

Perspectives Portuaires Africaines



Numéro #9: La conduite du changement : Vecteur de productivité portuaire africaine



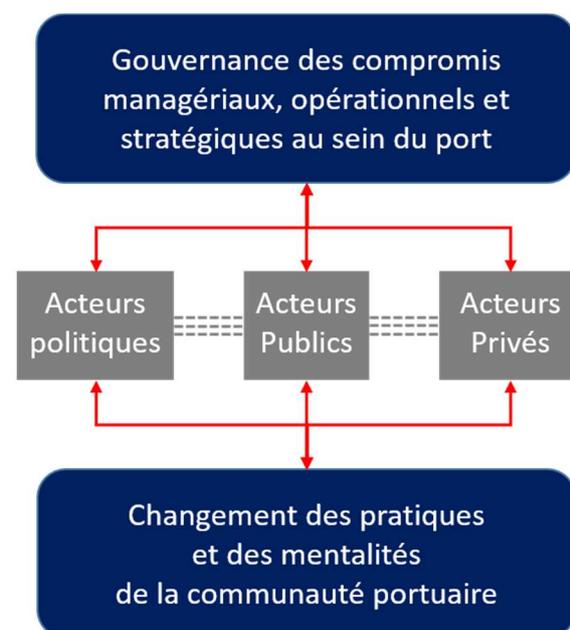
Les ports : lieux de pouvoir et territoires de revendications

Les écosystèmes portuaires ont ceci de complexe qu'ils rassemblent, sur des territoires à très haute valeur ajoutée foncière, une somme considérable d'acteurs publics et privés qui revendiquent tous la défense légitime d'intérêts particuliers. La convergence de ces intérêts aussi divers que variés constitue le socle d'une communauté portuaire qui vise à optimiser ses performances économiques, logistiques, financières ou encore environnementales et sociétales. La gouvernance d'une telle communauté constitue un défi majeur avec des objectifs de résultats à court terme qui se conjugue avec des stratégies de transformation et de modernisation établies sur les moyen et long termes.

Les ports de l'Afrique subsaharienne constituent des entités régaliennes où les plus hautes sphères de l'Etat conservent des prérogatives souveraines. La Présidence et la Primature demeurent directement impliquées dans la gestion et le fonctionnement des autorités portuaires. Ces dernières travaillent de concert avec les opérateurs économiques pour orchestrer l'attractivité, la compétitivité et la fiabilité des opérations et services portuaires. Elles jouent le rôle d'ensemblier via une gouvernance qui recherche l'atteinte pérenne et robuste de compromis (Figure 1).

C'est dans ce rôle de chef d'orchestre que l'autorité portuaire agit sur les leviers de la conduite du changement pour optimiser les pratiques afin d'être collectivement en phase pour défendre sa position concurrentielles. Les compromis constituent le socle commun d'une gestion par le dialogue, la consultation et la concertation. La conduite du changement travaille l'opérationnalisation de nouvelles pratiques communautaires au sein de l'écosystème portuaire.

Figure 1: La gouvernance par le compromis pour une conduite du changement dans les autorités portuaires



Source : Fondation SEFACIL 2023

A partir des travaux de recherche de
Brigitte DAUDET, 2019, 2021 et 2023

Une sphère politique omniprésente et une autorité portuaire cheffe d'orchestre

Avant de décréter le changement, l'autorité portuaire doit évidemment définir ce qu'elle souhaite changer et expliquer aux membres de la communauté pourquoi elle propose ces changements. En somme, il faut avoir une vision, une stratégie, des projets et un plan d'actions pour y parvenir. Le tout se fait rarement hors-sol puisque ces changements s'inscrivent la plupart du temps dans des grands projets de transformation portés directement par la Présidence et/ou les bailleurs de fonds/financeurs internationaux.

Figure 2: Séquençage des étapes fondamentales d'une conduite du changement par le projet



Source: Ortélius conseil, 2023

Pour cela, les phases de diagnostic s'avèrent essentielles car elles doivent aboutir à des constats que la majorité des parties prenantes devra estimer justes et légitimes. De ces diagnostics fédérateurs découlent une conduite du changement qui passe invariablement par un travail en mode projets. Chaque projet dans sa déclinaison doit faire l'objet d'une conduite du changement. Son succès en dépend et c'est pour cette raison que des résultats des premiers diagnostics jusqu'aux résultats de chaque projet aboutit une culture du changement qui consolide les pierres angulaires d'une vision stratégique. Une stratégie est un outil vivant où les projets porteurs de changement bâtissent les fondements de plans d'actions qui eux-mêmes doivent trouver rapidement leur concrétisation dans les phases ultimes d'opérationnalisation. Un écueil récurrent consiste à procéder à la réalisation de toutes ces étapes cruciales en les confiant seulement à des services externes de consultation.

Aussi qualitatives soient les prestations réalisées, sans la mobilisation et l'implication de toute la communauté portuaire, cette démarche « en vase-clos » demeure un leurre qui conduira à l'échec de la stratégie. C'est particulièrement constatable au moment de l'établissement des diagnostics qui doivent reposer sur des données chiffrées incontestables. L'étape qui consiste à « faire parler les données » s'avère cruciale car une démonstration par les chiffres ne trouvera sa crédibilité et sa légitimité que par la solidité des analyses. Le caractère confidentiel de la donnée, sa propriété et de surcroît son traitement constituent les principaux freins à l'engagement d'une conduite réelle du changement.

Des outils et une méthode simples

La conduite du changement est une affaire de méthodologie mais aussi de pugnacité et de légitimité. En effet, accompagner le changement demande du temps et de l'énergie pour :

Figure 3 : Principes fondamentaux de la méthode *Open-Space*

1. Le rassemblement en cercle

Les participants se rassemblent en cercle, dans une grande salle

2. L'implication des porteurs des thèmes

Il n'y a pas de meilleure motivation que de commencer par ce qui vous passionne. Ainsi, les participants porteurs d'un thème de travail relatif au thème central se manifestent en levant la main. Ils viennent au milieu du cercle annoncer le sujet sur lequel ils souhaitent travailler. Toutes les questions mises en avant par les participants sont discutées.

3. Le mur d'affichage

Les porteurs de thèmes inscrivent leur sujet et leur nom sur une feuille et vont l'afficher sur le mur de la pièce prévu à cet effet.

4. Le marché aux idées

Quand tous les thèmes sont affichés, les participants se lèvent et inscrivent leur nom sur la ou les feuilles portant le ou les thèmes sur lesquels ils souhaitent travailler.

Des salles ou des espaces sont assignés à chaque atelier, le groupe se sépare et part dans les différents ateliers.

3. Le centre d'informations

Le centre d'information est alimenté par les comptes-rendus de chaque atelier, mis en forme par les porteurs de thèmes et tapés sur les PC disponibles et prévus à cet effet.

Chaque rapport est ensuite affiché sur le mur faisant face au mur d'affichage des thèmes.

3. La moisson finale, les plans d'action et les groupes d'action

Au terme de la réunion, chacun ressort avec un recueil de tous les comptes-rendus de tous les ateliers qui se sont tenus ainsi que la liste des personnes qui y ont contribué. Des priorités sont fixées et des plans d'actions élaborés. Les groupes de suivi d'actions peuvent également être mis en place.

- Organiser le dialogue sur la base des diagnostics;
- Comprendre les objectifs;
- Conscientiser les participants aux cultures de travail différentes;
- Soutenir les alliés du changement et contrer les opposants;
- S'assurer que le travail avance conformément aux objectifs;
- Rendre-compte de l'avancée des projets à tous les membres de la communauté portuaire; et,
- Ajuster le plan d'actions au cours du temps si nécessaire (Figure 3).

Source : <https://openspaceworld.org>



Cette approche est particulièrement pertinente quand le travail à réaliser est complexe, les participants divers par leur culture de travail et la priorisation de leurs objectifs, le potentiel de conflits élevé et le délai pour obtenir des résultats court. L'appropriation des objectifs stratégiques par l'implication active des membres de la communauté portuaire constitue un pilier de la conduite du changement au moment des déclinaisons en actions concrètes. C'est en travaillant ensemble sur des sujets concrets qu'une « dynamique de communauté » se crée et les séminaires *open-space* permettent un suivi dans le temps, par les équipes projet et le comité de pilotage.

Comprendre la dynamique des acteurs de l'écosystème et cartographier les alliés et les opposants à la conduite du changement

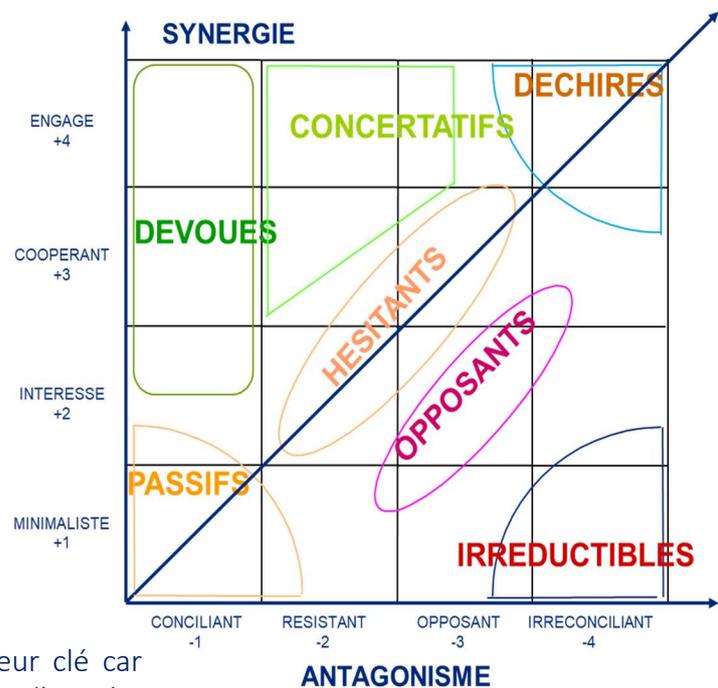
Un des plus gros obstacles à la conduite du changement n'est pas souvent technique, puisque qu'il résulte principalement à la résistance mentale de certains acteurs. Il est donc impératif de connaître « son terrain » et de cartographier les acteurs en fonction de leur appétence pour les projets structurant la conduite du changement (Figure 4). Cette cartographie permet de définir la « quantité d'énergie » à investir auprès des différentes catégories d'acteurs. Les séminaires *open-space* sont des moments clés pour identifier et fédérer les dévoués, les concertatifs et les hésitants et pour comprendre les arguments et les lignes rouges des opposants et des irréductibles. Ces derniers ne sont pas toujours qui l'on croit et la situation peut être complexe: certains acteurs peuvent être des alliés sur certains projets et des opposants sur d'autres. L'exemple de la douane et la gestion du changement dans les pratiques douanières constitue une bonne illustration, particulièrement dans le contexte du fonctionnement communautaire des ports subsahariens.

La douane, autorité régalienne, est un acteur clé car son action est au cœur de tous les processus d'entrée, de séjour et de sortie des marchandises du port et sur les corridors. Il est donc absolument nécessaire de consacrer un supplément d'attention et de moyens pour l'intégrer aux transformations (la direction générale, les services douaniers locaux...).

Distinguer et rémunérer la probité issue du changement

La conduite du changement dans les écosystèmes portuaires subsahariens passe finalement par l'ambition collective et collaborative d'améliorer le fonctionnement des interactions entre toutes les parties prenantes. Le dialogue ou la sensibilisation ne demeurent que des vecteurs d'une volonté exprimée et assumée par des personnalités légitimes qui œuvrent comme « leaders » du changement. Le cas de la digitalisation des procédures administratives et douanières constitue un cas d'école où les pratiques et les mentalités conservatrices s'expliquent avant tout par la crainte de perdre du pouvoir, des prérogatives... et des revenus. L'accompagnement ne doit surtout pas se contenter d'une méthodologie et d'outils, aussi adaptés soient-ils aux circonstances spécifiques et héritées. L'efficacité d'une conduite du changement doit s'ancrer dans des solutions qui stimulent et encouragent les acteurs à jouer le jeu.

Figure 4: Cartographie du comportement des acteurs sur un projet d'accompagnement au changement



Source : D'Herbemont, O., et César, B.



Et le premier *stimulus* dont personne n'évoque le sens mais qui demeure dans tous les esprits: la rétribution juste et proportionnée d'un changement plus vertueux des pratiques quotidiennes. Dans une industrie portuaire où le secteur informel peut encore être très prégnant dans la génération de revenus, des politiques publiques incitatives et pérennes constituent un incontournable de la solution pour fiabiliser un changement efficace sur le court mais surtout sur le moyen et le long termes. Cela suppose de mettre en place tout un programme coordonné par une structure publique créée sur mesure. Cette structure n'aurait de sens que si elle dispose de moyens techniques et humains pour collecter et produire des données transparentes qui fassent la démonstration des améliorations des résultats par des pratiques plus vertueuses. Des indicateurs de performance sont alors produits de manière régulière et publiés pour qu'une culture du changement s'installe dans les esprits et les pratiques. Ultimement, des barèmes viennent bonifier les résultats obtenus dans une logique de partage des nouvelles valeurs créées.

Ce dernier point constitue la phase finale d'un changement radical dans la gestion, notamment publique, des services liés à la marchandise. Le tout ne se pense surtout pas à la seule échelle d'un terminal, d'une filière ou d'une officine ministérielle. Seuls le courage, l'engagement et la confiance du plus grand nombre finissent par transformer la conduite du changement en réalités sur le terrain.

**Rédigé le 30 septembre 2023 par Dr. Yann ALIX – Fondation SEFACIL
& Cédric ETIENNE – ORTELIUS Conseil**



Trois Questions à Cédric Etienne – ORTELIUS Conseil

Fondateur et directeur général

Pourquoi la conduite du changement est-elle importante dans la gestion d'une communauté portuaire subsaharienne?

Conduire le changement est une condition *sinequanone* de la réussite des projets. Un port est un écosystème particulier constitué d'acteurs qui se connaissent très bien sans pour autant avoir un « sentiment communautaire naturel » car leur culture de travail et leurs objectifs ne sont pas toujours alignés. Pour jouer avec succès son rôle de chef d'orchestre, l'autorité portuaire doit donc consacrer du temps et de l'énergie à accompagner le changement via une implication active des différents membres de la communauté portuaire, tant privés que publics, dans la conception de la stratégie, l'élaboration d'un diagnostic, la recherche de solutions pratiques et la mise en œuvre des projets.

Est-ce que la formation et le renforcement des capacités sont indispensables dans une conduite de changement au niveau portuaire?

Oui, le renforcement des capacités est nécessaire au niveau de l'autorité portuaire. Il existe des chefs de projets, souvent très pointus techniquement mais la conduite du changement en tant que telle n'est pas encore ancrée dans les pratiques habituelles et les méthodologies ne sont pas encore, la plupart du temps, maîtrisées. Une formation dédiée à l'utilisation des outils décrits dans l'article est donc nécessaire. Inclure les opérateurs privés et les autorités régaliennes (douane, police gendarmerie, sanitaire etc.) serait aussi avisée et renforce notamment la coopération entre l'autorité portuaire et l'autorité douanière. N'oublions pas que le succès des projets dépendra de la capacité de tous les acteurs à coopérer et à travailler ensemble.

Quelles synergies entre les opérateurs privés et l'autorité portuaire publique en matière de conduite de changement?

Le rôle de l'autorité portuaire est moins d'exercer une quelconque autorité que de s'assurer que les différents membres de la communauté œuvrent ensemble et s'alignent sur les objectifs stratégiques du port. La synergie s'impose donc « de fait » non seulement entre l'autorité portuaire et les membres de la communauté mais aussi entre les membres de celle-ci : les opérateurs économiques privés (agents maritimes, transitaires, manutentionnaires, transporteurs, etc.) et les institutions régaliennes, au premier rang desquels la douane. On ne peut pas concevoir une conduite du changement qui n'inclurait pas l'ensemble de ces acteurs orientés vers un même cap stratégique.