

Dunkerque et l'innovation dans le monde portuaire

Ni laboratoire ni modèle

Bruno Vergobbi

Directeur du Port Autonome de Dunkerque

Le symbole parfait de l'innovation en matière maritime et portuaire est sans aucun doute le conteneur. Près d'un demi-siècle déjà, et les progrès et bouleversements qu'il entraîne se font toujours sentir.

Les domaines ouverts à l'innovation dans le secteur portuaire sont tout à la fois vastes et divers. Certes, la technologie est souvent présentée comme le champ privilégié de l'innovation : ingénierie des ouvrages portuaires d'infrastructure et des équipements, automatisation des opérations de manutention, transmissions automatiques de données, systèmes informatiques communautaires.... Mais l'innovation peut tout aussi bien s'appliquer dans le domaine organisationnel, juridique et social voire également dans le domaine des relations commerciales.

S'agissant, étymologiquement « d'avancer vers une amélioration », la question pourrait être posée de savoir pourquoi l'innovation est si nécessaire aujourd'hui dans les ports. Cela est sans aucun doute lié au mouvement général de globalisation des économies. Concrètement la taille des interlocuteurs d'un port - industriels, armateurs, opérateurs de manutention, acteurs divers du commerce international - a tendance à croître et avec elle leurs exigences vis-à-vis de la prestation portuaire. D'où la recherche de solutions nouvelles pouvant répondre à leurs attentes. Sur le plan européen, le double mouvement d'harmonisation et de libéralisation représente une véritable « pression » sur les systèmes portuaires, leur imposant parfois des refontes complètes de leur fonctionnement.

Un constat s'impose concernant notre pays tant sur la scène européenne que mondiale : si nous avons su souvent être à l'avant-garde des innovations technologiques, il n'en va pas de même dans les autres domaines et notamment en matière organisationnelle. Ce constat n'est probablement pas spécifique au monde portuaire et maritime : on pourrait citer l'exemple du transport ferroviaire avec ce fossé entre la réussite technologique du TGV, unanimement reconnue au plan mondial, et les rigidités organisationnelles et sociales qui affectent lourdement la performance du transport ferroviaire.

Dans le cas du secteur portuaire, et sans que la liste soit exhaustive, plusieurs facteurs contribuent à ralentir des évolutions pourtant indispensables. Ils pourraient à terme marginaliser les ports français dans la compétition européenne ou du moins leur empêcher de valoriser pleinement les atouts liés à leur situation géographique ou à la qualité des grands sites portuaires en matière d'accessibilité nautique ou d'espace disponible :

- une perception insuffisante de la concurrence, certaines communautés portuaires pensant peut être pouvoir encore s'appuyer sur des marchés relativement protégés.
- les rigidités des organisations et la difficulté à les faire évoluer par un dialogue social serein.
- une défiance vis-à-vis de l'initiative privée sur les ports renforcée par une conception un peu dépassée de la domanialité publique.

Soumis plus que tout autre port français à une concurrence exacerbée, le port de Dunkerque a été contraint à mettre en place des organisations et concepts reconnus comme particulièrement innovants dans notre pays.

Il est tentant alors de faire un rapprochement entre les efforts d'innovation entrepris à Dunkerque au cours des dernières années par toute la communauté portuaire et les résultats obtenus, illustrés de façon nette par le niveau d'activité record atteint en 2000 (18 % de croissance) et confirmé sur le début de 2001.

Innover dans l'organisation

La réforme de la filière portuaire amorcée en 1992 a très vite montré la nécessité de faire évoluer la ligne de partage traditionnelle entre les entreprises de manutention, responsables de la bonne exécution du contrat de manutention et le port autonome, gestionnaire de l'outillage public et de favoriser, partout où cela était possible et économiquement justifié, le regroupement de la totalité des fonctions opérationnelles au sein d'une structure unique de droit privé.

L'unité de commandement et de gestion a donc été la priorité lors de la constitution des deux grands terminaux unifiés de Dunkerque. Mais cette implication privée a permis également une relance, qui était devenue bien nécessaire, de l'investissement avec un nouveau partage des rôles : le secteur privé s'engageant dans les superstructures, l'établissement public portuaire pouvant se recentrer sur sa mission d'aménageur et réaliser les infrastructures. On remarquera que c'est ainsi que cela fonctionne en majorité chez nos voisins et cela semble leur procurer un dynamisme certain.

Mais sur le plan réglementaire, il a bien fallu préciser, à partir des premières expériences dunkerquoises, le concept de terminal et les rapports qui en découlent entre partenaires. Il a fallu aussi faciliter, pour les établissements portuaires, la possibilité de prendre des participations dans les sociétés nouvellement créées. C'est chose faite à Dunkerque au travers de la création de deux nouvelles sociétés : Seabulk depuis décembre 1999 pour le terminal du quai à pondéreux Ouest, et NFTI-OU depuis mai 2001 pour le terminal à conteneurs.

La prise de participation minoritaire du port autonome dans chacune de ces deux structures a facilité l'acceptation par les salariés du port autonome de cette évolution tout en

répondant à la nécessité qu'avait l'établissement public portuaire de garder, dans ces secteurs d'activité stratégiques pour son développement, un rôle fort d'impulsion au côté d'un partenaire privé puissant.

Il convient de noter à ce propos que les prises de participations récentes dans certains ports étrangers des autorités portuaires dans la manutention à l'image de l'entrée du port de Rotterdam dans le capital d'ECT confirment la pertinence de cette approche. Les autorités portuaires peuvent être conduites à jouer, dans un contexte de mondialisation des opérateurs de manutention et d'évolution rapide de leur actionnariat un rôle de contrepoids garant d'une stratégie de développement conforme aux intérêts de la place portuaire.

Innover dans les relations sociales

En s'engageant résolument dans la transformation de leur port, les acteurs portuaires dunkerquois ont choisi de privilégier une stratégie gagnant - gagnant avec la claire vision d'une priorité incontournable pour restaurer la confiance du client : la fiabilité. Ce préalable, respecté sans faille depuis neuf ans n'était pourtant pas suffisant pour reconquérir des parts de marché. L'association étroite des représentants des personnels aux grands dossiers et démarches commerciales, les engagements de progrès, et notamment ceux concernant les activités logistiques en site portuaire, ouvertes au personnel du logisticien, sont des exemples de ces pistes nouvelles explorées par le réalisme dunkerquois.

Autre exemple innovant, la formation et le renouvellement de l'effectif des travailleurs portuaires à travers un système d'embauche et de formation en alternance de jeunes ouvriers dockers.

Il faut également citer, car le sujet est important et le débat est toujours d'actualité dans notre pays, le transfert du personnel de l'établissement public portuaire vers l'opérateur de terminal, dans le respect des aspirations des personnes concernées. Une centaine d'agents du Port Autonome ont ainsi accepté de quitter l'établissement public portuaire pour rejoindre les deux sociétés précitées, sans que cela ait conduit à des phénomènes de blocages, et il faut ici en rendre justice au pragmatisme des organisations syndicales.

Ce regroupement des grutiers et des dockers dans une même société et sous le régime de la même convention collective est un facteur indiscutable de progrès en matière de qualité de service et de compétitivité.

Innover dans le domaine commercial

Tous les ports sont confrontés au même besoin de resserrer les liens avec leur hinterland. Ici encore pourrait-on, rapidement, citer l'expérience du GIE Nord Container Service, créé entre le port autonome de Dunkerque et le port fluvial de Lille pour exploiter un service combiné d'acheminement terrestre et maritime de conteneurs. Ce GIE affrète un navire feeder reliant Dunkerque aux grands ports de transbordement que sont Le Havre,

Felixstowe et Rotterdam en connexion avec des barges fluviales reliant Dunkerque, Béthune, Lille et Valenciennes.

Le port autonome de Dunkerque a ainsi étendu son champ d'intervention à celui d'armateur pour permettre à la communauté portuaire de prendre la maîtrise commerciale de trafics de son hinterland immédiat qui lui échappaient au bénéfice des ports du Benelux. Ce processus de massification est de nature à faciliter demain la desserte directe de Dunkerque par les armateurs opérant des grands services transocéaniques.

Là encore, cette évolution rejoint celle de nombreux autres ports du monde qui sortent de leur champ traditionnel d'activité notamment pour s'impliquer dans le transport de pré-post acheminement. Les quelques exemples retenus montrent bien que l'innovation n'est pas une fin en soi. C'est le plus souvent une impérieuse nécessité, dictée par la compétition, et Dieu sait si elle s'exprime fortement dans le domaine portuaire !

Qualifié de « laboratoire du système portuaire français », ce qui peut paraître excessif puisqu'il s'agissait ni plus ni moins que de survie, le port de Dunkerque n'a pas vocation à être érigé en modèle. C'est bien au sein de chaque communauté portuaire, avec toutes ses spécificités, que l'innovation doit prendre corps.

Et tout laisse à penser que ce mouvement n'est pas près de cesser.

