



Le transport maritime vu de l'intérieur



Comment fonctionne un porte-conteneur en termes managérial, humain, logistique, environnemental, sécuritaire? Eléments de réponse issus de l'expérience de Martine Boutary, professeure en management international à la Toulouse Business School. Elle s'est embarquée à bord d'un porte-conteneur pour une traversée de Fos-sur-Mer à La Réunion.

Le maritime : 90 % du transport mondial de fret

Le transport maritime représente 90 % du transport mondial de fret. Les navires transportent des marchandises en vrac (liquides et sèches), comme du pétrole ou des céréales, ainsi que des produits manufacturés en conteneurs. La pénurie actuelle de conteneurs disponibles est un handicap pour la relance de l'export. Fidèles à une tradition d'accueil de la marine marchande, les porte-conteneurs transportent aussi quelques passagers.

Une forte dépendance par rapport aux coûts

La concurrence est intense. Les armateurs imposent donc une gestion plus rigoureuse des coûts. Cela peut conduire par exemple à opter pour des trajets plus courts, pour gagner du temps et économiser du carburant, même si le chemin choisi n'est pas optimal en termes écologiques (passage par le détroit de Messine) ou de sécurité de la cargaison et de l'équipage (passage près des côtes somaliennes et des îles yéménites, infestées de pirates). Dans les ports, lors des escales, il s'agit également d'aller vite pour charger et décharger les conteneurs car dès qu'on touche le quai, le port facture. Dès l'arrivée, le capitaine est donc pressé de repartir.

Une vraie petite PME sur la mer

Le temps du voyage, un porte-conteneur ressemble à une vraie petite PME sur la mer. Un capitaine, quelques officiers, des marins avec un cap, une mission et des objectifs : amener le bateau, sa cargaison, son équipage à bon port et en bon état dans les meilleurs délais. L'activité du navire repose sur de multiples tâches liées au choix de l'itinéraire, à l'entretien et la réparation en urgence lors des pannes, au contrôle méticuleux et régulier de l'arrimage des conteneurs et de la température des unités réfrigérées, au chargement et au déchargement lors des escales, au respect des règles de sécurité, aux exercices d'entraînement, etc.

Un univers très cadré et très hiérarchisé

Le management et l'organisation à bord d'un cargo sont stricts. C'est un univers très hiérarchisé, très cadré, avec énormément de règles de sécurité à respecter et de routines, où les heures des repas, par exemple, sont immuables et ponctuent les journées... C'est également un lieu où la solidarité entre les hommes est très forte.

Une multiculturalité harmonieuse

Différentes nationalités et religions sont représentées sur le navire. La règle est que tout conflit doit être évité car il nuirait à l'intérêt du navire et son équipage. Les règles et routines facilitent cela. Tout le monde est donc très respectueux et chacun veille à éviter tout problème et tout

conflit. Les rapports entre les membres de l'équipage sont basés sur une communication fluide et un respect mutuel. L'anglais est la langue de travail.

Des formes originales de team building

Le passage du canal de Suez est un moment de tension pour l'équipage car il requiert beaucoup de méticulosité. A son issue, en arrivant sur la mer Rouge, il est de tradition d'organiser un barbecue pour remercier tout l'équipage, dans une forme de team building. De nombreux plats sont préparés, c'est une journée de détente et de jeux, lors de laquelle les barrières de la hiérarchie sont un peu abaissées. De nombreux prix sont décernés dans une ambiance festive. C'est un rituel apprécié, un temps de respiration avant de reprendre le travail incessant.

La pollution en question

Bien que le fret maritime pollue beaucoup moins que le transport routier à la tonne transportée, ce mode de transport reste néanmoins fortement consommateur d'hydrocarbures (17 tonnes de fuel par jour pour un porte-conteneur). La responsabilité du chargeur doit être soulignée car lorsqu'il donne consigne d'aller plus vite, notamment pour réduire le temps passé dans des zones dangereuses, cela amène à pousser les moteurs, surconsommer et émettre davantage de soufre et de CO₂.

Aujourd'hui, les réglementations et les pratiques vont dans le bon sens et des progrès ont été réalisés. En quelques années, on est passé d'une réglementation autorisant 3,5 % d'émissions de soufre à seulement 0,5 %. Préoccupées par leur responsabilité sociale et environnementale, certaines compagnies s'efforcent d'aller au-delà de ces réglementations et de s'orienter vers des solutions logistiques plus respectueuses de l'environnement (passage à moindre vitesse, absence de dégazage, etc.). La pression des clients est également de plus en plus forte sur les armateurs pour les obliger à respecter les contraintes environnementales. Il existe aussi des systèmes de suivi du bilan carbone de ce mode transport. Le chemin vers le respect environnemental est long mais ouvert.