



HAL
open science

Le secteur du transport et de la logistique en Espagne : Handicaps, perspectives et enjeux

Gaëlle Fauchard

► To cite this version:

Gaëlle Fauchard. Le secteur du transport et de la logistique en Espagne : Handicaps, perspectives et enjeux. Cahiers de civilisation espagnole contemporaine (de 1808 au temps présent), Histoire politique, économique, sociale et culturelle, 2017, 19, 10.4000/ccec.6821 . hal-02144532

HAL Id: hal-02144532

<https://hal.science/hal-02144532>

Submitted on 30 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Gaëlle Fauchard, Maître de conférence en Études hispaniques à l'Université de Nantes et Responsable du Master 2 Logistique internationale & MSC en alternance.

Publication dans la revue *Cahiers de civilisation espagnole contemporaine* [En ligne], 19 | 2017, mis en ligne le 30 décembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/ccec/6821> ; DOI : [10.4000/ccec.6821](https://doi.org/10.4000/ccec.6821)

Le secteur du transport et de la logistique en Espagne : Handicaps, perspectives et enjeux.

El sector del transporte y de la logística en España: obstáculos, perspectivas y desafíos.

The transport and logistics sector in Spain: handicaps, perspectives and stakes.

Thèse rédigée sous la direction de Monsieur le Professeur Joël Brémond (Université de Nantes) et soutenue le 19 novembre 2016 en l'Université de Nantes, devant un jury composé de MM. les Professeurs Géraldine Galeote (Présidente), Université Paris Sorbonne, Mercè Pujol (Rapporteuse), Université Paris Ouest Nanterre La Défense, Robert Coale (Rapporteur), Université de Rouen et Bruno Durand (co-encadrant de la thèse), Maître de Conférence à l'Université de Nantes.

Mots clefs : Infrastructures, réseaux de transport, logistique, État, cohésion territoriale, internationalisation, interculturalité, formation

Palabras claves: Infraestructuras, redes de transporte, logística, Estado, cohesión territorial, interculturalidad, formación

Keywords : Infrastructures, transport network, logistics, State, territorial cohesion, internationalisation, interculturality, training

Introduction

Les progrès techniques inhérents aux modes de transport ont particulièrement influencé l'évolution de nos sociétés. Les premiers hommes se déplaçaient à pied sur des pistes, avant de domestiquer un animal, l'âne ou le cheval, pour le monter. Lorsque le relief le permettait, sur un frêle radeau, ils pouvaient flotter sur les eaux calmes d'un lac ou d'une rivière, avant d'apprendre à dominer, au XV^e siècle, la navigation en haute mer. Beaucoup plus tard, les inventions successives de la machine à vapeur¹, du moteur électrique puis celui à combustion

¹ Dès 1606, le célèbre inventeur espagnol, Jerónimo de Ayanz y Beaumont, utilisa la vapeur pour propulser l'eau dans un tuyau, en flots continus. En 1690, le physicien français, Denis Papin, créa le premier moteur à piston utilisé pour le pompage de l'eau. Il fallut attendre cependant l'Écossais, James Watt (1736-1819), qui déposa le



interne², improprement appelé à explosion, permirent d'effectuer des transports de plus en plus importants et rapides, grâce à un matériel mieux adapté. L'Homme a donc progressivement appris à se déplacer par voies terrestres, fluviales, maritimes et, depuis 1890, aériennes³.

L'histoire économique a montré que les pays qui réussirent à élaborer un système de transport performant, devinrent des zones prospères et puissantes. En détenant la première flotte marchande d'Europe, du début du XVI^e siècle jusqu'à la moitié du XVII^e siècle, la monarchie hispanique s'est inscrite dans cette dynamique, faisant ainsi de l'Espagne la première puissance européenne.

La première partie de la thèse développe l'évolution des politiques menées sur le long terme en matière de systèmes de transport, et des choix opérés par les acteurs politiques et économiques. Après avoir analysé des travaux de recherche provenant de géographes, d'économistes et d'historiens⁴, appliqués au transport en Espagne de l'Antiquité à nos jours, nous avons croisé ces données afin de démontrer l'étroite relation entre les périodes hégémoniques pour l'Espagne et les avancées techniques et politiques que le pays a pu connaître.

Interroger le bien-fondé de ces politiques nous a alors permis d'étudier les paramètres qui font du secteur du transport et de la logistique, un secteur clé de l'économie espagnole dans un contexte d'internationalisation, thématique approfondie dans la seconde partie de la thèse. L'analyse des facteurs de changement politique depuis 2012, permet d'illustrer la façon dont l'État espagnol, à travers des plans d'envergure tels que le *PEIT*⁵ (2005-2020) ou le *PITVI*⁶ (2012-2020), décide de donner une orientation stratégique à sa politique de gestion des systèmes de transport, en s'appuyant notamment sur le concept de logistique. L'État espagnol ne raisonne plus désormais uniquement en termes d'infrastructures, mais il opte pour une organisation visant à mieux interconnecter un plus grand nombre d'acteurs. Cette seconde partie consiste, par conséquent, à montrer les atouts et les faiblesses du secteur du transport et

le premier brevet grâce auquel on put faire fonctionner une locomotive à vapeur en 1781. Alison SANDMAN, *Un inventeur navarro : Jerónimo de Ayanz y Beaumont (1553-1613)*, Baltimore, the Johns Hopkins University Press and the Society for the History of Technology, 2003, p.379.

² Les premiers essais concluants concernant les moteurs à combustion interne intervinrent en 1860.

³ Le 9 octobre 1890, Clément Ader réalisa le premier vol motorisé. Son avion s'appelait Éole.

⁴ Parmi les principaux : Francisco Quirós, géographe de l'Université d'Oviedo, Germà Bel, Professeur en économie appliquée à l'Université de Barcelone, spécialiste en infrastructures et Santos Madrazo, historien, Professeur à l'Université Autonome de Madrid.

⁵ *PEIT Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte* : Plan Stratégique d'Infrastructures et de Transport.

⁶ *PITVI Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda* : Plan d'Infrastructures de Transport et de Logement.



de la logistique en Espagne, suite aux plans récents entrepris par le *Ministerio de Fomento*⁷. Cette analyse SWOT⁸ nous permet d'identifier les facteurs d'attractivité de l'Espagne, pour de grands opérateurs européens souhaitant s'internationaliser. Dans ce contexte espagnol, favorable à l'internationalisation, il nous a semblé important de comprendre leurs processus visant à recomposer leur chaîne de valeur sur le sol ibérique. À travers deux études de cas d'opérateurs français internationaux, la STEF et le Groupe Pasquier, nous avons mis en lumière des facteurs clés de réussites d'internationalisation en Espagne.

Enfin, dans la troisième partie de la thèse, nous définissons les paramètres à consolider pour leur permettre d'inscrire leur réussite économique sur le long terme. En effet, ces opérateurs, qui font le pari de contribuer à faire de l'Espagne une plateforme stratégique du sud pour leurs échanges internationaux, doivent fiabiliser leur réseau international multi-pays de distribution. Les compétences des salariés s'avèrent cruciales dans ce marché mondialisé. Nous proposons donc un état des lieux des formations dispensées en Espagne pour le secteur du transport et de la logistique. Après avoir mis en perspective le déficit d'offres de formations dans ce secteur, nous présentons alors les préconisations faites par des entreprises françaises et espagnoles afin d'accroître leurs performances au plan local et international. Suite à une enquête qualitative, sur un échantillonnage français et espagnol, nous sommes parvenue à identifier un poste clé pour lequel les entreprises pourraient investir : le *technicien interculturel spécialisé en transport et logistique*. Nous proposons alors, en conclusion, une contribution à un plan de formation dispensée en alternance pour former des candidats, non seulement, aux compétences techniques inhérentes au transport et à la logistique, mais également à la gestion interculturelle.

Partie I : Transports et infrastructures en Espagne, des origines à nos jours.

1.1 Des dates historiques dans l'évolution des transports en Espagne

En 1561, le choix de Philippe II d'établir à Madrid le siège permanent de la Cour, pourrait symboliser le point de départ de la politique initiée par la Couronne qui commença progressivement à améliorer des voies et plus particulièrement celles reliant Madrid aux

⁷ *El Ministerio de Fomento* : Le Ministère de l'Équipement.

⁸ Outil emprunté aux sciences de gestion pour proposer une vision complète et détaillée d'un phénomène ou d'un processus.



principaux ports d'Espagne, afin de permettre son approvisionnement. Dès lors, ces prémices en matière de politique des transports ont contribué à transformer Madrid en capitale administrative de l'Espagne. Madrid est ensuite devenue une capitale politique, notamment sous l'influence de la dynastie des Bourbons dès 1701. Le XVIII^e siècle fut alors marqué par un comportement plus volontariste de la Couronne dans la gestion des voies de communication du pays.

Deux dates, durant cette époque, se sont avérées déterminantes pour l'évolution du réseau espagnol jusqu'à nos jours. Le *Reglamento General* du 23 avril 1720, établi par la Couronne pour relier les 274 relais de postes d'Espagne et 4 064 km d'itinéraires, posa les premiers jalons de la mise en place d'un réseau en étoile. Ce dispositif centralisé et radial était composé de six axes reliant Madrid à Bayonne, à Barcelone, à Valencia, à Cadix, à Badajoz et à la Corogne. Puis, au moyen du *Decreto Real* du 10 juin 1761, la Couronne élaborait un premier Plan Général des Routes où elle s'engageait à financer les travaux de constructions des six routes radiales basiques évoquées ci-dessus. La centralisation du pouvoir et l'organisation radiale des voies permirent à Madrid d'étendre son rayonnement politique à l'ensemble du territoire.

David Ringrose⁹, explique que le XIX^e siècle apparaît, selon lui, comme une époque de consolidation pour l'Espagne. Il ajoute que sans prise en main sérieuse des plans pour organiser et moderniser les systèmes de transport, Madrid et ses régions auraient été vouées à l'isolement (1985 : 387)¹⁰. Au XIX^e siècle, l'Espagne se dota d'institutions nouvelles telles que le *Ministerio de Fomento*¹¹ en 1832 et celle de la *Dirección General de Obras Públicas*¹² en 1834 ; elles définirent un cadre légal plus structuré identifiant précisément ce qui était du ressort de l'ordre public ou de l'ordre privé. L'État mit l'accent sur l'aménagement du système radial routier. En effet, à partir de 1840, le développement des routes connut une croissance soutenue grâce au corps d'ingénieurs de la *Escuela de Caminos, Canales y Puertos*¹³, ainsi qu'au cadre légal de l'État de plus en plus organisé et à ses financements. En

⁹ Professeur à l'Université de Californie, historien et économiste qui a étudié le système des transports en Espagne sous un angle économique durant le XVIII^e et le XIX^e siècle.

¹⁰ David R. RINGROSE, *Madrid y la economía española, 1560-1850*, (version espagnole de Alfonso Crespo Arana y Ángel Bahamonde), Madrid, Alianza editorial, 1985, p.387.

¹¹ *El Ministerio de Fomento* : Le Ministère de l'Équipement.

¹² *La Dirección General de Obras Públicas* : La Direction Générale des Travaux Publics.

¹³ Le pendant de l'École française des Ponts et Chaussées.



1846, apparurent les premières réalisations liées à l'invention de John Loudon McAdam¹⁴, contribuant également à révolutionner le transport. À l'amélioration des voies avec le « macadam », vint s'ajouter le perfectionnement de la technique de construction des ponts (Quirós Linares, 2009 : 29)¹⁵.

Concernant l'essor du transport ferroviaire, la *Ley General de los trenes* de 1855 fut également l'élément clef qui engendra l'intense activité de construction de lignes de trains. Elle respectait, d'ailleurs, la priorité donnée aux lignes radiales. En privilégiant cette organisation radiale des réseaux de transport, l'État était animé par la volonté d'organiser la logistique militaire au départ de Madrid en cas d'invasion étrangère. Il œuvrait également pour assurer l'approvisionnement de la capitale en denrées alimentaires et en produits de première nécessité et enfin voulait mettre ainsi la monarchie et la Cour en relation avec tous les territoires d'Espagne. Deux choix politiques effectués à cette époque eurent des conséquences économiques préjudiciables, ils sont toujours d'actualité en 2016 : l'écartement des voies et l'absence de préoccupation de rentabilité sur la gestion du fret. Concernant l'écartement des voies, la publication de Joël Brémond, sur le chemin de fer espagnol de 1845 à 2006, fait état « d'[une] manifestation patente d'un désir d'isolement et de fermeture de l'Espagne au milieu du XIX^e siècle et d'une posture pour le moins craintive de sa classe dirigeante du moment vis-à-vis de l'extérieur »¹⁶, et explique les diverses raisons qui motivèrent le gouvernement espagnol, dirigé en 1855 par Espartero, dans son choix d'un écartement de voie de 1 m 67¹⁷. Nul conflit guerrier international (ou avec la France) n'a permis de prouver l'efficacité logistique liée au transport ferroviaire.

Il ne faut cependant pas minimiser les bénéfices des avancées technologiques mises en œuvre jusqu'alors. N'oublions pas les spécificités du relief ibérique qui en représentant, de tout temps, un obstacle naturel aux déplacements supposèrent des ressources financières et techniques adaptées pour y faire face. À titre indicatif, après la Suisse¹⁸, l'Espagne avec ses 660 mètres de hauteur moyenne, est le pays le plus haut d'Europe. Les innovations techniques permirent, en effet, l'accroissement de la vitesse, une réduction des coûts de transport,

¹⁴ Ingénieur écossais (1756-1836) qui imagina un nouveau système de revêtement des routes à l'aide de pierres concassées.

¹⁵ Francisco QUIRÓS LINARES, *Las ciudades españolas en el siglo XIX*, Gijón, Trea, col. Piedras Angulares, 2009, P.29.

¹⁶ Joël BRÉMOND (2009) : « *Made in Spain*. Le chemin de fer espagnol comme révélateur du rapport de l'Espagne à l'Europe de 1845 à nos jours », in BOUSQUET Emmanuelle et PAGANINI Gloria (éds.), « *MADE IN* » *Identités culturelles et emblèmes nationaux dans un espace marchand international*, Nantes : CRINI, 39-57.

¹⁷ Le standard en Europe est de 1 m 44.

¹⁸ L'altitude moyenne pour la Suisse est de 1300 mètres.



l'augmentation des fréquences des trajets et leur régularité, ce qui fut bénéfique pour l'économie du pays.

1.2 De 1900 à nos jours : accélération des systèmes de transports en Espagne

Aux avancées technologiques, se sont ajoutés des facteurs exogènes qui permirent l'essor des réseaux de transports espagnols. L'intégration de l'Espagne dans la CEE en 1986, favorisa l'approbation d'un nouveau *Decreto Real* en 1988 qui apporta des changements bénéfiques au Plan Général des Routes en lui allouant un budget nettement plus conséquent. Le Gouvernement espagnol eut, ainsi, accès aux fonds de la Politique Régionale de la CEE via le *FEDER*¹⁹, financements grâce auxquels il put poursuivre son action de construction d'autoroutes. En 1996, le pourcentage d'autoroutes sans péage au sein du réseau d'État s'élevait à 70 % du réseau autoroutier soit 4 123 kilomètres (Bel, 2012 : 155)²⁰.

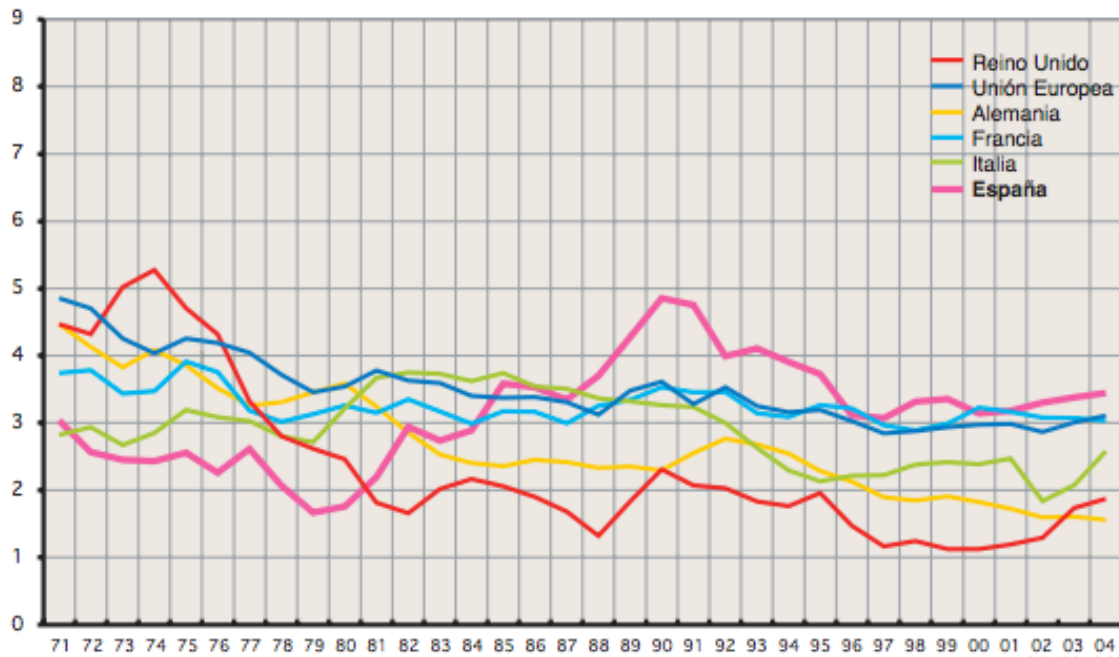
Dans la continuité du *Decreto Real* de 1988, le Plan des Infrastructures (1993-2007) fut mis en place en 1993 pour assurer les connexions internationales de l'Espagne avec la France et le Portugal. Il agissait pour décongestionner les voies radiales et périphériques. Il traduisait la volonté de l'État espagnol de bien relier l'Espagne au réseau européen. De 1987 à 2005, l'Espagne est le pays européen qui a le plus investi dans ses infrastructures de transport, excepté en 1996 et en 2000, comme le démontre l'illustration n°1 (voir *infra*). Ces efforts financiers conséquents ont permis à l'Espagne de corriger les carences de ses infrastructures.

¹⁹ Fonds Européen de Développement Économique Régional qui a pour objectif de favoriser la cohésion économique et sociale en corrigeant les déséquilibres régionaux.

²⁰ Germà BEL, *España, capital París*, Barcelone, Destino, 2012, p.155.



Illustration n°1 - Évolution de l'investissement public par pays dans les infrastructures de transport pour 6 pays européens (% du PIB)



Source : Commission Européenne (DG ECFIN). *Annual Macroeconomic Database – MOF* 15-11-2005

1.3 Des plans stratégiques sources de valeur ajoutée pour le pays

Le *PEIT*²¹ (2005-2020) et plus encore le *PITVI*²² (2012-2020) sont des plans longs et ambitieux qui contribuent à un maillage accru du territoire et réduisent la mise à l'écart de zones plus déshéritées. L'État est dorénavant animé par deux objectifs : être garant d'une plus grande cohésion territoriale et acteur de mesures favorisant des modes de transports moins énergivores, contraintes impulsées par les directives européennes depuis le Conseil Européen de Göteborg en 2001. L'État veut également favoriser la relance économique d'un pays en prise avec la crise depuis 2007. Il met alors en œuvre une politique s'apparentant à l'organisation d'une chaîne logistique, où les connexions entre modes de transport sont privilégiées, afin de fluidifier les échanges de marchandises et les déplacements des voyageurs à l'échelle nationale et internationale. Ainsi, le développement de pôles logistiques devient une priorité à travers le *PITVI*. L'État décentralise, peu à peu, son pouvoir de

²¹ *PEIT Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte* : Plan Stratégique d'Infrastructures et de Transport.

²² *PITVI Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda* : Plan d'Infrastructures de Transport et de Logement.

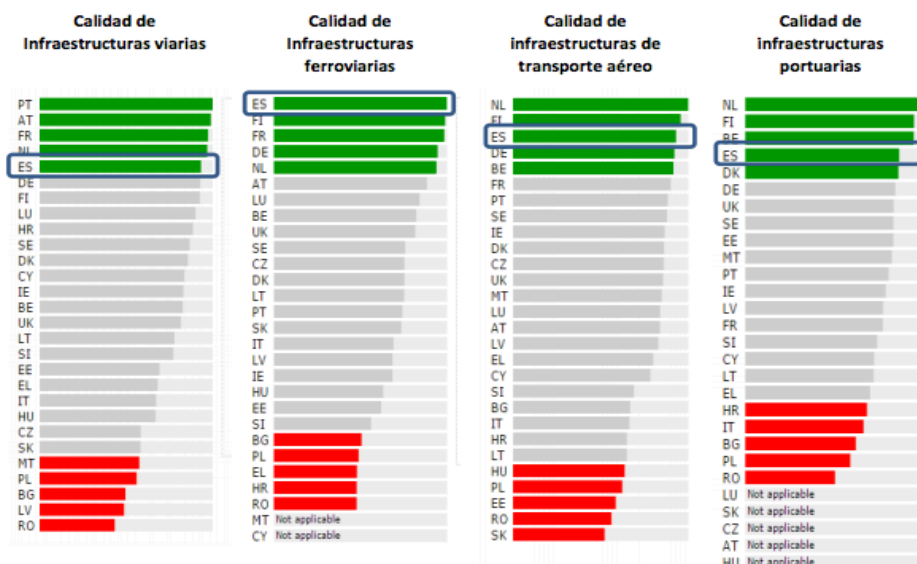


décision, en octroyant une part de plus en plus conséquente aux Communautés Autonomes, pour gérer ces centres logistiques qui s’implantent sur leurs territoires. Il légifère pour que ces centres se développent de façon cohérente sur l’ensemble du pays, tout en respectant les normes environnementales imposées par les directives européennes. Le territoire se structure progressivement selon une logique qui répond de mieux en mieux aux besoins des entreprises locales et internationales. En effet, ces pôles sont construits à proximité d’infrastructures routières, aéroportuaires, ferroviaires et maritimes contribuant à fluidifier les flux de marchandises au sein du pays et à l’international : il développe les plateformes dites multimodales. L’État prend ainsi part au développement des couloirs européens, méditerranéen et atlantique, et fait de l’Espagne une grande plateforme logistique de l’Europe du sud où se concentrent les flux intercontinentaux de marchandises.

Partie II – Transport et logistique : un secteur clé du renforcement de l’internationalisation de l’économie espagnole.

1.1 Forces et faiblesses du secteur de la logistique et du transport en Espagne

Illustration n°2 - Position de l’Espagne en matière de qualité d’infrastructures de transport dans le classement européen- Année 2013



Source : EU Transport Scoreboard. European Commission. Année 2013.



En 2013 le pays comptabilise 46 Ports d'Intérêt Général²³ pour gérer ses flux de marchandises, 46 aéroports et deux héliports. Le réseau routier espagnol atteint 14 021 km de voies rapides et d'autoroutes²⁴, ce qui positionne l'Espagne parmi les pays européens les mieux équipés. En 2014, les ports d'Algésiras et de Valencia, dont les tonnages s'élèvent respectivement à 95 millions et à 66 millions de tonnes de marchandises traités deviennent les plateformes incontournables de l'Europe du sud. Le port d'Algésiras devance le port de Marseille (78,5 millions de tonnes de marchandises) et son concurrent marocain de Tanger (42 millions de tonnes de marchandises). En 2015, le port d'Algésiras s'avère être le 7^e port du monde en volume de marchandises²⁵.

Des faiblesses subsistent cependant. Ginés de Rus, économiste de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria, propose une analyse des infrastructures en Espagne en 2015 en pointant les incohérences qui ont pu résulter des différents plans décrits jusqu'alors. Il explique en 2015 :

Être le premier pays d'Europe concernant la longueur d'autoroutes et de voies rapides, devant l'Allemagne et la France, le second pays du monde pour les voies à grande vitesse ferroviaire, ou posséder l'entreprise aéroportuaire publique (aujourd'hui²⁶ partiellement privatisée) la plus grande du monde, sont trois réussites face auxquelles on ne sait pas très bien comment réagir (2015 : 3)²⁷.

À titre d'exemple, selon lui, en 2015 si nous comparons la localisation des aéroports espagnols et le tracé du réseau ferroviaire à grande vitesse, les tracés de ces deux réseaux se superposent. Par conséquent, ces réseaux se concurrencent face aux usagers. Les administrations successives, selon Ginés de Rus, ont privilégié la construction de nouveaux ouvrages, là où des travaux d'entretien auraient pu être suffisants. Il en déduit que les critères de rentabilité des ouvrages ont insuffisamment été pris en compte. Pour étayer ce

²³ Le 31 décembre 2014, le port de la Baie d'Algésiras est le premier d'Espagne avec 94 932 722 tonnes traitées, devant le port de Valencia avec 65 998 678 tonnes et celui de Barcelone avec 45 231 733 tonnes, «Transporte de mercancías en puertos de interés general por tipo de operación», *Observatorio del transporte y la logística en España*, [en ligne] <http://observatoriortransporte.fomento.es/BDOTLE/visorBDpop.aspx?i=476>, [consulté le 15 avril 2016].

²⁴ Selon le site du MOF, le 31 décembre 2014 ce chiffre s'élève à 15 048 km, chiffre qui positionne l'Espagne au premier rang des pays européens pour ce type de voies devant l'Allemagne qui atteint 12 917 km et la France avec 11 465 km, «Catálogo y evolución de la red de carreteras», *Fomento*, [en ligne], http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCION_GENERALES/CARRETERAS/CATYEVO_RED_CARRETERAS/, [consulté le 15 avril 2016].

²⁵ (2015) «El puerto de Tánger-Med se acerca al puerto de Algeciras en cuanto al tráfico de contenedores», *Cadena de Suministro*, [en ligne], URL : <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-puerto-de-tanger-med-se-acerca-al-puerto-de-algeciras-en-cuanto-al-trafico-de-contenedores/>, [consulté le 30 août 2015].

²⁶ Cette privatisation partielle a eu lieu en 2015.

²⁷ Ginés DE RUS, *La política de infraestructuras en España. Una reforma pendiente*, Madrid, FEDEA, 2015, 54 p.



raisonnement, il évoque également les infrastructures « fantômes », révélées régulièrement par la presse espagnole, qui tendent à prouver que les divers plans successifs se sont avérés peu efficaces pour lutter contre les abus. Les aéroports de Castellón, de Huelva ou de Murcie, jusqu'en 2015, furent déserts malgré des études ayant prouvé qu'ils bénéficieraient de volumes suffisants de passagers pour devenir rentables. Le tunnel du Perthus, l'infrastructure qui relie les lignes à grande vitesse d'Espagne et de France, constitue une autre illustration d'un ouvrage non rentable. Ginés de Rus préconise :

Au contraire, la responsabilité de base du Ministère consiste à planifier et organiser de la meilleure façon possible le système de transport, ce qui, entre autre, exige de chercher la répartition des tâches, la plus efficace possible, entre le secteur public et le privé (2015 : 17).

Dans ce contexte, des opportunités sont cependant à signaler. L'État espagnol, confronté à un réseau ferroviaire aux écartements de voies multiples²⁸, soutient les avancées technologiques qui permettent de surmonter, en partie, ces contraintes fortes, préjudiciables au transport de marchandises. Le réseau *ADIF* et des opérateurs ferroviaires comme *Talgo*, *Transfesa* ou *Caf* ont financé une technologie permettant à un train de passer d'une voie à une autre ayant un écartement différent. Il s'agit d'une installation où s'effectue automatiquement le changement de voie en écartant ou en rapprochant les roues du véhicule ferroviaire²⁹. Toute opération de transbordement pour les trains de voyageurs ou pour les trains de marchandises est ainsi évitée. Chaque train passe au sein d'une installation de douze mètres de longueur à une vitesse entre 10 et 15 kilomètres à l'heure. L'opération nécessite 4,3 secondes à 10 km/h et 2,9 secondes à 15 km/h.

²⁸ L'écartement des voies ibériques est de 1 668 mm alors que l'écartement européen est de 1 435 mm.

²⁹ Site internet d'*ADIF* qui présente à l'aide d'une vidéo cette technologie (2011) <https://www.youtube.com/watch?v=y8N7IkW87tM>, [consulté le 22 février 2016].

Illustration n°3 – Présentation du système Talgo pour procéder à l'écartement automatique des roues



Source : ADIF 2011.

Ces progrès, certes lents, s'inscrivent dans une stratégie de long terme où l'État met l'accent sur le transport intermodal, enjeu devenu incontournable dans le cadre des corridors paneuropéens de transport. L'État façonne le territoire en faisant le pari du transport ferroviaire comme levier d'intégration européenne, transformant ainsi l'Espagne en plateforme stratégique du sud pour les échanges internationaux. Il obéit à cette même logique lorsqu'il soutient, depuis décembre 2014, la ligne ferroviaire la plus longue du monde qui relie Yiwu en Chine à Madrid, soit un trajet de 13 000 kilomètres réalisés en 21 jours³⁰ traversant 8 pays (la Chine, le Kazakhstan, la Russie, la Biélorussie, la Pologne, l'Allemagne, la France et l'Espagne). N'oublions pas que « L'Espagne est le septième partenaire commercial de la Chine et à son tour la Chine est le premier partenaire commercial, non européen, de l'Espagne »³¹.

1.2 L'Espagne : une opportunité pour des groupes européens ou non ?

La qualité du réseau espagnol et l'émergence de centres logistiques, étendus et bien desservis par les infrastructures routières et portuaires, ont contribué à attirer les investisseurs étrangers. Les données de l'INE³² le confirment également ; en 2008, 7 033 filiales étrangères étaient implantées en Espagne. En 2013, elles sont 10 722, soit une hausse de 52 %.

³⁰ Alternative deux fois moins chère que le fret aérien et deux fois plus rapide que le transport maritime.

³¹ «*España es el séptimo socio comercial de China y a su vez China es el primer socio comercial no europeo de España*» (CdS (2014) : «Llega a Madrid el primer tren de mercancías entre España y China», *Cadena de suministro* [en ligne], URL : <http://www.cadenadesuministro.es>. [consulté le 10/12/2014]).

³² INE Instituto Nacional de Estadísticas : Institut National de Statistiques



Illustration n°4 - Principaux centres de transport et de logistique d'Espagne attractifs pour les opérateurs internationaux.

Centre	Lieu - Province	Typologie du promoteur
Aparkabisa	Vizcaya	Public
Arasur	Alava	Majoritairement privé
Gran Europa – Puerto seco de Azuqueca de Henares	Guadalajara	Privé
CT Benavente	Zamora	Public
CT Burgos	Burgos	Majoritairement public
CT Coslada	Madrid	Majoritairement public
CT Gijón	Asturias	Public
CTM Sevilla	Séville	Public
CTM Málaga	Málaga	Public
CT Madrid	Madrid	Privé
CTP – Ciudad del Transporte de Pamplona	Navarre	Majoritairement public
CTP Almería	Almería	Privé
CTV Vitoria	Alava	Majoritairement public
Ciudad del transporte de Zaragoza	Saragosse	Privé
Centrolid	Valladolid	Public
Cetile – Centro de Transportes de León	León	Privé
Cimalsa : CIM Vallès, CIM Lleida, CIM la Selva, CIM el Camp, Logis Empordà, Logis Bages	Barcelone, Lleida, Gironne, Tarragone	Public
Citmusa – Centro Integrado de transporte de Murcia	Murcia	Majoritairement public
Zona Franca Aduanera de Barcelona	Barcelone	Public
Parco Logístico Zona Franca	Barcelone	Mixte
PlaZa	Saragosse	Majoritairement public
Zaisa Irún	Gipúzcoa	Majoritairement public
ZAL Barcelona	Barcelone	Majoritairement public
ZAL Sevilla	Séville	Majoritairement public

Source : (Ragàs, 2012 : 51).

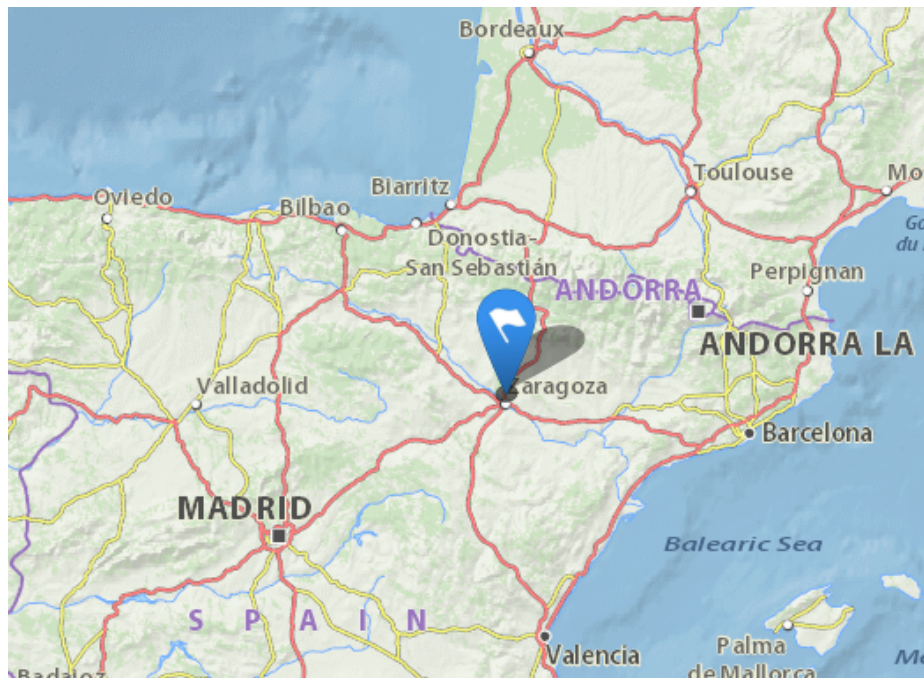
La création en 2002, à Saragosse, d'une des plus grandes superficies logistiques terrestres a permis de répondre aux besoins du marché global de l'Union Européenne. En 2016, cette plateforme logistique, nommée *PLAZA*³³ est devenue la plus étendue d'Europe. Elle mesure

³³ *PLAZA PLAtaforma logística de Zaragoza* : Plateforme logistique de Saragosse.



environ 13 millions de m² soit 1 300 ha. Il s'agit d'un site intermodal de transports qui favorise les liaisons avec les centres de production et de consommation les plus importants du continent européen. Sa dimension, sa localisation sur la diagonale du sud-ouest européen et sa capacité intermodale sont des atouts qui ont été identifiés par les opérateurs étrangers, comme les Allemands DHL express et DB Schenker, qui décidèrent de s'y implanter.

Illustration n°5 - Localisation de PLAZA près de Saragosse



Source : Carte Google Map.

Les infrastructures espagnoles logistiques et de transport, indépendamment de leurs limites, constituent un réseau qui s'avère attractif pour des opérateurs internationaux. La relance du secteur logistique en Espagne, initiée en 2013, avec une augmentation du chiffre d'affaires global des opérateurs logistiques de 3,5 % en 2014, de 4 % en 2015 et de 3 % en 2016, au-delà du taux de croissance du PIB espagnol³⁴, est un levier d'attractivité complémentaire pour les multinationales.

³⁴ Selon l'observatoire sectoriel DBK : Observatoire créé par Informa D&B, devenue la première entreprise espagnole spécialisée dans l'élaboration d'études d'analyse sectorielle et de la concurrence.



1.3 Identification des facteurs clefs de réussite d'internationalisation d'opérateurs internationaux français

1.3.1 L'étude de cas au service de la compréhension des comportements humains et organisationnels

L'étude de cas peut porter sur des champs diversifiés avec des buts multiples et complexes tels que la compréhension d'un processus décisionnel ou du développement d'actions stratégiques entre autres. La qualité de la description du phénomène étudié reposera sur la variété des données observées. Le chercheur peut alors reconnaître des régularités et identifier des séquences qui caractérisent le phénomène. Hlady Rispal précise à ce sujet :

Le chercheur va privilégier une approche systémique. L'intérêt de cette démarche réside dans l'attention toute particulière qu'il va porter sur la forme des échanges tissés avec les acteurs observés. Le chercheur devient, dans ce contexte, un analyste qui cherche, d'une part, à reconnaître le système que forment les échanges et, d'autre part, à expliciter les règles de comportement qui sont à l'origine de l'organisation et qui la gouvernent (2002 : 65)³⁵.

En définitive, l'étude de cas, dite qualitative, nécessite une bonne interaction entre les données observées, les acteurs étudiés et le chercheur académique. Le champ de notre recherche empirique a été celui d'opérateurs logistiques ou d'industriels européens ayant opté pour l'internationalisation de leur groupe vers l'Espagne. L'orientation de ces travaux, de nature exploratoire, nous a conduit à adopter une stratégie alliant des entretiens en profondeur avec les principaux dirigeants de ces groupes, experts qui ont été partie prenante dans les phases d'internationalisation de leurs groupes respectifs, puis des enquêtes par questionnaires.

L'étude de cas du Groupe STEF³⁶ nous a, tout d'abord, permis d'identifier les facteurs clefs de succès relatifs à un prestataire logistique qui correspond à un maillon incontournable de la *Supply Chain*³⁷. Afin de pouvoir dégager des principes d'analyse, il nous a paru essentiel d'élargir cette étude, à d'autres maillons de la chaîne logistique et notamment à des acteurs industriels sans qui, celle-ci n'a pas de raison d'être. L'étude du processus

³⁵ Martine HLADY RISPAL, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De boeck, 2002, p.65.

³⁶ STEF : *Supply Chain Team for European Food*. Groupe français qui est le spécialiste européen de la chaîne du froid. À l'échelle européenne, STEF offre des prestations de transport et de logistique pilotées par des systèmes d'informations performants pour tous les segments de la logistique sous température de -25°C à +15°C. Le Groupe investit en Espagne en 1991.

³⁷ *Supply chain* : flux des produits et de l'information durant les processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de services et les clients. Définition qui provient du glossaire produit dans la thèse (Fauchard, 2016 : 436).



d'internationalisation d'un industriel s'avère riche d'enseignements dans la mesure où, pour être une réussite, ce processus doit vaincre des difficultés multiples. Si l'industriel les mésestime, elles peuvent aboutir à son retrait pur et simple du territoire visé. Nous nous sommes tournée vers le Groupe français Brioche Pasquier³⁸. Les 9 entretiens techniques menés en Espagne, au sein de ces deux Groupes nous ont ainsi permis de dégager et nourrir 4 axes fondamentaux sur lesquels reposent les fondements de la réussite : l'axe stratégique, commercial, logistique et celui des ressources humaines et managériales, sur lesquels nous revenons en détails dans la thèse (Fauchard, 2016 : 218-272).

En synthèse, voici un aperçu de quelques résultats qui se sont dégagés des études de cas. STEF et Brioche Pasquier, forts d'un savoir-faire probant en France, ont voulu accroître leur taille en recherchant de nouveaux marchés. Ils ont opté pour l'Espagne, géographiquement proche de leur pays d'origine. Il ressort de leurs expériences que, pour mener à bien de tels projets, il faut mettre en place des meneurs d'hommes possédant une forte dose d'optimisme, de ténacité et d'envie de réussir. Ceux-ci doivent maîtriser parfaitement l'espagnol et être dotés d'un sens de l'écoute, d'une capacité d'empathie et d'une humilité certaine pour ne pas céder à la précipitation, source de ralentissement, voire d'échec du processus.

Par ailleurs, la maîtrise de l'environnement est incontournable. Comme nous l'avons établi, ces *managers* doivent connaître le marché, les concurrents, la géographie du pays, la *GMS*³⁹ et les habitudes de consommation des Espagnols. Il faut aussi tenir compte du contexte réglementaire : en Espagne, les conventions collectives peuvent être décidées à l'échelle d'une Communauté Autonome. Il convient donc de s'entourer de juristes locaux pour prendre des décisions stratégiques. Le repreneur, quel qu'il soit, doit également être conscient qu'il n'existe pas un calendrier unique en Espagne, chaque Communauté Autonome possédant en effet ses propres jours fériés.

Dans ces deux études de cas, chaque Groupe français est arrivé en « conquérant » assuré de son savoir-faire. Assez rapidement, pour ne pas sortir du marché, il a dû intégrer les spécificités espagnoles et adapter sa stratégie initiale. La réussite passe donc par quelques étapes incontournables. Dix-huit mois paraissent nécessaires pour bien connaître l'environnement et tisser des relations de confiance. Donner du sens aux pratiques doit être un

³⁸Brioche Pasquier, Groupe français créé en 1974, spécialiste de la fabrication de viennoiseries. En février 2001, il a fait l'acquisition intégralement de Productos Recondo, une entreprise familiale espagnole spécialisée dans la production de biscottes. Productos Recondo était, à cette époque, le numéro un de la biscotte en Espagne.

³⁹ *GMS* : Grandes et Moyennes Surfaces.



leitmotiv constant. Le management participatif est souhaitable, voire indispensable. Le travail de formation et d'accompagnement sur le terrain fait partie du processus. Les réorganisations successives aboutissent, au bout de quelques années, à la mise en place d'équipes de direction composées d'Espagnols, jouissant de la confiance des maisons-mères françaises pour mener de façon indépendante leur gestion nationale, dès lors qu'elles leur démontrent le bien-fondé de leurs stratégies. Pour les deux maison-mères, l'intérêt réside enfin dans la constitution de matrices nourries de pratiques provenant de chacune de leurs filiales. Nous constatons que l'Espagne s'inscrit dans un mode de gestion de la chaîne logistique qui n'a pas encore été déployé dans les mêmes proportions en France. Le marché espagnol fonctionne en flux extrêmement tendus. Si ces pratiques venaient à s'instaurer en France, il pourrait être judicieux de s'appuyer sur l'expérience espagnole et d'en tirer profit.

Les deux études de cas ont mis en perspective les facteurs clés de réussite de telles implantations en Espagne et ont fait apparaître des compétences techniques et interculturelles qu'il serait bon de pouvoir déployer, afin de concourir au succès de l'internationalisation d'opérateurs logistiques sur le sol espagnol.

Partie III – Quelle formation pour de futurs managers ou techniciens interculturels spécialisés en transport et logistique ?

Les entretiens menés avec les Groupes STEF et Brioche Pasquier ont montré que le succès de leur internationalisation était lié aux compétences et au savoir-être des dirigeants qui ont piloté ces actions. De plus, la construction en réseau entre les filiales espagnoles et les maisons-mères françaises nécessite, également, que ces compétences ne soient pas concentrées uniquement sur le dirigeant, mais qu'elles soient partagées par les salariés qui doivent œuvrer au sein de ces réseaux internationaux.

Afin de mener avec succès et rendre durables les alliances ou les rachats d'entreprises espagnoles par des opérateurs internationaux, sources de création de valeur pour l'économie espagnole, la formation se révèle être un levier décisif. Un état des lieux des cursus dispensés en Espagne, dans le secteur du transport et de la logistique, nous a permis de mettre en perspective le déficit d'offres de formations, préjudiciable aux entreprises. Une seule université espagnole, l'Université privée Camilo José Cela, propose un diplôme universitaire post-baccalauréat en quatre ans (soit 240 crédits européens) pour former des experts techniques polyvalents aux métiers du transport et de la logistique. L'équivalent du DUT



français n'existe pas en Espagne. Cette première analyse a ensuite été complétée par une enquête qualitative, menée sur un échantillon d'entreprises françaises et espagnoles du secteur, avec pour objectif la compréhension de leurs pratiques en matière de gestion de compétences de leurs salariés. La présentation détaillée des résultats a mis en exergue l'absence de réponses, en 2016, pour former des *techniciens interculturels spécialisés en transport et logistique*, capables d'occuper une fonction d'*agent de maîtrise* au niveau *middle management*. Cette dénomination nouvelle, que nous proposons dans le cadre de ces travaux, définit les futurs artisans compétents pour fonctionner dans des réseaux internationaux et mettre en oeuvre des solutions logistiques, à l'échelle mondiale, fiables, respectueuses de l'environnement et satisfaisantes pour leurs clients en termes de qualité et de rentabilité.

L'analyse effectuée dans nos travaux, des principales études d'envergure internationale qui se sont distinguées à la fin du XX^e siècle et qui servent encore de référence sur la thématique du management international en 2016, ajoutée aux résultats de l'enquête qualitative évoquée précédemment, nous ont permis de préconiser un mode opératoire du modèle d'apprentissage pour former ces techniciens internationaux spécialisés en transport et logistique. En 2016, nous avons établi le nouveau référentiel de formation qui s'appliquera à la rentrée de 2017 à l'Université de Nantes. Ce référentiel de compétences est étroitement corrélé aux problématiques actuelles, en forte mutation, de ces entreprises de transport en matière de logistique, de développement durable et d'internationalisation. Un diplôme d'État français répondant au profil de *technicien interculturel spécialiste du transport et de la logistique* existera donc officiellement à partir de la rentrée 2017, au sein de l'Université de Nantes.

L'ambition de ce programme de formation est de donner l'opportunité à des jeunes d'évoluer vers des fonctions techniques spécialisées dans les métiers du transport et de la logistique, les rendant ainsi capables de gérer et mettre en oeuvre des solutions logistiques complètes et complexes grâce à leurs connaissances de tous les aspects de la *supply chain* tout en renforçant leur aptitude à évoluer en contexte interculturel. Ce processus de formation repose sur des valeurs collaboratives et mobilisatrices qui faciliteront l'intégration des jeunes collaborateurs dans les réseaux internationaux des entreprises internationales et/ou espagnoles.

En conclusion

La dernière étude de l'INE sur l'implantation de filiales étrangères en Espagne montre qu'en 2014, ces dernières génèrent 1,7 emplois sur 10 dans le pays. En 2015, les études de



l'INE indiquent que la Communauté de Madrid est la région qui détient le PIB le plus élevé d'Espagne, vers laquelle évolue la majorité des sièges sociaux des principales multinationales implantées en Espagne. Madrid s'est transformée, au fil des années, en capitale administrative, politique et économique. L'État espagnol a su depuis le XIX^e siècle, grâce entre autre, à la gestion de ses systèmes de transport, non seulement faire de Madrid une capitale « totale » (Bel, 2012 : 14) mais aussi transformer l'Espagne en porte d'entrée privilégiée pour les produits en provenance d'Europe, de pays émergents, asiatiques et latino-américains, dans un marché mondialisé.