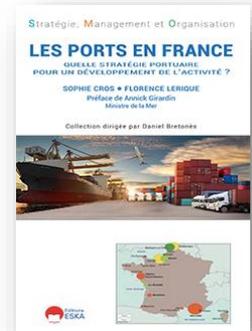




## Analyse d'ouvrage :

### [Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement d'activité ? Sophie Cros et Florence Lérique, ed. Eska, France, 2021](#)



“Ports in France: what port strategy for business development?”  
Sophie Cros and Florence Lérique, ed. Eska, France, 2021

Laurent Fedi 

KEDGE BS, CESIT, Maritime Lab, France [laurent.fedi@kedgebs.com](mailto:laurent.fedi@kedgebs.com)

**Résumé :** En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, la problématique de la « stratégie » se pose plus que jamais pour les gestionnaires portuaires. Les ports français ont fait l'objet de quarante années de réformes successives avec des résultats pour le moins « modestes » comparés aux autres ports européens. L'ouvrage « Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement d'activité ? » propose une analyse approfondie des déterminants d'une stratégie portuaire efficace, comment cette dernière peut favoriser l'attractivité d'un territoire et comment elle peut s'inscrire au travers d'une politique de développement économique plus large. Divisé en quatre parties, cet ouvrage de grande qualité traite du contexte des ports français, de leurs enjeux tant au niveau de la logistique, du cadre juridique ainsi qu'au regard des aspects économiques et sociétaux.

**Mots clés :** Droit portuaire, gestion portuaire, gouvernance portuaire, port franc, sécurité portuaire, stratégie portuaire

**Abstract:** Port strategy remains a topical issue in the 21st Century more than ever. The French ports have been subjected to 40 years of successive reforms with modest achievements compared to other European ports. Beyond the diagnosis, the book “Ports in France: what port strategy for business development?” aims to analyse the key determinants of a successful port strategy, how a dynamic port strategy can foster territorial attractiveness and more globally, how this strategy can be embedded in a comprehensive economic development policy. To do so, different professional experts and academics with complementary backgrounds contemplate the main French ports' challenges. Divided into four parts, this very interesting book deals with the context of French ports, their key stakes as regards logistic coordination, regulatory framework and economic and societal aspects.

**Keywords:** Free port, Port law, Port governance, Port management, Port safety, Port strategy

**Citation :** Fedi L., (2023). Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement d'activité ? Sophie Cros et Florence Lérique, ed. Eska, France, 2021. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 37(1), 87-90, <https://doi.org/10.53102/2023.37.01.1166>

## 1. INTRODUCTION

L'ouvrage est organisé en 16 chapitres avec une introduction proposée par Mme Annick Girardin, ancienne ministre de la Mer et M. **Michel Vaspert**, lui-même ancien sénateur. Si ce dernier regrette le potentiel inexploité des ports français, il souligne l'adoption de mesures positives en faveur de ces derniers, dont la fameuse réforme de la manutention portuaire. M. Vaspert confirme que la désindustrialisation, la restructuration du secteur pétrolier et le manque de vision stratégique de l'Etat ont contribué à la faible performance de nos ports. Cependant, les perspectives de croissance pour les ports français en termes d'emplois, que ce soit au niveau portuaire ou logistique, sont extrêmement nombreuses. Pour sa part, la ministre **Annick Girardin** souligne que les ports français permettent la structuration de nos territoires côtiers et jouent un rôle prépondérant dans notre croissance économique. Elle plaide en faveur de la mise en œuvre d'un réseau des ports français, entrepreneurs, digitalisés, verts et innovants. De cette manière, nos ports deviendront les acteurs majeurs du 21<sup>ème</sup> siècle maritime.

## 2. STRUCTURE ET CONTENU DE L'OUVRAGE

### 2.1 Le contexte

Le contexte des ports français est introduit par **Frédéric Dagnet** et **Bernard Morel** au travers l'exemple du Grand port maritime de Marseille-Fos (GPMM) qui a mis en place une nouvelle stratégie de transition énergétique et de réindustrialisation au cours de la dernière décennie. Les auteurs mettent en avant les principales évolutions du premier port français notamment avec la création du terminal à conteneurs Fos 2XL, le développement des infrastructures ferroviaires et la zone logistique adjacente au port de Fos. En outre, les auteurs soulignent la reconversion de différentes zones portuaires ayant permis la mise en œuvre de projets urbains tels que celui d'Euroméditerranée. De nombreux autres projets ont été lancés en collaboration étroite avec les partenaires locaux et en particulier avec la ville de Marseille et plus largement avec la Métropole d'Aix-Marseille-

Provence. La création du « French Smart Port in Med » est un des exemples pertinents impliquant le GPMM, la Chambre de Commerce et l'Université Aix-Marseille (AMU). Pour conclure, le GPMM est devenu un port vert planificateur, engagé dans la protection environnementale et contribuant au développement économique régional. Dans le même sens, **Thibault Tellier** retrace les différentes phases du projet « Neptune » à Dunkerque qui a reçu deux milliards d'euros d'investissements pendant 15 années. Ce projet commun au port et à la ville de Dunkerque a eu pour objectif de développer de manière collaborative les deux entités. Dans un contexte de désindustrialisation, M. Tellier observe l'affirmation progressive du pouvoir local dans la gestion des installations portuaires et l'importance croissante de la communauté urbaine. L'auteur démontre comment la décentralisation s'est opérée avec l'émancipation des autorités locales.

D'autres exemples de collaborations réussies entre les autorités locales et le port sont mis en lumière par **Philippe Brest**. L'auteur choisit l'exemple du port de Brest où une alliance a été créée entre la Région, la Chambre de commerce et la Métropole avec pour objectif de mettre en place de nouvelles stratégies de développement portuaire. Une nouvelle zone industrielle est en cours de création en particulier pour le développement des énergies marines renouvelables (EMR). De manière plus globale, M. Brest affirme que les ports français sont désormais engagés dans le développement durable et il observe des investissements plus soutenus dans les politiques environnementales dont la fameuse « économie circulaire ». Dans une analyse complémentaire, Mme **Aya Kan Christiane Kadio** rappelle que l'économie circulaire a pour mission d'améliorer de manière significative l'utilisation des ressources et de réduire les impacts négatifs sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus. L'auteure présente la situation du Port Atlantique de la Rochelle (PALR) et des acteurs du territoire. Elle explique que ce port a mis en œuvre une politique d'écologie industrielle et territoriale coconstruite par le port, l'Union maritime, la région Nouvelle-Aquitaine, l'ADEME, l'école de commerce Excelia et la Communauté d'Agglomération de la Rochelle. Les résultats sont

très positifs comme en témoigne la mise en place de collecteurs d'eau de pluie, le recyclage des palettes ou des déchets. En effet, l'écologie industrielle encourage différents types de synergies au regard des marchandises, de la biomasse, des matériaux, des déchets, des énergies, de l'eau, des équipements et des services. Finalement, Mme Kadio conclut sur l'idée que les zones portuaires sont capables de développer l'économie circulaire grâce à l'écologie industrielle et demeurent des forces incontestables pour l'économie circulaire. En outre, la loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a pleinement encouragé cette nouvelle politique.

**Ronan Kerbirou** et **Arnaud Serry** pour leur part, observent que si le secteur maritime représente plus de 80% du transport international de marchandises, la recherche en transport maritime, en gestion portuaire et plus largement l'analyse d'impact de ces activités industrielles, n'est pas bien représentée dans les laboratoires de recherche français. Cette lacune a incité la création de « DEVPORT », association regroupant différents chercheurs experts de ces domaines. En résumé, les auteurs proposent une analyse comparée du Grand Port Maritime du Havre (GPMH) par rapport à ses concurrents. Il est rappelé que les ports européens sont dans leur ensemble polyvalents malgré quelques exceptions. Les flux portuaires sont par ailleurs dominés par les marchandises diverses suivis par les vrac liquides et solides. Les auteurs soulignent que les ports du Range nord sont leaders en matière de transport conteneurisé et si le GPMH bénéficie d'une situation géographique stratégique avec des équipements modernes capables de manutentionner les porte-conteneurs de dernière génération, ses performances sont encore relativement modestes par rapport ses concurrents du nord. De plus, le GPMH, leader français en termes de conteneurs, a perdu environ 15% de trafic pendant la crise COVID-19 (Notteboom, 2021 ; Fedi et al., 2022). En revanche, les investissements dans le secteur du transport passagers avec la modernisation du terminal croisière, ont donné des résultats très positifs. Pour conclure, ce chapitre offre une vision d'ensemble du transport maritime européen très utile à la compréhension de ce secteur stratégique.

## 2.2 Les enjeux de coordination portuaire et logistique

La coordination portuaire a été encouragée par la réforme portuaire de 2008 des ports autonomes. **Xavier-Yves Valere** analyse l'« Axe Nord » qui représente une alliance renforcée entre une façade maritime et des opérateurs économiques de l'hinterland. L'auteur démontre que cet axe a échoué sur le segment conteneurisé et qu'il est exposé à des risques à la fois avec le lancement de la liaison fluviale Seine-Escaut et avec le BREXIT porteur de nombreuses incertitudes. Toutefois, certains objectifs ambitieux ont été définis notamment le doublement du trafic fluvial avec la région des Hauts de France, le quadruplement du transport ferroviaire combiné, la réduction du trafic routier de 300 000 camions et la création de 85 000 emplois dans le secteur du transport et de la logistique. En conclusion, M. Valere met en avant tout l'intérêt de la coopération portuaire et des différents axes logistiques à travers la définition d'une stratégie industrielle ambitieuse aux impacts nationaux et internationaux.

De son côté, **Philippe Philizot** présente l'« Axe Seine ». Considéré comme un corridor logistique majeur, cet axe est organisé autour de trois pôles principaux : Le Havre, Rouen et Paris qui sont désormais réunis sous l'entité commune « HAROPA », en tant qu'établissement public fluvio-maritime (Rézenthel, 2021a). Son ambition première est d'attirer une partie des trafics qui transitent via les ports du Range nord notamment ceux de la Belgique et des Pays-Bas. M. Philizot met en exergue le rôle clé du « contrat de plan » signé entre les régions de l'Île-de-France, la Basse et la Haute-Normandie en tant que vecteur d'intégration. Concluant la seconde partie, **Jean-Christophe Baudoin** mène une analyse détaillée à propos de l'« Axe Méditerranée-Rhône-Saône » dessiné sur le modèle de l'Axe Seine. Ce corridor rencontre les mêmes difficultés que les autres axes. Toutefois, cet axe constitue une porte privilégiée en Europe en particulier dans la direction nord-sud. Cet axe est caractérisé par des activités industrielles dynamiques avec une prédominance du transport routier bien qu'il ne capte qu'une partie des flux de l'Asie qui passent par le Canal de Suez. Plusieurs

actions structurelles ont été entreprises en particulier en ce qui concerne le transport intermodal, ferroviaire, la digitalisation (ex. blockchain) et le développement durable.

### 2.3 Le cadre juridique

Bien que les ports soient considérés comme des entreprises au regard du droit européen, leur gestion est soumise aux principes du service public et de la propriété publique. **Robert Rézenthel**, qui est le grand expert du droit portuaire français, démontre que l'intérêt général constitue le fondement essentiel des activités portuaires tandis que les règles du droit européen de la concurrence s'appliquent aux ports. Cet intérêt général commande toutes les parties prenantes en particulier au regard de l'élaboration des plans d'urbanisme et de la mise en œuvre des politiques environnementales. Rejetant l'idée d'un régime portuaire unique, le Dr Rézenthel plaide en faveur de la liberté des gestionnaires portuaires à choisir quelles installations doivent faire partie du domaine public portuaire. L'auteur conclut que le pragmatisme doit commander l'intérêt général et que la crise du COVID-19 doit permettre la relocalisation des entreprises au profit de nos ports. En ce qui concerne la protection environnementale, Mme **Anne Rainaud** affirme la nécessité pour les autorités portuaires et les opérateurs privés de considérer la durabilité dans leur gestion quotidienne malgré les complexités techniques et légales. L'auteure considère par ailleurs que la protection des populations locales contre la pollution marine et la pollution de l'air générée par les navires est indispensable. Elle prône la nécessité de transformer les ports industriels en « ports verts » ou « ports propres ». A titre d'exemple, cette ambition peut être satisfaite à travers le « Hub de transition énergétique » du Port-La-Nouvelle qui représente le « Port du futur » adaptant les problèmes de l'énergie et du climat aux réalités des échanges économiques maritimes.

Pour sa part, le professeur **Florence Lerique** fait le bilan de la réforme des GPMs en 2008 et met en exergue les problèmes persistants (Fedi et al., 2022). Elle suggère la possible évolution des GPMs en tant que « landlord port » (ports propriétaires), à celui de « port entrepreneur ». Elle appuie son

analyse sur certains rapports récents en 2018 et 2020 qui ont recommandé la nécessité pour le gouvernement de définir rapidement une politique pertinente en matière de stratégie portuaire. Les GPMs sont invités à changer leur modèle économique afin de devenir plus compétitifs considérant six piliers notamment : une transformation de leurs activités, de leur modèle énergétique et environnemental, se tourner vers la digitalisation, et changer de paradigme en matière de fiscalité. Ces changements sont importants à la fois au niveau fonctionnel et institutionnel, et ils requièrent donc le soutien de l'Etat français. Pour y parvenir, un cadre clair et coopératif doit être établi avec l'objectif d'améliorer la gouvernance des GPMs ainsi que leurs performances économiques comparées à leurs concurrents étrangers.

La troisième partie est conclue par **Raphaël Lissillour, Francois Fulconis et Dominique Bonet Fernandez**. Les auteurs abordent la question fondamentale de la sécurité maritime au-delà des ports et proposent une analyse critique de cadre juridique maritime actuellement en vigueur. Ces derniers rappellent le rôle clé de l'Organisation Maritime Internationale (OMI) en charge de la sécurité, sûreté et de l'environnement du shipping. Cette étude met à l'index l'importance grandissante des sociétés de classification, pas seulement dans le contrôle et la certification des navires, mais également dans l'élaboration des réglementations maritimes. Par l'intermédiaire de l'*International Association of Classification Societies* (IACS), un très fort lobbying est en place et influence clairement le contenu des réglementations futures. Les auteurs démontrent l'institutionnalisation de l'IACS avec l'OMI et mettent en lumière comment cette dernière est devenue un acteur majeur dans la gestion et la gouvernance globale de la sécurité maritime en supplantant implicitement les Etats eux-mêmes.

### 2.4 Les aspects économiques et sociétaux

La professeure **Marie-Laure Baron** analyse la question stratégique du financement des installations et des équipements portuaires, un sujet totalement ignoré par le Code des transports (Rézenthel, 2021b). L'auteure explique en détails

comment les ports ont pris l'habitude d'auto-financer leurs infrastructures. Les droits de port et les redevances portuaires constituent les deux principales sources de financement. Les droits de port représentent 50% des recettes et la gestion du domaine foncier portuaire contribue à hauteur de 30% de leur chiffre d'affaires. Toutefois, Marie-Laure Baron rappelle que certains rapports récents ont relevé la faible part des redevances en France comparé à nos concurrents du Nord. A la suite de la réforme de 2008, l'Etat français a remis à titre gratuit la propriété des installations portuaires. En conséquence, les sept GPMs possèdent désormais 35000 hectares de foncier bien que la surface disponible ne soit pas totalement utilisée à cause de certaines contraintes environnementales (ex. les zones protégées). L'auteure relève également que les entreprises privées investissent actuellement beaucoup plus que par le passé dans les équipements et les infrastructures portuaires, et qu'elles bénéficient de droits réels sur les constructions.

La gouvernance portuaire est traitée par **Olivier Desplebin, Franck Gerin et Antoine Kauffmann** à travers le cas du port du Havre. Ce chapitre offre une étude approfondie sur les conflits au sein de la communauté portuaire, les difficultés à trouver un compromis et finalement, la perception différente entre les usagers du port et l'autorité portuaire. Les auteurs rappellent que les ports français ont acquis leur autonomie seulement au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Toutefois, bien que plusieurs régimes aient été mis en œuvre, que ce soit pour les ports principaux et les ports secondaires, des hésitations demeurent au regard du choix du modèle de gouvernance approprié. Un « mouvement pendulaire continu » entre centralisation, décentralisation et déconcentration a caractérisé le cadre institutionnel des ports français au cours des dernières décennies. Au demeurant, les changements successifs n'ont pas facilité la cohésion des communautés portuaires. Pour conclure, les auteurs qualifient la question de la gouvernance des ports français comme un « éternel tâtonnement institutionnel » au cours du 21<sup>ème</sup> siècle.

**Nicolas Chervy**, en tant que commandant du Port du Havre, propose une étude pertinente sur la sécurité portuaire. Il rappelle que les ports, quel que soit leur

statut, ne bénéficie pas d'extraterritorialité vis-à-vis de l'autorité municipale et donc, le maire doit exercer la police municipale dans l'enceinte portuaire. L'expert identifie les règles principales gouvernant la prévention et les réponses aux accidents portuaires. Les marchandises dangereuses ou les installations SEVESO, tels que les terminaux pétroliers, sont soumises à des réglementations spécifiques imposant des mesures appropriées en cas d'accidents. Certains événements tels que les accidents à bord des navires, exigent une collaboration étroite entre les membres d'équipage et les officiers de port. En outre, Le Havre a mis en place un « plan d'alerte et de bouclage » en cas d'accident ou d'incident de sécurité définissant les mesures opérationnelles appropriées. Par ailleurs, l'auteur explique comment les réponses aux accidents portuaires peuvent être financés (ressources humaines et équipements), en particulier grâce aux conventions bilatérales impliquant l'autorité portuaires et les agences publiques de sécurité (ex. SDIS). Finalement, le commandant de port insiste sur l'importance de la « culture sécurité » comme condition *sine qua non* pour prévenir les accidents dans l'enceinte portuaire.

La quatrième partie est conclue par le professeur **Alexandre Lavissière** qui présente une étude sur le marketing portuaire, un sujet très important pour les gestionnaires des ports. L'auteur souligne que les ports sont des infrastructures stratégiques depuis des siècles. Actuellement, avec la mondialisation, et la croissance continue du transport maritime, la concurrence entre les ports s'est accrue de manière significative. Cela pose la question des marchés portuaires qui concentrent les flux maritimes, terrestres et logistiques qui sont de plus en plus digitalisés grâce à des systèmes d'information (SI) performants tels que les port community systems (PCS) ou cargo community systems (CCS) impliquant toutes les parties prenantes dans le même réseau d'information. Le nouveau rôle du port est mis en lumière à travers les évolutions qui se sont produites au cours des dernières décennies dont la libéralisation des services portuaires qui a débouché sur un mouvement de réformes portuaires à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Par ailleurs, deux questions fondamentales

de marketing portuaire sont posées : qui sont les clients du port ? Qui est le port ? Les réponses ne sont pas simples tandis que l'auteur démontre le rôle central du réseau portuaire et les acteurs de ce réseau. Selon le professeur Lavissière, le marketing portuaire apparaît comme « un savant mélange entre des stratégies individuelles d'acteurs et une stratégie de réseau ou parfois de sous-réseaux ». Suivant cette approche, « le rôle de l'autorité portuaire est de piloter cette stratégie au niveau du réseau avec pour objectif la réussite au niveau global ». Plusieurs cas pertinents de marketing portuaire sont commentés notamment dans le Range nord avec le cas des terminaux à conteneurs, les ports francs ou zones franches ou encore le cas des stratégies « Smart ports » (ex. Le Havre, Marseille, etc.). L'auteur insiste in fine sur la valeur ajoutée que le passage portuaire doit apporter aux clients.

### 3. CONCLUSION

Pour conclure, l'ouvrage "Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité" traite des problématiques actuelles sur la gouvernance portuaire, la concurrence intra-portuaire, le droit portuaire, ainsi que sur la sécurité et la protection de l'environnement des ports. Ces différents problèmes sont abordés de manière pluridisciplinaire permettant une vue d'ensemble sur la situation des ports français confrontés à des enjeux globaux. Finalement, comme le Professeur Gilles Paché l'a justement souligné (2021), ce livre de grande qualité s'adresse à la fois aux chercheurs, entreprises, politiques, et étudiants désireux de comprendre les challenges des ports au 21<sup>ème</sup> siècle.

### 4. REFERENCES EN LIEN AVEC LE MEME SUJET

Fedi, L., Cariou, P., and Monios, J. (2022). The French port system: forty years of port governance reforms. Regulation and Finance in the Port Industry: Lessons from Worldwide experiences. (pp.187-210). Palgrave Studies in Maritime Economics series.

Fedi, L., O. Faury, P. Rigot-Muller, and N. Montier. (2022). COVID-19 as a catalyst of a new container port hierarchy in Mediterranean Sea and Northern Range,

Maritime Economics & Logistics. <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00223-z>.

Fredouet, C.-H., Boukachour, J., Boudebous, D., & Gningue, M. (2012). Prototype d'un système expert pour la sécurisation du passage portuaire du conteneur. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 31(1), 9–33. <https://doi.org/10.53102/2012.31.01.645>

Lissillour, R., & Bonet Fernandez, D. (2022). Sécurité des navires et gouvernance internationale : quel rôle pour les sociétés de classification ? : Une approche selon Bourdieu. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 36(2), 29–47. <https://doi.org/10.53102/2022.36.02.920>

Notteboom, T. (2021). Top 15 container ports in Europe in 2020. *Port economics*. <https://www.porteconomics.eu/top-15-containers-ports-in-europe-in-2020/>.

Rézenthel, R. (2021a). Le grand port fluvio-maritime : une nouvelle catégorie d'établissement public, *Droit Maritime Français*, 836, 571-576.

Rézenthel, R. (2021b). Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité, *Droit Maritime Français*, 834, 380-384.

Paché, G. (2021). Dans le port d'Amsterdam... Quand la logistique portuaire occupe le devant de la scène, *Logistique & Management*. <https://10.1080/12507970.2021.19263349>.

### 5. BIOGRAPHIE



#### Laurent FEDI

Diplômé de la Faculté de droit de l'Université d'Aix-Marseille, Laurent est docteur en droit maritime et HDR en sciences juridiques. Actuellement, professeur à KEDGE Business School, il a

dirigé le Département maritime pendant huit ans. Il enseigne notamment le droit maritime, le droit européen de la concurrence, et la gestion des risques. Ses thématiques de recherche portent sur la gouvernance portuaire, le droit de la concurrence appliqué au transport conteneurisé, l'évolution du droit maritime (sécurité et environnement) et la navigation Arctique.

*Laurent Fedi*, KEDGE BS, CESIT, Maritime Lab, France

[laurent.fedi@kedqbs.com](mailto:laurent.fedi@kedqbs.com),

 <https://orcid.org/0000-0002-0332-2684>