



ISEMAR

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME
NANTES - SAINT NAZAIRE

L'organisation sociale de la manutention : exemples européens

Elément indispensable de la compétitivité portuaire, la manutention des marchandises demeure une activité sensible dans de nombreux ports européens, chaque Etat traitant le sujet au regard de son histoire, de son socle social, de son organisation portuaire et de ses objectifs. La question de la manutention est triple : elle comprend un volet capitalistique avec l'analyse des sociétés de manutention, un volet traitant de la propriété des outillages et un volet social. D'une indéniable actualité en France, le volet social trouve également des résonances ailleurs en Europe et notamment en Italie et en Espagne. Cette synthèse permet alors de faire un point sur les modalités de certaines réformes sociales du secteur de la manutention, d'en comprendre les assises et les enjeux ainsi que de les replacer dans une approche comparatiste européenne.

Une activité aux multiples évolutions

La manutention a évolué de façon concomitante avec les mutations techniques, organisationnelles et quantitatives ayant affecté les transports maritimes. Pendant longtemps, la longue durée des escales n'imposait pas une rapidité extrême de la manutention. De plus, les conditionnements n'étaient pas unifiés ce qui ne permettait pas des outillages standardisés pour le levage. Les marchandises étaient tantôt manipulées par l'équipage mais de plus en plus par les hommes du quai (*dock workers*, dockers). L'accélération et la spécialisation des processus de manutention (accroissement de la performance des outillages) furent le corollaire de la course au gigantisme, de la massification des flux et de l'accélération des échanges. Il faut de plus en plus manutentionner "très vite, très bien" et, malgré les progrès technologiques, le métier de docker demeure caractérisé par une forte pénibilité, visible au quotidien mais aussi, en fin de carrière, par des maladies professionnelles. Outre cette pression quotidienne sur le métier, des mutations structurelles renforcent les exigences pesant sur les manutentionnaires. Sur les terminaux, les traditionnelles entreprises de manutention affrontent la concurrence des armateurs, venus développer leur activité dans l'ensemble de la chaîne logistique. La manutention est maintenant une activité hautement concurrentielle.

Du point de vue de l'armateur et du chargeur, le choix d'un port plutôt qu'un autre dépend de plusieurs facteurs : l'intérêt économique de l'escale, la qualité de la desserte terrestre et des accès nautiques et enfin la productivité et la fiabilité du passage portuaire. La compétitivité d'une escale comprend la productivité du terminal (quantité de marchandise chargée/déchargée

par unité de temps, fonction de la cadence et du temps de fonctionnement des outillages et de leur nombre mis à disposition pour chaque navire), le coût du passage portuaire et le temps d'attente (dépendant de l'organisation du travail, des conflits sociaux, de la saturation des terminaux, de leurs dysfonctionnements). Là réside tout l'enjeu de la question sociale à terre. Un climat social rassurant est un enjeu de 1^{er} ordre pour se démarquer des concurrents. Cela a notamment conduit les Etats à progressivement remanier le fonctionnement social des ports.

La question de l'unité de commandement (dans le giron des entreprises de manutention) est une des touches finales en vue de systèmes relativement fiables et pacifiés. A l'origine, la divergence des trafics et les différentes capacités d'investissement dans les matériels a engendré différents métiers : dockers et grutiers, organisés différemment les uns des autres et s'articulant autour de statuts différents. Cette dichotomie dans l'organisation du travail et dans la chaîne de commandement fut à l'origine de nombreux conflits et fut source de manque d'efficacité. En outre, avec la généralisation du modèle du landlord port, ces remaniements sociaux s'imposent.

L'organisation sociale de la manutention en France

Avant 1992 : de l'absence de statut à un statut précaire. Sans véritable statut avant de devenir "ouvrier docker", le docker exerce un emploi caractérisé par la précarité, l'instabilité et la pénibilité. Cela va durablement affecter son image et les relations qu'il entretiendra avec les autres professions et la hiérarchie. La combativité qui en ressort s'observe à travers des enjeux sociaux (milieu ouvrier fortement syndicalisé),

économiques (grèves et leur impact sur les trafics portuaires) et politiques (poids de ce secteur dans les grandes villes portuaires). C'est notamment en réaction à cette force des dockers et pour rétablir les trafics que le gouvernement français décide, en 1941 de leur donner un statut, ce qui, paradoxalement, va à nouveau les enfermer dans le corporatisme.

La loi de 1941 a mis en place le système de la carte de garantie dite carte G, équivalente d'une carte professionnelle, permettant une priorité d'embauche pour son titulaire. La loi a aussi créé un Bureau Central de la Main d'Œuvre par port (BCMO). Quotidiennement, le BCMO faisait le lien entre l'employeur qui venait faire état de ses besoins en dockers et les dockers qui venaient prendre connaissance des besoins. Les BCMO fonctionnaient selon le principe "1^{er} arrivé, 1^{er} placé" et ainsi, une fois que tous les postes étaient pourvus pour la journée, les dockers qui arrivaient ensuite pouvaient, grâce à la carte G, bénéficier d'indemnité de non emploi. Ce droit à l'indemnisation est issu de la loi de 1947 qui a aussi institué la CAINAGOD (Caisse Nationale de Garantie des Ouvriers Dockers). Le fondement de l'indemnisation était le caractère irrégulier de l'emploi.

Le système de 1992 à 2008. La loi de 1992 est arrivée dans un climat tendu de sureffectif avéré. Les dockers, dans leur très grande majorité, sont devenus des salariés à part entière des entreprises de manutention avec le basculement vers le statut de droit commun (on parle désormais d'ouvrier docker) : fin d'un statut précaire et dérogatoire, mensualisation. Beaucoup on parlé de "modernisation" du secteur pour accroître sa compétitivité. La réforme de 1992 a effectivement permis un ajustement des effectifs. La réduction des sureffectifs passait par la mensualisation des dockers mais aussi par l'application de la loi sur l'amiante (dispositif de départ anticipé des ouvriers dockers exposés à l'amiante) et sur la réalisation de plans sociaux de départs à la retraite sans remplacement des effectifs. Les départs anticipés et les plans "amiante" ont eu un coût social considérable pour les entreprises de manutention et pour l'État. La mise en œuvre des plans "amiante" a été critiquée car les autorités portuaires et les entreprises de manutention n'ont pas procédé à un remplacement systématique poste par poste, ce qui a conduit à un allègement drastique des effectifs des dockers et des grutiers. Les grutiers, non concernés par la réforme de 1992, étaient par contre susceptibles de bénéficier des plans "amiante".

Avant 1992, les dockers travaillaient sous le régime d'accords locaux, par place portuaire. Le régime national de 1992 a permis d'instaurer, dès fin 1993, une convention collective nationale de la manutention (on a

pu parler de "ciment de la profession") qui diffère de la convention collective des personnels des ports autonomes, c'est-à-dire les grutiers (convention "verte"). Si la réforme de 1992 a permis d'instaurer un dialogue social qui a dépassé la place portuaire locale pour s'établir au plan national, il demeure des spécificités locales comme à Marseille. En plus de la convention collective nationale, l'Union Nationale des Industries de la Manutention a mis en place en 2004 des Certificats de Qualification Professionnelle dont l'objectif était de changer le mode de recrutement et de mettre en cohérence recrutement, métier et salaire.

La réforme de 2008. Pendant incontournable de la cession des outillages aux opérateurs privés, et prévu par la loi portant réforme portuaire de 2008, le transfert des personnels grutiers des grands ports maritimes vers les entreprises de manutention fut un des grands chantiers des années 2009 à 2011. Il s'agissait de réunir dockers et grutiers sous une même entité et d'opérer une fusion complète de leurs statuts afin d'aboutir à l'unité de commandement sur les terminaux.

Suite à une négociation interbranche, un accord cadre tripartite a été signé le 30 octobre 2008 validant le principe du transfert des personnels grutiers vers les entreprises privées. Port par port, en même temps que l'élaboration des projets stratégiques, les partenaires sociaux ont élaboré des protocoles paritaires les critères de transfert, menant à des listes de personnels à transférer entreprise par entreprise. Si le principe du transfert était collectif, les négociations se sont ensuite réalisées au cas par cas, de façon individuelle, via une convention individuelle de transfert. Ainsi, les salariés des ports qui ont refusé le transfert sont restés employés par les grands ports maritimes. Ceux qui ont accepté le transfert bénéficient de clauses protectrices.

La convention collective nationale unifiée "Ports et Manutention" avait pour enjeu de prendre en compte les caractéristiques communes aux activités de manutention, d'exploitation d'outillage et de maintenance des outillages de quai et de les fusionner. Les deux textes initiaux étant tellement différents, les négociations ont été ardues et des mouvements sociaux ont régulièrement vu le jour. Les négociations sociales pour les transferts des personnels (port par port) et pour l'élaboration de la convention collective unifiée ont en outre été très perturbées par la réforme sur les retraites et les négociations autour de la pénibilité. En avril 2011, la convention collective unifiée est signée. Les détachements de personnels sont devenus effectifs, venant entériner l'unité de commandement sur les terminaux concernés.

Anne GALLAIS BOUCHET, ISEMAR

L'organisation sociale de la manutention en Italie : les exemples de Gênes et Naples

Les dockers indépendants, une exception qui perdure. A Gênes comme à Naples et dans quelques ports italiens encore, la loi 84 de 1994 qui consacre la privatisation des terminaux et des services portuaires n'a pas complètement pu venir à bout de la présence d'une main d'œuvre *indépendante* de dockers. Cette main d'œuvre indépendante, traditionnellement organisée en *Compagnie*, bénéficiait de l'exclusivité des manutentions portuaires. Ce privilège s'appuyait sur l'article 110 du code de la navigation, instauré en 1942 et prorogé après guerre. La réforme de 1994 a mis fin à cette situation d'exclusivité. Elle prévoit cependant la possibilité pour des entreprises de service d'opérer dans le port en tant que société de mise à disposition de main d'œuvre à destination des terminalistes. Cette disposition a permis aux *Compagnies* de survivre. C'est ainsi qu'à Gênes la CULMV regroupe environ 1050 dockers associés; à Naples, la CULP en compte environ une centaine. Cette survie reste cependant extrêmement précaire, le principe législatif étant que les terminalistes recrutent leurs propres personnels de manutention et que les *Compagnies* ne soient sollicitées que pour faire face aux pics d'activité.

Depuis 1997/98, les terminalistes ont quasiment tous adopté la même organisation. Les terminaux fonctionnent 24 h/24, 365 jours par an, à l'exception du 1er mai et du 31 décembre. Les salariés travaillent jour et nuit, quatre équipes se succédant au cours d'une journée pour des tournées de 6 heures. Les horaires de travail et la taille des équipes sont définis annuellement, puis affinés mensuellement sur la base des rotations prévisionnelles des navires. Chaque salarié sait donc à l'avance quelle sera sa tournée, chaque jour de l'année. Il peut organiser sa vie de famille, à l'égal de n'importe quel salarié en poste. Un système prévoit cependant qu'à tour de rôle et plusieurs semaines par an, une partie du personnel se trouve placé sur la grille dite « de flexibilité ». Dans ce cas, le salarié ne sait pas exactement dans quelle équipe/tournée il est affecté. Il doit appeler la veille de la prise de service un numéro vert pour se faire assigner sa tournée de travail.

Les dispositions financières accompagnant la flexibilité font dire aux représentants des entreprises que "personne" aujourd'hui ne voudrait revenir en arrière. Si cela est vrai pour les salariés directs, ce que nous ne pouvons affirmer, cela ne l'est certainement pas pour les *dockers indépendants*.

Les conflits autour d'un système dual. La question de la gestion des *heures supplémentaires* a cristallisé récemment le conflit larvé qui oppose terminalistes et dockers indépendants. Appelés en renfort quelques heures seulement avant la prise de service chez les terminalistes, on sait les difficultés d'organisation des dockers indépendants. On imagine surtout comment les modes de gestion des pics d'activité des terminalistes peuvent retentir sur le travail qui leur est confié. Si ces arrangements se font de surcroît en dehors des cadres légaux, on comprend aisément que les *Compagnies* s'en alarment... C'est précisément ce dont se plaignent les dockers indépendants.

A Naples comme à Gênes, et plus à Naples qu'à Gênes, les dockers ont vu le nombre "d'appels" de main d'œuvre s'effondrer avec la crise de 2008/09. A Naples, la situation est telle que le "président" de la *Compagnie* affirme qu'il ne se souvient pas à quand remonte le dernier appel du côté du principal terminaliste du port (Conateco)... La question de la survie de la *Compagnie* est même sérieusement posée – un nombre important de dockers vivotant de la "*cassa d'integrazione*" (caisse de chômage italienne). Si la crise est évidemment à l'origine du mal, les dockers considèrent que d'autres facteurs sont en cause. Ils accusent les terminalistes d'avoir profité de la crise pour limiter de façon indue le recours à leurs services, en sollicitant plus que de raison leur propre personnel. Les responsables de la *Compagnie* génoise en veulent pour preuve que d'après les statistiques de l'autorité portuaire, l'activité portuaire totale a chuté, en 2009, de 15 à 16 %, alors que le nombre d'appels enregistrés par la *Compagnie* a perdu lui plus du double (38 %). La *Compagnie* parle de 15 millions d'euros de chiffres d'affaires en moins (30 millions en 2009, contre 45 millions en 2008) et d'une chute des appels de 80 000 (soit 130 526 appels contre 210 526 en 2008). Certains associés ont perdu jusqu'à 13 milles euros dans l'année. On pourrait penser qu'il s'agit d'un effet mécanique de la diminution/disparition des pics d'activité, qui retentit directement sur le travail de la *Compagnie* qui vit justement *uniquement* de ces pics. Mais pour les dirigeants de la *Compagnie*, il n'en est rien. La chute des appels s'explique plutôt par une sur-mobilisation des salariés privés, entraînés à faire des heures supplémentaires ou appelés en moins grand nombre dans les équipes, en violation des accords salariaux. Ces accusations sont corroborées par les représentants du principal syndicat présent dans le port (la CGIL, 1600 adhérents sur les 2500 travailleurs salariés ou indépendants du port de Gênes). Bénéficiant du relais de ses propres délégués du personnel ou des 40 Représentants Syndicaux Unifiés répartis dans les entreprises, la CGIL a établi que certains opérateurs ont réduit jusqu'à 75 % leurs appels vers la *Compagnie*. L'autorité portuaire de Gênes a été alertée, et tous espéraient une intervention de sa part pour faire respecter les accords d'entreprise et les conventions collectives...

Le rôle de gouvernance dévolu à l'autorité portuaire est ici formellement souligné par les dockers, qui jugent sévèrement la passivité de l'autorité portuaire, compte tenu de la longueur de la crise et de ses répercussions paradoxales : alors même que l'activité baisse, les dockers privés gagnent plus qu'en temps normal, tandis que les associés de la *Compagnie* émargent à la "*cassa d'integrazione*"... Il s'agit même à leurs yeux d'une sorte de scandale, puisque les entreprises privées utilisent indument les facilités offertes par l'assurance chômage, faisant payer à la collectivité le prix de leur choix managériaux. Pour les *Compagnies*, c'est à l'autorité portuaire de faire le nécessaire pour rétablir l'ordre. Améliorer la gouvernance portuaire se présente ainsi bien comme une urgence.

Salvatore MAUGERI, Université d'Orléans

Les réformes des ports espagnols

Le cas espagnol présente une voie différente des démarches française et italienne. Si la France a d'abord traité la question des dockers (1992), puis celles de l'outillage et de la finalisation du commandement unique (2008), l'Italie a pour sa part tout traité en 1994. L'Espagne, quant à elle, a rapidement rassemblé sous une même structure (publique ou mixte) dockers et grutiers (1986/1987) tout en validant la privatisation des terminaux (1992). Le point d'orgue de 2011 tient au ralliement de l'ensemble des personnels de manutention aux entreprises privées. Autrement dit, le secteur public est désormais exclu de la gestion de ces personnels.

La refonte de l'organisation du système portuaire.

La loi-cadre de 1992 a profondément réorganisé le système portuaire espagnol, conservant la forte atomisation des ports là où d'autres pays ont fait le choix de la concentration. Mis à part les plus petits ports, souvent de pêche et de plaisance, la gestion des ports ibériques s'articule autour de 28 Autorités Portuaires (AP) gérant les 43 plus gros ports de commerce espagnols, considérés comme d'intérêt général. Si ces AP sont dotées d'une autonomie juridique, budgétaire et tarifaire et qu'elles votent leur propre projet stratégique, l'Etat espagnol n'en reste pas moins présent au travers de l'agence publique *Puertos del Estado*. Cette dernière exerce un contrôle sur la gestion des ports par les AP. *Puertos del Estado* a géré le Fonds de Compensation entre les AP mais reste en dehors de tout traitement de la question sociale.

Dans le même temps, en 1992, les missions des 28 AP ont été redéfinies, affirmant alors leur nouveau rôle de landlord port et de régulateur. Ainsi, ayant acté la privatisation de l'exploitation des terminaux, les AP soumettent l'accès aux services portuaires – dont la manutention – aux opérateurs "accrédités" et appuient l'exploitation des terminaux sur le système des concessions (de durée variable). Globalement, les investissements en infrastructures, leur maintenance et le financement des superstructures relèvent du concessionnaire, sauf les cas hors concession où l'Etat intervient encore.



Le 20 octobre 2011, a été publié le décret royal 2/2011 correspondant au texte refondu de la législation portuaire. C'est un long cheminement réglementaire qui s'achève et qui procède d'une certaine convergence communautaire en dotant les ports espagnols des outils de gouvernance aptes à leur permettre de relever les défis de la concurrence interportuaire à l'échelle européenne. Ce dernier texte reprend, fusionne et amende les différents ajustements promulgués par les quatre réformes antérieures (lois 27/1992, 62/1997, 48/2003,

33/2010) traitant principalement de l'organisation, de la gouvernance, des missions et du budget des ports. Il en ressort la poursuite du modèle de gouvernance portuaire assez original des 28 AP, sous la tutelle de *Puertos del Estado* dont la mission n'est pas le pilotage stratégique du développement portuaire national mais bel et bien l'accompagnement des ports dans un processus de gouvernance qui se voudrait vertueux à travers notamment un encadrement budgétaire des plus strictes. Ce texte de 2011 finalise également la question sociale.

Le volet social de la manutention. Avant 1987, dans chaque port, un organisme administratif indépendant, l'Organisation des Travailleurs Portuaires (*OTP*), détenait le monopole de l'emploi des dockers. Les entreprises de manutention avaient quotidiennement et selon leurs besoins recours aux dockers de l'*OTP*. La loi de 1986/1987 énonce que la manutention est une activité d'intérêt général, s'exerçant sous la forme d'un service public de l'Etat mais pouvant faire l'objet d'une délégation. Cette loi a mis fin au monopole des *OTP* et une grande partie des dockers est devenue salariée des entreprises de manutention. Toutefois, au sein de chaque port, d'autres entités ont été créées- les *Sociedades Estatales de Estiba y Desestiba (SEED)* d'abord et les Groupements Portuaires d'Intérêt Economiques (*APIE*) ensuite - pour embaucher les dockers en contrat initial et les dockers intermittents, ainsi que les grutiers. Coexistaient alors plusieurs fournisseurs de main d'œuvre : des sociétés publiques, des sociétés d'économie mixte locales et des entreprises de manutention (privées).

La refonte de 2011 prévoit qu'aux *SEED* et autres *APIE* succèdent désormais les *SAGEP (Sociedad Anonima de Gestion de Estibadores Portuarios)*, consacrant la totale privatisation de la manutention portuaire en Espagne. Tous les opérateurs d'un port sont ainsi invités à entrer dans le capital de ces sociétés anonymes qui mettront à disposition de leurs actionnaires le personnel de quai nécessaire à la manutention des marchandises. L'ensemble des opérateurs concernés se répartira équitablement 50% du capital, le reste étant investi par les différentes entreprises à hauteur de leur volume d'activité et de leur besoin de main d'œuvre. Auront recours aux *SAGEP* les sociétés ne disposant pas de leur propre personnel ou celles ayant des pics d'activité. Il est trop tôt pour annoncer la fin de la conflictualité sociale en Espagne mais cette ultime réforme est un compromis des plus satisfaisants. Jusqu'alors, les négociations achoppaient sur le principe d'auto-assistance dans le secteur roulier initialement prévu dans la première mouture de la réforme. En obtenant l'intégration de ces trafics dans la sphère des compétences des *SAGEP*, rien ne pouvait plus empêcher syndicats et acteurs publics de trouver un accord dont les mois à venir nous diront s'il se révélera ou non historique.

Anne GALLAIS BOUCHET, ISEMAR
Eric FOULQUIER, UBO – UMR 6554 LETG – Géomer Brest