



**HAL**  
open science

# Nantes-Saint-Nazaire : une improbable communauté portuaire

Amélie Nicolas

► **To cite this version:**

Amélie Nicolas. Nantes-Saint-Nazaire : une improbable communauté portuaire. Éric Foulquier; Christine Lamberts. Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud, CNRS Editions, 2014, 9782271076540. hal-02472528

**HAL Id: hal-02472528**

**<https://hal.science/hal-02472528>**

Submitted on 10 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.

# Nantes-Saint-Nazaire : une improbable communauté portuaire

Amélie Nicolas

in. Foulquier E., Lamberts C., Dir., 2014, *Gouverner les ports de commerce à l'heure libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, Paris, CNRS Editions

La question des communautés portuaires revêt une importance nouvelle dans le contexte actuel des réformes de la gouvernance portuaire. Si ces réformes sont le fruit d'un long processus qui, depuis 1992, a vu, en France, à l'issue de la réforme Le Drian, la remise en cause d'une main d'oeuvre portuaire comme service public<sup>1</sup>, c'est principalement la dernière loi 2008-660 du 4 juillet 2008 qui met en forme les configurations nouvelles de la gouvernance à l'échelle des ports français.

Le port autonome de Nantes-Saint-Nazaire, dans ce processus de réforme, devient, à l'instar des ports de Dunkerque, Le Havre, La Rochelle, Bordeaux et Marseille, un Grand Port Maritime, lequel s'appuie sur le modèle du landlord port<sup>2</sup>. La réforme de la gouvernance s'établit entre autre par l'ouverture d'un conseil de développement, regroupant 20 à 40 membres, cantonnés cependant à des fonctions consultatives, mais qui permet aux opérateurs privés de prendre part aux débats sur l'orientation stratégique du port et sur la tarification. Antérieurement, seuls les représentants de la Chambre de Commerce et d'Industrie ou quelques personnalités des milieux économiques portuaires faisant figure d'experts incontournables de l'économie maritime locale participaient au Conseil d'administration du Port Autonome. La mise en réseau des acteurs privés du port n'était alors pas un impératif en matière de gouvernance portuaire (Debrie, Ruby, 2009). Avec le Conseil de développement, elle tend à le devenir. Il y a vraisemblablement une connivence entre les termes de gouvernance et de communauté, notions liées à l'action, stratégiques. Une injonction à la « bonne gouvernance » est ainsi produite, notamment dans le cadre des prescriptions juridiques actuelles, circulation des « bonnes pratiques » en cours (Devisme, Dumont, Roy, 2007), comme peut l'attester la réputation des communautés portuaires depuis les places portuaires de la Mer du Nord par exemple. Une « bonne » communauté portuaire, dotée d'une « bonne gouvernance », serait fondamentale pour le fonctionnement d'un port contemporain, (un même langage s'applique aussi à la ville, à la métropole), engageant donc une mise en commun des ressources, une interconnexion, négociée et stratégique, d'acteurs publics et privés alors animés par une même vision du bien commun portuaire (urbain, métropolitain) et largement émancipé du pouvoir central : la « bonne communauté portuaire » proposerait alors, au nom du territoire, un développement ville-port très intégré. Côté entreprise, la « bonne communauté de la place portuaire » participerait d'une conception positive de la concurrence inter-entreprises, dans une dynamique tout à la fois de compétition et de coopération, de « coopétition » (Baudoin, Collin, 2006). Derrière l'idée de communauté, on accepterait donc que ce soit le groupe qui fasse l'intérêt commun, les besoins de la communauté orientant alors le développement des services et aménités.

Dans le cadre des enquêtes menées dans le programme GéCOPE<sup>3</sup>, la place portuaire de Nantes-Saint-Nazaire a donné lieu à une investigation de terrain plus ample et plus précise sur la question de la communauté portuaire et notamment, côté entreprises, de la structuration de la place portuaire. L'enquête menée a privilégié une posture ethnographique, faite d'observations des milieux professionnels inscrits au sein de l'espace portuaire, lors de réunions collectives plus ou moins formelles. Ces séries d'observations ont été complétées par des entretiens

<sup>1</sup> Loi 92-496 du 9 juin 1992 modifiant le régime du travail dans les ports.

<sup>2</sup> Le landlord port, modèle le plus répandu aujourd'hui, voit les questions d'aménagement, de police et de sécurité confiées à l'autorité portuaire, gestionnaires des infrastructures, alors que les superstructures, les personnels dockers et grutiers, ainsi que l'exploitation commerciale des terminaux sont désormais du ressort des opérateurs privés. Formalisé par la Banque mondiale, « Port Model Toolkit », 1992.

<sup>3</sup> Le projet ANR-AAR GéCOPE, « Gouverner et administrer des espaces potentiellement conflictuels : ports et communautés portuaires en Europe » est avant tout centré sur les hommes et les entreprises qui font les ports aujourd'hui. Il prend appui sur le contexte macro-économique et entend interroger ce qui a conduit les acteurs des ports à faire avec ces nouvelles réalités. Le projet GéCOPE s'attache, pour une large part, à la caractérisation des nouveaux modes de régulation entre les autorités portuaires et les acteurs entrepreneuriaux du port dans un contexte récent et encore incertain de réformes de la gouvernance portuaire à l'échelle de l'Europe.

semi-directifs permettant alors d'établir des trajectoires détaillées des acteurs professionnels et de leurs milieux sociaux d'appartenance. Autour de ce que peut être une « ethnographie économique », travaillant l'objet de façon empirique, cherchant à se situer dans différents espaces géographiques et sociaux qui mettent en scène des univers de significations divers des phénomènes portuaires observés (Dufy, Weber, 2007), le travail d'enquête s'attachait à mettre en évidence des réseaux d'interconnaissance, des réseaux professionnels entre autres, réseaux susceptibles de nous renseigner sur l'actualité ou non d'une « communauté portuaire » et d'en saisir ainsi son périmètre. Nous proposons ici d'analyser et de décrypter les liens sociaux et professionnels à l'échelle de la place portuaire locale en regardant comment ils s'organisent dans le contexte économique et juridique actuel des ports. Si la communauté portuaire est un horizon pour les acteurs portuaires, comment se manifeste-t-elle ? Concerne-t-elle la seule dimension professionnelle, se réduisant alors à la place portuaire ? Ou bien s'élargit-elle à un ensemble d'acteurs, au-delà des acteurs économiques, aux institutions publiques, para-publiques, monde associatif ? Quel est alors, sur le port de Nantes – Saint-Nazaire, le mode de coordination des acteurs portuaires entre eux ? Quelle est la nature des réseaux ? Y a-t-il communauté quand il y a consensus ? Selon les espaces portuaires, les enjeux portuaires dépassent le périmètre du port pour s'inscrire dans un territoire plus vaste, incluant la ville et les projets métropolitains : dans le cas du port de Nantes – Saint-Nazaire, il semblerait que la difficulté de la place portuaire à trouver une forme claire de représentation pose à terme la question d'une absence ou improbable communauté portuaire.

## 1- ENGAGER UNE COMMUNAUTÉ DE LA PLACE PORTUAIRE. L'UNION MARITIME NANTES-PORTS SOUS PRESSION

### 1-1- L'autorité portuaire aux manettes

Depuis la réforme de 2008, le nouveau Conseil de surveillance du Grand Port Maritime, véritable organe de gouvernement du port, se concentre totalement sur l'Autorité Portuaire, marquant là une réforme de la gouvernance allée à une forme de « gouvernement à distance » (Epstein, 2005) de l'Etat qui est loin de perdre la main. C'est ainsi une volonté publique de réforme de ses propres services, orientée vers une certaine collégialité de son fonctionnement qui s'ouvre ou s'appuie sur les acteurs privés. L'autorité portuaire est désormais délestée de la gestion des questions propres à la manutention, laquelle l'instituait en régulatrice des relations entre le Travail et le Capital (Duran, Thoenig, 1996). Elle se trouve ainsi en mesure de concentrer ses missions sur l'aménagement, la promotion et la stratégie du port. Le projet stratégique du Port de Nantes-Saint-Nazaire, outil de la réforme de 2008, est mis en oeuvre via son Conseil de surveillance et doit s'étendre sur les 10 à 15 ans à venir. Une première étape, est, pour le Port, un enjeu de nouvelle hiérarchisation, notamment des financements et ce malgré un contexte tenace de crise. Des investissements ont cependant été records en 2008-2009, mais force est de constater une baisse significative de la capacité d'auto-financement du Port. Le président du Directoire du Port de Nantes-Saint-Nazaire a bien insisté sur le changement d'image du Port, l'humilité qui doit désormais le caractériser alors qu'il est dans une position inconfortable, notamment avec la réduction de la masse salariale en cours<sup>4</sup>. Le GPM Nantes-Saint-Nazaire est en quête d'une image de « fédérateur », d'« ensemblier », notamment avec l'hinterland qui va jusqu'à la région Centre.

Le passage à un port désormais plus compétitif s'inscrit dans une nécessité dont l'argument principal est celui de mettre les port français au niveau des ports voisins :

« une évolution logistique de la loi qui n'est rien d'autre que l'observation des meilleures pratiques portuaires de nos amis nord européens (...) L'Europe sort un certain nombre de préconisations qui sont une mise sur la voie de l'excellence des grands ports » (entretien avec un responsable du GPM Nantes Saint-Nazaire).

La refonte de l'identité managériale de l'Autorité portuaire témoigne de ces mutations à l'oeuvre, preuve en est, à Nantes-Saint-Nazaire, de la fusion récente des services de communication et de ceux du cabinet du président et venant régler une période de longue crise de la gouvernance au sein du Port. Le Port se trouve ainsi doté d'une « identité culturelle double », à la fois entreprise et établissement public, permettant de passer à un nouveau système plus « up to date » jugé nécessaire par les représentants de l'Autorité portuaire (entretien avec le Directeur de cabinet et de la communication du Port de Nantes-Saint-Nazaire, septembre 2010).

### 1-2- Une injonction à l'Union Maritime Nantes-Port

<sup>4</sup> Intervention de M. Chalus, président du Directoire du Port Nantes-Saint-Nazaire, AG de l'Union Maritime, Saint-Nazaire, le 18 juin 2010

Dans ce contexte, une injonction est faite en direction des acteurs économiques du port afin qu'ils trouvent une forme ajustée à ce nouvel impératif de collégialité et qui engage la place portuaire à porter une voix claire. On peut lire dans le Projet stratégique du Port (de juillet 2009) un exposé glacial concernant l'état de la place portuaire :

« Atomisée, la place portuaire du Port de Nantes - Saint-Nazaire est peu mobilisée, peu fédérée et fortement soumise à des tensions internes fonctions de l'intérêt général de développement et de l'intérêt particulier de court terme du propre développement de ces membres. Pour tous les acteurs portuaires, le risque lié à l'absence d'un projet majeur et fédérateur de développement est celui d'un engourdissement général qui pénaliserait de façon profonde la capacité commerciale du GPM de Nantes - Saint-Nazaire » (p. 27).

L'autorité portuaire, consciente des difficultés de la place portuaire à se structurer, à trouver un projet commun, et à trouver sa place au sein des nouveaux modes de gouvernance que les récentes réformes ont mises en place, engage ainsi les entreprises du port à faire communauté autour de l'Union maritime. Le président du Directoire du Grand Port Maritime de Nantes-Saint-Nazaire confirmera ainsi son attachement à l'Union maritime, une association sans but lucratif, et à ses yeux, la seule capable de représenter les intérêts collectifs de la place portuaire.

Le travail d'enquête a montré que l'Union maritime Nantes Port était prise en étau : d'un côté, les membres actifs de l'Union maritime se rendent compte des nécessités de leur restructuration, de leur réorientation. Cet enjeu se traduit par une injonction de « bonne gouvernance » imposée dans le cadre de la réforme portuaire en cours et de l'autre côté, un contrôle, une timidité des acteurs de la place portuaire à confier à l'Union maritime le soin de mettre en oeuvre une action collective, en somme, à porter la communauté portuaire.

### **1-3- Sortir de la question sociale et « trouver de la transversalité »**

L'union maritime est créée en 1945, dans un contexte de reprise de l'économie maritime et à l'initiative des patrons de la place locale. Elle réunit, aujourd'hui, 80 membres de la place portuaire locale.

**(Schéma 1 – Organigramme de l'UNMP en 2010- Cf. Docs annexes .ai ou .pdf / couleur ou noir&blanc ?)**

Traditionnellement, elle est constituée par les syndicats ou groupements professionnels attachés à la diversité des métiers portuaires. Le syndicat des entreprises de la Manutention portuaire (SEMP) est une antenne locale à l'Union Nationale des Industries de la Manutention au niveau national. Le syndicat des Agents Consignataires de Navires (SACN) est quant à lui en lien direct avec la Fédération des Agents Consignataires et Agents Maritimes (FACAM) au niveau national. Il existe en général dans les ports un syndicat des transitaires. Sur le port de Nantes-Saint-Nazaire, c'est une association, Ouest Overseas, qui n'est pas un syndicat et n'a donc pas de lien formel avec Transports et Logistiques de France (TLF), le syndicat national, mais dans une certaine mesure en reste un relais privilégié. Enfin, l'Union Maritime Nantes-Ports a présenté la particularité de regrouper des armateurs locaux au sein de l'Union Fluviale et Maritime de l'Ouest (UFMO), armateurs qui n'ont pas de poids réel mais qui représente les intérêts de ce métier. Ainsi chaque syndicat ou groupement local est-il relié à des directives ou des objectifs fixés par le niveau national. La verticalité des relations, entre une structure locale et une structure nationale, est à alors l'oeuvre dans le fonctionnement de l'Union maritime.

Conséquence directe de la réforme de 2008 et du passage de l'outillage et de la main d'oeuvre en gestion privée, les rôles et missions de l'Union Maritime, traditionnellement un contre-pouvoir de l'Autorité portuaire en matière d'utilisation de la main d'oeuvre et de l'outillage, se trouve redéfinis. Elle perd désormais le rôle stratégique qui la fondait alors que le Port quitte la scène, la cantonnant de fait à un rôle consultatif et à quelques missions de lobbying et de représentation. Les membres actifs de l'Union maritime, présents au sein du Conseil d'Administration, ont par ailleurs toujours été les représentants des métiers de la manutention portuaire au point où les autres membres, moins concernés par ces thématiques, s'en sont détachés. La représentativité de l'Union maritime s'est ainsi affaiblie. Il y a bien un problème de légitimité de l'UMNP alors qu'elle a pu effectivement s'enfermer dans des sujets propres à la manutention portuaire. L'UMNP s'est beaucoup structurée autour du GUMO (Groupement des Utilisateurs de main d'oeuvre) qui a été, pendant de nombreuses années, le ciment de la communauté portuaire. Le GUMO gérait tous les dockers, aujourd'hui il ne gère que les dockers nantais, les occasionnels et les congés payés. Les entreprises de manutention étaient surtout, avant la montée en puissance de la logistique dans les ports et de l'arrivée de calibres mondiaux, des entreprises du petit capitalisme local. L'Union Maritime incarne cette époque des ports. Classiquement, le président de l'Union maritime était un

manutentionnaire. Le fait communautaire s'établissait sur des intérêts partagés des entreprises portuaires quant à la question de la manutention portuaire. On avait donc un système de régulation croisée : entreprises du port représentées par l'Union maritime (par les syndicats la composant), syndicats des personnels portuaires, la CGT Port et Docks, et l'Etat, l'autorité portuaire. Ce système de régulation croisée, tripartite, du fait de la réforme portuaire de 2008 et des mutations d'ordre économique à l'oeuvre dans les ports, s'effondre. L'autorité portuaire s'est retirée.

L'objet actuel de l'UMNP est de trouver, identifier des problématiques transversales, capables de fédérer les différents intérêts particuliers, de rassembler la place portuaire. Or, la légitimation de l'UMNP passe par le fait qu'un problème identifié au niveau du syndicat national, lui-même ayant communiqué ce problème à son antenne locale soit bien rapporté à l'Union maritime pour qu'elle puisse alors se saisir de l'affaire et de ses conséquences et les mettre au jour au sein des institutions dans lesquelles elle est représentée. Il faut un retour au local des questions syndicales nationales. Cette nécessité d'une refonte de ses missions, avec un retour au local et une capacité à repérer les questions transversales, questions à même de faire le lien entre tous les membres de la place portuaire a donné lieu à une expertise mandatée par l'Union maritime elle-même. Elle a proposé que l'Union maritime recentre son rôle, non plus sur la question sociale, incapable de fédérer l'ensemble des acteurs de la place, mais bien sur le développement économique et commercial du port en travaillant, en commun, la « culture du client »<sup>5</sup>.

La démarche ethnographique que nous avons entreprise s'est articulée autour d'objets socio-techniques qui, donnant lieu à controverses, débouchant ou non sur un consensus (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001), pouvaient nous permettre de saisir la réalité du fait communautaire sur la place portuaire de Nantes-Saint-Nazaire. Ces objets socio-techniques sont donc autant de manière d'interroger les réseaux socio-professionnels à l'oeuvre ; ils répondent, à un moment donné, à une configuration particulière du monde social sur des espaces portuaires. Quels sont ainsi les thèmes susceptibles de mobiliser localement l'ensemble des entreprises de la place portuaire ? L'intermodalité, dans le cadre d'une plateforme logistique envisagée sur le terminal de Cheviré en vue d'en faire un espace économique de transport ; les conditions d'accessibilité du port ; le développement du ferroviaire ; les projets de développement tel que le transport fluvial, la promotion économique de l'estuaire de la Loire sont autant de thèmes qui peuvent être en mesure de mobiliser la place portuaire et de voir les rôles et missions de l'Union maritime réactualisés. On voit là la volonté de l'Union Maritime Nantes-Ports de se positionner sur le terrain de la mise en forme d'un port logistique et d'en devenir un acteur essentiel. Autour de l'ensemble de ces thèmes, des réseaux socio-techniques sont à l'oeuvre : nous sommes face à des affaires et controverses qui affectent la communauté portuaire ; controverses ou affaires, parfois conflictuelles, qui débouchent ou non sur un partage. Les représentations de ces thèmes transversaux ne sont, pour le moment, que peu partagées.

L'Autorité portuaire se fait volontiers prescriptive de cette transversalité, notamment autour d'une politique de labels ; notons le label « Quality Port » dans le cadre d'une politique de sûreté et de sécurité (le port de Nantes-Saint-Nazaire a été le premier port certifié ISPS) ou le label « Eco Port » pour un management environnemental du Port, label qui suit la longue querelle autour de l'aménagement de Donges Est et qui s'inscrit désormais dans l'enjeu d'une régulation des relations autour de l'aménagement de la vasière de Méan (Choblet, Despres, Guillotreau, 2008). L'Union Maritime se trouve souvent dans la position de devoir s'approprier ces thèmes et de les porter en enjeux fondamentaux d'une communauté renouvelée des acteurs de la place portuaire.

#### **1-4- Un enjeu de communautarisation : l'informatique portuaire**

C'est sur la question de l'informatique portuaire que la problématique de transversalité semble être la plus à même de créer du lien, une forme de consensus, capable de faire communauté. L'association AGIF+, dédiée à l'informatisation et à la gestion commune des problèmes douaniers, existe depuis 2001. Elle est un groupement créé par l'Union maritime qui met en relation les différents syndicats professionnels et le Port. A l'origine, elle ne concernait que l'élaboration d'un système informatique dit AP+ pour les conteneurs. L'objectif aujourd'hui est l'informatisation de toutes les filières portuaires en lien avec les réformes ICS-ECS (Import Control System – Export Control System)<sup>6</sup>, réformes des formalités douanières. « Les nouvelles normes ICS vont imposer que les

<sup>5</sup> « Comment optimiser la communication de l'Union maritime, développer son image et faire connaître son rôle et ses missions », Cabinet Ideactor Business Communication, juin 2010

<sup>6</sup> Depuis janvier 2011, le code des douanes communautaire a proposé que l'Import Control System, système électronique de gestion sommaire à l'importation, entre en vigueur. Les opérateurs de commerce international devront ainsi transmettre une déclaration sommaire électronique préalable à l'entrée de toute marchandise sur le territoire européen. à des fins de sûreté et de sécurité.

opérations de dédouanement se fassent dans le premier port touché, d'où l'intérêt de se rapprocher des autres places européennes qui font le même métier que nous pour pouvoir prendre des engagements vis-à-vis des armateurs qui signent avec nous » assure Jacques Ritt, président du directoire de la société Soget, partenariat public-privé entre la communauté portuaire du Havre, le Grand Port Maritime du Havre et la douane française, société qui reste le leader français des Cargo Community System<sup>7</sup>. A Nantes-Saint-Nazaire, le président d'AGIF+, et par ailleurs directeur d'une société de manutention et logistique portuaire, rend compte des changements à l'oeuvre concernant l'informatisation des ports.

« Aujourd'hui, précise-t-il, chaque communauté portuaire est un peu isolée, puisque les procédures douanières sont dans chaque port, c'est différencié dans chaque port, mais avec les nouvelles procédures douanières qui arrivent l'année prochaine, ça va être important que les ports soient interconnectés. C'est donc une nouvelle procédure douanière internationale, agréée par la communauté européenne, qui sont surtout orientées vers l'influence américaine, sur tout ce qui est sécurité. Demain on en pourra pas vivre sans système informatique. Et tous les systèmes devront être interconnectés » (entretien avec le président de l'association AGIF+, août 2010).

Cette perspective de réforme des formalités douanières a vraisemblablement pour conséquence, à terme, de contraindre les différentes places portuaires à l'interconnexion, et c'est alors une extension de la communauté portuaire, dématérialisée, organisée en un véritable réseau technico-économique (Callon, 1991), qui se profile ainsi. Cette nouvelle réalité du fait communautaire, qui dépasse désormais les seuls représentants de la place, se trouve en outre concrétisée à partir de la nouvelle instance du Conseil de coordination interportuaire dont l'objet, dans les organes de gouvernance du Grand Port Maritime, est d'assurer une cohérence politique, économique et financière entre plusieurs GPM d'une même façade maritime.

Deux niveaux d'injonction à la communauté des acteurs privés du port, celui, local, de l'ensemble des acteurs de la place portuaire, et l'autre, plus global, de la relations entre les places portuaires, sont ainsi à l'agenda. La réforme portuaire et les nouveaux enjeux technico-économiques, liés à la libéralisation du transport maritime et à l'intensification des normes de sûreté et de sécurité qui l'accompagnent, engagent ainsi les acteurs privés des ports à une coopération, une action concertée, qu'ils ne connaissent pas. La question se pose de savoir si l'Union maritime, dans le cas du port de Nantes-Saint-Nazaire est à même de porter ces nouvelles exigences communautaires.

## 2- L'UNION MARITIME, UN OUTIL LÉGITIME D'UNE COMMUNAUTÉ DE LA PLACE PORTUAIRE?

### 3-1- Une persistance des conflits : les concessions des terminaux aux opérateurs privés

La réforme portuaire de 2008, à partir des concessions de terminaux aux opérateurs privés, attise les conflits potentiels sur la place portuaire, conflits entre des calibres d'entreprises bien différents. La composante locale des opérateurs est ainsi rendue plus floue par l'inscription des grands groupes sur différentes rangées portuaires (Debrie, Steck, 2005). Sur le terminal conteneur du port de Montoir, un conflit entre les différentes entreprises de manutention a pu se dessiner dans le cadre des concessions pour lequel l'arbitrage du Port n'a, pour certains perdants de l'affaire, pas été clair. Le terminal conteneur du port de Montoir était utilisé par quatre sociétés de manutention : CMA-CGM, SDV, Sogebbras et Manuport. Ce terminal a deux fonctions, les marchandises en conteneurs d'un côté et les marchandises en conventionnel de l'autre. La décision du Port a été, dans un premier temps, de réaliser un grand terminal et de l'attribuer à un grand opérateur unique. Les entreprises concernées ont ainsi tenté un accord. Finalement, le Port décidera de distinguer les deux fonctions du terminal, conteneur et conventionnel, et de favoriser ainsi deux opérateurs de terminaux. Le dossier de candidature unique, présenté par les entreprises Sogebbras, Manuport et SDV, pour le terminal « Conventionnel » est cependant, dans le cadre de l'appel d'offre, refusé par le Port alors que le dossier « Conteneur », réunissant les entreprises CMA-CGM et SDV, est quant à lui validé.

La réforme portuaire de 2008 va dans le sens d'une promotion des grands groupes, capables d'investir, et de faire des ports de véritables plateformes mondialisées. « On ne peut pas lutter, elle va dans le sens des gros groupes » (entretien avec le délégué général de l'Union Maritime, juillet 2010). Egalement, du côté de l'Autorité portuaire, la stratégie de s'appuyer sur les grands groupes est aussi confirmée<sup>8</sup>. Dans le cadre de la

<sup>7</sup> « Soget, l'avenir européen d'un leader français », *Le Journal des entreprises*, Edition Seine Maritime, 8 octobre 2010

<sup>8</sup> La réforme de 2008 prévoit cependant, dans le cadre de la privatisation des terminaux portuaire, une limite à une absorption pure et simple des groupes les plus puissants de la place, ceux à même d'investir. Dans le processus de négociation, le Port peut, à l'issue d'un appel d'offre infructueux, constituer une filiale et exploiter le terminal en régie, pour une durée maximale de cinq ans, date à laquelle un nouvel appel d'offre sera lancé.

conteneurisation, le secteur de la manutention, de la même façon que pour le milieu des armateurs, s'est internationalisé confirmant le passage d'opérateurs locaux, parfois à capitaux publics, souvent présents sur un seul port, à des opérateurs internationaux majoritairement privés inscrit dans un réseau mondial (Parola & al, 2008 ; Soppé & al, 2009 ; Lavaud-Letilleul, 2005). Jean Debrie perçoit là que « l'évolution récente du secteur de la manutention semble alors se caractériser par une fin des intérêts communs partagés entre les manutentionnaires et leurs ports d'origine » (Debrie, 2010, p. 60).

A l'échelle des différentes entreprises de manutention, la concurrence ou la lutte pour la mainmise sur le terminal ne s'établit pas comme peut finalement l'entendre le Port lui-même. Pour certains de ces groupes habitués à travailler à côté et parfois avec les autres groupes de manutention de la place, la communauté portuaire, à l'échelle des terminaux, est bien inscrite dans une histoire de ces terminaux. Pour les manutentionnaires des plus petits groupes, héritiers de l'histoire économique locale, l'idée partagée est que la concurrence est nécessaire pour maintenir le trafic sur le port. Si un armateur n'est pas satisfait des services d'une entreprise de manutention, il peut faire appel au concurrent mais restera a priori sur le même port. Cette logique d'intérêts territorialisés est sans doute plus perceptible chez les opérateurs portuaires de Nantes-Saint-Nazaire que depuis l'autorité portuaire du GPM Nantes Saint-Nazaire, raisonnant bien plus volontiers en modélisation de trafic, à échelle macroscopique, et peut-être technocratique.

### **3-2 L'Union Maritime Nantes-Port, un mouiroir des vieilles alliances économiques locales ?**

L'Union maritime incarne cet âge de la petite entreprise locale, l'attachement au territoire que les nouveaux directeurs d'exploitation des grands groupes de la place, qui « font du quai », ne partagent pas toujours. L'Union maritime peut alors se présenter comme un vivier de la résistance économique locale au grand groupe, un mouiroir des vieilles alliances économiques locales. Dès les années 1960, le déclin des grandes familles patronales nantaises est déjà patent, confirmé par la perte des sièges sociaux des entreprises locales à l'occasion de fusions ou d'absorption par des grands groupes dans le cadre d'une politique de concentration industrielle (Pétaux, 1982). À la fin des années 1970, 80 à 85% des investissements dépendent alors de sièges sociaux situés hors de la région. Marcel Le Roux, actuel président de l'UMNP, incarne cette génération entrepreneuriale. Egalement président de l'UFMO, l'Union Fluviale et Maritime de l'Ouest, il représente ainsi, à travers ce syndicat associatif, les entreprises familiales et artisanales d'armement, de transport de passagers et marchandises à l'échelle locale.

Dans cette période de transition de l'UMNP, le délégué général de l'association était jeune homme de tout juste 30 ans, ayant mené des études de Droit dans les universités de Vannes, Quimper et Nantes. Il fut stagiaire durant ces études, au début des années 2000, puis salarié, à la Compagnie ligérienne de transports dirigée par Marcel Le Roux, président actuel de l'Union maritime. Il est ainsi devenu délégué général de l'Union fluviale et maritime de l'Ouest (UFMO) en 2003, puis de 2005 à 2008, il devient Délégué général de l'Union Maritime Nantes Port. De 2008 à 2010, il part pour créer une ligne de transport fluvial entre Montoir et Nantes avant de devenir de nouveau Délégué Général de l'Union maritime de janvier 2010 à novembre 2011. Il dit lui-même qu'il a cette fonction de passage de relais entre une génération ancienne de directeurs généraux ancrés sur le territoire local et une génération de jeunes chefs d'exploitation ayant pris leurs fonctions, à la suite d'une décision du groupe, sur le port de Nantes-Saint-Nazaire. « Je ne sais pas combien de temps je resterai là, mais pour la future Union maritime, je pense que je vais plus servir à établir la transition » (entretien avec le délégué général de l'UMNP). Selon lui, il ne pourra tenir ce poste, du fait de son jeune âge, « parce que je pense, précisera-t-il, que ce sont des métiers où il faut beaucoup de caractère et beaucoup, et je pense qu'il faut avoir pas mal d'expérience » (ibid). Ce jeune recruté a ainsi été chargé d'organiser le chantier de la nouvelle Union maritime, « relookée », et l'on fait, dans ce cadre-là, confiance à une jeune génération, sans doute plus au fait des techniques de marketing et de communication dont l'Union maritime a besoin. C'est ainsi par son biais qu'un cabinet d'expert a été mandaté pour étudier les enjeux et les possibilités concrètes de la mutation de l'Union maritime. Cependant, ce jeune délégué conserve certains attributs de l'ancienne génération. Dans le giron de Marcel Le Roux qui l'a formé, il reconnaît « être quelqu'un qui aime le privé et (qui est) armateur dans l'âme ». Les valeurs de l'entreprise « à l'ancienne » comme il l'exprime sont ainsi celles qu'il défend.

En novembre 2011, en effet, un nouveau délégué général de l'UMNP prend place, un homme de 56 ans, marqué par une longue carrière, à Nantes puis au Havre, pour le compte d'agents maritimes. Il incarne alors un retour à une gestion plus conforme aux attentes et aux modes de régulation d'une génération d'entrepreneurs présente sur le port. Si l'Union Maritime a pu, au début des années 2000, s'appuyer sur un duo président - délégué général, largement perçu par le milieu portuaire, comme un duo très libéral, très énergique, travaillant à organiser un véritable virage logistique pour le port de Nantes-Saint-Nazaire, force est de constater que les duos actuels sont

plutôt des « duos mous », plus consensuels, vraisemblablement moins réformateurs que le précédent. Nicolas Terrassier, ancien délégué général de l'Union Maritime Basse Loire, est ainsi spécialiste des questions de développement portuaire ; titulaire d'un diplôme en Transport maritime de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, on le trouve directeur de l'Institut Supérieur d'Economie Maritime (ISEMAR) à Saint-Nazaire et contributeur d'un ouvrage sur la Stratégie de développement du transport maritime de lignes régulières paru en 1997 (Terrassier, 1997). Il est actuellement directeur de l'ADDRN (Agence pour le Développement durable de la Région Nazairienne), agence d'urbanisme de la région nazairienne créée en 1989, mais également membre du Club Ville Aménagement. Sa trajectoire montre comment il a pu se trouver à un endroit clé pour travailler à la communautarisation des acteurs de la ville et du port, dans le cadre des projets urbains actuels. Bruno Hug Delarauze, ancien président de l'Union Maritime Basse Loire, n'a pas un ancrage local, venant de Champagne d'une famille d'industriels implanté à Troyes (leader européen du textile pour enfant). Marqué par une OPA qui met à plat l'industrie familiale et ses 4000 salariés, il reconnaît avoir été construit, à l'issue de cet échec, trois constats intangibles :

« Un, il ne faut pas être sur des marchés du passé ; deux, une entreprise isolée est une entreprise en danger ; trois, une entreprise qui est dans son cluster originel mais qui ne s'ouvre pas à l'extérieur est une entreprise qui est encore plus en danger qu'une entreprise isolée » (entretien avec Bruno Hug de Larauze, novembre 2010).

Intégré à l'issue dans différentes fonctions, conseiller financiers, direction des ressources humaines, marketing, et dans différents groupes, chez l'Oréal, chez Ford entre autre. « Je n'ai eu de cesse, dans tous mes parcours, de tirer trois conséquences : un, la carte n'est pas le territoire, deux, le seul moyen de s'apercevoir que la carte n'est pas le territoire, c'est de brasser les regards et trois, moi je dis que je veux entreprendre dans un territoire que j'aime et que je choisis ». Arrivant dans la région en tant que directeur des services des CCI de Nantes et de Saint-Nazaire à la fin des années 1980, au moment où la chambre de commerce et d'industrie se voit dotée d'un rôle clé dans le « nouvel éveil » économique de Nantes, actuel président de la CCI Nantes-Saint-Nazaire, il se sent habilité à mettre en œuvre ces principes tirés de l'expérience. Reprenant la SCOP MTTM en 1995, il développe considérablement cette société de manutention à l'origine, par la création de nombreuses filiales, et par une spécialisation qui la place désormais moins sur les questions portuaires que sur les questions de logistique industrielle. « Avec MTTM, en 1995, j'ai découvert le portuaire. J'ai été frappé de voir des gens, profondément amoureux de leur métier mais profondément immobiles et moi, je me suis mobilisé là dessus » concède-t-il. Il reconnaît avoir vu « mourir » tous ces acteurs locaux, « tous ceux qui étaient ancienne méthode, ont disparu, ou bien, ça durera pas. Aujourd'hui c'est qui, c'est Sea Invest et Bolloré, point, enfin à peu de choses près » (ibid). Président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) en 2000, un espace regroupant les chefs d'entreprises reconnus comme les plus actifs dans leur secteur, il réussit à trouver une place stratégique de choix, bénéficiant alors d'une neutralité de position (ni nantais, ni nazairien) qui lui a valu la sympathie générale. « Il fallait qu'on prenne notre destin économique en main » (ibid). Il s'engage alors à développer, au niveau de MTTM, la logistique par la création de *supplation*, en engageant une transformation du métier de manutentionnaire vers un autre métier, plus large, d'opérateurs portuaires, en cherchant à créer une coopération des acteurs portuaires entre eux, afin de dépasser une défiance jugée rétrograde, principalement dans la manière dont les relations de concurrence pouvaient être perçues entre les acteurs de la place portuaire. C'est ainsi qu'il s'engage dans la présidence de l'Union Maritime en y associant Nicolas Terrassier. Avec l'envie de faire de l'Union maritime un véritable espace de promotion commerciale, ils s'engagent dans une action qui va vite se trouver freinée, de la part de l'Autorité portuaire soucieuse de ne pas faire de vague sur la question sociale, et de la part d'autres acteurs de la place portuaire, peu mobilisés sur ces questions, peu ouverts à l'arrivée d'acteurs venus de l'extérieur. Les présidences de Charles Génibrel puis de Marcel Le Roux à la tête de l'UMNP sont vraisemblablement révélatrices d'un certain statu quo recherché par les acteurs du port.

Cet âge de la communauté portuaire locale a donné forme à des lieux de sociabilité des milieux maritimes et portuaires locaux, comme le Propeller Club. Tous les deuxièmes jeudis de chaque mois, le Propeller réunit ses membres, se chiffrant à une cinquantaine de personnes. Est lancé un débat thématique sur le transport maritime ou l'activité portuaire, à l'issue d'une présentation par un invité qui est suivie d'un dîner-débat. Ce club fonctionne depuis 1984 à Nantes sur le modèle américain du club fondé à l'origine en 1908. Si ce lieu est « dynamique, ça s'est rajeuni » (entretien avec le délégué général de l'Union maritime), il reste un espace de sociabilité d'une génération vieillissante d'entrepreneurs locaux, à l'image de l'Union maritime Nantes Ports. De jeunes chefs d'exploitation, ou tout simplement la nouvelle génération qui progressivement remplace l'ancienne, se sent-elle réellement concernée par ce cercle? Ou bien la parraine-t-on? Ce lieu devient-il l'espace informel dans lequel le passage de relais d'une génération à l'autre peut s'actualiser? Est-il un espace de transmission? Selon différents interviewés, il reste un espace sans enjeu stratégique aucun.



## CONCLUSION - DE LA TERRITORIALISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Si la communauté portuaire, du moins telle qu'elle s'exprime dans les ports de la hanse, semble instituer un « cadre concurrentiel, c'est-à-dire à la fois conflictuel et coopératifs, pour l'ensemble des firmes de la place », coopératif, (Baudouin, Collin, 2006), la diversité des calibres d'entreprises présentes sur la place portuaire de Nantes-Saint-Nazaire accentue les écarts entre ces entreprises aux capacités d'investissements très inégales.

A Nantes-Saint-Nazaire, la situation est marquée par une faiblesse d'acteurs locaux dans un port relativement éclaté. La communauté de la place portuaire tient par le fait que certains manutentionnaires sont devenus transitaires et logisticiens. Que ce soit à MTTM ou à Sogebas, ces deux entreprises de manutention disposent de la palette des métiers, du service au navire au service à la marchandise. Ni vraiment tournés vers l'hinterland comme dans un port industriel comme Dunkerque, ni tournés vers l'overseas dans le cas des ports maritimes (les ports de la Rangée Nord, marqués par une présence des armateurs et des agents de ligne), le port de Nantes-Saint-Nazaire peine à se situer. La communauté portuaire de Rouen, qui a fait l'objet de plusieurs mentions au cours des entretiens, est remarquée parce que le port a gardé un profil maritime fort, marqué par la présence des armateurs et des agents. L'Union maritime de Rouen est, dans ce cas de figure, capable de synthétiser les intérêts de chaque entreprise portuaire et joue un véritable rôle dans la promotion commerciale du port et sur d'autres services partagés (dont la formation). Il y a bien là une territorialisation des acteurs portuaires qui participerait au dynamisme de la place portuaire (Veltz, 2002). Le Port de Nantes-Saint-Nazaire serait ainsi en prise avec des établissements de l'extérieur et donc avec des stratégies forcément désincarnées.

Si le choix a été fait de favoriser les groupes les plus puissants, dans le cadre de la privatisation des terminaux portuaires, force est de constater que la déterritorialisation des acteurs de ces grands groupes, confiant la responsabilité sur le terrain à des chefs d'établissement peu au fait des enjeux politiques locaux (en rupture avec le modèle du patron-notable) peut à terme poser problème.

« Leur intérêt général, c'est d'alimenter des profits à court terme, leur intérêt général, c'est pas de structurer un territoire à très long terme, bon parfois ils le font, faut pas exagérer, mais il ne le feront que s'ils savent que cela ne mettra pas leur actionariat en situation difficile » (entretien avec le directeur de la CCI de Saint-Nazaire, novembre 2010).

Ainsi, la place portuaire est fortement éclatée sur le port de Nantes-Saint-Nazaire, alors que la culture des chefs d'établissement liés aux groupes les plus puissants ne produit pas vraiment d'intérêt au territoire. Il y aurait alors la nécessité de sensibiliser aux enjeux territoriaux les responsables de ces grands groupes. Nécessité que portent l'Autorité portuaire et les autorités publiques locales en général mais qui pourrait aussi devenir un horizon d'attente des entreprises elles-mêmes. L'Union maritime Nantes-Ports pourrait a priori se présenter comme un espace de communauté des acteurs économiques du port. Il n'en est rien alors que cette union peine à trouver sa légitimité une fois la question sociale réglée à l'issue de la réforme de 2008. La mondialisation est parfois porteuse de logiques à la fois de déterritorialisation et de reterritorialisation. Les transformations des organisations productives qui accompagnent le passage au post-fordisme, par un poids prépondérant de l'innovation, de l'organisation en réseau, de l'externalisation ont fait redécouvrir aux entreprises que la proximité spatiale et la localisation dans certains territoires étaient un réel vecteur de compétitivité. Ce phénomène de re-territorialisation des entreprises et principalement des grands groupes profiterait ainsi aux villes, bien entendu aux plus importantes d'entre elles (Veltz, 2002), aux villes productives. Il s'agit donc de passer de « l'extraterritorialité » à la notion de « territoire commun » (Collin, 2005).

A l'instar de l'action engagée par Bruno Hug de Larauze au niveau de l'Union maritime et dont on a vu qu'elle n'avait pas été suivie, on peut voir, du côté des industriels, un processus à l'oeuvre, encore marginal, de souci territorial des acteurs majeurs de ces grands groupes. Les industriels ont initié une communautarisation de leurs intérêts, via l'AILE, Association des Industriels de l'estuaire de la Loire. Ils se sont ainsi spécifiés en tant qu'industriels usagers du port. Par ailleurs représentée au sein de l'UMNP, l'association s'est pourtant détachée des enjeux concernant une communautarisation des acteurs de la place portuaire. Les industriels, simples usagers du port de Nantes, ne partagent pas les mêmes problématiques que les entreprises directement situées sur le port, de manutention au premier chef. C'est principalement par rapport aux enjeux écologiques touchant l'estuaire, aux faces à faces récurrents avec les associations de défense de l'environnement et au regard d'un arbitrage initié par les collectivités locales que l'AILE s'est constituée. La controverse écologique autour de l'estuaire a ainsi favorisé la structuration d'une voix claire des industriels potentiellement mis en cause sur ces questions.

Ces mutations structurelles posent, à terme, l'enjeu d'une place portuaire unifiée, d'une communauté portuaire encore en devenir. L'Union maritime, à ce titre, ne tiendrait-elle pas sa légitimité historique de représentation des intérêts locaux, d'entreprises fortement ancrées au territoire? La restructuration actuelle de l'Union maritime, loin

d'être clairement établie, serait alors de forcer à l'ancrage, de sensibiliser même ces nouveaux arrivants déterritorialisés aux enjeux du territoire local, et d'engager, à partir de là, une nouvelle dynamique du capitalisme local.

### Liste des sigles utilisés

ADDRN : Agence pour le Développement durable de la Région Nazairienne  
AILE : Association des Industriels de l'Estuaire  
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie  
FACAM : Fédération des Agents Consignataires et Agents Maritimes  
GPM : Grand Port Maritime  
GUMO : Groupement des Utilisateurs de Main d'oeuvre  
ISEMAR : Institut Supérieur d'Economie maritime  
SACN : Syndicat des Agents consignataires de navires  
SEMP : Syndicat des Entreprises de la Manutention portuaire  
TLF : Transport et Logistique de France  
UFMO : Union Fluviale et Maritime de l'Ouest  
UMNP : Union maritime Nantes Ports (anciennement Union Maritime de Basse Loire)

### Bibliographie

BAUDOIN T., COLLIN M., 2006, Mobilisation des acteurs des villes productives en Europe. L'exemple des villes portuaires, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 101, novembre, p. 15-21

CALLON M., 1991, Réseaux technico-économiques et irréversibilités in Boyer R., Chavance B., Godard O., *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Ed. De l'EHESS, p. 195-230

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., 2001, *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil

CHOBLET, C., DESPRES, L., GUILLOTREAU, P., 2008, Analyse lexicale d'un conflit d'aménagement. Le cas de l'extension industrialo-portuaire à Donges-est, dans l'estuaire de la Loire in Fialaire, J., *Les stratégies du développement durable*, Paris, L'Harmattan, p. 309-329

DEBRIE J., STECK B. (coord.), 2005, *Flux portuaires*, 59, janvier-mars

DEBRIE J., RUBY C., 2008, *Approche des réformes portuaires européennes et nord-américaines (Canada). Eléments de réflexion pour la politique portuaire française*, Synthèse réalisée dans le cadre des études centrales de la Direction Générale de la Mer et des Transports, MEEDDAT

DEBRIE J., *Contribution à une géographie de l'action publique : le transport entre réseaux et territoires*, HDR sous le parrainage de Pierre Beckouche, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, soutenue le 6 avril 2010

DEVISME L., DUMONT M., ROY E., 2007, Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale, *Espaces et sociétés*, 4, n°131, p. 15-31

DUFY C., WEBER F., 2007, *L'ethnographie économique*, Paris, Repères

DURAN P., THOENIG J-C., 1996, L'Etat et la gestion publique territoriale, *Revue française de science politique*, 4, p. 580-623

EPSTEIN, R., 2005, Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires, *Esprit*, novembre

LAVAUD-LETTILLEUL, V., 2005, L'aménagement de nouveaux terminaux à conteneurs et le renouvellement de la problématique flux-territoire dans les ports de la Rangée Nord, *Flux*, 59, p. 33-45

Etude de cas – A. Nicolas

PAROLA, R., VEENSTRA, AW., 2008, The spatial coverage of shipping lines and container terminal operators, *Journal of Transport Geography*, 16(4), p. 292-299

SOPPÉ, M., PAROLA, F., FREMONT, A., 2009, Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores : from rivalry to cooperation, *Journal of Transport Geography*, 17, p. 10-20

PÉTAUX, J., 1982, *Le changement politique dans le gouvernement local. Le pouvoir municipal à Nantes*, Paris, Pédone

TERRASSIER, N., 1997, *Stratégie de développement du transport maritime de lignes régulières*, Paris, Moreux

VELTZ, P., 2002, *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, La Tour D'Aigues, Ed. de l'Aube