la bonne santé de l'agriculture française, est fortement concurrencée à la fois par les autres pays producteurs et par d'autres ports français qui ont su pénétrer et développer leur *hinterland* dans des exigences de massification et de fluidification. L'avenir du Port de Rouen et aussi celui de la filière céréales française se jouent sur cet *hinterland* à connaître, à explorer et à « organiser ». Cette construction territoriale passe également par l'« effet cluster » qui pourrait être développé de la valeur ajoutée à tirer de ses flux céréaliers.

conclusion
préconisations

Cette étude a permis de donner une vision des enjeux de la filière céréales à plusieurs échelles : mondiale, nationale (France) et locale. L'avenir du Port de Rouen est à la fois lié à celui de la filière céréales française et à son bon positionnement dans les échanges mondiaux, il est aussi étroitement lié au bon positionnement du Port de Rouen dans son *hinterland* d'approvisionnement. Les pistes de travail suivantes sont destinées au Port de Rouen et aux acteurs de la filière céréales (acteurs de la chaîne logistique compris). Elles sont toutes à considérer dans une approche « au service du territoire » car avec cette étude-filière nous traitons d'enjeux de production, de logistique, de clusterisation, très territorialisés.

Le Port de Rouen pour rester leader sur le trafic export céréales doit se doter d'un *hinterland* puissant. Son positionnement à l'avenir dépend finalement du territoire et de la définition d'une stratégie *hinterland*.

« La stratégie est ce qui transforme, autrement dit ce qui nous fait passer d'un état à un autre. Et la transition n'est pas anodine, l'état nouveau auquel on accède doit pouvoir être clairement distingué du précédent. (...) Acceptions-nous d'être ainsi paralysés par nos concurrents ou nos adversaires via une stratégie qu'ils assument pleinement ? Si nous voulons rester dans le jeu, il nous faut au plus vite rompre avec la pensée simplement tactique et nous donner des buts qui ne soient pas dictés par la seule écologie des ressources. C'est là où le retour aux réalités du territoire mérite d'être étudié de près car il peut constituer le socle d'un authentique redéploiement. (...) La stratégie réside d'abord dans un acte de détermination. » Philippe BAUMARD, 2013.³⁹

1/ Construire **The Grain Gateway**

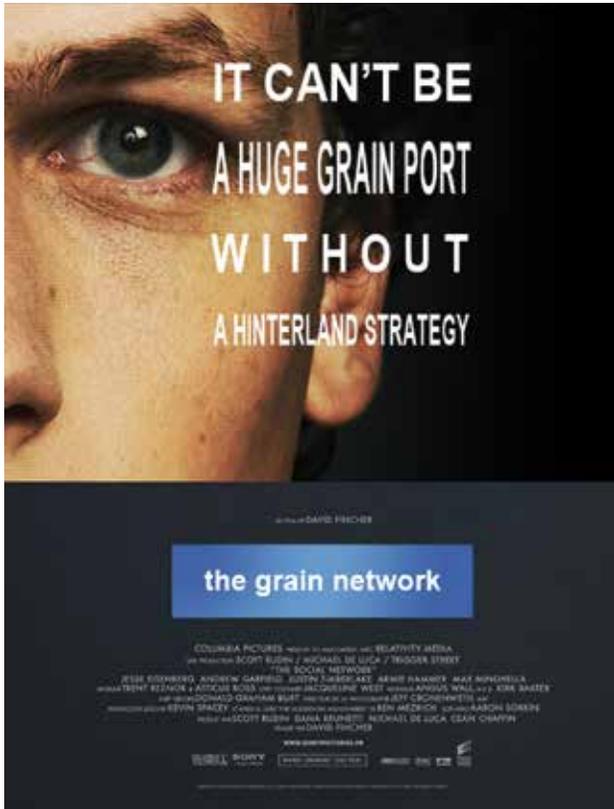
L'usage de cette formule *Grain Gateway* traduit la nécessité de créer les conditions d'un *hinterland* d'approvisionnement performant, permettant d'aller chercher loin la marchandise (au-delà du bassin local de Rouen) et à plus faible coût (notion de « prix rendu Rouen »). La guerre économique pour le Port de Rouen se situe sur son *hinterland* concurrencé⁴⁰ (ports du Nord et ports de la façade Atlantique). Pour cet investissement sur l'*hinterland*, il convient de se préoccuper du réseau infrastructurel (accessibilité par différents modes, silos d'expédition, terminaux, tirant d'eau,...), sans oublier que c'est l'optimisation d'itinéraire qui permettra d'optimiser également les fonds publics (cas de *Pacific Gateway* réalisé avec un choix préalable d'optimisation du denier public). Cette dimension infrastructurelle, si elle est un socle, n'est ni automatique ni exclusive. La coopération des acteurs et l'organisation d'une

³⁹ BAUMARD P., (2013), « Repenser la stratégie à partir des territoires, Comprendre et Entreprendre » - *La lettre d'intelligence économique et territoriale de l'EM Normandie*, n°4, EM Normandie - Propos recueillis par Jean-Guy BERNARD, Directeur Général de l'EM Normandie.

⁴⁰ Voir carte *hinterland* dans 3^{ème} partie.

chaîne logistique efficiente sont indispensables, cette stratégie est traduite ici par l’affiche détournée du film *The Social Network*.

The Social/Grain Network



Source : inspiré de l’affiche du film « *The Social Network* » réalisé par David FINCHER -
Conception : Juliette DUSZYNSKI / Réalisation : Céline CARRIER.

Le schéma de cette organisation territoriale efficiente pour l’*hinterland* est celui du gateway. *Grain Gateway*, est la réponse la mieux adaptée pour organiser l’*hinterland* d’approvisionnement du premier port céréalier qu’est Rouen. Si Seine Gateway®, est reconnu comme modèle de développement logistique et économique de la Vallée de Seine, il faut le reconnaître, celui-ci a été construit d’un point de vue havrais (la *gate* du gateway) desservant un bassin de consommation (région parisienne et au-delà) et du point de vue du flux import (conteneurs).

Or la filière céréales dans l’animation du gateway peut participer du redémarrage économique du pays (fleuron qu’est aujourd’hui l’agriculture, la filière céréales et agroalimentaire pour la France, notamment d’un point de vue commerce extérieur). La filière céréales peut permettre de rendre opérationnel

Seine Gateway®, puisqu'on a vu à quel point l'activité était structurante pour le territoire (chaîne d'approvisionnement, agro-industries). **Cette filière invite à l'amélioration du fonctionnement du corridor logistique et pourrait donner encore plus de sens commercial à HAROPA** (en import/export). Les ports de la Vallée de Seine, HAROPA, leurs partenaires, doivent miser sur les céréales pour une nécessaire diversification de trafics pour différents marchés, pour le développement d'une expertise sur plusieurs filières, pour continuer d'innover.

Pour construire The Grain Gateway, il s'agira de créer un vaste circuit dédié au transport et à la logistique des céréales, grâce à un socle multimodal (mer, fleuve, fer, route) à développer dans son organisation, en y associant une gouvernance intelligente, mêlant public/privé, associant l'ensemble des acteurs de la filière céréales (producteurs, coopératives, opérateurs portuaires, organismes stockeurs, industriels,...).

Le trafic des céréales, la filière agroalimentaire, a un rôle pour l'image des ports. Développer l'exportation de céréales et de produits alimentaires c'est revenir au rôle premier du port, celui de « nourricier ». Ce rôle est devenu aujourd'hui fondamental au regard des besoins de la planète. Pour rappel, le besoin en céréales ne fait que croître avec la hausse de la population des pays en développement. Entre 2015 et 2030 : la population dans les pays développés va passer de 1,2 à 1,3 milliards (+3,6 %), la population des pays en développement va passer de 5,7 à 7 milliards (+24 %).

Un « complexe portuaire RSE » et un « hinterland RSE » ? Le développement du trafic céréales de Rouen et son exigence de qualité, pourraient faire partie d'une démarche « Responsabilité Sociale des Entreprises » pour le GPMR et HAROPA. Le concept de RSE intègre les 3 dimensions : économique, environnementale, sociétale. Développée sous l'angle des 3 P (*Planet, People, Profit*), la filière céréales, de par son image et son exigence de respect des terres et de l'homme (en ce qui concerne la filière céréales française, car ce n'est pas le cas dans tous les pays producteurs) peut être la clé d'entrée pour l'élaboration d'une RSE win win entre ports et territoires.

2/ Favoriser le développement d'un cluster agro-industriel et tisser la « toile industrielle »

Progresser dans la chaîne de valeur mondiale suppose d'innover et d'augmenter sa productivité. La France ne peut retrouver la voie de l'équilibre de son commerce extérieur et de sa réindustrialisation qu'en inventant des technologies neuves, des produits et des processus innovants et de nouvelles méthodes de management. Il s'agit de repenser les industries de demain, de redéployer les différentes filières, d'améliorer la formation et la R&D dans le cadre de stratégies globales de long terme.

La valorisation de la filière céréales, dans ce qu'elle peut créer d'innovation, d'amélioration (santé humaine), et de promotion de nouveaux champs

d'activités (domaine de l'énergie, des ressources environnementales, etc.) **peut devenir une arme de l'économie Haut-Normande/normande**. Or nous avons constaté une réelle déconnexion entre agro-industries et productions « locales » (cf. étude INSEE). On a d'une part, des flux exports de brut sans transformation, d'autre part, une agro-industrie qui s'alimente de produits bruts importés (ex de Ferrero). Plus récemment, on observe une mutation sur le territoire avec les stratégies de diversification de groupes industriels, à l'instar de Tereos, qui créent une grande valeur ajoutée à partir des productions locales.

Cette tendance de reconnexion entre flux et agro-industries doit être poursuivie pour l'économie locale et nationale. Il s'agit de « **faire cluster** », de favoriser cet effet de *pool*, de grappe favorable au dynamisme économique en mettant **en réseau les acteurs d'un cluster lié à la céréale et aux produits alimentaires**. La production et la transformation des céréales ouvrent à une mise en système de filières économiques sur la Vallée de Seine : chimie, énergie, agroalimentaire,... Elle permet de faire le lien entre *cluster* portuaire et *cluster* industriel, entre secteurs primaire et secondaire. Pour Anvers⁴¹, dans chaque province, les *clusters* logistiques dominants ont été identifiés et des stratégies élaborées afin de grouper et d'accroître les flux en provenance et en direction des ports maritimes belges. Pour chaque site (dit *hotspot*), le type et le positionnement des activités logistiques et de distribution ont été définis et un plan d'actions établi afin d'atteindre un objectif de croissance. Ce plan d'actions a été construit avec les opérateurs et agences de développement local, bon exemple de « gouvernance ».

La connaissance des flux physiques pour tisser une toile économique et territoriale

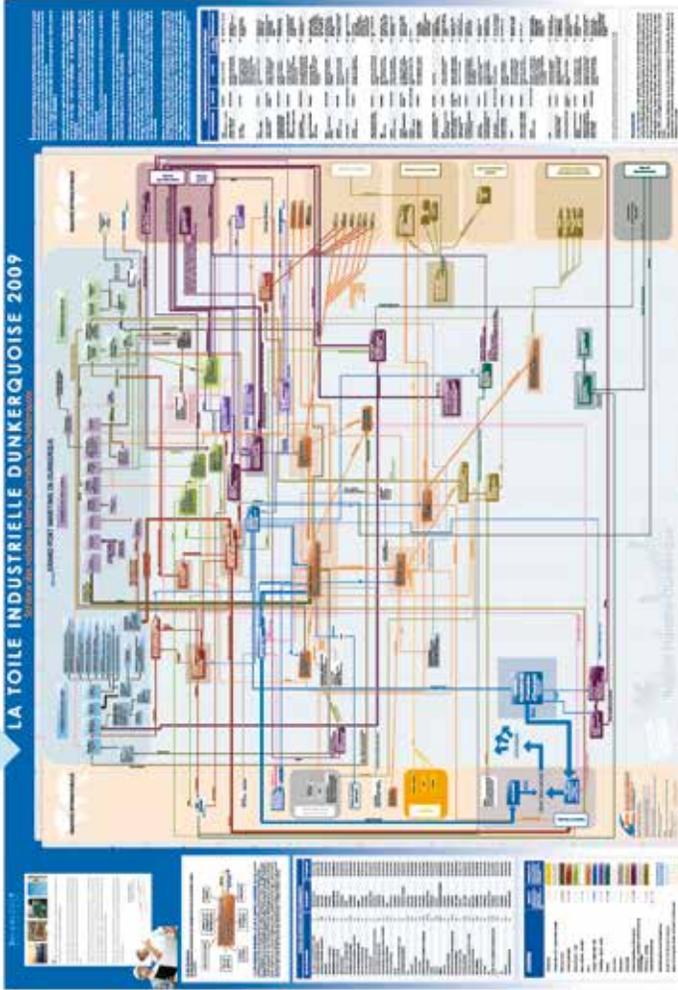
La construction de ce *gateway/cluster* est à rapprocher de l'initiative de la place Dunkerquoise qui a construit « la toile industrielle », sorte de **facebook de toutes les entreprises de la place portuaire mais surtout de leurs liens entre elles**. Cette démarche est portée par l'Agence d'Urbanisme de Dunkerque, la CCI, le port, les agences de développement local. Sur ce modèle, l'AURH a l'**ambitieux projet de tisser la toile industrielle pour la connaissance de l'hinterland des ports du Havre et de Rouen**. L'AURH souhaite la développer sur l'ensemble des filières industrielles, en commençant par la filière céréales, qui offre de nombreux débouchés dans la chimie/pharmacie, l'énergie, l'agroalimentaire....

Par une connaissance **des flux physiques pour chaque entreprise liée aux céréales (ressources/productions, flux entrants/sortants)**, l'analyse doit permettre de montrer les liens existants (*cluster*) et révéler ceux à développer pour créer des passerelles (logique économie circulaire).

⁴¹ Dr Wouter JACOBS (ITMMA), Septembre 2013, Séminaire 9 « Trading & Facilities in Europe » du MBA MTL.

La toile industrielle dunkerquoise 2009 : schéma des relations interindustrielles du Dunkerquois

Le système de Grand Port Maritime de Dunkerque



Marchés Les grandes industries présentes sur le territoire du bassin d'emploi de Dunkerque **Marchés**

Source : AGUR

Cet outil « toile industrielle » est une vraie nécessité pour décortiquer la filière céréales très complexe (diversité d'acteurs), voir comment elle s'organise sur le territoire et ouvrir plus largement sur une analyse systémique de filières. Le territoire normand est pourvu de plusieurs pôles de compétitivité, certains en lien avec la logistique, d'autres avec l'agro-industrie, d'autres avec la cosmétique. **Le lien inter-filières (flux physiques) doit permettre de faire le lien avec la R&D pour créer un véritable cluster agro-industries.** Etre à la pointe de l'excellence dans la filière céréales (doctrine de Sénalia) doit être mis à profit de la création d'un **cluster agro-industries complet** à la fois **techno-push et market-pull**.

3/ La géographie, complément indispensable au monde des affaires

Une dimension essentielle de la sphère des échanges est celle des territoires. Les activités de flux s'exercent toujours dans un espace-temps géographique donné et ont toujours une origine et une destination. De plus, elles utilisent largement le territoire au travers des infrastructures et de l'implantation des différentes fonctions opérationnelles. Elles ont ainsi des conséquences territoriales majeures. **L'unité du territoire reste une unité de la compétitivité** : « le phénomène le plus étonnant de la mondialisation a été le retour des logiques de conquête organisées par des régions à travers le Monde. A la grande surprise d'ailleurs des théoriciens d'une globalisation ultralibérale qui avaient cantonné la question du temps long au seul marché global. L'ancrage dans les territoires est d'autant plus important qu'avec l'accélération globale des transactions, la construction de capacités de recherche sur ces points-pivots de la compétitivité globale est un prérequis du développement à long terme des régions. » (BAUMARD P., 2013).

La géographie des flux est un sujet majeur pour la prospective de la logistique et du transport. **L'approche territoriale** est une des clés d'entrée des réflexions, analyses et études menées à **L'AURH**.

Pour la stratégie *hinterland* du Port de Rouen, pour des opérateurs logistiques comme Sénalia, l'expertise cartographique de l'AURH pourrait être mise à profit pour construire **une carte représentant l'hinterland « prix rendu Rouen » par les différents modes de transport**. Cette carte constituerait l'une des briques de cette chaîne logistique si spécifique, indispensable à la meilleure connaissance et utilisation de l'*hinterland*. Elle permettrait de visualiser où se trouvent les parts de marché à conforter (pour le Port de Rouen) et comment y arriver (choix de chaînes logistiques, de report modal,...).

Considérant la problématique des « céréaliers », il s'agirait de mettre autour de la table : RFF⁴², VNF, transporteurs routiers, Port de Rouen, principaux opérateurs

⁴² L'*hinterland* ferroviaire du Port de Rouen sur le segment céréales se définit dans un rayon où le coût de transport ferroviaire est inférieur ou égal à 20 euros/tonne.

portuaires/céréaliers, etc. pour réaliser le recueil des données et informations nécessaires. Cette cartographie « **prix rendu Rouen** » permettrait d'établir pour la place rouennaise une carte commune dégagant des scénarios de « *best hinterland* » (en tonnages/modes/lieux d'approvisionnement). Sénalia s'est montré très intéressé par le projet.

4/ Créer le réseau des acteurs de la filière céréales :

The « Grain network »

L'*hinterland* ne repose pas que sur le développement de l'infrastructure mais aussi sur des ententes d'acteurs, or la filière céréales concerne une multitude d'acteurs et pourrait être figurée comme une constellation d'organismes et d'entreprises.

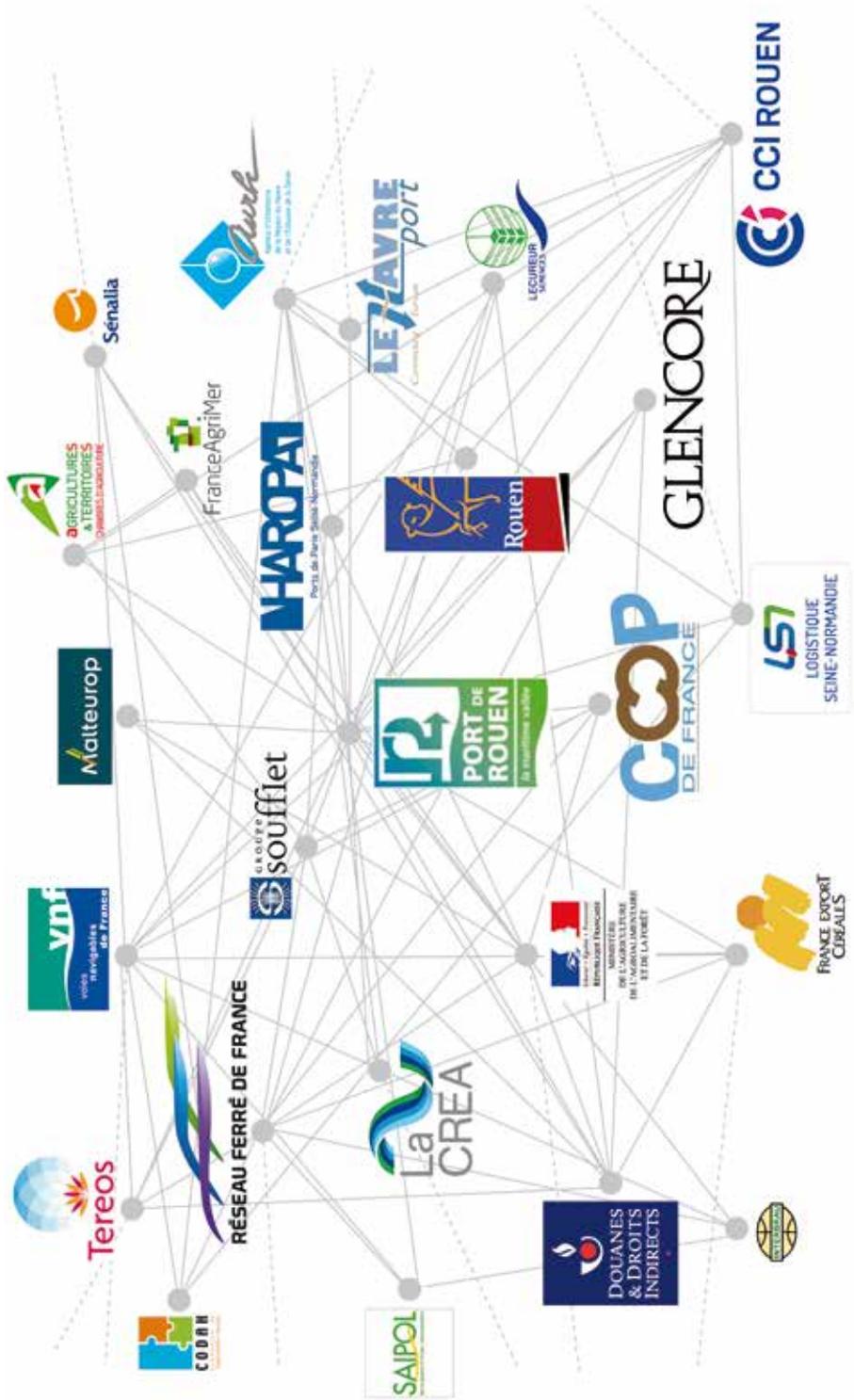
Dans cette optique, de mettre en réseau, il faut construire un « **facebook de la céréale** », le réseau social des professionnels de la filière mettant en relation céréaliers, industriels, négociants-coopératives, opérateurs portuaires,... Cette proposition est rendue nécessaire car **les chaînes de valeur de la filière céréales sont à la fois mondiales et locales.**

Ces grandes pistes de travail, ces préconisations pragmatiques et opérationnelles sont en lien direct avec les résultats des recherches développés dans cette étude. Ils pourront ouvrir **des actions concrètes à engager dès 2014** ; les voici brièvement présentées ci-dessous.

Un plan d'actions pour la filière céréales

- 1) La connaissance des flux physiques inter-entreprises : **Toile industrielle.** Cette mission est engagée en 2014, conduite par l'AURH sur l'Estuaire de la Seine, menée en partenariat avec les collectivités locales, les ports et les chambres consulaires.
- 2) Une valorisation de l'expertise géographique de l'AURH au profit de cette filière : **Carte *hinterland* « prix rendu Rouen ».** Il s'agit d'un projet, l'AURH est à disposition pour envisager sa réalisation.
- 3) Une mission d'accompagnement à l'organisation de l'*hinterland* d'approvisionnement du Port de Rouen, qui se nourrit notamment des deux points précédents : **Construction du schéma d'organisation territoriale et logistique du bassin céréalier de Rouen, nommé *Grain Gateway*.** Cette mission serait à définir avec le GPMR.

The Grain Network



Source : Logos des organismes - Conception : Juliette DUSZYNSKI - Réalisation : Céline CARRIER

bibliographie
webographie
table des illustrations
table des matières

BIBLIOGRAPHIE

- ACCELTURO A., GIUNTA A. et ROSSI S. (15 décembre 2012), « *Being in a global value chain: Hell or heaven?* », www.voxeu.org.
- ADEUS, *Les conférences de l'ADEUS, Synthèse de la 1^{ère} conférence Cycle économie des territoires, Strasbourg le 23 février 2012* », ADEUS, Strasbourg.
- AFP (17 juillet 2013), « *Exportations alimentaires : Le Sénat pour une refonte des aides* », AFP, Paris.
- AGPB (2012), *Blé Contact, Lettre d'information mensuelle sur l'actualité de l'économie céréalière*, n°235, AGPB, Paris.
- AGPB (2012), *Blé Contact, Lettre d'information mensuelle sur l'actualité de l'économie céréalière*, n°238, AGPB, Paris.
- AGUR (2009), *La toile industrielle dunkerquoise 2009 : Schéma des relations interindustrielles du dunkerquois*, AGUR, Dunkerque.
- ALIX Y. (sous la direction) (2012), *Les corridors de transport*, Collection Les Océanides de la Fondation SEFACIL, Editions EMS, Caen, 341 p. Mention de l'Académie de marine française 2013.
- ANTOINE GRUMBACH et associés (2009), *Seine Métropole : Paris, Rouen, Le Havre*, Archibooks + Sautereau, Paris.
- APUR, AUCAME, AUDAS, AURBSE, AURH, IAU-IDF (2011), *Paris, Rouen, Le Havre, Axe Seine : Les données essentielles*.
- APUR, AUCAME, AUDAS, AURBSE, AURH, IAU, INSEE Haute-Normandie (2011), *Panorama économique de l'espace Paris Seine-Normandie*, cahier d'Aval n°92, INSEE.
- APUR, AUCAME, AUDAS, AURBSE, AURH, IAU (2012), « *Construire un système portuaire et logistique pour renforcer les dynamiques territoriales* », in *Axe Seine : Une vision partagée*, p.29-31.
- ATTALI J. (2010), *Paris et la Mer : La Seine est Capitale*, Fayard, Paris, p. 40.
- AURH (2012), *Mission partenariale Seine Gateway® 1.0 - Préfiguration du Gateway de la Seine et éléments clefs de mise en œuvre*, AURH, Le Havre.
- AURH, GPMH, GPMR, Cabinet MENSIA (26 janvier 2012), *Développement de la filière Chimie le long de l'Axe Seine : Rapport de synthèse*.
- BAHI Y., Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (2012), « *Les chaînes de valeur mondiales : Raisons et ampleur de la fragmentation* », Lettre de prospective n°36, Friedland Papers.
- BALDWIN R. et ROBERT-NICOUD F. (2010), *Trade-in-Goods and Trade-in-Tasks: An Integrating Framework*, CEPR Discussion Paper Series No. 7775.
- BAUMARD P. (2013), *Repenser la stratégie à partir des territoires, Comprendre et entreprendre - La lettre d'intelligence économique et territoriale de l'EM Normandie*, n°4, EM Normandie.
- BLINDER A. S. (2006), « *Offshoring: the Next Industrial Revolution?* », *Foreign Affairs*, Vol. 85 Number 2, p.113-128.
- BOTREL Y., BOURDIN J., BOURQUIN C. et FERRAND A. (2013). *L'agroalimentaire français face au défi de l'export : Pour une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien*, Rapport d'information n° 736.
- BRUNET R., FERRAS R. et THERY H. (2005), *Les mots de la géographie : Dictionnaire critique*, La Documentation Française, Paris.

- B-Cargo News (2008), n°1, Editeur Albert Counet, Bruxelles.
- CASTELLS M. (1999), *L'Ere de l'information, tome 1 : La Société en réseaux*, Fayard, Paris.
- CATTAN N. (2012), « France : porte d'entrée et flux : Quatre scénarios à l'horizon 2040 », *Futuribles* n°391, p. 5-22.
- CATTAN N. (2012), « Grands flux et portes d'entrée de la France : Quels enjeux pour les métropoles ? », in *Les conférences de l'ADEUS*, juin, ADEUS, p. 4-5.
- CATTAN N., FRETIGNY J.-B., DATAR (2012), « Les portes d'entrée de la France et les systèmes territoriaux des flux : Etat des lieux et problématiques », in *Des systèmes spatiaux en prospective, Territoires 2040* n°4, La Documentation Française, Paris, p.67-84.
- CATTAN N., FRETIGNY F. (2011), « Les portes d'entrée de la France et les systèmes territoriaux des flux – état des lieux et problématiques », *Territoires 2040*, n°3.
- Centre d'Analyse Stratégique (2011), *Volatilité des prix des matières premières agricoles*, Note d'analyse n°207, Centre d'Analyse Stratégique.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Basse-Normandie (2013), *Panorama économique 2013 : La Normandie en chiffres et en cartes*, CCI Normandie.
- Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie (2012), *Quelle activité exportatrice pour la Normandie en 2011 ?*, OREXPORT n°3, CCI Normandie.
- Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie (2012), *L'industrie chimique*, ORECO n°14, CCI Normandie.
- Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie (2012), *L'industrie agroalimentaire : Une industrie singulière et performante*, ORECO n°15, CCI Normandie.
- DAUDET B. (2012), *Note stratégique et prospective - Grands projets de villes, grands projets de ports : Quelles échelles spatio-temporelles pour quelles gouvernances ? Le cas de la Vallée de la Seine*, EMN, collaboration fondation SEFACIL, décembre.
- DE BACKER K. et NORIHIKO Y. (2011), *Données internationales comparatives sur les chaînes de valeur mondiales*, OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Paris.
- DUHO S. (2012), *Une nouvelle organisation industrielle pour accompagner la croissance*.
- DUONG P., SAVY M., Samarcande Etudes et Conseil, Université Paris-Est (2013), *Cinq scénarios pour le fret et la logistique en 2040*, Samarcande Etudes et Conseil, Paris.
- DUSZYNSKI J., AUDIEVRE L., MARY J.-F., MUS M. (2013), *Atlas : Les principales infrastructures de transport du Nord-Ouest de l'Europe, Projet Weastflows, Action 1, 1^{er} livrable*, AURH, Le Havre.
- DUSZYNSKI J., BIGOT L., CARITG J.-P., CHEDOT C., MAQUET X., PAH, AURH, Direction régionale de l'INSEE de Haute-Normandie (2008), *Les activités maritimes et portuaires du Havre, Cahier d'Aval N° 80*, INSEE Haute-Normandie.
- DUSZYNSKI J., DHERVILLEZ D. (2012), « Le gateway de la Seine, une stratégie économique du XXI^{ème} siècle », in *L'Estuaire en Seine : Les raisons d'agir*, AURH, Le havre, p.75-84.
- DUSZYNSKI J. et PRETERRE E. (2012), « Gouvernance des corridors de transport et des gateways », in *Les corridors de transport*, Editions Management et Société, p.119-142.
- ERKMAN S., AURH (2009), « Quel avenir industriel de l'Estuaire ? L'écologie industrielle, une chance pour notre territoire ? », in *Les Conférences - Débats du Grenelle de l'Estuaire*, AURH, Le Havre, p.63.
- ERNST & YOUNG ADVISORY (2011), in *Etude sur la compétitivité de la filière blé tendre et maïs pour la région Picardie/Nord-Pas-de-Calais : Chiffres clés - Rencontre régionales 2011 - Nord-Pas-de-Calais du 27 septembre 2011*.

FAGES C. (04 mars 2013), « *La majorité du sucre blanc voyage désormais par conteneur* », RFI.

FONTAGNE L. (2013), « *Chaînes d'activité mondiales : Des délocalisations d'abord vers l'Union européenne* », INSEE PREMIERE n° 1451, INSEE, Paris.

France Export Céréales (s.d.) *Le blé français, une offre régulière en quantité et en qualité*, France Export Céréales.

FROGER V. (7 octobre 2013), « *Le groupe Soufflet sème aux quatre coins du Monde* », Les Echos.

GALLAIS BOUCHET A. et LACOSTE R. (2012), *Le concept de « cooperative gateway », un mode de coopération entre autorités portuaires au sein d'une méga-région : Les ports de l'axe Seine dans la desserte du Bassin Parisien*, ISEMAR, Nantes.

GILLEN D. et Al. (2007), *Pacific Crossroads: Canada's Gateways and Corridors*, TRANSPORT CANADA.

GPMR (2013), *Rapport d'activités 2012*, p.21.

HEGUY S. (2013), « *Argentine, victimes des "moustiques" de la mort* », Polka Magazine, n° 24, p.124-137.

HIAULT R. (15 janvier 2013), « *Le débat sur le protectionnisme n'est pas majeur dans le Monde* » - propos de Pascal LAMY, directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce, Les Echos.

HIAULT R. (15 janvier 2013), « *Ces produits qui bouleversent le commerce mondial* », Les Echos.

HIAULT R. (16 janvier 2013), « *Les délocalisations vers des pays à moindres coûts ne sont pas une fatalité* » - propos de Pascal LAMY, directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce, Les Echos.

IFP (2010), *Transcontinental infrastructure needs to 2030/2050: France's gateway ports and inland connections*, meeting with MEEDDM officials, final report, OCDE, Paris.

INSEE, GPMH, AURH (2013), *32 000 emplois sur le complexe industrialo-portuaire du Havre*, Aval n°132, INSEE, Paris.

INSEE, GPMR (2013), *18 000 emplois sur le complexe industrialo-portuaire de Rouen*, Aval n° 135, INSEE, Paris.

Journaux Officiels, Coop de France, Métiers du grain, FNA, SYNACOMEX (2011), *Guide des bonnes pratiques d'hygiène pour la collecte, le stockage, la commercialisation et le transport de céréales, d'oléagineux et de protéagineux*, Les Editions des Journaux Officiels, p. 3-5.

KING M. (2011), « *In it for the long haul: Use of containers for grain exports to be key part of trading landscape for years to come* », World-Grain.com, October, p.32-37.

KOENIG G. (2004), *Management stratégique : Projets, interactions et contextes*, Paris, DUNOD, 2^{ème} édition, suite du tirage septembre 2012.

LETESSIER I. (25 avril 2013), « *Le géant français du sucre TEREOS accélère dans l'empire du Milieu* », Le Figaro Economie n° 21376, p.23.

La France agricole (13 mai 2011), « *Ce réseau de facteurs qui tirent les ficelles du marché des grains* », in dossier céréales : Comment les commercialiser au mieux - Article 13, La France agricole n° 3385, p. 31.

La Lettre Ferroviaire (2012), « *Fret SNCF soigne la filière céréalière* », La lettre ferroviaire n°67, p. 5.

La Vie économique (1^{er} février 2010), « L'ONCF investit le créneau du transport de conteneurs », La Vie économique.

Le Journal de la Marine Marchande (2013), « Dossier Grand Port Maritime de La Rochelle » - Entretien avec Michel PUYRAZAT, Président du directoire du Grand Port Maritime de La Rochelle», JMM n°4893, Wolkers Kluwer France, p.14 ; p.25.

Le Marin, Université de Nantes, ISEMAR (2012), « Céréales : Une campagne 2011-2012 plus apaisée », in *Hors-série L'atlas 2012 des enjeux maritimes*, INFOMER SA., Rennes, p.14-15.

Le Marin (2012), « Vrac solides : Les grands ports à la peine », in *Hors-série Ports et logistique, mars*, INFOMER SA., Rennes, p.20-21.

Les Echos (8 février 2013), « Coup de frein sur les échanges commerciaux avec l'Europe », Les Echos n° 21372, p.4.

Les Echos (7 février 2013), « Le déficit commercial s'est tassé à 67 milliards d'euros en 2012 grâce à de faibles importations », Les Echos n° 21371, p.5.

Les Echos.fr (7 février 2013), « Commerce extérieur : Les secteurs gagnants et les perdants », Les Echos n° 21371.

Les Echos (8 février 2013), « Les chiffres clefs de la balance commerciale », Les Echos n° 21372, p. 4.

Les Echos (5 février 2013), « La France a perdu plus d'un millier d'usines depuis 2009 », Les Echos n° 21369, p. 16.

MAYOLS. (2011), *Des théories du marketing aux réalités*, ISEG Marketing and Communication School, Paris.

MAZURIER C. (17 juin 2011), « Interbrau a choisi le Port du Havre pour célébrer son 50^{ème} anniversaire », MEREZO Normandie.

MERK O., et al (2011), *Compétitivité des villes portuaires : Le cas de l'Axe Seine (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) - France*, OCDE, Paris.

Ministère de l'Agriculture (25 mars 2009), *Ordonnance n°2009-325 relative à la création de l'agence de services et de paiement et de l'Établissement national des produits de l'agriculture de la mer*.

MIROUDOT S. et RAGOUSIS A. (2009), *Vertical Trade, Trade Costs and FDI*, OECD Trade Policy Working Papers No. 89, OECD, Trade Directorate.

M.M. (1^{er} février 2010), « L'ONCF investit le créneau du transport de conteneurs », Lavieéco.com.

NEWTON S., KAWABATA Y., MAURER H., et al. (2010), *Ports and their connections within the TEN-T*, Report for the European Commission. Directorate General Mobility and Transport, PANTEIA, Zoetermeer.

NOTTEBOOM, T. (2009), *Les Ports Maritimes et leur arrière-pays intermodal : Relations dans le cadre des chaînes d'approvisionnement internationales - Les défis pour l'Europe*, p. 27-81 in Forum International des Transports, Table ronde « Concurrence entre les ports et liaisons terrestres avec l'arrière-pays », OCDE, Paris.

NOTTEBOOM T. (2009), *Economic analysis of the European seaport system*, ITMMA - University of Antwerp, Antwerp.

NOTTEBOOM T. (2010), "Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the european container port system: an update, *Journal of Transport geography*," 18, ELSEVIER B.V., Amsterdam, p.567-583.

NOTTEBOOM T. (2013), *Ports and hinterland transportation*, ITMMA, University of Antwerp, Antwerp.

NOTTEBOOM T. (2013), « *Corridors et gestion des plateformes logistiques* », Séminaire 7 MBA MTL, Juillet.

NOTTEBOOM T. et RODRIGUE J-P. (2012), "Comparative North American and European Gateway Logistics: The Regionalism of Freight Distribution", *Journal of Transport Geography*, Vol. 18, issue 4, ELSEVIER B.V., Amsterdam, p. 497-507.

OCDE (2007), *Synthèses : Progresser dans la chaîne de valeur mondiale*, OCDE, Paris.

OCDE, Forum International des Transports (2009), *Concurrence entre les ports et les liaisons terrestres avec l'arrière-pays*, OCDE, Paris, p. 11-24, p. 31-73.

OMNES G. (30 juin 2009), « *L'orge mise en boîtes avant d'être mise en bière* », REUSSIR GRANDES CULTURES, REUSSIR SA, Colombelles.

ONU pour le Développement Industriel (2011), *Diagnostic de la Chaîne de Valeur Industrielle - Un outil intégré*, ONUDI, Autriche, Vienne.

ORVAIN N. (2012), *Transport routier de marchandises et démarches de réduction des émissions de CO₂ : Vers un développement durable*.

PAIN K. (2007), *Gateways and Corridors in Globalization: Planning Sustainable Infrastructures for Transcontinental "spaces of flows"* - Paper presented to Vancouver International Conference on Gateways and Corridors, May 2-4, 2007, Canada, Vancouver.

Passion Céréales (2013), *Des chiffres et des céréales : L'essentiel de la filière Edition 2012-2013*.

PELLETIER J.F., ALIX Y. (2005), *Analysis of containerized flows in eastern Canada: A product-based approach*, EMN, CR 37.

PELLETIER J.F., ALIX Y. (2004), *Vers une nouvelle approche méthodologique pour analyser le phénomène de la conteneurisation des marchandises au Canada*, In Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Canadian Transportation Research Forum, p. 326-341.

PHILIPPE E. (25 mai 2013), « *François Hollande doit regarder vers la mer* » - *Le point de vue d'Edouard Philippe*, Les Echos.

PORTER M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, n°2, p.137-145, March 1979.

PORTER M. E. et KRAMER M. R. (1^{er} janvier 2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth", January, *Harvard Business Review*.

RODRIGUE J-P, COMTOIS C. et SLACK B. (2006), *The Geography of Transport Systems*, Routledge, London.

RODRIGUE J-P. (2007), *Gateways, Corridors and Global Freight Distribution: Transpacific Issues, first draft version*, Hofstra University Department of Economics & Geography, Hempstead.

RODRIGUE J-P. (2009), *Intermodal Terminals, Mega Ports and Mega Logistics*, Hofstra University Department of Economics & Geography, Hempstead.

RODRIGUE J-P, Canadian Electronic Library, Van Horne Institute for International Transportation and Regulatory Affairs (2012), *The containerization of commodities: integrating inland ports with gateways and corridors in Western Canada*, Alta, Van Horne Institute, Calgary.

RODRIGUE J-P et NOTTEBOOM T. (2009), *The Terminalization of Supply Chains: Reassessing the Role of Terminals in Port/Hinterland Logistical Relationships*, *Maritime Policy and Management*, Vol. 36, n°2, p.165-183.

RODRIGUE J-P. et NOTTEBOOM T. (2005), *Port regionalization: Towards a new phase in port development*, Maritime Policy and Management n°32, Vol. 3, p.297-313.

ROUSSANGE G. (12 septembre 2013), « TEREOS pilote la valorisation des protéines végétales », Les Echos.

ROUX N. (2013), « La volatilité des marchés mondiaux des matières premières agricoles et l'évolution des prix à la consommation de l'alimentation en France », Note éco N°12, DGCCRF.

SAMARCANDE Transport-Logistique-Territoire (2009), *La logistique en France : Indicateurs territoriaux - Étude prospective*, PIPAME, DGCS, DGITM.

SENAT (10 juillet 2013), « L'agroalimentaire français face au défi de l'export : Pour une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien » - Rapport d'information n°736 présenté par M.M. Yannick Botrel, Christian Bourquin, et André Ferrand, sénateurs : Note de synthèse.

SIMONOT P-Y., ROURE J., PREDIT (2007), *Logistique collaborative : Une question d'avenir*, Economica, Paris, p.71-75.

SLACK B. et FREMONT A. (2009), *Fifty years of Organisational Change in Container Shipping: Regional Shift and the Role of Family Firms*, *GeoJournal*, Vol. 74, n° 1, p.23-34.

SOUFFLET, SNTC (2009), *Liaison de transport combiné route-fleuve-mer entre Poliset et Le Havre*, TMD 48, Chiffres Groupe Soufflet 2007.

SUEUR C. et DELACROIX M., INSEE Haute-Normandie, DRAAF (2010), *La filière agro-alimentaire Haut-Normande portée par les produits d'importation*, Aval n° 86, INSEE, Ministère de l'alimentation de l'agriculture et de la pêche, p.5.

TRANSPORTS CANADA (2010), *La stratégie sur la porte et le Corridor de commerce de l'Atlantique : Relier le Canada au Monde*, Transports Canada, Ottawa.

VARLET J. (1997), *Les grands aéroports internationaux français (Roissy, Orly, Satolas, Nice) : Enjeux et retombées territoriales*, *Annales de Géographie*, Vol. 106, numéro 593-594, p. 155-182.

VERTIER A. (2011), *Graph Agri France Edition 2011*, p.47.

VIARD J., AURH (2009), « Energie, habitat, mobilité, transport : Devenir acteur du développement durable » in *Conférences/Débats du Grenelle de l'Estuaire*, AURH, Le Havre, p.91.

VNF (31 novembre 2012), « VNF salue le premier transport spot de 134 conteneurs de la Moselle » - communiqué de presse, VNF.

WILLEMSSEN T., ALIX Y. (2013), *Métropolisation portuaire : systèmes sans frontières. La nécessité de penser et agir Out of the box. In Les formes de la Métropole, un inachèvement perpétuel*. Publication collective sous la direction d'Antoine GRUMBACH. Atelier International du Grand Paris, Paris.

WEBOGRAPHIE

AGPB - Blé Contact
www.agpb.fr

Agreste Haute-Normandie
<http://agreste.agriculture.gouv.fr>

AMIS
<http://www.amis-outlook.org/home/en>

AHNORIA / Panorama des industries agro-alimentaires en Haute-Normandie
<http://www.ahnoria-iaa.fr/Panorama-des-Industries-Agro.html>

AURH
<http://www.aurh.fr/>

Bioéthanolcarburant
<http://www.bioethanolcarburant.com>

CCI Normandie
<http://www.drakkaronline.com/article40.html>

Chambres d'agriculture de Normandie - Agricultures et Territoires
<http://www.cra-normandie.fr>

Commission européenne – Agriculture, PAC
http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/index_fr.htm

DGCCRF
<http://www.economie.gouv.fr/dgccrf>

DRAAF Haute-Normandie
<http://draaf.haute-normandie.agriculture.gouv.fr>

ePURE (european renewable ethanol)
<http://www.epure.org/>

FAO
<http://www.fao.org>

Fondation SEFACIL
<http://www.sefacil.com/>

FranceAgriMer
<http://www.franceagrimer.fr>

France Export Céréales
<http://www.franceexportcereales.org/>

HAROPA 2030
<http://haropa2030.com>

HAROPA
<http://www.haropaports.com/fr>

IFP Energies nouvelles
<http://www.ifpenergiesnouvelles.fr>

Industries & Agro-Ressources (Pôle de compétitivité à vocation mondiale)
<http://www.iar-pole.com>

InfoCéréales
<http://www.infocereales.fr/guide/index/bloc/2>

INSEE / Notes de conjonctures
http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=archives.htm&numpage=6&nombre=20

INSEE Haute-Normandie
<http://www.insee.fr/fr/regions/haute-normandie>

Ministère de l'agriculture
<http://agriculture.gouv.fr>

Ministère de l'économie / Observatoire du « Fabriqué en France »
<http://www.economie.gouv.fr/files/Deuxieme%20edition%20Observatoire%20du%20Fabrique%20en%20France.pdf>

Ministère du commerce extérieur
<http://www.commerce-exterieur.gouv.fr>

OCDE
<http://www.oecd.org/fr>

OPF Atlantique
<http://www.opf-atlantique.com>

OMC
<http://www.wto.org/indexfr.htm>

OPCA FAFIEC
<http://www.fafiec.fr/>

Passion Céréales
http://haute-normandie.passioncereales.fr/cartes/PASSIONCEREALES/cartes/flash/index.php?id_region=10

Port de Rouen
<http://www.rouen.port.fr>

Port de Dunkerque
<http://www.dunkerque-port.fr>

Port de La Rochelle
<http://www.larochelle.port.fr>

Riverdating, The business event
dedicated to innovative inland
waterway and intermodal transport
solutions
<http://www.river-dating.com>

Sénalia
<http://www.senalia.com>

Sofiprotéol
<http://www.sofiproteol.com>

Soufflet
<http://www.soufflet.com>

Tereos
<http://www.tereos.com>

Union européenne et Politique agricole
http://europa.eu/pol/agr/index_en.htm

US Department of Agriculture
<http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>

Weastflows - Blog
www.aurhinweastflows.com

Weastflows - Site officiel
<http://www.weastflows.eu/fr>

Weastflows - Geoweastflows
<http://geo.weastflows.eu/>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Partie 1 : Le gateway, modèle d'organisation de l'hinterland portuaire

La chaîne-type de valeur	21
Essai de schématisation de ces chaînes de valeur mondiales	22
The market environment of seaports: Implications on port management and hinterland strategy	28
Europe: modal split of freight transport by inland waterways, rail and road in 2010.....	29
Trafic de marchandises des principaux ports européens (2008) et hinterland des principaux ports du Nord	30
The Terminalization of Supply Chains: Reassessing the Role of Terminals in Port/Hinterland Logistical Relationships, Maritime Policy and Management.....	32
Concentration and the formation of multi-port gateway in the European container port system: an update	33
L'Extended Gateway	35
London Gateway, projet portuaire emblématique dans l'Estuaire de la Tamise.....	36
Thames Gateway - Le contexte de régénération urbaine à l'est de Londres.....	37
Carte des plus importants établissements industriels de la Vallée de la Seine.....	39
Seine Gateway®.....	40
Trafics et parts de marché sur la rangée Rouen-Hambourg	41
Les ports du bassin de la Seine	43

Partie 2 : Céréales : échanges mondiaux, rôle et positionnement de la France

Le commerce mondial du blé, aujourd'hui et demain.....	48
Céréales dans le Monde (riz inclus) : classement des pays/régions du Monde en 2010	49
Les principaux éléments agissant sur les cours	53
Les 6 premiers producteurs de céréales (hors riz) de l'Union Européenne	54
Exports France 2000/2012 toutes céréales (maritime et terrestre)	55
Schéma de flux de la filière blé tendre.....	56
Le commerce extérieur français.....	57
Panorama des acteurs de la filière céréales en France.....	61
Chaîne de valeur de la production de blé tendre	62
Trafic 2012 des ports céréaliers français.....	63
Analyse SWOT filières céréales en France	65

Partie 3 : Les perspectives de développement de la filière céréales en Normandie / Vallée de Seine : réussir l'enjeu de l'hinterland

Les 20 premiers établissements de la filière agroalimentaire Haut-Normande	70
Etablissement de l'industrie agroalimentaire de plus de 100 salariés	71
La filière agroalimentaire dans l'ensemble industrie-commerce-transport.....	72

Agro-industrie : Les premières entreprises exportatrices normandes (2011)	73
Carte des établissements de la filière chimie Haut-Normande	75
Zoom sur 3 acteurs clés de la filière céréales en Vallée de Seine	77
Analyse SWOT pour mieux comprendre chacune des entreprises	79
Schéma de fonctionnement de la filière céréales en France à travers l'exemple du blé tendre	82
Schéma des activités du groupe Soufflet	84
Des rouages enchevêtrés entre acteurs de la chaîne logistique, acteurs de la filière céréales, acteurs de la transformation des écosystèmes en relation	85
Carte de quelques contrats céréaliers exploités par SNCF Geodis	87
Etapes et acteurs de la chaîne logistique – filière céréales	88
Tendances des marchés	89
Préacheminement des céréales à Rouen	89
Trafics et capacités de stockage du Port de Rouen	90
Terminaux de Port de Rouen, de la mer à Rouen	93
Analyse SWOT Port de Rouen	94
Structure concurrentielle du Port de Rouen sur la filière céréales	97
Origine des céréales (blé et orge) approvisionnant les silos rouennais (campagne 2011/2012)	100
Hinterland des principaux ports céréaliers français	101
Bassin d'approvisionnement en céréales et dessertes terrestres du Port de Rouen ..	104
Pacific Gateway	111
Positionnement géostratégique du Seine Gateway® à l'échelle européenne	113
Tableau avantages/désavantages de chaque mode pour le trafic céréales	117
Répartition modale aujourd'hui	118
Répartition modale demain	118
Coûts comparés des nuisances (coûts externes)	119
The Social/Grain Network	125
La toile industrielle dunkerquoise 2009 : schéma des relations interindustrielles du Dunkerquois	128
The Grain Network	131

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	3
PRÉFACE.....	5
AVANT PROPOS.....	9
REMERCIEMENTS.....	13
INTRODUCTION.....	15
PARTIE I : Le <i>gateway</i>, modèle d'organisation de l'<i>hinterland</i> portuaire ?	19
I) Valeur et chaîne de valeur (concept).....	20
a) Les fondements stratégiques : avantage concurrentiel et chaîne de valeur.....	20
b) Les chaînes de valeur sont désormais mondiales (le <i>Made in World</i>).....	21
c) Chaîne de valeur et rôle des territoires – une géographie productive redessinée.....	23
II) La nécessité d'un <i>hinterland</i> organisé, le <i>gateway</i> comme traduction logistique et territoriale de la chaîne logistique.....	25
a) Un monde de flux.....	25
b) Vers un nouveau modèle territorial « flux et portes d'entrée »	26
c) Le rôle prépondérant de l' <i>hinterland</i>	27
d) Chaîne d'approvisionnement et chaîne logistique : du corridor... au <i>gateway</i>	31
III) Seine <i>Gateway</i> ®, modèle d'organisation de la chaîne logistique de la Ville-Monde Paris-Le Havre	33
a) Le Grand Paris de la Vallée de la Seine : un projet de portée nationale.....	33
b) La démarche Seine <i>Gateway</i> ®	34
c) Avec Seine <i>Gateway</i> ®, la proposition d'un modèle de développement territorial pour la Vallée de Seine.....	38
d) Un modèle qui intègre fortement la dimension portuaire et logistique.....	41
CONCLUSION PARTIE I.....	44
PARTIE II : Les céréales : échanges mondiaux, rôle et positionnement de la France	45
I) Les céréales, un flux économique stratégique.....	46
a) Céréales : utilisation et débouchés.....	46
b) Un marché mondial tendu, un besoin croissant.....	47
c) Localisation des aires de production et de consommation.....	48
d) Une matière première « géostratégique »	50
e) Les logiques de marché, le négoce	51
II) Etat des lieux de la filière céréales en France	54
a) Le rôle stratégique de la France dans cette production.....	54

b) La place de la France dans les échanges	54
c) L'organisation de la filière céréales en France	58
d) Panorama des acteurs de la filière céréales en France	60
e) Les ports céréaliers français, acteurs majeurs de la filière	63
f) Analyse atouts/faiblesses – opportunités/menaces de la filière céréales française.....	65
CONCLUSION PARTIE II.....	68
PARTIE III : Les perspectives de développement de la filière céréales en Normandie / Vallée de Seine : réussir l'enjeu de l'<i>hinterland</i>	69
I) Connaissance et enjeux des filières céréalères et agro-industrielles en Normandie et en Haute-Normandie.....	70
a) La Haute-Normandie, grande région productrice de blé tendre.....	70
b) En Haute-Normandie, un poids faible des Industries Agroalimentaires dans l'industrie locale et une forte dépendance de l'extérieur	72
c) Les industries céréalères et agroalimentaires : une importante activité export.....	73
d) Une déconnexion entre production agricole locale et filière agroalimentaire Haut-Normande	73
e) L'enjeu de créer localement plus de valeur ajoutée.....	74
II) Essai de figuration de la chaîne d'acteurs de la filière céréales	76
a) Entreprises interrogées : point de méthode et objectifs des entretiens	76
b) Analyse SWOT pour mieux comprendre chacune de ces entreprises.....	79
c) Principaux enseignements et perspectives	81
III) Le Port de Rouen, 1 ^{er} port céréalier d'Europe et 1 ^{er} acteur de la filière céréales en Vallée de Seine.....	92
a) Analyse SWOT de la filière céréales pour le Port de Rouen	94
b) Les « 5 forces de Porter » appliquées au Port de Rouen.....	96
c) Principaux enseignements de ces deux analyses complémentaires.....	98
d) Les enjeux retenus	98
IV) Réussir l'enjeu de l' <i>hinterland</i> pour rester le premier	102
a) Qu'est-ce que signifie conforter l' <i>hinterland</i> ?.....	102
b) Dunkerque, une offre multimodale exemplaire	105
c) Le cas du Port de La Rochelle (La Pallice) : une stratégie axée sur le développement du ferroviaire.....	107
d) D'autres bonnes pratiques : <i>Pacific Gateway</i> , une approche opérationnelle de corridor Ouest – Est	110
e) L'enjeu du pluri modal dans le pré-acheminement céréalier de Rouen	116
CONCLUSION PARTIE III	121

CONCLUSION / PRECONISATIONS	123
BIBLIOGRAPHIE	133
WEBOGRAPHIE	141
TABLE DES ILLUSTRATIONS	143
TABLE DES MATIERES	145
GLOSSAIRE	149



GLOSSAIRE

- ADEUS** : Agence de DEveloppement et d'URbanisme de l'agglomération
Strasbourgeoise
- AFOM** : Atouts Faiblesses Opportunités Menaces (ou *SWOT*, en anglais)
- AGPB** : Association Générale des Producteurs de Blé et autres céréales
- AIVP** : Association Internationale Villes et Ports
- ALENA** : Accord de Libre-Echange Nord-Américain
(Mexique, Canada, Etats-Unis)
- AGUR** : AGence d'URbanisme Flandre-Dunkerque
- AHNORIA** : Association Haute-NORmandie des Industries
Agro-alimentaires
- AMIS** : Agricultural Market Information System
- APUR** : Atelier Parisien d'URbanisme
- ASP** : Agence de Services et de Paiement
- AUCAME** : Agence d'Urbanisme de CAen-METropole
- AUDAS** : Agence d'Urbanisme et de Développement de la Seine Aval
- AURH** : Agence d'Urbanisme de la Région du Havre
et de l'estuaire de la Seine
- AURSBE** : Agence d'Urbanisme de Rouen et des Boucles de Seine et Eure
- CCI Normandie** : Chambre de Commerce
et d'Industrie de Région Haute-Normandie
- CEI** : Communauté des Etats Indépendants
- CEPR** : Center for Economic Policy Research
- CME** : Chicago Mercantile Exchange
- CSNE** : Canal-Seine-Nord-Europe
- DATAR** : Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire
et à l'Attractivité Régionale
- DGCCRF** : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation
et de la Répression des Fraudes
- DGCIS** : Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie
et des Services
- DGITM** : Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer
- DRAAF** : Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture
et de la Forêt
- ECR** : Euro Cargo Rail
- EMN** : Ecole de Management de Normandie
- EPCI** : Etablissement Public de Coopération Intercommunale
- FAO** : Food and Agriculture Organization of the united nations
- FEAGA** : Fonds Européen Agricole de GARantie

FNA : Fédération de Négoce Agricole
GARP : Groupement des Acteurs Régionaux Portuaires
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade
GIE : Groupement d'Intérêt Economique
GPMH : Grand Port Maritime du Havre
GPMR : Grand Port Maritime de Rouen
HAROPA : groupement d'intérêt économique Le HAVre, ROuen PARIS
IAU : Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Île-de-France
IFP : International Futures Programme
IGC : International Grains Council
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISEMAR : Institut Supérieur d'Economie MARitime Nantes Saint-Nazaire
ITMMA : Institute of Transport and Maritime Management Antwerp
(University of Antwerp, Belgium)
LTF-SAS : Lyon Turin Ferroviaire
MBA-MTL : MBA Maritime, Transport et Logistique
MEEDDM : Ministère de l'Ecologie, de l'Energie,
du Développement Durable et de la Mer
NPC : Nord-Pas-de-Calais
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OFF : Observatoire du Fabriqué en France
OFFP : Opérateur Ferroviaire de Proximité
ou Opérateur Ferroviaire Portuaire
OGM : Organisme Génétiquement Modifié
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
ONCF : Office National des Chemins de Fer (Maroc)
ONIGC : Office National Interprofessionnel des Grandes Cultures
ONIB : Office National Interprofessionnel du Blé
ONU : Organisation internationale des Nations Unies
OPCA FAFIEC : Organisme Paritaire Collecteur Agréé FAFIEC
PAC : Politique Agricole Commune
PIB : Produit Intérieur Brut
PIPAME : Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des
Mutations Economiques
PPRT : Plan de Prévention des Risques Technologiques
RFF : Réseau Ferré de France
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (ou AFOM, en
français)

UE : Union Européenne

UIC : Union des Industries Chimiques

USDA : United States Department of Agriculture

VNF : Voies Navigables de France



Achévé d'imprimer par Corlet Imprimeur, S.A.
14110 Condé-sur-Noireau
N° d'imprimeur : 172287
Dépôt Légal : Mars 2015
Imprimé en France.



The Grain Network

Filière céréales en Vallée de Seine : Enjeux et Prospective

Notre Monde est dominé par les flux et les chaînes de valeur sont désormais mondiales. Ce contexte invite à poser la question du rôle des territoires aujourd'hui, éléments interchangeables d'une chaîne de valeur fragmentée. Le « gateway » comme modèle d'organisation de l'hinterland portuaire peut permettre aux territoires de créer de la valeur ajoutée de ces flux qui le traversent.

Cet ouvrage offre à trois échelles d'analyse (mondiale, nationale et locale) une vision des enjeux liés à la filière céréales. Ces dernières constituent une ressource géostratégique cruciale dans l'économie mondiale. Le marché, basé sur l'offre et la demande, est sous tension et les besoins liés sont croissants. Par la qualité de son agriculture, la place de la France est fondamentale à la fois pour son économie propre et pour l'alimentation de la planète. Les multiples usages et débouchés agro-industriels de cette matière première complexifient la donne et démultiplient les enjeux liés à sa production et à son rendement. L'analyse de la chaîne de valeur de la filière céréales française montre la multiplicité des acteurs et l'importance de la chaîne logistique, support de l'efficacité et de la compétitivité de cette filière. Les ports, interfaces entre hinterland d'approvisionnement local et marchés mondiaux, ont un positionnement clé pour la bonne santé de cette filière export.

Le cas de la Vallée de Seine est particulièrement pertinent dans cette confrontation du local au mondial. Il nous montre une déconnexion des flux qui tend à séparer lieux de production et de transformation. Une analyse de cas d'entreprises en Vallée de Seine permet d'énoncer les problématiques et enjeux opérationnels propres au bon fonctionnement et au développement de cette filière sur ce territoire. L'importance de la logistique de pré acheminement ressort comme donnée clé de la compétitivité des céréales françaises. L'activité céréalrière du Port de Rouen est fortement concurrencée à la fois par les autres pays producteurs et par d'autres ports français qui ont su pénétrer et développer leur hinterland dans des exigences de massification et de fluidification. Des points d'amélioration, pour que Rouen conserve sa place de premier port céréalier européen, ont été identifiés. Nos préconisations découlant de tout ce travail d'analyse font le lien entre le challenge portuaire et le territoire à la fois support et partie prenante de ce développement.

Juliette DUSZYNSKI

Juliette Duszynski est actuellement Chef de projets Economie, Logistique, Portuaire, Projets européens à l'Agence d'urbanisme de la région du Havre et de l'Estuaire de la Seine (AURH). Géographe et urbaniste, Juliette DUSZYNSKI a démarré son parcours professionnel à l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole (ADULM). Elle rejoint en 2002 l'équipe de l'AURH où elle développe une expertise sur les sujets économiques, logistiques et portuaires, notamment dans le cadre de projets européens. Juliette Duszynski a apporté sa vision économique et spatiale au projet « Grand Paris - Vallée de Seine », notamment en proposant une approche de Gateway comme stratégie de développement territorial et économique : Seine Gateway®. En 2013, elle choisit de compléter sa formation initiale par le MBA Maritime, Transport et Logistique de l'EM Normandie.

ISBN : 978-2-84769-746-9



9 782847 697469