



Juin 2007

port **2020**

port autonome  
de strasbourg 

# **Le Projet d'Entreprise du Port autonome de Strasbourg**

port autonome  
de strasbourg 



## Introduction

- **Notre raison d'être** page 3
- **Notre positionnement** page 4
- **Nos ambitions** page 6
- **Nos valeurs** page 9

## Annexe

**Charte du management  
du Port autonome de Strasbourg** page 11

**Actions annuelles** page 13

Le Projet d'entreprise veut offrir aux actions des femmes et des hommes qui composent l'entreprise une valeur, un cadre et une direction clairement définis. En cela, il est respectueux des énergies individuelles tout en cherchant à les réunir et à les orienter vers un but commun : celui du groupe.

Il définit une mission, des ambitions et propose des principes d'action pour susciter chez chacun le désir de créer et d'agir ensemble de manière cohérente.

Le projet s'articule autour de quatre grands thèmes :

## **1** Notre raison d'être

C'est ce qui fixe la véritable légitimité de l'entreprise, à travers sa vocation, ses métiers, sa finalité et les partenaires de son action. Elle est le cadre du projet collectif auquel chacun peut se référer pour agir en cohérence avec les autres.

## **2** Notre positionnement

C'est l'image réelle de l'entreprise dans toutes ses composantes : son statut, sa situation économique, ses ressources humaines, son marché, sa clientèle, ses produits et services, ses opportunités.

## **3** Nos ambitions

C'est ce qui définit et précise les défis tant quantitatifs que qualitatifs, que l'entreprise veut relever : quels domaines stratégiques, quelles innovations, quels objectifs, quelles améliorations internes et organisationnelles.

## **4** Nos valeurs

Partagées par tous, elles sont le socle de la culture d'entreprise. Elles définissent sa politique envers les différents acteurs - salariés, clients, fournisseurs, actionnaires. Elles expriment une véritable déontologie professionnelle et induisent les règles principales de fonctionnement de l'entreprise.

La charte du management, présentée en annexe du Projet, est un outil définissant les valeurs d'engagement individuel attendues d'un manager au Port autonome de Strasbourg, vis-à-vis de l'ensemble de l'établissement, de ses collaborateurs et de ses collègues.

Résolument implanté dans l'Espace Rhénan Supérieur, le Port autonome de Strasbourg y est un acteur économique majeur au service du développement et du rayonnement de cette région.

Il est principalement amené à exploiter et gérer les zones économiques qui lui sont confiées par la Collectivité publique ; dans ce but, le Port autonome y crée les meilleures conditions possibles d'accueil et de fonctionnement pour les entreprises qui s'y installent.

Un de ses objectifs majeurs est de promouvoir le développement durable, en particulier en facilitant la complémentarité des diverses voies de communication présentes dans la région : le fleuve, le rail et la route.

Par ailleurs, il développe une des premières activités touristiques de la région avec les circuits en vedette.

## Nos partenaires

Ce sont, tout d'abord, les partenaires publics : Etat, Ville de Strasbourg et Collectivités Territoriales. Pour eux, le Port assure une mission générale de développement au service de l'activité économique et de l'emploi.

Plus particulièrement, il participe avec la Ville de Strasbourg à une politique d'aménagement du territoire conciliant les impératifs d'urbanisme, d'économie et de développement durable.

Ce sont ensuite les entreprises qui sont amenées à utiliser les services, terrains et équipements que le Port met à leur disposition.

Egalement et d'une manière générale, ce sont les différents acteurs du secteur du transport : organismes publics, ports, chargeurs etc.

Enfin, il développe un partenariat avec l'ensemble des utilisateurs de la voie d'eau, acteurs publics, industriels ou simples particuliers.

## 1 Le statut juridique du Port autonome

Il est régi par une convention entre l'Etat et la Ville de Strasbourg, datant de 1923, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- sous la responsabilité de son conseil d'administration, le Port autonome garde une certaine autonomie d'action et de fonctionnement vis-à-vis de ses partenaires institutionnels,
- le Port a la maîtrise de l'essentiel de ses moyens financiers, dans le but d'assurer au mieux ses missions,
- le Port se doit de fournir la meilleure qualité de prestation dans le cadre de ses obligations statutaires.

## 2 La situation économique de l'entreprise

Le Port a consacré en 2005 une partie de ses réserves à garantir l'avenir des retraites du personnel. Malgré l'importance de cet effort, sa situation économique reste saine. Elle s'appuie sur plusieurs atouts :

- l'existence d'un patrimoine solide,
- un faible endettement de l'entreprise,
- une bonne capacité d'autofinancement,
- une rentabilité nette satisfaisante.

## 3 Les capacités financières de l'entreprise

L'entreprise bénéficie d'une bonne situation financière, ce qui lui permet de faire appel à l'emprunt dans des conditions favorables.

Par ailleurs, elle dispose d'une capacité d'autofinancement, actuellement satisfaisante, mais pouvant encore être améliorée par une meilleure gestion de ses coûts.

## 4 La structure du personnel

Le statut particulier du personnel de l'entreprise favorise les longues carrières avec pour résultat un faible turnover, mais une gestion plus complexe de ces carrières. Pour autant, si la pyramide des âges est encore équilibrée, un effort de recrutement devra être assuré pour compenser les départs à la retraite : cela concerne notamment les départs à moyen terme de la plupart des membres du groupe de direction.

La composition du personnel est très diversifiée : il existe 87 emplois différents pour un effectif représentant plus de 200 agents permanents et saisonniers. La progression de l'activité d'exploitation portuaire et touristique devrait entraîner une évolution de ces effectifs.

Le Port est à la fois une entreprise de techniciens et d'exploitants ; les cadres représentent 15 % de l'effectif global. Le taux moyen d'avancement annuel dépasse les 20 %, celui des promotions se situe entre 7 et 9 %.

## **5** La gestion des zones industrielles

La situation actuelle se caractérise par une quasi saturation des réserves foncières disponibles dans les zones de Strasbourg et de Marckolsheim. Ce qui peut être considéré comme une réelle réussite commerciale appellera cependant une nouvelle orientation de l'activité pour assurer son développement : cela passera par l'amélioration des services rendus aux entreprises, l'optimisation de la gestion des zones existantes et l'acquisition de nouvelles réserves foncières en optimisant sa fonction portuaire.

## **6** L'activité logistique

Cette activité connaît une bonne croissance, notamment dans le domaine des conteneurs. Par ailleurs, de réelles opportunités sont offertes par le couplage rail - route.

Cependant, cette activité s'inscrivant dans un espace concurrentiel ouvert, il y a lieu d'en améliorer la rentabilité globale.

## **7** L'offre touristique à Strasbourg

L'activité touristique du Port autonome fait apparaître le chiffre de 670 000 passagers transportés en 2006. Ce résultat pourra sans doute être amélioré par la recherche de nouvelles pistes et des offres diversifiées.

Il est à noter que certaines activités futures auront une dimension de service public (par exemple les navettes urbaines) et appelleront naturellement des financements publics.

## **8** L'activité d'aménageur foncier

Ce domaine présente de réelles opportunités eu égard à sa rentabilité. Par ailleurs, le savoir faire de l'entreprise dans ce secteur se développe et s'améliore, grâce notamment à la réalisation de certaines opérations : Starlette, puis Citadelle. L'effort doit être poursuivi dans ce sens.

## 1 Assurer l'essor d'une zone d'attraction industrielle et logistique majeure

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise devra orienter son action de développement sur deux plans principaux :

### a. Sur le plan quantitatif

Le Port pourra se donner de nouvelles possibilités, notamment par l'acquisition de nouvelles réserves foncières, que ce soit dans le secteur de Strasbourg ou dans d'autres zones, comme Lauterbourg et Herrlisheim.

### b. Sur le plan qualitatif

L'effort devra porter sur l'amélioration des services rendus par le Port aux entreprises, afin de pérenniser leur implantation, et sur une gestion optimale des zones existantes. L'accent sera porté en particulier sur l'atout majeur que représente la possibilité d'un trafic fluvial ou ferroviaire et d'une combinaison des deux.

## 2 Participer activement au développement d'une plateforme multimodale d'échanges sur le Rhin Supérieur : vers le HUB

Cette plateforme à vocation réellement internationale sera le principal centre d'échanges de l'espace du Rhin Supérieur. Le Port autonome de Strasbourg se doit d'y être un acteur majeur grâce à deux principaux atouts :

- une offre très concurrentielle, notamment dans le domaine des conteneurs,
- les possibilités offertes en matière d'échanges intermodaux très performants, par l'utilisation du chemin de fer, des routes et des voies fluviales.

Le Port autonome de Strasbourg se fixe des objectifs précis dans trois secteurs :

### Objectif conteneurs en nombre de conteneurs manutentionnés

2006	2010	2020
225 000	300 000	600 000

### Objectif "ferroviaire" (Strasbourg et zones annexes) en millions de tonnes chargées ou déchargées

2006	2010	2020
1,9	2	3,6

### Objectif "fluvial" (hors gravier et produits pétroliers) en millions de tonnes chargées ou déchargées

2006	2010	2020
2,5	3	5

## 3 Agir en acteur dynamique de l'activité touristique fluviale

Dans sa forme actuelle, cette activité du Port autonome arrive probablement à un stade de saturation. Une augmentation significative du nombre de passagers transportés passera donc par le développement de nouvelles activités :

- mise en place de navettes urbaines, avec instauration de lignes régulières qui en feront un véritable acteur du transport urbain,
- instauration de trajets et circuits hors des limites de la Ville,
- création de manifestations ou événements fluviaux, avec proposition de services ou activités annexes.

Là encore, des objectifs quantifiés sont fixés :

### Objectifs en termes de passagers transportés

2006	2010	2020
670 000	800 000	1 200 000

En tout état de cause, pour l'activité actuelle comme pour de nouvelles activités, l'accroissement du nombre de passagers doit s'accompagner d'une amélioration continue de la qualité de service.

## 4 Opérer en aménageur foncier d'excellence

L'aménagement foncier est une activité dans laquelle le Port autonome trouvera de nouvelles opportunités de développement et de rentabilité. Le savoir faire acquis par l'expérience et par la gestion de certaines opérations en cours (Starlette, Citadelle) permettra de valoriser et de développer cette activité sur d'autres sites, et notamment de consolider le partenariat établi avec la Ville de Strasbourg.

## 5 Devenir un développeur de synergies dans l'espace du Rhin Supérieur

La coopération rhénane ne demande qu'à se développer et s'accroître, notamment sur les plans techniques et relationnels. Dans ce domaine, comme dans celui des échanges multimodaux, le Port autonome de Strasbourg a vocation à jouer un rôle moteur.

## **6** Promouvoir la motivation et le développement professionnel du personnel

L'entreprise considère que le personnel est un élément clé - et un acteur essentiel - dans la poursuite de ses objectifs. La recherche d'une motivation forte des salariés et d'un parcours professionnel harmonieux et progressif de chacun fait l'objet d'une attention particulière et permanente.

Dans cette optique, le renforcement de la sécurité, l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation interne de l'entreprise, sont des objectifs prioritaires.

## **7** Se conduire en gestionnaire avisé

Le Port a la volonté d'optimiser son action en utilisant au mieux tous les moyens qui lui sont confiés. Dans ce but et dans celui de favoriser l'investissement et donc son développement, l'entreprise doit intégrer dans sa gestion une véritable politique des coûts. C'est une des clés de la satisfaction de ses ambitions.

Héritier d'une histoire séculaire, le Port autonome de Strasbourg a développé une forte culture d'entreprise : celle-ci s'appuie sur des valeurs partagées par l'ensemble des agents. Elles sont réaffirmées dans le Projet d'Entreprise.

Pourtant, le passage dans le 21<sup>ème</sup> siècle et la confrontation de l'entreprise à de nouveaux défis feront évoluer ces valeurs et en feront naître d'autres. Ce compromis entre les leçons du passé et les paris de l'avenir est en lui-même un autre défi à relever.

## Le Port autonome de Strasbourg est une entreprise efficace

### 1 Une entreprise autonome et résolument ouverte sur son environnement

Le Port, dans son fonctionnement comme dans son action, réaffirme son autonomie, garantie par son statut particulier.

Parallèlement, le Port entreprend et développe un certain nombre d'alliances avec des partenaires naturels et/ou stratégiques : les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Collectivités régionales et départementales...

### 2 Une entreprise pragmatique qui se projette dans l'avenir

Réalisme et réussite ont toujours rimé avec une bonne réactivité de l'entreprise. Pour autant une culture du long terme s'y développe, alliant le sens de l'anticipation à l'analyse prospective stratégique.

Les projets y sont suivis et approfondis autant que nécessaire.

Enfin, une culture de l'amélioration permanente y est instituée, qui s'appuie notamment sur des démarches qualité.

### 3 Une entreprise mesurée

Fière d'elle-même et de son action, toujours en recherche de relations harmonieuses avec son environnement, l'entreprise développe une communication équilibrée, conciliant qualité des informations et efficacité.

- **En interne** : l'accent est mis sur l'organisation interne du Port. L'effort est porté sur une bonne circulation des informations et le développement des lieux et des moments d'échange entre personnel et direction.
  - **En externe** : l'entreprise communique sur son identité propre, son savoir faire dans ses différents types de métier et les valeurs qui sous-tendent son action.

## **Le Port autonome de Strasbourg est une entreprise à taille humaine**

### **4 Une entreprise consciente de ses responsabilités environnementales**

Elle favorise toutes les initiatives visant à utiliser les modes de transport «doux» et à contrer les impacts des nuisances générées par son activité sur son territoire.

### **5 Une entreprise respectueuse de son personnel, de ses partenaires et de son environnement humain**

Le respect des uns et des autres passe naturellement par la loyauté des engagements de chacun. La réussite de tous passe par la persévérance de chacun en vue de l'obtention des résultats attendus.

### **6 Une entreprise qui encourage la coopération**

Le débat entre les personnes et entre les groupes y a sa place naturelle.

L'initiative personnelle ou collective y est encouragée.

Le consensus, source d'efficacité, y est recherché.

La transparence des actions et des décisions y est favorisée.

L'ensemble de ces valeurs crée les conditions d'une coopération efficace et enrichissante.

# Charte du manager

Annexe 

La Charte du manager précise les valeurs d'engagement individuel attendues d'un manager au Port autonome de Strasbourg, vis-à-vis de l'ensemble de l'établissement, de ses collaborateurs et de ses collègues.

Les principes d'action qui en découlent précisent concrètement ce que ces engagements peuvent signifier.

**Les valeurs suivantes doivent guider mon comportement :**

**Je m'engage à...**

## 1. Exemplarité

- Faire preuve d'impartialité et d'honnêteté intellectuelle
- Aller au bout des engagements, des décisions
- Veiller à la sécurité du personnel
- Exiger de moi-même ce que j'exige des autres
- Maîtriser mon comportement

## 2. Solidarité

- M'engager vis-à-vis des décisions de la direction et de ma hiérarchie
- Soutenir mon équipe et ses actions
- Appuyer les décisions de mes collègues

## 3. Respect

- Prendre en compte les différentes opinions
- Répondre aux questions posées par mes collaborateurs
- Respecter le domaine de compétences de mes collègues managers

## 4. Courage managérial

- Assumer les conséquences de mes décisions
- Analyser et traiter objectivement les erreurs
- Sanctionner les comportements fautifs

## 5. Développement de l'efficacité des équipes

- Reconnaître le mérite et la performance individuelle et collective
- Partager les responsabilités avec les collaborateurs
- Garantir une information descendante et ascendante permanente
- Expliquer la contribution de chacun aux objectifs globaux
- Mesurer l'efficacité des actions entreprises
- Développer les compétences au travers de situations de travail nouvelles, de la formalisation du savoir-faire et du retour d'expérience

# Charte du manager

## Annexe

La Charte de management constitue une référence pour le comportement quotidien du manager. En cela, elle englobe la mise en œuvre des outils existants et leur donne une cohérence :

### Charte de management

#### Fiche de poste

- Elle définit avec précision les attentes en termes d'activités et de compétences pour chaque poste.

#### Référentiel de management

- Il liste les compétences dont le manager doit faire preuve pour assumer les 5 fonctions que le Port attend de lui. Il se réfère donc à des situations précises.

#### Entretien annuel

- C'est un modèle commun de rédaction des évaluations, document analysé par le SRH, qui en fait un retour individuel et collectif.