



**HAL**  
open science

# La mise en place du Transport Maritime à Courte Distance du Plateau des Guyanes à la Mer des Caraïbes : la perception des parties prenantes

Sherline Dumano, Rémy Louis Budoc, Claude Fiore

## ► To cite this version:

Sherline Dumano, Rémy Louis Budoc, Claude Fiore. La mise en place du Transport Maritime à Courte Distance du Plateau des Guyanes à la Mer des Caraïbes : la perception des parties prenantes. 4th IEEE International Conference on Logistics Operations Management-GOL'18, Apr 2018, Le Havre, France. hal-02493411

**HAL Id: hal-02493411**

**<https://amu.hal.science/hal-02493411>**

Submitted on 27 Feb 2020

**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.

# *La mise en place du Transport Maritime à Courte Distance du plateau des Guyanes à la Mer des Caraïbes : la perception des parties prenantes*

Sherline DUMANO  
Doctorante en Science de Gestion  
CRET-LOG Aix Marseille Université  
Aix-en-Provence France

Rémy Louis BUDOC  
Docteur en Sciences de Gestion  
Directoire du Grand Port maritime  
Guyane France

Claude FIORE  
Professeur des Universités  
CRET-LOG Aix Marseille Université  
Aix-en-Provence France

**Résumé** — Ce travail de recherche tente d'analyser la perception des parties prenantes du Plateau de Guyanes à la Mer des Caraïbes, de disposer d'un service de Transport Maritime à Courte Distance (TMCD)<sup>1</sup> dans leur périmètre géographique. En effet, dans un contexte de commerce extérieur déséquilibré entre les territoires du Plateau des Guyanes et ceux de la Caraïbe, il est nécessaire de développer des infrastructures et des modes de transport pour les désenclaver et favoriser des échanges commerciaux intra zone. En Guyane, ce déséquilibre est porté par l'importation essentiellement de la France et de l'Europe alors qu'elle est voisine du Brésil - 700 km - avec qui, elle ne dispose que de liaisons économiques illégales ou informelles et peu d'infrastructures pouvant faciliter des échanges entre eux. Les relations maritimes interrégionales étant à ces jours inexistantes, notre objectif est de croiser la vision et perception des acteurs les plus proches des activités économiques de notre projet, afin de déterminer si le TMCD est une solution crédible de transport et identifier les critères de viabilité du projet en vue de sa mise en œuvre et de sa prospérité.

**Mots clés** — *Transport Maritime à Courte Distance (TMCD) ; plateau des Guyanes, Caraïbe ; théorie des parties prenantes*

## INTRODUCTION

La Guadeloupe, et la Martinique – ainsi que Saint Martin et Saint Barthelemy – sont des Territoires Français et Européen (TFEA) de la Caraïbe. La Guyane française forme avec le Suriname, le Guyana et deux Etats du Brésil (Pará et L'Amapá), un grand ensemble sur le Plateau des Guyanes<sup>2</sup>, de

<sup>1</sup> Il est à noter que le Short Sea Shipping (SSS), expression anglaise traduite Transport Maritime à Courte Distance (TMCD) en français, est aussi dite « Cabotage » par les professionnels du transport maritime.

<sup>2</sup>Le Plateau des Guyanes s'étend sur six pays (d'ouest en est) : Colombie, Venezuela, Guyana, Suriname, Guyane Française, et Nord Brésil. Dans cette étude, l'analyse se concentre sur les espaces maritimes de deux Etat Fédérés du Nord Brésil, l'Amapá et le Pará, une collectivité territoriale française et deux pays, le Guyana et le Suriname.

11 millions d'habitants – dont 8 millions pour le seul Etat du Pará – au sein duquel de nombreux acteurs socioéconomiques et politiques sont mobilisés et montrent un intérêt affirmé pour une nouvelle offre de transport par cabotage maritime intra zone, respectueuse des standards internationaux de sécurité. Ces territoires disposent des ressources naturelles, matérielles et immatérielles pour se développer, mais des facteurs comme la culture, les règles et lois propres à chaque pays les empêchent de trouver des accords durables pour travailler ensemble sur des projets synergiques, en établissant des infrastructures de transports et en favorisant des échanges commerciaux, dont les retombées pourraient bénéficier au développement local des territoires concernés. Malgré l'amplification de la mondialisation symbolisée par l'agrandissement du Canal de Panama et son accès aux plus gros navires du monde, certains pays et/ou territoires restent en marge de cette ouverture internationale. Le manque d'infrastructures adaptées, est l'une des causes de cette marginalisation. En Guyane, l'infrastructure de transport fait partie des réclamations de la population : ce fut le cas notamment lors des mouvements sociaux de mars 2017, qui ont paralysé le territoire<sup>3</sup>. C'est une problématique que l'Etat français et les collectivités locales prennent au sérieux et pour laquelle des solutions sont recherchées, en commandant notamment des rapports et études, axés sur les ressources comme les ports, acteurs incontournables du développement local. En effet, dans un rapport gouvernemental sur « Les ports ultramarins au carrefour des échanges mondiaux », BUDOC [1] explique qu'il y a une réelle volonté politique de développement des territoires ultramarins grâce à leurs ports, lieux incontournables de passage des flux économiques vitaux tant à l'international, qu'au niveau interrégional voire intra

<sup>3</sup>Il y a un seul axe de transport principal qui dessert les principales villes (Cayenne-Matoury) et donc quand les grévistes le bloquent, le territoire est paralysé.

régional. Ce rapport recommande, entre autres, la mise en place d'un dispositif de Transport Maritime à Courte Distance (TMCD) pour la prospérité des échanges intra zone. Face à la mondialisation et à la globalisation du transport, les stratégies maritimes et portuaires d'accueil des territoires ultramarins, y compris dans les ports secondaires, doivent évoluer afin de conserver leur attractivité et continuer à irriguer l'économie domestique. À défaut, le risque de perdre des escales, de renchérir les importations et à termes, de pénaliser l'économie de ces territoires, devient plus que probable.

Si la question de l'attractivité des grands ports français est importante en métropole, elle est bien souvent vitale dans les territoires ultramarins et plus particulièrement pour les insulaires, très dépendants du transport maritime : les grands ports de commerce y sont donc des éléments essentiels de compétitivité. C'est dans ce contexte que le GPM-Guyane, a proposé le thème de recherche : « le Transport Maritime à Courte Distance (TMCD) et le développement territorial ». Ce projet doit assumer efficacement une double fonction : logistique pour contribuer à la prospérité de l'économie et stratégique pour faire des territoires ultramarins de la façade Atlantique, un espace d'influence économique et de croissance, en lien avec leur environnement proche.

En effet, comme la plupart des pays insulaires, les territoires de l'étude n'échappent pas à cette règle de dépendance du transport maritime et de leurs ports.

Tableau 1 : Trafics des GPM par type de marchandises (tonnes)

2016	Liquides en vrac	Solides en vrac	Toutes marchandises diverses	dont conteneurs	Tonnage brut total
	a	b	c		a+b+c
GPM Guyane	258 412	68 200	478 489	451 191	805 101
GPM Guadeloupe	626 019	838 454	2 257 174	2 021 602	3 721 647
GPM Martinique	1 483 522	220 151	1 420 798	1 269 272	3 124 471

Source : GPM Guyane

L'analyse typologique<sup>4</sup>, de leur clientèle que nous avons réalisée (grandes masses) montre que ces ports accueillent 95 % des marchandises environ, destinées à la consommation locale. Par exemple, concernant le port de Dégrad-des-cannes/Pariacabo<sup>5</sup>, en Guyane, nous avons constaté que plus de 54% du trafic global s'élève à 805 100 tonnes brutes en 2016, concerne le fret conteneurisé.

La ligne maritime hebdomadaire NEFGUI (ligne transatlantique opérée par CMA-CGM - 4 navires - et MARFRET - 2 navires -) assure, *via* les Antilles et Trinidad Tobago, l'importation de marchandises diverses conteneurisées et conventionnelles. Ces navires poursuivent ensuite leur route

<sup>4</sup>Analyse de documents mis à notre disposition par le GPM-Guyane

<sup>5</sup>Le GPM-Guyane regroupe les installations de Dégrad des Cannes à Rémire-Montjoly dans l'île de Cayenne et celles de Pariacabo à Kourou (confiées en gestion au Centre Spatial Guyanais pour les transports de l'industrie spatiale).

vers la côte est du Brésil pour remonter au nord de l'Europe *via* l'Espagne. La ligne régionale GUYANAS Antilles-Plateau des Guyanes, opérée par CMA-CGM - 2 navires - assure une escale par semaine au port de Guyane. Aucun navire n'assurant un transport « retour » du Brésil *via* la Guyane et les Antilles, un projet de TMCD revêtirait une importance capitale pour l'approvisionnement des populations des Etats brésiliens du Pará et de l'Amapá, ceux du Suriname et du Guyana ainsi que des territoires de la Guyane et des Antilles françaises. Ce contexte géographique et géopolitique exceptionnel, regroupe des territoires certes voisins mais très différents (niveau de vie, ressources, économies, culture), ayant peu d'échanges économiques entre eux, mais néanmoins, une volonté de proposer un service complémentaire aux lignes existantes.

Ce travail de recherche est inédit au niveau de l'Outre-mer et la problématique abordée dans le périmètre de l'Amazonie jusqu'à la Caraïbe, nous questionne d'emblée sur la perception par les parties prenantes de ce projet de Transport Maritime à Courte Distance (TMCD) en Outre-mer.

Pour répondre à cette problématique, nous ferons, d'abord au niveau théorique, une revue de littérature afin de comprendre les contours du concept de TMCD. Puis, grâce à la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) de FREMAN [2], nous identifierons les acteurs susceptibles d'impacter ou non la décision de mettre en place ce mode de transport *à priori* adapté aux contraintes géographiques de cette partie du monde. Enfin, l'analyse des résultats permettra de démontrer si le TMCD peut être un mode de transport viable pour le développement économique des territoires concernés par ce projet.

## I. LE TRANSPORT MARITIME À COURTE DISTANCE (TMCD)

La revue de littérature que nous avons effectuée, permet de constater que les définitions du TMCD sont partielles (prise en compte de quelques aspects), ambiguës et ne permettent pas vraiment de comprendre le concept dans sa globalité. En effet, MUSSO et MARCHESE [3], ont relevé quelques ambiguïtés dues à l'utilisation de différents critères de définition tels que des critères géographiques, commerciaux et juridiques entre autres. Dans cette section, une définition du TMCD sera proposée de façon concrète et applicable compte tenu du contexte de notre étude.

Au niveau académique, BALDUINI [4] définit le concept de TMCD comme : « le trafic entre les ports du même pays, incluant parfois des ports de frontière aux coffins avec d'autres pays ». Quelques années plus tard, MARLOW et al. [5], vont l'aborder en tant que : « flux par voie maritime de tout type de transport effectué au moyen de navires battant n'importe quel pavillon d'un pays membre de l'UE à n'importe quelle destination située dans le territoire qui comprend l'Europe, la Méditerranée et les pays extra-européens sur la Mer Noire ». Et plus récemment, MARTELL [6] a mis l'accent sur l'aspect commercial : « Transport maritime de marchandise dans un même continent en longeant la côte ou en traversant les détroits et mers intérieures ».

Le concept de TMCD est aussi défini par la Commission Européenne (CE) : « Par transport maritime à courte distance, on entend l'acheminement de marchandises et de passagers par

mer entre des ports situés en Europe géographique ou entre ceux-ci et d'autres ports situés dans des pays non européens ayant une façade sur une mer fermée limitrophe de l'Europe ». Cette définition est utilisée par le Bureau de promotion du Short Sea Shipping que nous considérons comme définition professionnelle, car elle nous paraît être la plus complète à utiliser en Europe<sup>6</sup>.

On constate par ailleurs que de nombreux auteurs abordent le thème de Transport Maritime à Courte Distance(TMCD), ses enjeux et ses perspectives, PERALDI et ROMBALDI [7] ou encore, se questionnent sur son existence (mythe ou avenir du transport régional) à l'instar de l'ouvrage collectif dirigé par SERRY et LEVEQUE [8]. Toutefois, il y a une définition qui permet d'avoir une meilleure compréhension de ce qu'est le TMCD, c'est celle de BALDUINI [4] déjà mentionnée.

Compte tenu des spécificités locales, nous proposons la définition suivante du TMCD : « *c'est le trafic de port en port au niveau régional (domicile ou local), intra-communautaire (comme en Europe (ex. France-Allemagne, Guyane-Antilles), et extra-communautaire (Guyane-Brésil, Guyane-Suriname, d'une région vers un pays tiers voisin)* ». Par exemple, une liaison entre la Guyane et le Brésil permettrait d'acheminer des marchandises à faibles coûts et de meilleure qualité grâce à leur proximité géographique. Selon MARTELL [6], le TMCD recouvre une diversité de modes de transport et repose sur les trafics de vrac, de conteneurs et les trafics rouliers. En ce qui concerne la régularité, « le trafic peut être lié à une ligne régulière assimilable à un « bus » maritime passant régulièrement de port en port, ou être non régulier - « tramping » -, ou lié à l'exploitation d'opportunités ponctuelles - « spot » -, ou encore dédié à un projet industriel précis, par exemple l'assemblage de l'Airbus A380 ».

Toutefois, la principale contrainte résultant de l'application de ce régime pour la création d'un tel service de transport reliant les régions ultrapériphériques, est qu'entre les départements français d'outre-mer, le cabotage est réservé aux armateurs ressortissants d'un Etat membre de l'Union Européenne ou partie à l'accord de l'Espace économique européen dont les navires sont enregistrés dans un Etat membre de l'Union : ces navires doivent battre le pavillon de cet Etat membre et satisfaire aux conditions requises pour l'exercice d'une activité de cabotage de cet Etat membre.

Ainsi le TMCD, peut être national lorsqu'il est effectué entre deux ports d'un même pays, intracommunautaire entre deux ports européens, ou international lorsqu'il relie deux pays avec l'approche *feeder*<sup>7</sup> encore appelé complémentarité

<sup>6</sup>La notion de cabotage maritime est définie par le règlement CEE n°3577/92 du Conseil du 7 décembre 1992, concernant l'application de la libre circulation des services de transport maritime à l'intérieur des Etats membres et par la communication de la Commission européenne relative à l'interprétation du règlement susvisé, COM/2014/0232 final.

<sup>7</sup>Le *feeder* est le processus de collecte et de distribution des conteneurs dans les nombreux ports secondaires délaissés par l'organisation des lignes océaniques autour de quelques grands ports desservis par des navires de plus en plus grands. Le *feeder* permet d'assurer la couverture de nombreuses

entre ports par MARTELL [6] : « coupler un trafic conteneurisé transocéanique à un trafic à courte distance. Les navires transocéaniques acheminent les conteneurs dans des ports principaux, appelés ports d'éclatement (ou hubs), à partir desquels les conteneurs sont redistribués dans des navires plus petits à destination de ports secondaires ».

MARTELL [6], distingue trois grandes branches de lignes de cabotage :

- Le cabotage de vrac solides et liquides, qui nécessite un conditionnement adapté.
- Le transport de conteneurs maritimes de manutention verticale « lift on – lift off » ou Lo-Lo, qui a besoin d'une infrastructure portuaire adaptée.
- La branche du transport roulier « roll on – roll off » ou Ro-Ro, qui n'a pas besoin de système adapté.

En ce qui concerne la performance du TMCD en tant que mode de transport, l'ouvrage collectif de SERRY et LEVEQUE [8], nous permet de comprendre ; qu'il faudrait intégrer les trafics intra-communautaires aux réseaux de transports existants et harmoniser les formalités administratives, douanières et les charges liées au traitement du navire et à la manipulation des marchandises dans les ports pour qu'il soit efficace. En complément, VELTZ [9], nous conseille de prendre en compte la distance physique et temporelle dans nos critères de décision du choix du mode de cabotage.

## II. CADRE THÉORIQUE

Notre recherche vise à comprendre la perception des parties prenantes du projet quant à la mise en place d'un TMCD dans leur zone d'activité. Ainsi, nous avons en présence, plus d'une centaine d'interlocuteurs représentant des entités guyanaises et étrangères (institutionnels, entreprises, associations) à interroger pour connaître les chances de succès du TMCD comme solution de transport adaptée, capable d'améliorer la chaîne logistique maritime dans le périmètre géographique de l'étude (annexe 1). En effet, comme l'indique LECOQ [10] : « l'espace portuaire est caractérisé comme un territoire aux multiples enjeux et acteurs, avec des logiques d'emploi, des conflits d'usages et d'intérêts à des échelles différentes ». C'est l'approche fondatrice qui nous a poussé à prendre en considération tous les acteurs concernés par notre objet d'étude et qui nous a guidé vers le choix de la théorie des parties prenantes comme cadre théorique.

Après analyse, nous remarquons que ces entités sont principalement des organisations bien structurées (annexe 1). L'un de nos enjeux est de les associer à notre démarche car elles sont incontournables. Alors, en quoi l'approche par les parties prenantes nous serait utile ?

Il est vrai que de nombreux auteurs remettent en cause l'approche théorique des parties prenantes MERCIER [11,12], MULLENBACH [13], BONNAFOUS et RENDTORFF [14]. Selon MULLENBACH [13]. La notion de parties prenantes

---

régions du monde et accentue ainsi la globalisation totale des échanges de biens manufacturés.

(PP), fait référence à l'idée que l'entreprise doit évoluer avec son environnement et qu'il faut des stratégies pour anticiper en prenant en compte toutes les parties prenantes.

Mais qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Pour FREEMAN et MCVEA [15], une partie prenante est : « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Toute personne ayant un lien avec l'entreprise ou dans notre cas le projet. La partie prenante peut être externe et interne à l'entreprise. Cités par ANDRÉ et al. [16], les auteurs Berman et al., ainsi qu'Hillman et Keim estiment que : « seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est pertinente ». Nous sommes en accord avec cette vision, parce que nous sommes dans une approche exploratoire et donc nous priorisons les acteurs les plus proches du secteur de transport maritime. Par la suite, tous les acteurs seront pris en compte, c'est-à-dire le port et ses parties prenantes, la collectivité territoriale, etc. Notre objet d'étude le « TMCD », a été analysé sous différents angles, notamment les cas d'échecs et de succès par MARTELL dans [6], qui nous a permis de comprendre que tous les acteurs sont à prendre en compte dans un tel projet. En effet, si on néglige, un client potentiel, un investisseur etc., cela peut, tôt ou tard, impacter le projet.

Que dit la littérature sur la théorie des parties prenantes ?

A ce sujet, DONALDSON et PRESTON [17] distinguent trois types de théories des parties prenantes : théorie normative, théorie instrumentale et théorie descriptive empirique. Cette typologie permet de mieux comprendre certains traits de la théorie.

#### - L'approche normative

Suivant cette approche, DONALDSON et PRESTON [17], expliquent que la théorie des parties prenantes vise à légitimer les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires et fournit un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle met l'accent sur la légitimité intrinsèque des attentes des parties prenantes. Pour BONNAFOUS et RENDTORFF [14], la théorie normative de l'entreprise devient une théorie éthique de l'entreprise, lorsqu'elle enjoint l'entreprise à être responsable vis-à-vis des parties prenantes.

#### - L'approche instrumentale

Les parties prenantes non actionnaires sont abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires, MERCIER [11]. Dans cette approche, la vision est stratégique : l'entreprise sera gérée par rapport aux parties prenantes de manière à concilier son profit et sa performance, en considérant d'autres intérêts qui l'influencent directement ou indirectement. L'éthique est une dimension stratégique à prendre en compte, BONNAFOUS et RENDTORFF [14].

#### - L'approche descriptive

Selon MOORE [18], cette approche permet d'avoir un ensemble d'intérêts coopératifs et concurrentiels. Elle décrit la

complexité croissante des organisations et explique les conditions d'émergence de nouvelles formes d'organisations qui prennent en compte des intérêts multiples KOCHAN et RUBINSTEIN [19]. La théorie des parties prenantes conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle montre le fonctionnement des processus de management et la prise en compte des intérêts des parties prenantes, DONALDSON et PRESTON [17].

Toujours, selon DONALDSON et PRESTON [17], les approches descriptive et instrumentale font de la théorie des parties prenantes un outil au service du management stratégique et c'est donc une théorie empirique. Alors que l'approche normative de la théorie conduit, par contre, à reformuler les objectifs de l'organisation.

Suivant notre objectif de recherche et en analysant ces trois approches de la théorie des parties prenantes, l'approche normative nous paraît être la plus concrète. Nous la choisissons comme cadre théorique car elle permet d'aborder des questions de fonds, notamment au travers de notre volonté de légitimer ce projet auprès des acteurs de cette filière. En effet, nous souhaitons que ce projet soit intégré dans la chaîne logistique locale, ce qui suppose d'œuvrer afin qu'aucun acteur ne se retrouve lésé. C'est-à-dire que cette nouvelle organisation sera responsable vis-à-vis de ces parties prenantes, BONNAFOUS et RENDTORFF [14]. Et, mettre en place ce TMCD, conduira forcément à la remise en cause de certaines normes pour permettre aux pays et territoires de l'Amazonie et de la Caraïbe d'échanger entre eux et de ne plus dépendre globalement des seules importations (principalement des produits de première nécessité). Par exemple, négocier les règles d'échanges, négocier la mise en service en Guyane, d'un poste frontalier destiné à l'inspection des produits importés de pays tiers (hors UE)<sup>8</sup>, dont la mise en œuvre permettrait à ce territoire de bénéficier d'un avantage comparatif déterminant pour la dynamisation des échanges du Plateau des Guyanes à la mer des Caraïbes, etc.

Dans cette perspective, la théorie des parties prenantes permet-elle d'identifier les acteurs pour la mise en place du TMCD ? A cette question, MITCHELL, AGLE et WOOD [20] nous répondent par l'affirmative : « la théorie des parties prenantes permet d'identifier les acteurs sur lesquels l'entreprise peut compter pour fonctionner ».

De ce qui précède, nous pouvons désormais identifier les acteurs concernés par notre activité de cabotage, et déterminer leur perception par rapport au projet de mettre en place un service de TMCD dans leur environnement.

---

<sup>8</sup>Les denrées animales ou d'origine animale, les animaux d'élevage, les végétaux et les produits végétaux en provenance d'un pays extérieur à l'Union européenne sont contrôlés lors de leur première entrée sur le sol communautaire (dans les ports, les aéroports...) pour s'assurer qu'elles proviennent bien d'un pays et d'un établissement autorisés par la Commission européenne. Elles subissent ensuite un contrôle visuel pour s'assurer de leur bon état qualitatif. Enfin, elles peuvent faire l'objet d'analyses de laboratoire.

### III. LA MÉTHODOLOGIE

Quelle perception ont les acteurs du TMCD, est-ce une solution viable de transport ? Sur le plan méthodologique, il existe deux approches de recherche, qualitative et quantitative.

Selon la distinction faite de ces approches dans l'ouvrage de THIÉTART et al. [21], nous avons opté pour une recherche qualitative suivant la démarche exploratoire. La recherche qualitative produit et analyse des données descriptives (les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes) TAYLOR et BOGDAN [22].

Selon KAKAI [23], on fait de la recherche qualitative pour plusieurs raisons, par exemple :

- Détecter des besoins : pourquoi les acteurs évoluant dans le secteur du transport maritime sur le Plateau des Guyanes voire la Caraïbe, souhaiteraient la mise en place du TMCD ? Existe-t-il un état des lieux de l'offre et de la demande ? Des flux potentiels ont-ils été identifiés ?
- Améliorer un fonctionnement, des performances : nous recherchons de l'information sur le trafic maritime pour tenter d'améliorer la compétitivité des ports, développer des activités créatrices de valeur et d'emplois, évaluer l'économie carbone que représente le report modal entraîné par la mise en place du service maritime<sup>9</sup>.

Comme l'a signalé DUBREUIL [24], : « la coordination des chaînes repose sur les acteurs portuaires, c'est-à-dire les intervenants présents physiquement ». Par conséquent, nous considérons ceux qui sont directement impliqués dans la chaîne portuaire et qui sont capables d'influencer la décision de mettre en place le TMCD dans le périmètre retenu. Cependant, comme l'approche normative de la théorie des parties prenantes, nous l'a bien fait comprendre, il faut légitimer les intérêts de toutes les parties ainsi que leurs attentes dans le projet. Nous nous sommes basés par la suite sur ce principe pour nous rendre sur le terrain.

Selon les préconisations de BAUMARD et al. [25], pour collecter les données, plusieurs semaines sur le terrain nous ont permis de réaliser une première série d'entretiens semi-directifs avec les parties prenantes primaires ayant une relation formelle ou contractuelle avec le Grand Port Maritime de Guyane, l'acteur pilote de ce projet et les autres ports pris en compte dans cette recherche,

Le choix des répondants s'est fait en termes de niveaux d'expertises du secteur, de connaissance des spécificités locales et selon leur représentativité (directeurs généraux de compagnies maritimes, commandant de port, transitaires, agents maritimes/consignataires de navires, haut fonctionnaire commissaire au développement productif aux côtés du SGAER<sup>10</sup>, associations maritimes/portuaires, etc. Une seconde

---

<sup>9</sup>Le transport routier fait face à de réelles difficultés sur le Plateau des Guyanes, et reste peu utilisé pour du transport transfrontalier, par rapport aux modes maritime ou aérien. Pour autant, le service à mettre en place permettrait avant tout la création de nouveaux échanges de marchandises au regard du marché actuel.

<sup>10</sup>Secrétariat général aux affaires régionales de la Préfecture de Guyane.

série d'entretiens sur le terrain<sup>11</sup>, visant également les acteurs internationaux a été réalisée avec l'implication du GPM Guyane pour nous faciliter l'accès à des données exploitables dans le cadre de cette recherche. Pour des raisons de confidentialité, nous ne divulguons pas l'identité des personnes et des organismes interrogées. Seule une identification est faite des répondants par acteur 1 à 7 pour les acteurs locaux en Guyane et 8 pour l'ensemble des acteurs du périmètre géographique de nos travaux (*Annexe I*).

Pour les données secondaires, nous nous sommes basés sur des rapports, études, statistiques et journaux. Selon les explications de KACIOUI-MAURIN [26], nous avons réalisé une triangulation de données afin d'assurer la qualité des informations recueillies : c'est-à-dire vérifier leur validité et leur précision, en croisant les informations obtenues par ces moyens précités.

### IV. LES RÉSULTATS

Les données recueillies lors de notre recherche empirique ont été intégralement retranscrites en ce qui concerne les enregistrements, et, réécrites pour les prises de notes. Ce qui nous permet d'analyser et d'interpréter les informations recueillies. Les données sont traitées grâce à une analyse de contenu, qui nous a permis de générer des thématiques en rapport avec notre objet d'étude, THIÉTART et al. [21].

Nous présentons les principaux résultats ci-dessous.

#### A. Le TMCD pour les acteurs (annexe 2)

Pour les acteurs interrogés, le thème TMCD renvoie à ce qu'ils connaissent et imaginent déjà, les bénéfices qu'il pourra engendrer : « cela m'évoque la mutualisation des coûts, le feederling (transbordement), des débouchés intéressants » acteur 4, tout en restant lucide notamment, sur la dépendance de la Guyane et des Antilles françaises vis-à-vis de l'importation : « on importe tout et peu d'industries sont installées en Guyane ». Par ailleurs, l'évocation du TMCD, nous a permis de déceler l'existence d'acteurs spécialisés comme l'acteur 6, qui pourra prendre part à ce projet : « Ça me fait penser à quelque chose qu'on fait déjà en Méditerranée, on a une liaison très régulière qui fait Marseille-Alger, ça ressemble presque à un pont maritime avec évidemment un transit time très court, une régularité telle qu'on a un meilleur service, plus performant ». En revanche, il considère le TMCD comme une alternative à la route. Alors que nous voyons le TMCD, comme une solution de transport complémentaire pour renforcer les échanges avec les pays de la région, permettant à la Guyane de se développer en profitant des opportunités offertes par le commerce maritime de la façade Atlantique, tout en assurant la continuité entre l'Europe et l'Amérique par rapport à son positionnement géographique.

---

<sup>11</sup>Une équipe du GPM Guyane s'est déplacée dans les Etats brésiliens du Pará et de l'Amapá, au Suriname et au Guyana, ainsi qu'en Martinique et en Guadeloupe.

Figure 1 : Des connexions potentielles



Source : GPM Guyane et See-Up, 2017

Par ailleurs, les acteurs politiques jouent un rôle capital dans l'aménagement du territoire. Pour l'acteur 1 : « des lignes existent mais la volonté politique ne permet pas l'échange avec les voisins ». Il nous a confié que depuis des années des projets avortent dans ce secteur à cause d'un manque d'implication des pouvoirs publics avec des conséquences néfastes sur le développement des échanges et l'économie des territoires étudiés : par exemple, l'arrêt<sup>12</sup> en mai 2017, de l'escale à Vila do Conde - dans l'Etat brésilien du Pará -, du service Brazil Express de CMA-CGM vers Kingston en Jamaïque. Désormais, seul le service NEFGUI transatlantique vers l'Europe, avec une escale à Vila Do Condé qui est en activité. On ressent bien une certaine frustration, mêlée de méfiance car certainement, cet acteur a été déçu par ces très nombreux projets non aboutis.

En outre l'échantillon global d'acteurs 8, étendu du Plateau des Guyanes à la Mer des Caraïbes, insiste sur les grandes variables indispensables (ports de la rotation, flux ciblés, type de navire - reefer (froid) ou dry (sec) -, capacité, grues de bord ou de quai) d'une offre diversifiée pour desservir la Guyane et les Antilles françaises, avec une connexion fonctionnelle entre le nord du Brésil et l'est du Plateau des Guyanes à un prix inférieur aux tarifs de marché dans le cadre d'une activité rentable et pérenne.

### B. Le TMCD, une solution de transport contextualisée (annexe 3)

Globalement, les territoires français d'Outre-mer connaissent depuis plusieurs années, et notamment depuis l'hiver 2008-2009, des crises sociales régulières, déclenchées par des protestations contre la « vie chère ». En effet, les niveaux des prix y restent globalement supérieurs à ceux de

l'hexagone<sup>13</sup>. En 2012, la loi relative à la régulation économique Outre-mer est venue renforcer le pouvoir d'intervention de l'État et de l'Autorité de la concurrence en matière de régulation des prix et de concentration, encadrer certains prix, mais également promouvoir des accords de modération des prix (bouclier qualité-prix - BQP) et renforcer la connaissance de la formation des prix. La Guyane est placée comme un territoire français où le coût de la vie est des plus élevés. Selon LE CORRE [27], l'écart de prix entre la Guyane et la France métropolitaine a atteint 11,6 %. Certains acteurs expliquent cette situation par le coût de l'importation de l'Europe en général. Et d'autres, estiment que le quasi-monopole de la France sur l'approvisionnement des Outre-mer empêche la concrétisation de vraies collaborations commerciales avec les pays voisins comme le Brésil, le Suriname, le Guyana ou toutes les petites îles antillaises, où l'approvisionnement serait possible à des prix défiant toute concurrence.

Situation paradoxale, car la France métropolitaine importe du Brésil qui se situe à plus de 7000 km, ce qui n'est pas le cas de la Guyane, pourtant frontalière. Cela soulève la question des structures du commerce peu propices aux échanges régionaux. Alors que les territoires du périmètre géographique de nos travaux présentent des similitudes d'un point de vue économique et commercial : des productions locales relativement peu développées mis à part des productions de types commodités / matières premières, de fortes importations de produits de consommation, des liens commerciaux historiques forts<sup>14</sup>.

Ce contexte favorable devrait inciter à mettre en place un TMCD favorisant ainsi des échanges à différents points maritimes ou fluviaux pour compléter la ligne régionale (Guyanas) en dynamisant la complémentarité entre ports suivant la vision de MARTELL [6] et comme l'acteur 2, nous l'a fait remarquer.

Certes, l'engagement politique est nécessaire, mais nous avons voulu connaître également, quels autres acteurs pouvaient faciliter la mise en place du TMCD dans la zone de l'étude.

En généralisant les réponses, nous retenons l'ensemble de l'écosystème maritime et portuaire, à savoir, les compagnies maritimes, les autorités portuaires, les importateurs et tous les acteurs économiques de la Guyane (industrielles et producteurs), les associations de consommateurs, etc. Notons que l'acteur 6, connaît parfaitement l'organisation et le fonctionnement du transport dans la Caraïbe : « En premier lieu, les utilisateurs du transport en partenariat/coopération avec les transporteurs ... nous ; c'est ce qui est pratiqué entre la Martinique et la Guadeloupe avec un bateau « Le Marin », navire Ro/Ro, destiné à embarquer de la marchandise roulante.

<sup>12</sup>Le groupe mondial français a exploité un service sur le périmètre de notre étude entre 2014 et 2015, le North Brazil Feeder. Plusieurs schémas d'escales ont été essayés à des fréquences variées et des navires divers (400 à 800 EVP de capacité), parmi les escales suivantes : Fort-de-France – Port of Spain – Georgetown – Paramaribo – Dégrad des Cannes – Santana – Belém – Vila do Conde – Itaqui – Santarem – Pecem – Fortaleza. La ligne a été arrêtée par manque de fret conteneurisé avec notamment peu de flux retour du Brésil vers le Suriname et peu de flux sortants de la Guyane.

<sup>13</sup>Berthier Jean-Pierre, Lhéritier Jean-Louis et Petit Gérard, « Comparaison des prix entre les DOM et la métropole en 2010 », Département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages, INSEE, n° 1304, juillet 2010.

<sup>14</sup>Le Guyana avec le Royaume-Uni (Commonwealth), les Etats-Unis et le Canada, le Suriname avec les Etats-Unis, les Pays-Bas et la Belgique, la Guyane et les Antilles Françaises avec la France et l'Union européenne, l'Amapá et le Pará avec le reste du Brésil.

Ce service répond à un besoin du marché ». Cet acteur, a ensuite insisté sur le fait que ce soit une « démarche commune ». Cela va dans le sens de notre approche théorique basée sur celle de FREEMAN et MCVEA [15], qui prend en compte toutes les parties prenantes. Cette volonté de mettre en place ce projet suivant une démarche commune, nous fait penser à la stratégie collective d'ASTLEY et FOMBRUN [28], pour qui, les stratégies collectives sont considérées comme une réponse globale d'un ensemble d'organisations qui collabore pour absorber la variation issue de l'environnement inter-organisationnel.

Ensuite, nous avons voulu savoir si un TMCD est vraiment possible dans les Outre-mer français de la zone d'étude. Tous les acteurs ont répondu : « oui ». Mais pour certains, nous constatons que les réponses, bien que positives, restent nuancées. Exemple, l'acteur 2 : « Oui, s'il y a la volonté politique et moins de contraintes administratives et réglementaires ». En effet, les normes européennes empêchent l'importation de produits de pays tiers, malgré les dispositions européennes dérogatoires<sup>15</sup>, confirmées par le traité de Lisbonne – article 349 du TFUE (alinéa 1) –, qui autorise « des mesures spécifiques visant, en particulier à fixer les conditions de l'application des traités à ces régions, y compris les politiques communes ». L'alinéa 2 ajoute que les mesures visées portent « notamment<sup>16</sup> » sur : « (...), les conditions d'approvisionnement en matières premières et en biens de consommation de première nécessité (...) ». Egalement l'acteur 7 : « Oui, le TMCD est possible, à condition que la Guyane produise quelque chose ; aujourd'hui il y a peu de produit à exporter. Alors qu'une ligne transversale est mise en place (Guyanas) utilisable pour importer certains produits ». D'autre part, les acteurs 4 et 5 expliquent qu'un TMCD est possible sur le plateau des Guyanes et que ça existe déjà entre le Suriname et la Guyane, bien que ce soit dans le sens du Suriname vers la Guyane. Cela souligne, une belle initiative locale, qui va dans le sens du partage mais montre aussi la forte dépendance de la Guyane face à l'importation.

Après avoir vu que le TMCD était une solution de transport contextualisée mais possible, nous avons voulu savoir si sa mise place dans la zone d'étude serait tout aussi viable ?

### C. La viabilité du TMCD (annexe 3)

Cette section est cruciale car elle nous permettra de juger de la cohérence de notre étude sachant que 80 à 90 % des marchandises transportées dans le monde aujourd'hui le sont par voie maritime et passent donc par les ports.

Tous les acteurs s'accordent à dire que le TMCD répond à un besoin du marché, comme on peut le constater sur le tableau de synthèse (annexe 3). En outre, il présente une offre complémentaire à l'offre de transport actuelle et permettra de diversifier l'offre Antilles-Guyane et de réduire les flux

<sup>15</sup>Le traité d'Amsterdam du 1<sup>er</sup> mai 1999, a pour la première fois affirmé le statut de région ultrapériphérique, à l'article 299 paragraphe 2 du traité instituant la Communauté européenne (TCE). Le traité de Lisbonne confirme la spécificité du statut de RUP, en reprenant les dispositions de l'actuel article 299-2, dans le nouvel article 349 du TFUE.

<sup>16</sup>L'emploi de l'adverbe « notamment » montre que des mesures spécifiques aux RUP pourraient toucher d'autres domaines que ceux expressément cités.

informels sur le Plateau des Guyanes. Il permettra également de réduire la dépendance au réseau routier intérieur et répond aux objectifs de l'Union Européenne en matière de croissance économique, de politique sociale et environnementale.

Ces remarques constructives, nous ont permis d'avoir une vision au-delà du transport maritime à courte distance, par la prise en compte de la Supply Chain dans sa globalité. D'après une analyse documentaire, les flux identifiés dans la zone d'étude, représentent environ 100 000 tonnes par an composés de 2/3 de palettes dry, 1/3 de palettes reefer. Plus de la moitié des flux sont des lots de moins de 10 palettes par expédition (donc des lots ne permettant pas le remplissage d'un conteneur complet et nécessitant du groupage), un potentiel de développement significatif sur le reefer/agroalimentaire qui s'explique par l'absence d'offre de transport efficace (conteneur, prix élevé, transit time long), et des complémentarités importantes entre les territoires étudiés. Cela montre qu'il y a une place pour le TMCD et que les navires devront être adaptés aux conditions de trafic et de navigation rencontrées sur le littoral et les fleuves du Plateau des Guyanes (rotation, flux...).

Tableau 2 : Accessibilité des ports potentiels de la rotation

Port	Tirant d'eau (mètre)	Portique/grues
Dégrad des Cannes (Guyane)	6,5-7	non
Saint Laurent du Maroni (Guyane)	4,5	non
Paramaribo (Suriname)	6,8	oui
Georgetown (Guyana)	6,5	non
Vila do Condé (Pará, Brésil)	10	oui
Belém (Para, Brésil)	6	non
Santana (Amapá, Brésil)	12	non
Pointe à Pitre (Guadeloupe, fr)	9	oui
Fort de France (Martinique, Fr)	8	oui

Source : GPM Guyane

En effet et compte tenu des difficultés de transports locaux, les acteurs interrogés souhaitent prendre part à la mise en place du TMCD sur le Plateau des Guyanes sur la base de flux ciblés, de trafics à mettre en exergue et des prix compétitifs avec un navire adapté. Cependant, tous souhaitent que les décideurs publics s'investissent à leurs côtés pour lever trois types d'obstacles :

D'abord, les contraintes règlementaires et douanières trop strictes (normes européennes, l'octroi de mer en Guyane perçu comme une mesure protectionniste<sup>17</sup>, la réglementation brésilienne pour l'import/export considérée comme complexe et occasionnant des coûts supplémentaires). En outre, l'application stricte du régime européen de cabotage constitue une contrainte de nature à enclaver d'avantage ces zones

<sup>17</sup>En ce qui concerne l'octroi de mer, taxe en vigueur en Guadeloupe, Martinique et Guyane française perçue comme un frein aux échanges par les pays partenaires, une modification de ces taux à l'échelon local est envisageable « à condition de contribuer à la promotion des activités locales sans altérer les conditions d'échanges dans une mesure contraire à l'intérêt communautaire » (décision du Conseil n° 940/2014/UE).



géographiques, en y réservant la navigation aux seuls armateurs ressortissants de l'Union Européenne, coupant ainsi court à toute possibilité de partenariat avec des acteurs du transport maritime du Plateau des Guyanes. Face à cela, les acteurs souhaitent que les élus aident à l'assouplissement de cette réglementation afin que des investisseurs internationaux puissent manifester leur intérêt pour des projets de coopération dont les circuits envisagés passeraient par cette zone inter régionale soumise aux normes de l'union européenne.

Ensuite, les contraintes sociales et culturelles (la barrière de la langue - les échanges avec le nord du Brésil nécessitent de parler portugais, l'anglais reste la langue du commerce international pour le reste du périmètre d'étude -, des habitudes de consommation locale, mais un potentiel plus fort d'échanges régionaux pour les produits de base).

Enfin, les contraintes organisationnelles (une faiblesse de l'offre maritime pour la desserte de certaines zones, l'absence de volumes suffisants pour conteneurs complets, l'absence d'installations de contrôle phytosanitaire en Guyane).

## V. CONCLUSION

En analysant les résultats, nous constatons que les acteurs ont perçu le TMCD, comme une alternative et une solution de transport viable à condition qu'il y ait des flux, du volume et une capacité de production locale leur permettant d'avoir un retour sur investissement et des économies d'échelles. Les entreprises (à travers les acteurs interrogés) sont conscientes que face à la mondialisation de l'économie, elles ont intérêts à coopérer notamment en mutualisant leurs coûts. Le TMCD présente de nombreux avantages pour ces parties prenantes :

Dans un premier temps, en termes de performance logistique ; il pourrait venir renforcer le transport multimodal par le *feeder* et la mutualisation des coûts pourrait être une stratégie pour intégrer le TMCD dans la zone d'étude en partageant les coûts d'exploitation et en optimisant les coûts de transport. Ce nouveau service (TMCD), s'inscrirait dans le cadre d'une offre de transport global en partenariat avec les pays voisins, avec une finalité économique et de développement pour une collectivité territoriale hors frontière géographique de la métropole, bien qu'administrativement française et européenne.

Ensuite, il apparaît comme une solution réaliste de transport, au regard des ports de chargement et de déchargement existants, avec un schéma de rotation répondant aux objectifs suivants :

- Ouvrir aux produits nord-brésiliens un nouveau marché de 2,4 millions d'habitants
- Proposer une offre de transport autre que « conteneur » en complément à l'offre actuelle, entre Guyane/Suriname et Antilles, et entre Antilles et Guyane Française
- Cumuler les faibles volumes à l'export depuis la Guyane Française et les Antilles, avec les volumes du Suriname et du Guyana, pour permettre leur transport maritime vers le nord Brésil.

Ce schéma de rotation permettrait un transit time rapide entre Pointe à Pitre/Fort de France et le Pará/Amapá (comparé aux 20 jours actuels) et une connexion au Hub conteneur des Antilles.

Puis, il devrait répondre aux besoins du marché à un prix de transport attractif (inférieur ou égal au marché), être capable d'atteindre une rentabilité économique, avec un taux de remplissage du seuil du navire. Être viable à long terme avec des perspectives d'activité à forte valeur ajoutée pour les territoires touchés (emplois directs et indirects, activité économique induite et richesse générée) et avoir un faible impact environnemental (bilan carbone du service maritime). Sur le plan juridique, sa faisabilité devra être réelle, opérationnelle, et commerciale.

Enfin, la loi d'Okun, OKUN [29], serait un moyen utile pour déterminer l'impact de ce nouveau service de TMCD sur la création d'activité et d'emplois dans le périmètre d'étude : elle permettrait aussi de mettre en évidence, la relation linéaire empirique entre le taux de croissance (du PIB) résultant de l'activité portuaire supplémentaire créée et la variation du taux de chômage. En dessous d'un certain seuil de croissance, le chômage augmente ; au-dessus de ce seuil, il diminue, à élasticité constante.

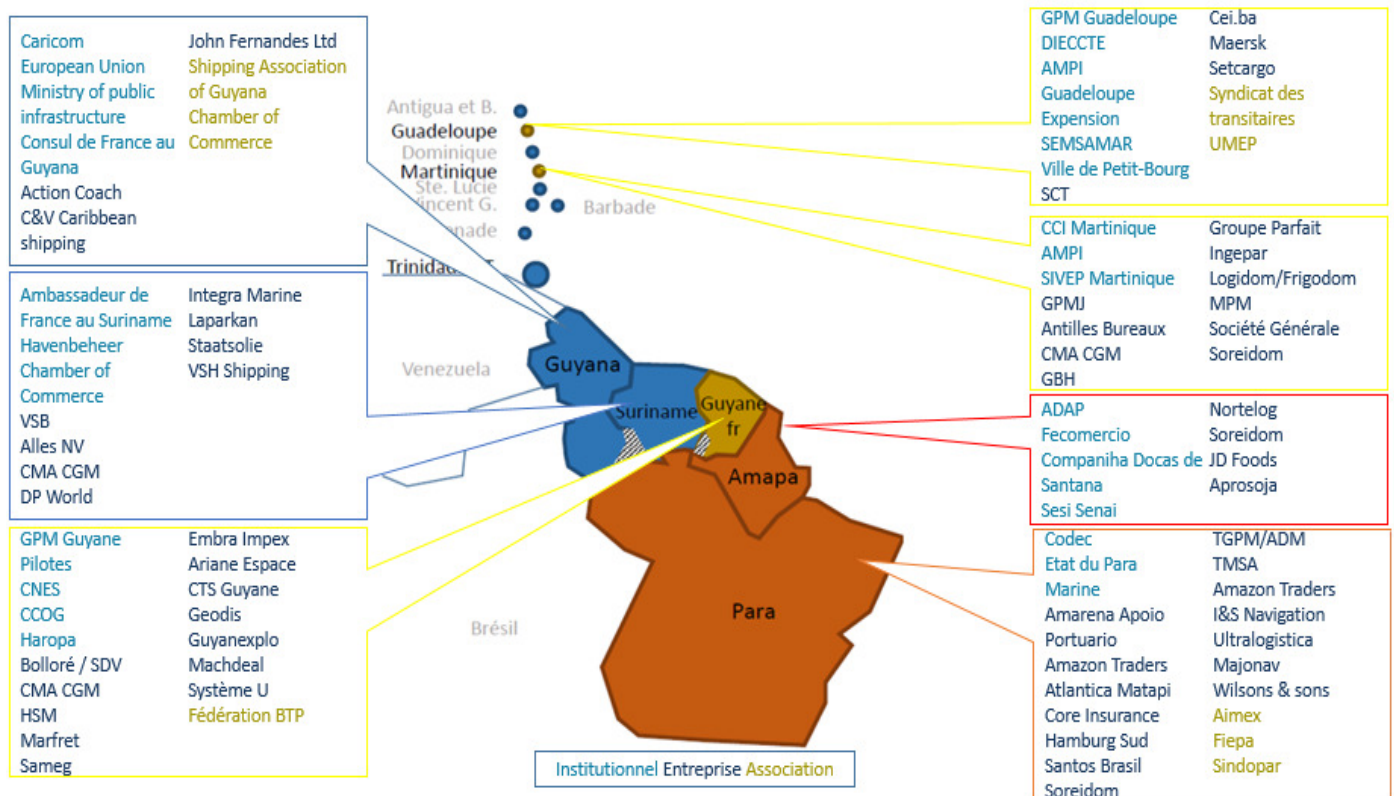
## BIBLIOGRAPHIE

- [1] BUDOC, Rémy-Louis. Les ports ultramarins au carrefour des échanges mondiaux. Rémy-Louis Budoc S, 2015.
- [2] FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. 1984. Boston: Pitman, 1984.
- [3] MUSSO, Enrico et MARCHESE, U. Economics of shortsea shipping. The handbook of maritime economics and business, 2002, p. 280-304.
- [4] BALDUINI, G. Transport Maritime à Courte Distance in the economy of inland transport in Europe: Italy. Paper presented at the ECMT. Gothenburg, 1982, p. 1-2.
- [5] MARLOW, P.B., PETIT, S.J. and SCORZA, A.D. Short Sea Shipping in Europe. Analysis of the UK, Italian Markets. Department of Maritime Studies and International Transport, Cardiff. 1997, Occasional Papers No. 42
- [6] MARTELL FLORES, Hipolito. La viabilité du cabotage maritime de marchandises conteneurisées entre la péninsule ibérique et l'Europe du nord-ouest. 2007. Thèse de doctorat. Le Havre.
- [7] PERALDI, Xavier et ROMBALDI, Michel. Le transport maritime à courte distance: enjeux et perspectives en Méditerranée. Editions L'Harmattan, 2008.
- [8] Serry A. et Lévêque L. Le transport maritime à courte distance : mythe ou avenir d'un transport régional. Editions EMS Management & Société, 2016
- [9] VELTZ, Pierre. Nouveaux modèles d'organisation de la production et tendances de l'économie territoriale. La dynamique spatiale de l'économie contemporaine, 1990.
- [10] LECOQ T. Des espaces maritimes aux territoires de la mondialisation Paris, CNDP collection Trait d'union. 2013
- [11] MERCIER, Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In : Présenté au XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. 2001.
- [12] MERCIER, Samuel. Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir?. Management & Avenir, 2010, no 3, p. 142-156.

- [13] MULLENBACH, Astrid. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. La revue des Sciences de Gestion, 2007, no 1, p. 109-120.
- [14] BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et RENDTORFF, Jacob Dahl. Repères bibliographiques. *Repères*, 2014, p. 107-122.
- [15] FREEMAN, R. Edward et MCVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. 2001.
- [16] ANDRÉ, Jean-Marc, HUSSER, Jocelyn, BARBAT, Guillaume, *et al.* Le rapport de développement durable des entreprises françaises: quelles perspectives pour les parties prenantes?. *Management & Avenir*, 2011, no 8, p. 37-56.
- [17] DONALDSON, Thomas et PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 1995, vol. 20, no 1, p. 65-91.
- [18] MOORE, Geoff. Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders?. *Business Ethics: A European Review*, 1999, vol. 8, no 2, p. 117-127
- [19] KOCHAN, Thomas A. et RUBINSTEIN, Saul A. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, 2000, vol. 11, no 4, p. 367-386.
- [20] MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., et WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 1997, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- [21] THIÉTART, Raymond-Alain, et al. Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod, 2014.
- [22] TAYLOR, Steven J. et BOGDAN, Robert. Introduction to qualitative research methods: The search for meaning. 1984.
- [23] KAKAI, Hygin. Contribution à la recherche qualitative. Cadre méthodologie de rédaction de mémoire, 2008.
- [24] DUBREUIL, Delphine. Le triptyque portuaire est-il toujours pertinent?. *Flux*, 2005, no 1, p. 46-58.
- [25] BAUMARD, Philippe, DONADA, Carole, IBERT, Jérôme, et al. La collecte de données et la gestion de leurs sources. 2007.
- [26] KACIOUI-MAURIN, Elodie. Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: le cas des prestataires de services logistiques. 2011. Thèse de doctorat. Aix Marseille 2.
- [27] LE CORRE, Lanwenn. En Guyane, les prix sont plus élevés de 11, 6% qu'en France hexagonale. 2016.
- [28] ASTLEY, W. Graham et FOMBRUN, Charles J. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 1983, vol. 8, no 4, p. 576-587.
- [29] OKUN, Arthur. M. 1962, "Potential Gnp: Its Measurement and Significance". In : Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association. 1962. p. 89-104.

LES ANNEXES

Annexe 1 : Les entités en présence



Source : GPM Guyane et See-Up, 2017

Annexe 2 : La perception du TMCD par les acteurs

Thèmes	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Acteur 7
TMCD	Lignes existantes ; la volonté politique ne permet pas l'échange avec les voisins	La ligne feeder avec 2 navires en rotation, un bateau par semaine ; La ligne <u>Guyanas</u> via Port of Spain-Guyane-Suriname- Brésil et Guyana); La ligne Paramaribo via Surinam, <u>Goergetown</u> et Guyane	TMCD pourrait être adapté pour le plateau des Guyanes et les voisins	C'est un moyen de mutualisation des coûts ; gain de temps (ça dépend des endroits) ; Réduire l'impact environnemental	Faire des échanges avec les pays voisins ; ligne régionale <u>Guyanas</u> existante ; coûts élevés	On sait faire, Marseille - Alger ; aux Antilles ; liaison très régulière. Pont maritime ; meilleur service, plus performant. Le TMCD, alternative à la route.	Débouché intéressant ; problématique en exportation ; peu d'industrie installée en Guyane (on ne produit quasiment rien)

Source : Elaboration personnelle

Annexe 3 : Le TMCD est-il une solution de transport viable ?

Parties prenantes	TMCD, solution de transport	TMCD, viable à mettre en place en Guyane
<b>Acteur 1</b>	Oui ! Des lignes existent, mais il faut une volonté politique pour faciliter les échanges locaux et régionaux.	Oui, si les politiciens enlèvent les verrous.
<b>Acteur 2</b>	Oui, nous avons déjà une ligne feeder (Guyanas), mais il faut du volume (produire) pour que le TMCD marche en Guyane.	Oui, en identifiant les opportunités.
<b>Acteur 3</b>	Oui tout à fait, ce sera très bénéfique pour la Guyane. Le TMCD pourra être adapté sur le plateau des Guyanes.	Oui, c'est un moyen de développement et de réduction de coûts de frets, un des ports les plus chers.
<b>Acteur 4</b>	Oui, le TMCD est un moyen de mutualisation des coûts... Mais le problème ne vient pas seulement des réglementations européennes... Cependant, les politiques (sénateurs, députés) peuvent négocier pour adapter les normes en cohérence avec le développement de la Guyane.	Oui, le TMCD peut venir impulser l'activité économique et peut être un complément aux lignes internationales.
<b>Acteur 5</b>	C'est une excellente opportunité pour développer la région et échanger avec les voisins (Brésil, Guyana, Suriname). Le coût du transport (ligne Guyanas) est élevé. Oui, cela permettrait d'avoir des produits moins cher, de qualité et saveurs locaux.	Oui, ce serait une alternative viable.
<b>Acteur 6</b>	Oui, on sait faire du TMCD et pour la Guyane, il faut du volume pour avoir des économies d'échelle.	Oui, il faut voir les sources d'approvisionnement car derrière le TMCD vient le coût. Les importateurs cherchent le meilleur rapport qualité/coût et régularité.
<b>Acteur 7</b>	Oui, c'est une débouchée intéressante, mais il faudra développer des activités annexes, produire pour exporter aussi.	Oui ! C'est obligatoire ! Il y a besoin de développer l'import-export de la Guyane afin de développer son économie.

Source : Elaboration personnelle