

LE PORT : INNOVER OU DÉPÉRIR

Théo Willemsen

Développements portuaires

Le port «Landlord»

Le cas de Rotterdam : planification portuaire

Coopération entre le port et la métropole

Une innovation nécessaire

Brain Port Community : Brainport et Portcommunity

LE PORT : INNOVER OU DÉPÉRIR

Théo Willemsen

Les ports sont confrontés à une concurrence croissante: Européenne pour la logistique, mondiale pour l'industrie. L'innovation, dans le contexte d'une communauté portuaire forte, est nécessaire afin de pouvoir garantir une qualité concurrentielle.

Dans le secteur logistique l'optimisation des chaînes logistiques est primordiale, ainsi que leur inscription dans un développement durable.

Dans le secteur industriel un basculement vers l'économie durable est en cours avec la réduction de consommation d'énergie et de ressources fossiles. Les matières d'origines biologiques remplaceront les matières premières classiques. Des nouvelles sources d'énergie seront utilisées.

Étant donné qu'un port se trouve généralement dans, ou à proximité d'une ville, au milieu d'une région ou d'une métropole, il existe déjà un lien entre ces entités, qui peut se renforcer s'il y a une forte coopération entre les acteurs concernés. Dans ce cas-là, prospérité économique et sociétale peuvent s'accorder.

DÉVELOPPEMENTS PORTUAIRES

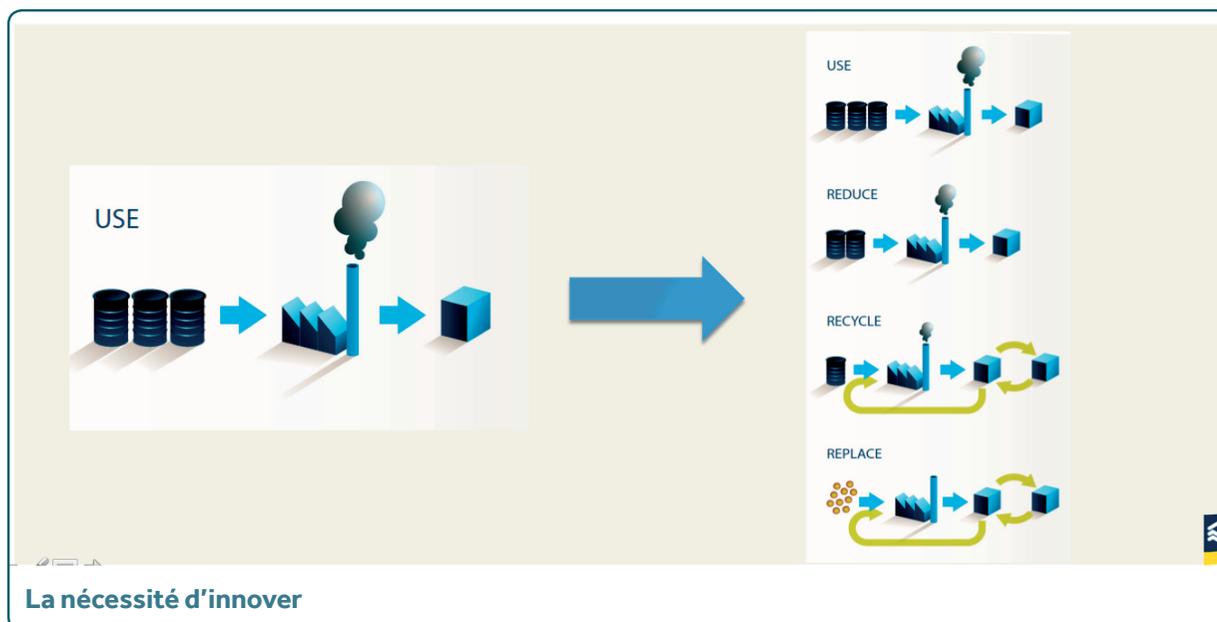
L'énorme croissance que connaît aujourd'hui le trafic de conteneurs s'explique par la mondialisation, les transferts des sites de production et la conteneurisation croissante. Pour amortir des coûts fixes de plus en plus élevés, les armateurs réduisent le nombre de ports touchés et augmentent la capacité de leurs navires (nouvelle génération de porte-conteneurs de 20 000 EVP et plus). En conséquence il y a de plus en plus d'exigences

d'efficacité pour l'accessibilité maritime et les liaisons terrestres des ports.

Du côté maritime, tous les ports se ressemblent plus ou moins. Il faut que le processus sur le terminal soit organisé efficacement. Ce qui fait la différence c'est l'optimisation du transport entre le terminal et le client final. Les ports doivent offrir des services performants et compétitifs en terme de coûts de passage pour le transport des marchandises : modes massifiés comme rail et barges, la logistique, l'accélération des procédures. La maîtrise et la massification du transport terrestre deviennent des enjeux clés pour la compétitivité des ports : les chargeurs mais aussi les logisticiens, les transitaires et les commissionnaires de transport sont très attentifs à la qualité et la rapidité de l'interconnexion entre les ports et les modes terrestres de desserte et basent leurs choix d'un port en grande partie sur cette qualité. Pour qu'un port soit concurrentiel il faut trouver des solutions logistiques intelligentes et innovantes.

Le port n'est plus un endroit physique mais plutôt un nœud d'un réseau logistique qui comprend aussi des activités industrielles, des services, un secteur tertiaire etc. Les retombées économiques sur le territoire dépendent donc d'un système qui dépasse largement les limites géographiques du port.

L'autorité portuaire opère dans un contexte de plus en plus complexe: actionnaires, partenaires, politiciens, clients, villes, régions, métropoles, écologistes, industriels, chercheurs, transporteurs et d'autres parties prenantes, ce qui nécessite une intelligence et une coopération appropriées.



Afin de pouvoir réaliser les objectifs, dans un monde changeant et un réseau complexe, le port doit prendre un rôle de leader et a besoin de partenaires qui ont un intérêt commun, en collaboration avec le monde des connaissances, moteur de l'intelligence et de l'innovation.

La clé de la réussite est dans l'innovation portée par une communauté portuaire forte.

Ce qui fait la différence c'est l'optimisation du rapport entre le terminal et le client final : la maîtrise et la massification du transport terrestre deviennent des enjeux clé pour la compétitivité du port.

Le port n'est plus un endroit physique mais un nœud d'un réseau logistique qui comprend aussi des activités industrielles, de service etc.

L'autorité portuaire perçoit ses revenus des recettes foncières, payées par les entreprises installées dans la zone industrielle et portuaire, et des droits de ports maritimes, payés par les armateurs, qui rentrent dans le port avec leurs navires. Chaque port peut avoir d'autres revenus, mais les deux cités ci-dessus forment le cœur du métier portuaire et en constituent les piliers financiers. En général, on peut dire que les recettes foncières sont des revenus fixes, avec une durée de contrats de location d'environ 25-30 ans en moyenne. Les ports du nord visent à augmenter la part foncière.

Pour obtenir les résultats désirés les ports suivent la démarche suivante : études de marché et études benchmark sont à la base de la stratégie et de la politique choisie. La politique commerciale et tarifaire définit des filières ou secteurs prioritaires. Les critères importants sont la valeur ajoutée, la création d'emplois (directs et indirects), le montant des recettes foncières et des droits de ports, l'absence de nuisances et la possibilité d'un renforcement du cluster.

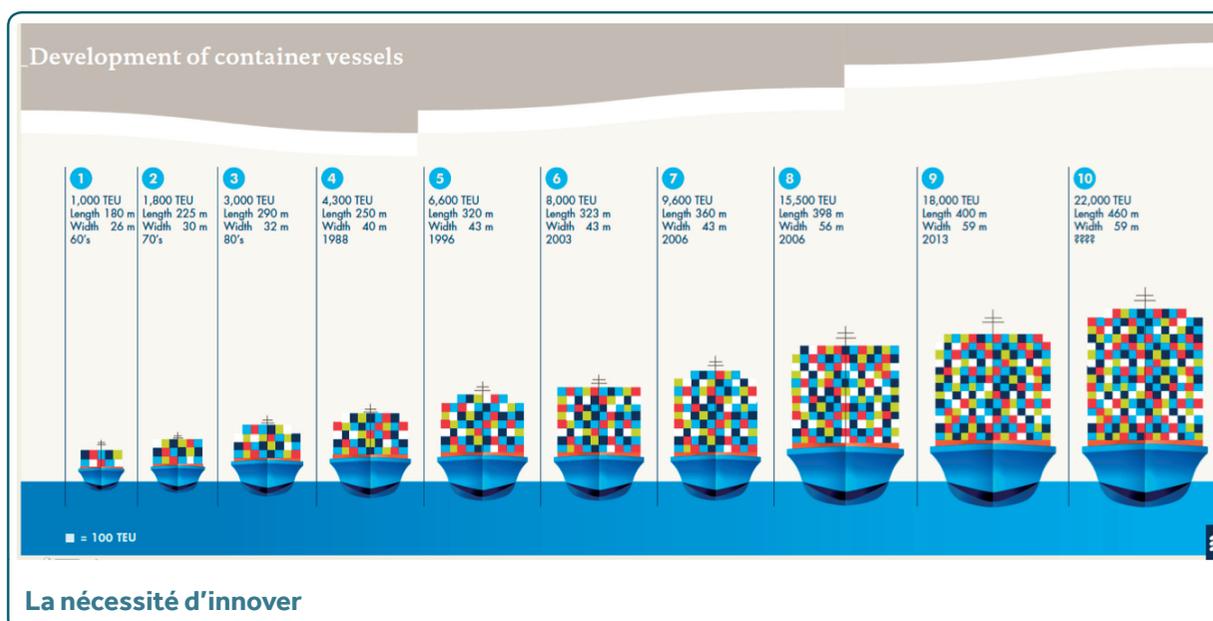
L'objectif d'un Landlord port est de générer assez de revenus pour les plans de développement et les investissements. Pour cela il faut créer les conditions favorables qui ancrent les entreprises ou les flux de marchandises dans le port. En même temps il doit gérer la relation avec l'environnement physique et social afin de garder le *License to operate* et *License to grow*.

Dans les ports du Nord la relation avec la ville et la région est considérée comme importante. Il y a une dépendance réciproque et une possibilité de renforcement mutuel. La ville ou la métropole joue un rôle important dans l'accueil des entreprises (services, disponibilité de personnel qualifié, universités et bureau d'études pour l'innovation nécessaire, climat de vie etc.). Et le port peut apporter la croissance économique, des emplois, de la valeur ajoutée, voire de la fierté à la ville. Et doit tenir compte de la population et minimiser les nuisances.

LE PORT LANDLORD

Le nouveau rôle de Landlord¹ engendre des avantages déjà visibles dans les autres ports. L'infrastructure (terrains, quais, voie d'eau) est publique, mais les activités de manutention et le transport vers l'arrière-pays sont privés, donc les risques sont plus équilibrés, ce qui devrait permettre à l'autorité portuaire d'investir, et donc d'augmenter la productivité. Une deuxième tendance est constatée à l'étranger : les ports ont de plus en plus d'autonomie par rapport à leurs actionnaires.

1. Un landlord est le propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure. Depuis 2008, date de la réforme portuaire, en France les Grands Ports Maritimes opèrent comme des landlords.



Le modèle dominant est désormais celui du port Landlord qui reçoit des recettes foncières payées par les entreprises installées sur son domaine et des droits de ports maritimes payés par les armateurs qui font rentrer leurs bateaux. Sa politique tarifaire et commerciale lui permet d'augmenter ses revenus et d'investir.

LE CAS DE ROTTERDAM : PLANIFICATION PORTUAIRE

Dans les plans portuaires, que Rotterdam produit tous les dix ans, la ville et/ou la région sont explicitement inclus dans les objectifs. Les plans portuaires sont réalisés ensemble avec le secteur privé, la ville et/ou la région, l'état, CCI, les syndicats, les écologistes, les employeurs et les instituts de connaissance comme les universités. C'est un engagement qui renforce la compréhension et le soutien de la démarche à suivre.

L'ambition de Rotterdam et sa région : être un endroit où il est agréable de vivre et un lieu concurrentiel d'investissements et d'affaires internationales. Dans les bassins en transformation la tendance va vers un mélange d'économie portuaire et urbaine.

Les objectifs sont combinés et harmonisés: à Rotterdam le port a besoin d'espace à l'ouest pour la croissance et pour pouvoir accommoder des nouvelles entreprises; la ville a besoin d'espace à l'est pour les logements et pour renforcer l'économie urbaine. La création de Maasvlakte 2 permet de déplacer des activités vers l'ouest.

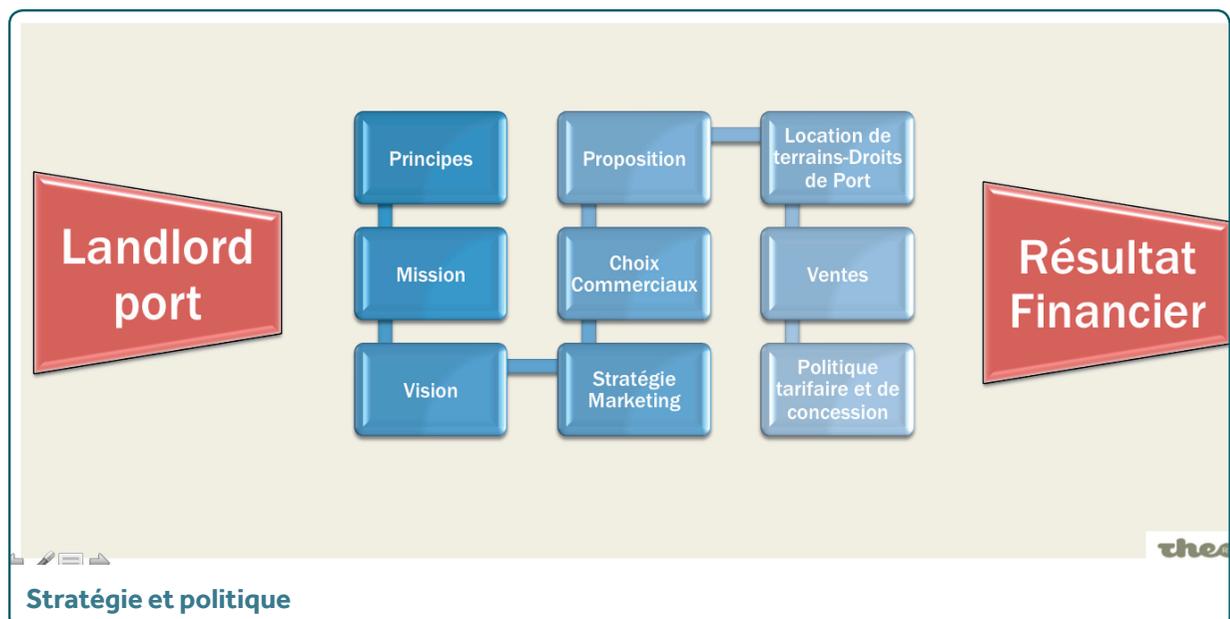
Dans la Vision 2030 pour la première fois le backcasting a été rajouté comme méthode: formuler le futur désirable et ensuite déterminer ce qu'il faut faire maintenant pour y arriver. La croissance prévue dépend d'abord du développement de l'économie mondiale. Mais de plus et surtout: le port peut influencer sa réussite. Pour cela il est obligé d'anticiper, d'investir, d'optimiser et d'innover sur les facteurs clés de succès. Rotterdam les définit comme suit :

- Climat d'investissements
- Aménagement du territoire
- Accessibilité
- Navigation
- Environnement, Sécurité & Qualité de vie
- Emplois
- Ville & Région
- Législation
- Innovation

Les documents stratégiques de Rotterdam permettent d'identifier les ambitions du port, qui sont liées étroitement aux facteurs clés de succès. Rotterdam utilise une hiérarchisation, notamment dans l'acquisition des clients. Choix basés sur le potentiel, le renforcement du cluster et la rentabilité, qui est un critère explicite. Dans la proposition la qualité de la zone portuaire intégrée dans les réseaux est mise en avant.

Rotterdam veut être un port performant et une ville où il fait bon vivre.

Un plan portuaire tous les dix ans est produit en partenariat avec un très large panel d'acteurs locaux. Le plan 2030 part du futur désirable pour définir les moyens de le réaliser. Le port sait qu'il dépend du reste du monde mais qu'il peut aussi influencer sa propre réussite.



COOPÉRATION ENTRE LE PORT ET LA MÉTROPOLE

Le port et la métropole ont besoin l'un de l'autre pour accroître la force économique, et, du coup, entraîner la qualité de vie. Il y a trois piliers pour stimuler la synergie: innover, investir et intégrer. L'interdépendance entre le port et la métropole se manifeste par des actions dans les champs suivants :

- Waterfront (transformation ou restructuration)
- Environnement
- Sécurité
- Loisirs
- Accessibilité (voie d'eau, voie ferrée et route)
- Clusters industriels
- Climat d'implantation
- Main d'œuvre
- Innovation

La coopération plutôt classique se limite aux développements du Waterfront, à l'environnement et la sécurité. Aujourd'hui on reconnaît la dépendance réciproque pour créer un bon climat d'implantation, améliorer l'accessibilité, et stimuler l'innovation qui est primordiale pour que le moteur tourne.

Le port ne peut fonctionner efficacement ni faire face à la concurrence seul. Il a besoin de ses alentours, que ce soit la ville, la région ou la métropole. Sur les thèmes infrastructure, environnement, climat d'implantation et connaissances une bonne coopération est primordiale pour réaliser le double objectif: croissance économique et augmentation de la qualité de vie.

Il y a quatre axes (parmi d'autres) de coopération nécessaire entre la ville et le port. Axes qui expriment une dépendance réciproque et une possibilité de renforcement mutuel.

- L'environnement: le port opère dans un contexte dont il doit tenir compte. Transparence, visibilité et fierté contribuent au license to operate, dont il a

besoin pour pouvoir fonctionner dans un contexte urbain. En échange des nuisances inévitables, le port crée des emplois.

- L'infrastructure: étant donné que beaucoup de marchandises traversent la ville ou la région, il est nécessaire que les différentes modalités aient un niveau suffisant de qualité. Dans la perspective de l'économie circulaire la chaleur résiduelle de l'industrie portuaire peut être utilisée ailleurs dans la ville ou dans la région, comme à Rotterdam. Création de conditions favorables pour les activités logistiques et pour des (nouveaux) clusters, par exemple, les nouvelles énergies.
- Le climat d'innovation, nécessaire dans un monde concurrentiel, sera renforcé si les institutions de connaissances coopèrent bien avec le secteur public et privé. Dans tous les domaines.
- Le climat d'implantation comprend les conditions et les services nécessaires à convaincre les entreprises de s'implanter dans le port, la ville ou la région. Ou de faire passer les marchandises par le port, avec la possibilité de créer des activités de valeur ajoutée.

A Rotterdam la coopération entre le port et la ville porte en particulier sur l'environnement, les infrastructures, l'innovation (en liaison avec les institutions productrices de connaissances) et l'attraction des entreprises et activités.



UNE INNOVATION NÉCESSAIRE

Afin de pouvoir relever tous ces défis pour le développement portuaire, le port et ses partenaires sont obligés d'innover, ce qui couvre un large éventail de sujets. La nécessité d'innover existe pour faire face à l'augmentation importante du volume des conteneurs et en même temps baisser la part de la route et augmenter le transport fluvial et ferroviaire. Dans le secteur industriel les méthodes de production changent; réduction, recyclage, chimie basée sur la biomasse, nouvelles énergies, repositionnement des activités etc. imposent la même nécessité d'innover.

Le cas de Rotterdam

Le besoin de main d'œuvre qualifiée a été défini comme facteur clé de succès, ce qui nécessite une approche spécifique.

Pour Rotterdam l'innovation commence au plus jeune âge : la disponibilité de l'intelligence et de la main d'œuvre qualifiée sont un sujet qu'il faut anticiper, vu le développement de la pyramide des âges et le niveau de formation requis plus élevé. L'image du travail dans le port ne reflète plus la réalité. Rotterdam investit beaucoup pour enthousiasmer les jeunes à s'intéresser dans le port. Pour pouvoir disposer de la main d'œuvre nécessaire et de la capacité d'innovation nécessaire.

L'éducation du métier portuaire peut commencer à l'école primaire et passe par le collège, le lycée, la formation professionnelle, les écoles supérieures, les universités, tous avec des spécialisations portuaires.

Processus d'innovation

Pour organiser l'innovation le port a cherché des partenaires avec lesquels il a déterminé un processus d'innovation :

- Penser depuis l'extérieur, out-of-the-box
 - Ecouter les clients et les clients des clients
- Coopération en réseaux

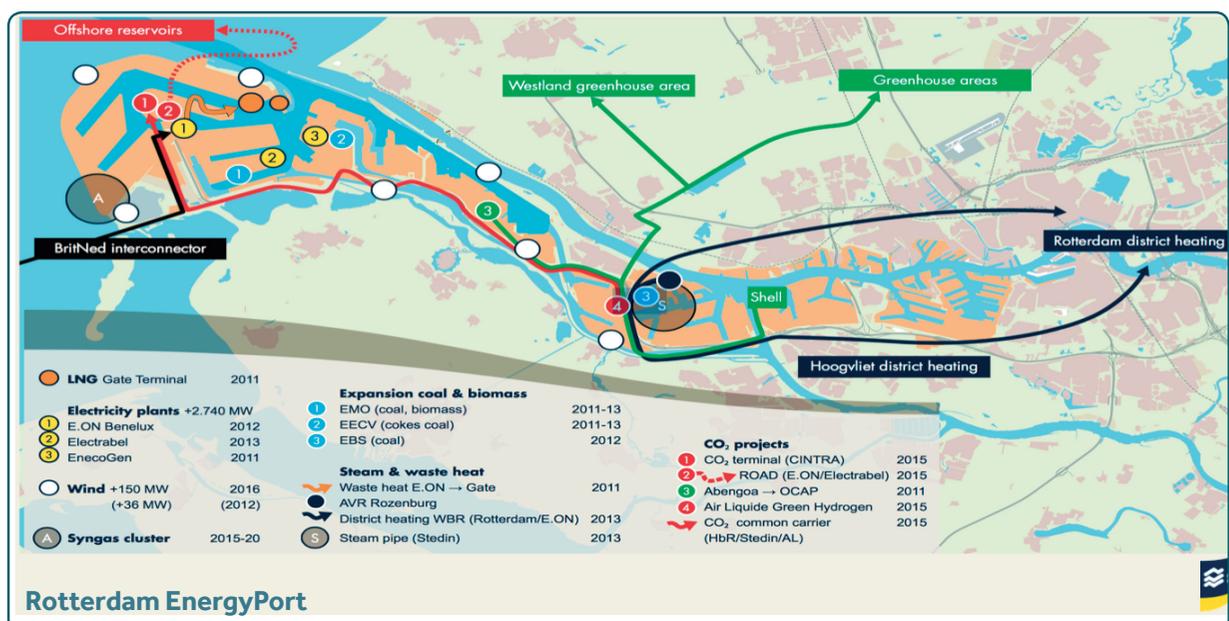
- L'innovation ne se fait pas tout seul (Universités, Ecoles supérieures, secteur privé, «Leader Firms», UE)
- Créer une organisation pour l'innovation
 - Innovation Board, intelligence centers, SmartPort, Pipeline de l'innovation
- Stimuler la créativité
 - Les erreurs sont permises, les succès récompensés. 'Be crazy, don't be stupid'
- Focus dans les sujets
 - Accessibilité, chaînes logistiques, transition énergétique, valeur ajoutée, qualité de vie
- 'Be good and tell it'
 - Publications, journée de l'innovation

Smartport

Un exemple d'organisation de coopération au niveau universitaire: le Smartport, qui regroupe le port, la ville, le secteur privé et les universités.

- Lien entre les universités et le secteur privé
- Objectif de développer, conjuguer et investir dans l'intelligence
- 5 ans, budget de €1,5 mln par an pour études-recherches
- Un directeur
- Programme d'actions: définition des orientations et sujets
- Quelques exemples:
 - Des nouveaux modèles d'affaires (Erasmus)
 - Des nouveaux marchés (Erasmus)
 - Des analyses du secteur d'activité (Erasmus)
 - Changements énergétiques
 - La conception des terminaux (TU Delft)
 - La connectivité logistique en relation avec la technologie d'information et de communication (big ship, big data) (TU Delft)

Le clustering forme un exemple d'innovation: Coolport, Energyport, Bioport, Containerport etc. Les caractéristiques des clusters: un groupement intégré d'entreprises dans le même secteur, qui se renforcent mutuellement en échangeant des produits, des utilités,



services etc. Le cluster peut être un atout pour le marketing ou le lobbying.

L'innovation est essentielle. Pour Rotterdam elle commence dès le plus jeune âge , comme l'éducation aux métiers portuaires .

BRAINPORTCOMMUNITY : BRAINPORT ET PORT-COMMUNITY

En résumant nous pouvons conclure qu'il y a deux piliers pour faire face aux développements portuaires et en même temps renforcer la position concurrentielle du port : l'innovation et la présence d'une communauté forte.

L'innovation est un sujet qui doit être développé continuellement. Et pour lequel il faut pouvoir compter sur une bonne coopération entre les acteurs concernés. Les questions qui se posent : comment peut on organiser et stimuler cette innovation ? Comment renforcer le lien entre le port et le monde des connaissances ? Par quels axes faut-il augmenter la synergie entre port et métropole ? Quelle est la valeur ajoutée d'une communauté portuaire forte pour la position concurrentielle ? Quels genres d'innovation sont nécessaires ? Technique, organisationnelle, économique ?

Des sujets qui méritent d'être discutés d'abord avec les acteurs concernés, pour ensuite pouvoir les transformer et concrétiser en actions. C'est pourquoi nous proposons d'organiser une table ronde autour de ces thèmes en automne 2015, avec 30 à 40 personnes.

Dans un premier temps, nous élaborons cette idée et préparons la table ronde lors d'une réunion début juillet avec quelques acteurs clefs concernés:

- Marc Reverchon, PDG de la Méridionale et président du Conseil de développement du GPMM
- Bernard Morel, Président d'Euromed et vice-président à la Région PACA
- Frédéric Rychen, Responsable du Master Economie Appliquée et membre du Conseil de développement du GPMM
- Jean-Philippe Salducci, Président UMF
- Nathalie Fabbe-Costes, directrice CRETLOG
- Emmanuel Thomas,
- Jérôme Mauvigney, directeur de LyondellBasell à Berre l'Etang
- Loïc Gérard, CMA-CGM
- Norbert Nourian, IEP
- ...

L'ordre du jour est le suivant :

1. Introduction sur la démarche envisagée
2. Comment mettre en place un processus d'innovation et de coopération ?
3. Première sélection des thèmes d'innovation
4. Personnes à inviter à la table ronde

La brain port community : un projet pour Marseille ? La coopération entre les acteurs (communauté portuaire et au delà) et l'innovation sont les deux piliers de la réussite. Le second nécessite une très forte interaction avec le monde de la connaissance. Nous proposons une table ronde à l'automne pour réfléchir à ce qui pourrait se faire à Marseille.