



Philippe Carpentier

Le Port Autonome de Dunkerque a transformé une certaine culture administrative en une véritable culture de la performance, en déployant des méthodes de management industriel qui ont permis de faire partager aux personnels la nécessité de la réponse aux clients et l'exigence de la compétitivité. Témoignages de Philippe Carpentier, Adjoint au Directeur de l'Exploitation.

À Dunkerque, un grand port engagé dans la performance

Comment s'est diffusée la préoccupation de la performance sur le port ?

Il existe un service Qualité au sein du Port Autonome de Dunkerque depuis une dizaine d'années. C'est lui qui a entamé la démarche, par des actions générales : élaboration des outils qualité, mise en place d'une équipe d'auditeurs internes... Puis, peu à peu, divers dossiers nous ont entraîné à lancer des actions pratiques d'amélioration de la performance, sur le terrain. Nous avons ainsi dû répondre aux interpellations de nos clients sur la fiabilité et la disponibilité de la « passerelle TransManche », rampe d'accès aux ferries vers la Grande-Bretagne. Dans le dialogue avec ces clients, nous avons fixé le niveau de performance attendu, formalisé sous forme de contrat de service et décliné en organisations qui permettent de l'obtenir : tableaux de bord, plans de progrès animés par les personnels eux-mêmes... Une démarche simple mais structurante, qui a eu l'avantage de satisfaire nos clients tout en convainquant les personnels des atouts de ces méthodes, avec une centaine d'actions de progrès, grandes ou petites, lancées depuis 2003.

... les méthodes d'animation du changement, concrètes, partant du terrain et associant les personnels, sont d'une utilité remarquable dans les métiers d'un port autonome...»



Depuis lors, d'autres actions ont été menées ?

L'expérience positive de la passerelle TransManche avait prouvé la pertinence et l'efficacité d'un certain type d'actions : nous avons choisi de faire avancer d'autres dossiers sur le même mode. Les personnels grutiers souffraient ainsi d'un manque de retour sur leurs performances en même temps que d'un manque d'information sur les enjeux de la marchandise qu'ils manutentionnaient. Des déficits qui empêchaient de fait la mobilisation et les actions de progrès. Nous avons donc lancé une démarche d'animation visuelle, en y associant étroitement ces personnels. Des panneaux d'information ont été installés et surtout un système d'animation a été mis en place : mise à jour des informations, points hebdomadaires systématiques entre

les chefs d'équipe et leurs équipes, à la fois pour passer les consignes et remonter les informations de terrain, à travers également des « fiches proposition »... Là aussi cette action a été couronnée de succès avec une vraie mobilisation des personnels, de nombreuses actions de progrès, et une dynamique réelle d'information et d'action qui est devenue pérenne.

Une dynamique relancée récemment à travers une mise en œuvre du SMED...

Une fois démontrée l'efficacité des méthodes de management industriel, au bénéfice de l'organisation du port et des conditions de travail des personnels, il est devenu évident à tous qu'il nous fallait les utiliser dès que c'était possible. Nous étions ainsi confrontés à un problème de perte

de temps, et d'énergie, lors d'opérations de montage de bennes sur les grues, manipulations complexes, très lourdes, que nous n'arrivions pas à maîtriser globalement malgré quelques actions ponctuelles. Nous avons donc choisi d'adopter encore une fois une méthodologie industrielle pour tenter de résoudre ce problème, avec une action de type SMED, associant les personnels concernés. Les opérations ont été filmées de bout en bout, et nous en avons mené l'analyse en groupe de travail, décidé de plans d'actions, mis en place des tableaux de bord de suivi... avec succès : une amélioration radicale (temps de montage divisé par deux), et plus largement un impact pédagogique profond, incitant à la réflexion sur les métiers et leurs pratiques...

Le Port Autonome de Dunkerque est donc une organisation industrielle en mouvement...

Disons plus sobrement que les méthodes industrielles d'animation du changement, quand elles sont concrètes, qu'elles partent du terrain et associent les personnels, sont d'une utilité remarquable dans nos métiers. Prenons un autre exemple : nous appliquons en ce moment la méthode 5S pour mobiliser nos

personnels d'exploitation de grues – une population fortement renouvelée ces dernières années – et réfléchir avec eux sur les améliorations à apporter sur des sujets très concrets : l'accès aux grues, le rendement des véhicules de travail, l'organisation des ateliers... En fait, au fil du temps et des diverses actions de progrès que nous avons lancées, nous avons capitalisé les expériences et s'est diffusée une certaine culture tournée vers la performance, recherchant les meilleurs moyens d'atteindre les fameuses exigences de qualité/coûts/délais... Sans révolution ni outrance, dans le dialogue et la réflexion partagée, les méthodes industrielles que nous avons appliquées ont été de vrais vecteurs d'évolution du port autonome. Elles constituent également un terreau très favorable pour la mise en œuvre de démarches qualité plus globales et plus structurantes, comme la mise en œuvre d'une démarche processus et la certification ISO de l'accueil des navires, dans lesquelles le port autonome vient de s'engager. Outre le personnel de terrain, ces démarches impliquent cette fois également des services support, comme la gestion du personnel et l'informatique, ou concernent certains processus transversaux, comme la gestion des contrats et des projets.

Le Port Autonome de Dunkerque est le troisième port de France, avec un trafic annuel de plus de 56 millions de tonnes, en progression continue. Cet établissement public de l'État emploie quelques 500 personnes, dont la moitié est engagée dans les travaux d'exploitation/maintenance, avec des métiers très divers, de la conduite des grues jusqu'à la commande des écluses en passant par les opérations d'amarrage des navires dans les écluses et le dépannage et la maintenance de l'ensemble des équipements industriels.