

## La question rémanente du travail indépendant dans les ports. L'exemple de Gênes.

*The persistent issue of independent labour in the ports.  
The example of Genoa*

Salvatore MAUGERI-VALLOREM  
Université d'Orléans

### Résumé

Ce travail<sup>1</sup> s'intéresse aux entreprises autogérées de location de main d'œuvre issues des traditionnelles Compagnies de dockers italiens. Il examine les conditions d'insertion commerciale de ces groupements de travailleurs depuis la grande réforme de 1994. Il met en relief l'importance de ces sociétés de service pour la performance portuaire, conduisant à rouvrir le débat sur les formes alternatives au rapport salarial dans l'organisation du travail. Il interroge aussi la pertinence des discours favorables à la libéralisation totale de ce secteur, suggérant que les *pools* de main d'œuvre indépendants pourraient être considérés, à l'instar du pilotage, comme un service d'intérêt général.

**Mots-clés :** travail portuaire, compagnies, autogestion, efficacité économique et sociale.

### Abstract

This work<sup>2</sup> is concerned with self-managed businesses for hiring labour that have evolved from traditional Italian dockers' companies. It examines the conditions for commercial activity for these groups of workers since the major reforms of 1994. It highlights the importance of these service companies for the success of the port, leading to a re-opening of the debate about alternative forms to the salary relationship in the organisation of labour. It also considers the relevance of arguments in support of the total liberalisation of this sector, suggesting that *pools* of independent labour might be considered, as with tug operators, as a service of general interest.

**Keywords:** port labour, companies, self-management, economic and social efficiency.

---

<sup>1</sup> Ce travail est issu des enquêtes réalisées dans le cadre de l'ANR/Gecope (2009/12): « Gouverner et administrer des espaces potentiellement conflictuels » (Foulquier, Lambert, 2015). Plus d'une trentaine d'entretiens ont été réalisés par l'auteur, associé parfois à un économiste italien (Francesco Parola, université de Gênes). Toutes les catégories d'acteurs de l'économie portuaire ont été approchées au cours de ces entretiens d'une durée d'une heure au minimum (aussi bien les acteurs institutionnels que les représentants syndicaux des opérateurs ou porte-paroles d'entreprises et de salariés). Ce travail de terrain a été réalisé en plusieurs campagnes sur les trois années qu'a duré la recherche. Certains personnages centraux de la gouvernance ont été vus à plusieurs reprises. Six entretiens ont été réalisés avec les membres du groupe de direction des compagnies de dockers principalement à Gênes, mais aussi à Naples. Notre travail s'appuie sur l'ensemble de ces sources, couplées à l'étude de la littérature disponible et de la documentation glanées durant l'enquête.

<sup>2</sup> *This work is the result of research study carried out as part of ANR/Gecope (2009/12): "" (Foulquier, Lambert, 2015). More than thirty interviews were conducted by the author, sometimes in partnership with an Italian economist (Francesco Parola at the University of Genoa. All participants involved in the port economy were interviewed for a period of at least one hour (as was the case with institutional personnel, union representatives of operational staff and representatives of companies and salaried staff. The field work was carried out in several stages during the three year period of the research study. A number of people who were crucially involved in governance were interviewed several times. Six interviews were carried out with the members of the management group for companies of dockers, mainly in Genoa but also in Naples. Our work derives from all of these sources, as well as available literature and documentation acquired during the research study period.*

## INTRODUCTION

En Italie, la loi 84 de 1994 est venue consacrer la privatisation des terminaux et des services portuaires<sup>3</sup>. Conforme aux normes de la nouvelle gouvernance portuaire mondiale (Laxe, 2008, Debie, Ruby, 2009), cette loi n'a cependant pas complètement pu venir à bout de la présence d'une main d'œuvre indépendante de dockers dans les ports italiens (Maugeri, 2013a). Traditionnellement organisée en *Compagnies*, cette main d'œuvre bénéficiait jusque-là du monopole des manutentions portuaires, grâce à l'article 110 du code de la navigation. Promulgué par le pouvoir fasciste en 1942, celui-ci était reconduit à la libération et garantissait aux compagnies l'exclusivité des opérations de manutention. La réforme a mis un terme à cette exclusivité en autorisant les terminalistes à recourir à une main d'œuvre en propre. L'article 17 de la nouvelle loi prévoit toutefois la possibilité pour des entreprises de service d'opérer en tant que sociétés de mise à disposition de main d'œuvre occasionnelle au profit des opérateurs portuaires. Cette mesure a permis aux *Compagnies* de survivre sous de nouvelles formes juridiques. Cette survie reste cependant extrêmement précaire. C'est ce qu'on va voir avec l'exemple du port de Gênes, où subsiste pourtant la Compagnie la plus puissante du pays, avec plus de 1 000 associés<sup>4</sup>.

La question qu'envisage en filigrane cet article est celle de la pertinence économique et sociale d'une forme d'organisation du travail alternative au rapport salarial. Les spécialistes de la théorie des droits de propriété associés aux théoriciens de l'agence ont consacré beaucoup de lignes, dans les années 1970 et 80, à démontrer la supériorité économique des formes hiérarchiques d'organisation du travail : pour ces auteurs, l'efficacité productive et, donc, la rentabilité économique de ces organisations sont nécessairement supérieures à celles des organisations coopératives, où la main d'œuvre fait le choix de l'autogestion (Alchian, 1969, 1987, 1988 ; Demetz, 1967, 1988 ; Furubotn et Pejovitch, 1972 ; pour une introduction en français à ces questions cf. Coriat et Weinstein, 1995). Une telle conviction n'a guère été discutée depuis. L'exemple des dockers génois permet de rouvrir un débat trop rapidement fermé.

Après un rappel historique consacré aux Compagnies de dockers (I), on commencera par évoquer l'organisation et les missions des Compagnies survivantes à travers l'exemple du port de Gênes (II). On comprendra mieux le rôle des dockers indépendants dans la nouvelle économie portuaire. Dans un troisième temps, on envisagera les difficultés qui se dressent sur son chemin en évoquant la question des modalités de rétribution des compagnies (III). Défendue par les dockers, l'idée que le travail occasionnel dans les ports doit être considéré comme un service d'intérêt général, à l'égal du remorquage ou du pilotage, sera évoquée. La conclusion reviendra sur les potentialités attachées aux organisations autogérées.

## I- LES COMPAGNIES : HISTORIQUE RAPIDE

Jusqu'à la réforme de 1994, les manutentions portuaires en Italie étaient prises en charge par des corporations qui, au Moyen-Age, se constituent en *Compagnies*. Ces Compagnies ont un passé extrêmement riche, qu'on ne peut que résumer ici. On concentrera notre attention sur la dernière période, celle qui fait suite à leur abrogation officielle en 1848.

La première épreuve engagée par les Compagnies à ce moment-là a été de récupérer leur privilège sur l'organisation de la main d'œuvre. Leur dissolution, en effet, a laissé le champ libre à une catégorie d'intermédiaires appelés *confidenti* (hommes de confiance), à la solde des armateurs. Les appels de main d'œuvre, autrefois prérogatives des Compagnies,

<sup>3</sup> Le texte de loi est disponible à : <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1994-02-19:84>

<sup>4</sup> Une enquête de 2012 (*Fart West Italia*, vol. 2, p. 17) révèle qu'il existe encore des compagnies dans d'autres ports (par ex. Bari, Gênes, Livourne, Naples, Palerme, Ravenne, Trieste et Venise). La Compagnie de Ravenne est la seconde en importance après Gênes avec 440 associés, suivent Venise (130) et Palerme (110). Les compagnies des autres ports comptent moins de 100 associés et certaines sont considérées comme en passe de disparaître.

sont abandonnés à ces personnages interlopes se distinguant par les conditions misérables qu'ils réservent aux travailleurs (Musso, 2008). Ces pratiques suscitent nombre de mouvements sociaux, culminant au début du XX<sup>e</sup> siècle, et donnent finalement lieu au réaménagement complet du système portuaire.

En 1903, le gouvernement institue, à Gênes, le premier *Consorzio autonomo*, ce qui équivaut à créer un gouvernement public local dans le port, désormais seul décideur du destin portuaire (Arcuri, 2009). D'autres *consorti* suivront dans les autres ports. Ces créations interviendront toutefois sans supprimer le libre choix des personnels par les armateurs. Les dockers accroissent en conséquence leur lutte pour la reconnaissance à l'auto-organisation. En 1913, apparaît le syndicat italien des organisations portuaires et, en 1918, les associations coopératives de travailleurs s'associent pour imposer la gestion directe des opérations de manutention. Les travailleurs organisés sont enfin reconnus comme interlocuteurs légitimes par les armateurs. Cette situation est toutefois de courte durée. L'avènement du fascisme, en 1922, met de nouveau en cause l'autonomie ouvrière, entraînant les dockers dans la contestation, puis dans les rangs de la Résistance. Mais même le fascisme est obligé de reconnaître la légitimité des revendications des travailleurs portuaires. Le nouveau Code de la Navigation, en 1942, sanctifie le rôle des travailleurs auto-organisés. L'article 110 spécifie que « Les personnels préposés aux opérations portuaires sont organisés en *compagnie* ou *groupe* subordonnés au contrôle de l'autorité en charge de l'organisation du travail portuaire [les *consorti autonomi*] (...) En dehors de cas particuliers, précisés par le ministère des transports, l'exécution des opérations portuaires est réservée aux compagnies et aux groupes »<sup>5</sup>. Cette concession du pouvoir fasciste sera reconduite après-guerre. Dès lors, les Compagnies de travailleurs portuaires sont reconnues officiellement. Ainsi, à Gênes, en 1946, un décret du *Consorzio Autonomo* officialise la Compagnie Pietro Chiesa, dans le secteur des vracs solides, et la CULMV (*Compagnia Unica fra i lavoratori delle Merci Varie*), dans le secteur des marchandises diverses. En raison du recul du secteur des vracs solides dans l'économie portuaire, cette dernière rassemblera l'essentiel de la main d'œuvre dockers opérant dans le port.

Les *compagnies* ont donc récupéré le monopole des opérations portuaires. Ce sont elles – et elles seules – qui sont en droit de réaliser les opérations de manutention et d'organiser les appels de main d'œuvre à destination des armateurs. Mais ce qui était vrai avant-guerre le demeure après. Le pouvoir de cette main d'œuvre autogérée constitue un obstacle à la pleine domination des armateurs et des premières sociétés de manutention qui pénètrent sur les quais à partir des années 1950 (Bologna, 2010). Les *compagnies* doivent continuer à lutter pour imposer leur existence. Par ailleurs, les changements technologiques des années 1970-80, la conteneurisation en particulier, induisent une crise sévère de l'emploi, ouvrant une nouvelle période de lutte chez les dockers. Soulignons ici que la situation italienne n'a aucune originalité. Ce qui est vrai en Italie, l'est également dans tous les autres pays d'Europe et d'Occident. Le lecteur averti a en mémoire la lutte des dockers anglais contre les menées libérales du gouvernement Thatcher (pour le cas de la France, on peut consulter l'excellent travail de M. Pigenet, 2001). La fin des années 1980 signe une aggravation de la situation<sup>6</sup>. A Gênes, en même temps que le nombre d'appels de main d'œuvre s'effondre, les dockers doivent faire face à plusieurs opérations conduites dans l'intention d'ouvrir les ports à des entreprises privées auxquelles on concède « l'auto-production », c'est-à-dire le droit de recourir à leurs propres personnels de manutention (Minella, 1999).

<sup>5</sup> Cf.

[http://books.google.fr/books?id=pC2EOyfRxckC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=codice+della+navigazione+1942&source=bl&ots=5YHdfBvOMI&sig=Xah\\_EYwmxAllzaack9-j0wTKnKc&hl=fr&sa=X&ei=QAHIU9a1O7OX0QXe6IHgCg&ved=0CHUQ6AEwCQ#v=onepage&q=codice%20della%20navigazione%201942&f=false](http://books.google.fr/books?id=pC2EOyfRxckC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=codice+della+navigazione+1942&source=bl&ots=5YHdfBvOMI&sig=Xah_EYwmxAllzaack9-j0wTKnKc&hl=fr&sa=X&ei=QAHIU9a1O7OX0QXe6IHgCg&ved=0CHUQ6AEwCQ#v=onepage&q=codice%20della%20navigazione%201942&f=false)

<sup>6</sup> Le secteur portuaire italien aurait perdu, entre 1983 et 2001 quelque 20 000 travailleurs. On passe de 21 824 travailleurs portuaires avant les années 1980, à 4 812 en 1997 (*Far west Italia*, 2011, vol.1, p. 31). Il s'agit d'un phénomène sans équivalent dans le pays.

Malgré les luttes à répétition des dockers, la loi 84/1994 viendra clore l'incertitude des temps : le port public, en Italie aussi, a vécu. Place au *Landlord port*, au port de services. Les tentatives éparées de libéralisation qui avaient marqué l'évolution de plusieurs ports du pays, les principes de la déréglementation des activités portuaires testés de façon empiriques à La Spezia ou à Gênes sont repris et systématisés dans cette nouvelle loi, qui sera complétée en juin 2000 par la loi 186<sup>7</sup>.

Cette libéralisation va porter un coup fatal à la Compagnie génoise qui mettra des années à se relever de ses cendres. Si, aujourd'hui, la Compagnie génoise a récupéré un nombre important d'associés, elle reste en bute à l'hostilité du milieu entrepreneurial portuaire, situation aggravée par la crise de 2007. Nous allons envisager ce nouveau chapitre de son histoire, ce qui permettra de préciser le rôle des compagnies dans les ports italiens et les menaces qui pèsent sur leur existence. Précisions ici que les conflits autour du travail dans les ports ne constituent qu'un type de conflits portuaires parmi d'autres, nés de la loi de réforme, et sans doute pas le plus problématique pour la performance portuaire (Parola, Maugeri, 2013)...

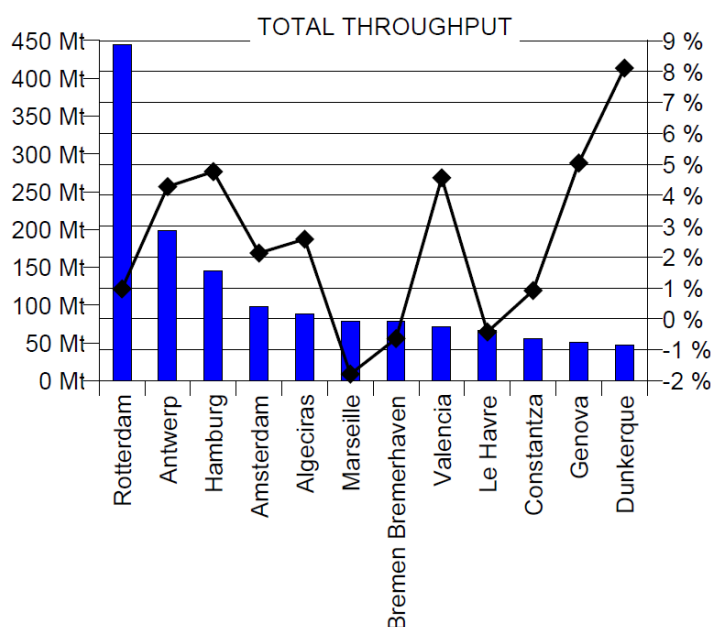


Fig.1 : Place de Gênes dans l'économie portuaire européenne  
Sources : ESPO, Traffic data of 2014<sup>8</sup>

Premier port d'Italie, avec presque 51 millions de tonnes de marchandises traitées, Gênes figure à la 11<sup>e</sup> place dans le classement 2014 des ports européens, retrouvant le niveau de 2012, après un fléchissement en 2013, sans être parvenu encore à retrouver les trafics de 2007 (58,6 Mt)<sup>9</sup>. Moins bien placé que Calais (42,8 Mt) pour ce qui est des marchandises générales, Gênes (30,2 Mt) fait mieux que Le Havre en la matière (27,4 Mt). Avec un peu plus de 2,1 millions d'EVP, le port italien fait mieux que Zeebrugge (2 M. d'EVP), mais à peine moins bien que Le Havre (2,55 M d'EVP). Le port a aussi vu passer plus de 2,7 millions de passagers (Tab.1).

<sup>7</sup> Cf. <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2000;186>

<sup>8</sup> Cf. [http://www.espo.be/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95&Itemid=90](http://www.espo.be/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=90)

<sup>9</sup> Cf. *Autorità portuale Porto di Genova*, Direzione Pianificazione e Sviluppo, "Traffici ed Avviamenti al lavoro del Porto di Genova, Anno 2013", p. 6 ([http://servizi.porto.genova.it/traffici/statistiche/sintesi\\_annuali/dettaglio.aspx?id=12253](http://servizi.porto.genova.it/traffici/statistiche/sintesi_annuali/dettaglio.aspx?id=12253)).

## Genova

January to December of 2014

Unit: x 1 000 tonnes	In	Out	Total
Crude oil	11 365	0	11 365
Refined petroleum products	3 004	1 710	4 714
Gaseous hydrocarbons, liquid or compressed	0	0	0
<b>Petroleum products</b>	<b>14 369</b>	<b>1 710</b>	<b>16 079</b>
Other liquid bulk (non petroleum)	801	65	866
<b>Liquid bulk</b>	<b>15 171</b>	<b>1 775</b>	<b>16 945</b>
Cereals	0	0	0
Cattle feed / Fodder / Oil seeds	0	0	0
Coal	589	0	589
Ores	249	3	253
Fertilizers	0	0	0
Other dry bulk (scrap iron, steel, etc.)	2 689	255	2 945
<b>Solid bulk</b>	<b>3 528</b>	<b>259</b>	<b>3 787</b>
Total vrac / Total bulk	18 699	2 033	20 732
Containerized goods	9 356	12 288	21 644
RoRo traffics, containers excluded	3 866	4 103	7 969
Containers, not in RoRo units (e.g. logs of wood lifted-on lifted-off)	513	111	624
<b>General cargo</b>	<b>13 735</b>	<b>16 502</b>	<b>30 237</b>
<b>Total throughput</b>	<b>32 434</b>	<b>18 535</b>	<b>50 969</b>
Number of containers (>=20 ft), Empty	216 222	57 117	273 339
Number of containers (>=20 ft), Full	462 201	633 469	1 095 670
<b>Number of containers (&gt;=20 ft), Empty &amp; Full</b>	<b>678 423</b>	<b>690 586</b>	<b>1 369 009</b>
Number of TEUs, Empty	379 765	78 852	458 617
Number of TEUs, Full	697 082	1 017 245	1 714 327
<b>TEUs (empty &amp; full)</b>	<b>1 076 847</b>	<b>1 096 097</b>	<b>2 172 944</b>
<b>Number of passengers</b>	<b>1 471 442</b>	<b>1 273 526</b>	<b>2 744 968</b>
<b>Number of vessels</b>	<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>12 000</b>

Tab.1 : Les trafics 2014 du port de Gênes (sources Espo, op. cit.)

## II – LA CULMV DE GENES

Si, depuis la réforme, les terminalistes ont été autorisés à employer leurs propres personnels de manutention, il n'en reste pas moins que le fonctionnement portuaire impose toujours le recours à une main d'œuvre temporaire pour faire face aux aléas de production : quels que soient les dispositifs de flexibilité mis en place par les manutentionnaires – et ils sont nombreux –, la gestion des pics d'activité constitue un problème complexe et endémique, et c'est pour la prise en charge de ces situations que les compagnies ont pu se maintenir sur les quais (*Fart West Italia*, vol. 2). Autrement dit, le marché des compagnies, c'est le travail que n'arrive pas à réaliser les terminalistes avec leurs propres personnels et rien d'autre. Précisons qu'à l'instar des terminalistes, les compagnies ne peuvent opérer sur les quais qu'après s'être pliées à la procédure de sélection via l'appel d'offres lancé par l'Autorité Portuaire, procédure qui encadre strictement leurs activités, comme on va le voir.

### 1- Présentation générale

A Gênes, les dockers sont traditionnellement surnommés les *camalli* (« chameaux »), en écho au travail de portefaix qui fut le leur. La plupart d'entre eux sont désormais regroupés au sein de la CULMV-Paride Batini, soit *Compagnia Unica fra i Lavoratori delle Merce Varie Paride Batini*<sup>10</sup>. La CULMV est généralement appelée la *Compagnia Unica*, voire la *Compagnia* tout court, parfois aussi, tout modestement, *l'Unica*<sup>11</sup>.

La Compagnie génoise comptait, en 2012, 990 associés à part entière (les *soci*), plus environ 80 associés spéciaux, c'est-à-dire avec un statut encore non définitif, soit au total 1070 associés<sup>12</sup>. C'est beaucoup moins qu'à l'époque de gloire de la corporation – les années 1980 – où les effectifs sont montés jusqu'à 5 500 personnes. Mais c'est beaucoup mieux qu'au milieu des années 1990, où le point bas a été atteint dans la foulée de la privatisation des quais, avec plus que 560 associés environ (pour une vue de l'évolution des effectifs, cf. Tab.2). L'effectif le plus important après la réforme est atteint en 2007 avec 1086 associés).

On peut dire que cette croissance des effectifs atteste du dynamisme de la Compagnie et de sa reconnaissance par les terminalistes. Certains traits de son fonctionnement peuvent l'expliquer.

### 2- Fonctionnement

La totalité des associés constituent la *Compagnia* et son assemblée générale. C'est elle qui élit les membres du conseil d'administration, une équipe de sept personnes, composée d'un *Console* (Consul), de deux *vice-consoli* et de quatre conseillers, chargée de diriger la structure et de prendre les décisions politiques, stratégiques et de gestion qui s'imposent. L'élection se fait à bulletin secret sur papier blanc. Tous les associés sont éligibles et électeurs. Les représentants sont élus sur la base d'un programme soumis à l'assemblée générale par les candidats. Il s'agit donc d'un mandat impératif. Celui défendu par l'équipe en place se résume assez simplement : maintenir l'existence de la *Compagnia*, garantir une

<sup>10</sup> Le nom de Batini lui a été accolé en 2010, en hommage au dirigeant historique qui, 25 ans durant, a conduit les combats des dockers contre la libéralisation. Décédé en avril 2009, alors qu'il était en retraite, Batini a écrit l'histoire de sa vie dans la Compagnie dans un ouvrage intitulé *L'occasionale* (1991).

<sup>11</sup> Cf. <http://www.compagniaunica.it/index.php?app=cunica&&cunicalID=0385c1656e9c05b9e31d2bdfbe73003>. La Culmv, créée à partir du regroupement des différentes compagnies intervenant dans le port, succède elle-même à la « Compagnia dei carovana », corporation née au moyen âge et dissolue par décret ministériel en 1952. Cf. <http://www.circololuigirum.genova.it/Caravana> Roselli.htm

<sup>12</sup> Ce chiffre est à mettre en regard des 2217 salariés du privé, dont 1541 du côté des manutentionnaires, lesquels comptent environ 1000 dockers (*Fart West Italia*, vol. 1, p. 75). Les auteurs du rapport ont mis au point un indicateur mesurant l'incidence du travail occasionnel sur les activités des opérateurs privés. Il est de 2,2 pour Gênes, contre par exemple 22,3 pour La Spezia. Plus le chiffre est petit, plus il signale la dépendance des opérateurs privés vis-à-vis des compagnies (*Fart West Italia*, vol. 2, p. 50).



rémunération décente à ses membres et perpétuer une sociabilité fondée sur les bases de l'autonomie ancestrale qui est la sienne, gage de la solidarité qui constitue la valeur phare des associés. L'autogestion, en effet, c'est la garantie qu'aucun membre de l'organisation n'est abandonné à son sort. C'est autour de ce projet d'entraide que se coalisent les forces sociales soutenant la Compagnie.

**COMPAGNIA UNICA**  
**Forza lavoro**

ANNO	AVVIAMENTI	%	TURNI SOCIALI	%	TOTALE TURNI	100%	MEDIA ANNUALE FORZA ISCRITTA	FORZA ISCR. AL 31/12	MEDIA TURNI LAVORO MENSILE
1990	214.990	89%	26.690	11%	241.680	100%	1.456	1.389	13,8
1991	209.819	89%	25.037	11%	234.856	100%	1.233	1.214	15,9
1992	177.885	88%	23.692	12%	201.577	100%	945	920	17,8
1993	159.225	84%	29.896	16%	189.121	100%	922	922	17,1
1994	172.890	83%	34.582	17%	207.472	100%	981	889	17,6
1995	146.352	85%	25.881	15%	172.233	100%	711	667	20,2
1996	132.632	86%	20.870	14%	153.502	100%	607	564	21,1
1997	164.885	88%	21.517	12%	186.402	100%	686	809	22,6
1998	203.810	93%	14.544	7%	218.354	100%	936	1.050	19,4
1999	220.257	94%	14.640	6%	234.897	100%	1.042	1.024	18,8
2000	235.579	94%	14.544	6%	250.123	100%	994	994	21,0
2001	228.928	94%	14.608	6%	243.536	100%	1.056	1.058	19,2
2002	233.274	94%	14.640	6%	247.914	100%	1.056	996	19,6
2003	237.067	94%	14.544	6%	251.611	100%	949	949	22,1
(*) 2004	234.312	94%	14.784	6%	249.096	100%	910+174 interinali	910	22,8
(*) 2005	202.151	93%	14.544	7%	216.695	100%	901+169 interinali	897	20,0
(*) 2006	202.972	93%	14.544	7%	217.516	100%	887+175 interinali	887	18,6
2007	240.745	90%	26.400	10%	267.145	100%	1.086	1.086	20,5
2008	215.506	89%	26.400	11%	241.906	100%	1.068	1.074	18,9
2009	134.688	84%	26.400	16%	161.088	100%	1.069	1.041	12,6
2010	157.437	91%	14.728	9%	172.165	100%	990	990	14,5
2011	185.992	97%	5.819	3%	191.811	100%	990	990	16,1
2012	183.567	90%	20.844	10%	204.411	100%	990	990	17,2
2013	163.406	89%	20.073	11%	183.479	100%	957	957	16,0

(\*) La media mensile delle gg. lavorate è stata calcolata considerando che quella del personale interinale è la metà di quella dei soci e quindi nel rapporto tra il numero delle giornate e la forza, il personale interinale è stato conteggiato solo al 50%.

Tab.2 : les statistiques de l'emploi de la Compagnie Unique de 1993 à 2013  
sources : Autorita' portuale Porto di Genova, op. cit., p.76.

### 3- Volume et composition de la force de travail

Comme on l'a compris, les effectifs de la Compagnie ne sont pas libres. Ils sont fixés par l'autorité portuaire au moment de la procédure d'appel d'offres. Tout projet de création de poste doit d'abord obtenir l'accord des services compétents de l'Etat, via l'Autorité Portuaire. Une telle situation d'encadrement administratif s'explique en particulier par le principe d'assurance chômage, qui permet de verser à tout docker indépendant non employé une indemnité journalière de 38 €, à concurrence de 26 jours par mois, soit une garantie de revenu de 988 €/mois (un fonds national d'indemnisation, dit *Cassa integrazione*, est mis en place pour cette prise en charge<sup>13</sup>). Maintenir l'enveloppe budgétaire dans des limites convenues signifie pour l'Etat pouvoir contrôler les effectifs de dockers. Partant de là, la Compagnie gère ses effectifs. Démissions et départs en retraite peuvent être compensés par des embauches.

Sur la totalité de l'effectif, 970 travailleurs approximativement sont des « dockers purs », exécutant les tâches physiques réclamées par les manutentions (et pouvant bénéficier des indemnités de chômage temporaire, les autres y échappant, car non soumis à l'aléa de l'emploi). L'âge moyen de ces travailleurs est assez bas (34/35 ans), car depuis 1995, 800 jeunes ont été recrutés, dont les plus âgés ont désormais entre 40 et 45 ans. Environ 80 personnes ont dépassé le cap des 50 ans.

Il n'est pas facile de parler de leurs qualifications, car la polyvalence a été développée au maximum, via des formations internes, afin que le plus grand nombre de personnes puissent répondre aux appels des clients, *quel que soit le type de travail demandé*. Les tâches les plus qualifiées sont celles de conducteurs de grues et de portiques, les moins qualifiées celles de servants de bord, *i.e.* préposés aux tâches d'arrimage/désarrimage des conteneurs à bord des navires. Entre les deux extrêmes, se situent toutes les fonctions relatives à la conduite d'engins terrestres ou de contrôle des activités. Sur le total, 220 dockers sont répertoriés comme ouvriers spécialisés. Tous les autres sont susceptibles d'occuper plusieurs types de poste, selon un gradient propre à chacun. Cela signifie qu'un travailleur titulaire du permis grue ne rechignera pas à faire le manœuvre, à défaut d'autres tâches (et sera alors payé comme tel). Voilà un exemple de flexibilité fonctionnelle qu'on ne peut rencontrer dans les entreprises privées, où la polyvalence est beaucoup moins poussée et surtout freinée par les conventions collectives. Le reste de l'effectif, une vingtaine de personnes, autrement dit un nombre très limité au regard du chiffre d'affaires, est constitué d'administratifs (comptabilité, paye, informatique, etc.), car la compagnie prend en charge elle-même l'ensemble des fonctions de gestion.

### 4- Les recrutements

A Gênes, comme probablement encore souvent ailleurs, les dockers se recrutent de père en fils ou à travers la parentèle. Aucun diplôme, aucune condition de formation, n'est exigé au moment du recrutement. La seule « qualification » réclamée est une « robuste constitution » et la possession du permis de conduire. S'il en est ainsi, c'est parce que tout entrant commencera par les tâches de manutention, et, selon ses talents et aspirations, se perfectionnera *via* les formations internes promues par la Compagnie (s'il existe quelques femmes dans la Compagnie, elles travaillent exclusivement dans les bureaux). Ce qui importe le plus aux yeux des dirigeants, c'est un certain état d'esprit. La Compagnie a recruté ces dernières années beaucoup d'ingénieurs, de diplômés divers, etc., mais jamais en raison des qualifications annoncées : toutes les recrues ont commencé à la manutention et évolué au fil des ans selon leurs capacités. Ce dont on veut être sûr avant tout, c'est

<sup>13</sup> Elle bénéficie d'un fond annuel de 12 millions € pour le secteur portuaire...



l'adéquation du nouveau venu avec la culture du métier, les *valeurs* de la Compagnie. C'est ce qui fait que la quasi-totalité des associés d'aujourd'hui provient d'une famille où père, beau-père, grands-pères paternel et maternel, oncles, cousins et neveux sont ou ont été dockers.

La déontologie, sinon l'éthique, que cherche à promouvoir la structure est avant tout le respect du travail et du client. Le professionnalisme ne se discute pas, assène l'un de nos interlocuteurs de la direction, et c'est sans doute ce qui a le plus changé dans la mentalité docker, qui témoigne de la volonté collective de se mettre au pas des exigences de l'époque en épousant sans réserve les dogmes de la productivité et du progrès technique. Cet aspect est quasi-unanimement reconnu du côté des opérateurs privés, dont certains vont jusqu'à dire textuellement « malheur à nous si la Compagnie venait à disparaître », comme nous le confiait un représentant des expéditeurs. D'ailleurs, la croissance des effectifs témoigne bien de ce que la Compagnie a réussi à convaincre ses clients sur le port.

Mais, s'agissant des valeurs des dockers, c'est, par-dessus tout, et qui vient du plus profond de la culture ouvrière, l'éthique de l'entraide entre associés qui domine ; ce primat de la solidarité constitue la pierre angulaire de la culture docker défendue par les instances dirigeantes. On peut parler d'un code moral, écrit nulle part, mais dont on attend le respect. Entrer dans la Compagnie, c'est entrer « dans une grande famille » à laquelle on doit loyauté et dévouement, explique ainsi un des vice-consuls. Un associé malade ne doit pas rester sans appui ; des difficultés économiques conjoncturelles dans une famille seront prises en charge en favorisant le nombre de tournées confiées à un associé ou en lui promettant l'embauche d'un des siens ; un docker qui a enchaîné les tournées à des postes pénibles, qui a un besoin impératif de travailler, ne veut pas entendre parler de *cassa integrazione*, sera affecté à un poste moins dur, pendant quelque temps ; ou encore, un vieil associé, usé par le travail, sera affecté à des tâches moins pénibles, les plus jeunes se portant volontaires pour le suppléer. Cette solidarité va jusqu'à garder avec soi, pour des petits travaux d'entretien, des associés dont les performances et l'utilité sont tout à fait discutables. Du point de vue des dogmes de la gestion, il s'agit sans doute d'une hérésie. Du point de vue des valeurs humaines et des avantages sociaux et organisationnels qui en résultent, la discussion mériterait d'être ouverte, comme on va le voir.

## 5- La *chiamata*

En matière d'organisation du travail, il convient de s'arrêter sur le rôle central du *bureau des appels*, c'est-à-dire de deux équipes de six personnes qui se succèdent pendant douze heures pour répartir le travail entre les associés. Les *camalli* appellent cela la « *chiamata* », l'*appel*. Ce nom évoque la situation traditionnelle des dockers se présentant chaque matin au port dans l'espoir d'être embauchés. C'est au bureau des appels que se retrouvent chaque jour les travailleurs en attente d'un placement (en général, la répartition se fait deux heures avant la prise de fonction. Les commandes des terminalistes affluent au fil de l'eau pour chacune des tournées quotidiennes). C'est le pool de placement qui fait l'adéquation entre les demandes des clients et la répartition des tâches. Le pool doit tenir compte des états de services mensuels de chacun, des qualifications de chaque associé, du profil des tâches attendues par le client pour composer ses équipes et les affecter à un terminal. Le plus important est bien sûr de distribuer équitablement les tournées entre les associés, tout en tenant compte des qualifications. Quand 300 à 400 personnes doivent être placées chaque jour, on comprend la difficulté de l'opération. C'est la moyenne des placements journaliers. Mais les fins de semaine, ce chiffre monte jusqu'à 800 et, dans certaines situations extrêmes, 1300/1400 dockers peuvent être mobilisés (certains réalisant alors deux tournées). De l'avis général, y compris du côté de certains terminalistes, il est difficile de trouver une entreprise capable d'une telle réactivité.

Les listes d'affectation sont placardées à côté des bureaux et chacun prend connaissance du travail qui lui a été affecté. Tout se fait « à la main ». L'informatisation, envisagée à une

époque, a été abandonnée, l'ordinateur étant incapable de prendre en considération les aspects humains, techniques et fonctionnels que les membres du pool intègrent dans leur programmation. La *chiamata*, c'est important, fonctionne comme un point de rencontre et de discussion entre les travailleurs et l'organisation. La gestion des placements suppose de grandes réactivité et adaptabilité, et le contact humain est indispensable pour conduire à bien cet exercice pluri-quotidien. C'est à ce moment-là, en particulier, que les récriminations peuvent se faire entendre et se résoudre – plus ou moins de bonne grâce. L'associé qui s'étonne de son placement peut demander des comptes au pool, faire connaître ses objections et tout le monde peut faire valoir ses raisons, jusqu'à trouver une solution. En cas de « point dur », les médiations s'organisent, des recours peuvent être remontés au *Console* ou aux *vice-consoli*, etc. Chacun mise sur sa bonne foi, son égalité statutaire dans la structure pour faire avancer le contentieux. Cela n'est pas toujours simple, mais au moins le conflit n'est jamais vidé par un acte d'autorité unilatéral. Il y faut toujours un arbitrage. C'est peut-être plus long, mais c'est le prix de la démocratie laborale et la garantie de la solidarité qu'on trouve entre les associés<sup>14</sup>.

## 6- Une flexibilité volontariste

Les dirigeants de la structure soulignent, en particulier, l'extrême flexibilité à laquelle ses membres ont dû se plier pour s'imposer sur les quais (Benvenuti, 2010). Non seulement les *camalli* n'ont jamais refusé la moindre requête de leurs clients, pénétrant tous les secteurs d'activité du port, des conteneurs jusqu'au déchargement des bagages des navires de croisière et leur avitaillement, en passant par tous les types de marchandises traitées par le port (fruits et légumes, vracs, etc.), mais encore ils ont accepté, affirment-ils, des conditions de travail qu'aucune entreprise privée n'a jamais pu mettre en place : les *camalli* se déclarent disponibles 24h/24, toute l'année. En cas de besoin, en moins d'une demi-heure, le pool peut réquisitionner autant de travailleurs supplémentaires qu'il n'en faut. Les *camalli* en « disponibilité » sont censés répondre au téléphone à n'importe quel moment du jour et de la nuit. Les cas des ferries, des navires de cabotage ou des mixtes ro-ro/passagers sont exemplaires à ce propos. Pour mille et une raisons, ceux-ci arrivent de plus en plus souvent sans être attendus. Prévenu au dernier moment, le pool doit envoyer une ou plusieurs équipes dans l'heure, en dehors des horaires habituels de tournée, même en pleine nuit, et sans tenir compte évidemment des six heures légales de travail : s'il faut rester plus longtemps, les *camalli* achèvent le travail avant de rentrer. Ces choses-là, la Compagnie et ses associés ont accepté de les faire, insistent les dirigeants, *pour la survie collective*. De leur point de vue, aucune entreprise privée n'est capable d'offrir une telle disponibilité : les conventions collectives ne le permettent pas, les salariés *ne le voudraient sans doute pas*. Selon ses dirigeants, seule la Compagnie est capable d'offrir une telle réactivité. Et ce n'est pas tout. La Compagnie ne se contente pas de mettre à disposition des « bras » pour l'exécution des tâches. Elle n'envoie que des équipes parfaitement autonomes, avec leur chef d'équipe, qui organise et surveille le travail lui-même, indépendamment de la présence de la maîtrise des clients (parfois conjointement avec elle). Autrement dit, la Compagnie ne fonctionne pas comme une simple agence de travail intérimaire qui envoie de la main d'œuvre dont la prise en charge revient à l'encadrement du client. Elle met à disposition des hommes et une structure autonome, qui sait se prendre en charge et se diriger elle-même, en vertu de la connaissance des technologies et des procès de production. Cette capacité a pour ainsi dire été progressivement appuyée par les terminalistes eux-mêmes qui ont compris les avantages à ne pas avoir à faire à de simples manœuvres.

<sup>14</sup> On avait envisagé d'envoyer un sms au docker pour lui faire connaître son affectation : les dirigeants ont compris qu'un tel dispositif signifiait l'atomisation de la Compagnie. Ils ont reconnu l'importance capitale de réunir, avant chaque prise de service, les travailleurs pour maintenir l'esprit de corps et de camaraderie qui a toujours prévalu et, surtout, vider immédiatement et au vu de tous les conflits naissants autour de l'organisation des tournées.

Toute la question pour la compagnie est de savoir se faire payer à sa juste valeur cette qualité de service. C'est sur ce point sans doute que la valeur attachée au travail autonome rencontre les plus vives réticences du côté du reste des opérateurs portuaires.

## 7- Les rémunérations

La question des rétributions est assez compliquée. On va envisager d'abord celle des associés, avant de parler des règles de rémunération des interventions des dockers auprès des terminalistes. Partant, on pourra décrire l'état de grande difficulté dans laquelle se trouvent la structure et ses membres. C'est autour de cette question de la « juste rémunération » du travail des dockers que se cristallisent le contentieux entre les dockers et leurs clients dans le port, contentieux dans lequel l'Autorité Portuaire semble bien démunie et qui conduit les dockers à demander la révision de leur statut, au nom de l'intérêt général.

Chez les *camalli*, une soixantaine de personnes est mensualisée. Leur salaire est fixe. *Il a été voté par l'assemblée générale*. Il concerne la direction, les employés de l'administration, les douze personnes du pool d'organisation des appels, les cadres techniques et les inspecteurs de chantiers. Pour les dirigeants, par exemple, le *Console* et les trois vice-consoli, les salaires sont définis sur la base de la moyenne des meilleurs salaires de la Compagnie (entre 40 % et 50 % des meilleurs salaires moyens) – soit pour le *Console*, par exemple, *c'est-à-dire le premier dirigeant de la Compagnie*, environ 2 000 € net par mois. Cela signifie que les dirigeants gagnent peu dans l'absolu, et de toute façon moins que certains dockers qualifiés *qui enchaînent les tournées*. Cette hiérarchie des salaires témoigne bien du prestige qui est resté attaché au cœur de métier : la manutention, et redimensionne certains discours sur les « salaires exorbitants des dockers », encore très prégnant dans l'imaginaire collectif.

Pour être tout à fait clair, rappelons que la rémunération des travailleurs affectés aux manutentions est variable en fonction du nombre de tournées réalisées, sachant que, là où les dockers du privé sont limités par la loi à 22 tournées/mois, les *camalli* peuvent en réaliser *jusqu'à 35* (un travailleur peut prendre la première tournée, se reposer durant les deux suivantes et reprendre le travail pour la quatrième ; cf. aperçu de ce qu'a pu être le nombre moyen de tournées par docker avant 2007, Tab.2, dernière colonne « *media turni lavoro mensile* »). Compte tenu des modes de calcul du salaire des dirigeants, on comprend que certains dockers peuvent gagner jusqu'à 4 000 €/mois, mais pour parvenir à ce niveau, ils ont dû enchaîner les tournées. A l'inverse, à *parité de tournées*, les *camalli* gagnent en moyenne moins que les dockers du privé (d'après nos informateurs chez les terminalistes, il est d'environ 1 500 € brut/mois).

Ces précisions sont importantes, car elles permettent de dissiper les contre-vérités relatives aux rémunérations « abusives » des dockers, qui persistent malgré les transformations radicales du métier : si certains gagnent plutôt bien leur vie, c'est en raison de leur qualification et de leur courage et non pas en vertu d'une quelconque rente que les dockers arriveraient à extorquer grâce aux tarifs abusifs qu'ils imposent à leurs clients ou d'indemnités de chômage exorbitantes reçues de l'Etat. On a vu plus haut ce qu'il en était des indemnités de chômage. On peut aussi souligner qu'au moment des enquêtes, et malgré la crise qui persiste, le ratio *pro capita* des journées donnant lieu à indemnité est en moyenne, pour la Compagnie, de 4,5 jours/mois, autrement dit très peu<sup>15</sup>. Certes, il ne s'agit que d'une moyenne qui cache des disparités, mais elle est tout de même significative. Pour maintenir un haut niveau d'engagement, beaucoup de *soci* acceptent tous les appels, quelle que soit leur qualification. Il faut préciser, en outre, qu'un docker n'est pas en droit de percevoir les indemnités de chômage temporaire s'il n'affiche pas un certain nombre de plages de disponibilité dans le mois. Tout est prévu, on le voit, pour limiter la paresse de

<sup>15</sup> En 2009, la CULMV a déclaré 18 130 journées chômées. A Naples, on passe de 3 129 journées avant la crise à 10 245 (+227%) ; à Ravenne, de 10 514 à 28 178 (+168%) (*Fart West Italia*, vol. 1, p. 60).

cette corporation si décriée encore dans le discours commun génois – sans doute sous l'influence de pratiques avérées autrefois, mais aujourd'hui totalement révolues. Ce qu'il importe de noter avant tout, c'est que si les rémunérations peuvent augmenter bien au-dessus des salaires du privé quand le marché « tire », elles peuvent tomber à un plancher plutôt bas dans le cas inverse. Ce qui permet de dire que la flexibilité, du point de vue des dockers, c'est avant tout l'incertitude des revenus, mais aussi un degré de flexibilité auquel aucun salarié privé n'est soumis probablement.

## 8- Le prix de l'autonomie

Avec la crise de 2007-2008, la *Compagnia* a dû composer de nouveau avec les règles. Les sociétaires ont dû mettre à l'épreuve une nouvelle fois leur esprit de solidarité et accepter des mesures de restriction salariale collective afin de répartir la pénurie sur tous les sociétaires. L'objectif, comme à chaque fois, est de tenir pour permettre à la *Compagnia* de continuer à exister, afin d'être en mesure, au moment où les affaires redeviennent plus florissantes, d'être là, et, une fois encore, de s'imposer comme le prestataire de service de référence. Cette stratégie semble avoir fonctionné auparavant : la *Compagnia* génoise a survécu à la privatisation de 1994 et a vu progressivement augmenter le nombre de ses appels, y compris chez les terminalistes les plus réticents (le terminal Voltri, tenu par VTE/PSA, est devenu désormais le premier client de la Compagnie, après s'être opposé à toute collaboration). Cependant, la situation s'est de nouveau dégradée avec la crise de 2008. Le nombre d'appels et, par voie de conséquence, le chiffre d'affaires de la Compagnie ont chuté (-32 % en 2009, par rapport à 2008). La Compagnie parlait de 15 millions € de chiffres d'affaires en moins (30 millions en 2009, contre 45 millions en 2008) et d'une chute des appels de 80 000 journées (soit 130 526 appels contre 210 526 en 2008). Certains associés ont perdu jusqu'à treize mille euros de revenu annuel<sup>16</sup>. Malgré la légère reprise, la situation ne s'est pas assainie en 2011 et 2012<sup>17</sup>. L'année 2011 s'est soldée avec un total de 193 000 appels (et au moment de l'enquête l'année 2012 était sur les mêmes pentes, tandis que l'année 2013 est marquée par une nouvelle baisse à 183 479 appels<sup>18</sup>). Soit toujours 30 000 à 40 000 appels en moins par rapport à 2008, alors même que les tonnages sont repartis à la hausse (L'annexe 3 donne un aperçu du décrochage tonnages/nombre d'appels depuis la crise). Au moment de l'enquête, la compagnie disait avoir épuisé toutes ses réserves : elle était nue devant l'épreuve... Pour ses dirigeants, il faudrait un changement dans les règles de rémunération.

<sup>16</sup> Cf. le bulletin d'information *Assagenti news*, anno 1, numero 8, ottobre 2010, p. 2. Ces chiffres sont atteints alors même que l'activité portuaire totale a chuté, en 2009, de 15 à 16 % seulement, par rapport à 2007, laissant entendre que les entreprises ont diminué abusivement leurs appels à la Compagnie en recourant plus qu'il n'est permis aux heures supplémentaires de leur propre personnel (le trafic conteneur et marchandise conventionnelle passe de 29,7 MT en 2007 à 23,4 MT en 2009, les vracs solides de 5,99 MT à 3,68 ; cf. « Porto of Genova, Servizi, traffici ed operatori », *AP di Genova*, 2011). Situation plutôt cocasse : en pleine période de crise, les dockers privés gagnent plus qu'en temps normal, tandis que les associés de la Compagnie émargent au chômage. Il s'agit même là d'une sorte de détournement de fonds puisque les entreprises privées utilisent indument les facilités offertes par l'assurance chômage, faisant payer à la collectivité le prix de leur choix managériaux.

<sup>17</sup> Le CA est remonté à 42 millions d'euros en 2012, sans atteindre le niveau de 2007 (environ 49 millions), avant la crise (données CULMV).

<sup>18</sup> Cf. *Autorità portuale Porto di Genova*, Direzione Pianificazione e Sviluppo, « Traffici ed Avviamenti al lavoro del Porto di Genova, Anno 2013 », p. 75.

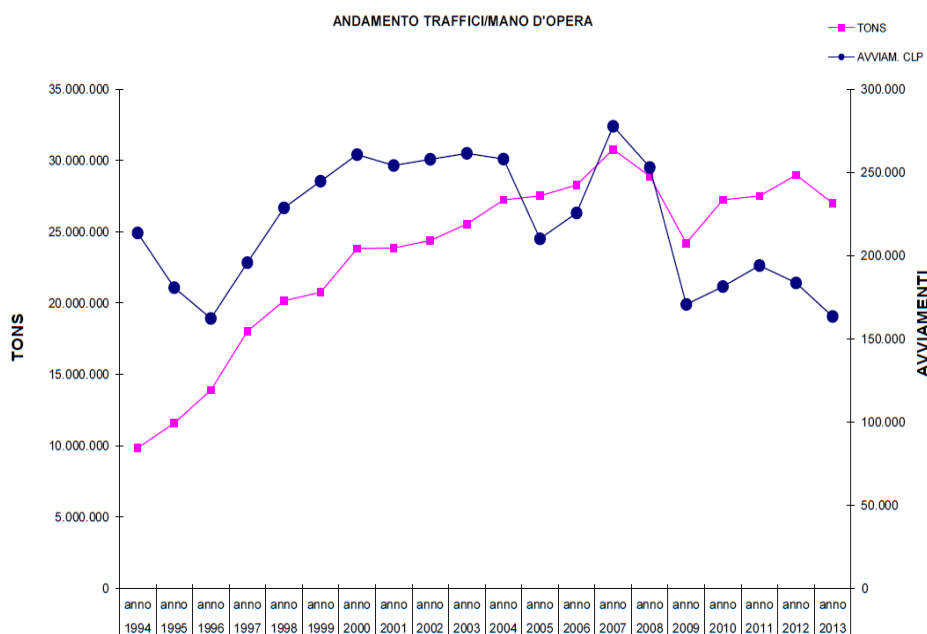


Fig.2 - Le décrochage tonnages traités/nombre d'appels main d'œuvre à la CULP depuis 2008 (sources : Autorita' portuale Porto di Genova, op. cit., p. 77. En rose, les tonnages)

### III – REFORMER LES PRINCIPES DE REMUNERATION

Le problème essentiel de la Compagnie est d'être entièrement subordonnée aux appels des terminalistes. Les Compagnies sont des entreprises « sans marché ». Leur « marché » correspond aux « pics d'activité » des terminalistes. Si le travail de ceux-ci baisse, les pics disparaissent et la Compagnie se retrouve sans travail. Aussi, la manière dont les terminalistes gèrent leur propre effectif a un retentissement sur le nombre d'appels de main d'œuvre extérieure. Si par exemple, l'employeur privé force ses salariés à enchaîner des tournées, au mépris des conventions collectives, les dockers indépendants en font les frais. C'est un premier aspect du problème, qui a été mis sur le tapis par les *camalli* et certains syndicats de salariés du privé (la CGIL), qui ont accusé les terminalistes de transgresser les règles en matière de flexibilité interne, en forçant la main d'œuvre la plus précaire à enchaîner les tournées<sup>19</sup>. L'autre dimension du contentieux entre la Compagnie et les terminalistes, et qui prend un tour de plus en plus dramatique pour la première, c'est le système de rémunération.

Le prix des prestations fournies par la Compagnie n'est pas libre, comme on l'a compris. Il est défini par le Comité portuaire au moment de la procédure de sélection via l'appel d'offres<sup>20</sup>. Du point de vue des dockers, le contrat passé avec l'AP en matière de tarif a été assez mal rédigé, laissant trop de liberté aux terminalistes. Il est écrit que les tarifs des

<sup>19</sup> Ces accusations sont faites par les dirigeants de la Compagnie et corroborées par les représentants du principal syndicat présent dans le port. Bénéficiant du relais de ses propres délégués du personnel ou des 40 RSU répartis dans les entreprises, la CGIL a établi que certains opérateurs (on cite le cas de VTE/PSA, le plus gros opérateur de conteneurs) ont réduit jusqu'à 75 % leurs appels vers la Compagnie au lendemain de la crise. L'AP a d'ailleurs été alertée sur ce point et les syndicats comme la Compagnie espéraient au moment de l'enquête une intervention de sa part auprès des terminalistes pour faire respecter les accords d'entreprise et les conventions collectives...

<sup>20</sup> Compte tenu de ces arrangements, le prix de la journée de travail du docker s'élève, en moyenne, à 215 € brut, sans déduction des charges de structure et taxes et cotisations sociales, dont l'IRPEF : *Imposto sul Reddito delle Persone Fisiche*, l'impôt sur le revenu.



prestations doivent s'entendre « tarifs maximum ». Autrement dit, les terminalistes peuvent définir à leur guise un tarif de base en-dessous de cette rémunération maximale. C'est ce qu'ils ont fait, évidemment, en mettant en place des systèmes d'incitation, permettant d'atteindre le tarif plafond (dans certains cas même de le dépasser) en fonction de critères de productivité. Pour les terminalistes, l'existence d'une prime de productivité était un incontournable. Ils ne pouvaient imaginer donner un tarif indépendant des rendements.

Les *camalli* au demeurant n'étaient pas opposés à ce principe, dont les ressorts peuvent être partagés par des travailleurs attachés aux valeurs de l'effort et de l'engagement individuel. Le problème est, comme dans tout système de salaire au rendement, de définir « avec justice » le rendement de base. C'est là aussi une vérité historique que ce rendement est une vue de l'esprit, une convention discutable (Maugeri, 2013b), surtout dans les activités non standardisées, comme c'est le cas du transport maritime où l'aléa est souverain et la productivité dépendante de mille paramètres souvent étrangers à la volonté des travailleurs. Surtout, ce que les dirigeants de la Compagnie n'arrivent pas à obtenir de leurs clients, c'est d'intégrer dans le prix de base le coût du service d'organisation du travail rendu par la Compagnie : la rémunération est pensée uniquement à l'aune du travail réalisé par le docker, dans l'oubli de tout le travail « invisible » réalisé par le collectif, en particulier le bureau des appels, pour que chaque client ait, au moment voulu, à l'endroit voulu, le nombre et la qualité de travailleurs attendus, et tout cela au plus près de la prise de service. En somme, les terminalistes se refuseraient à payer les coûts d'organisation et de gestion de la structure, persistant à concevoir le travail des dockers indépendamment de la structure et des hommes qui l'appuient.

### 1- Trouver une sortie par le haut

Avec la baisse du nombre d'appels, la situation s'est tendue : le volant d'affaires n'est plus assez élevé pour que la Compagnie arrive à payer ses charges de structure et les salaires des improductifs, sauf à faire tomber le revenu des dockers sous des seuils indignes, ce que personne ne veut se résoudre à accepter. Pour faire face, elle a réduit au maximum les rémunérations de tous, dockers comme employés administratifs et cadres dirigeants, mais ne sait plus faire face à ses charges structurelles<sup>21</sup>. Au moment où nous réalisons les derniers entretiens, la Compagnie se déclarait « aux abois » et attendait une prise en charge collective du problème par la place portuaire, sous la forme d'une révision des tarifs de base. Le fait est que cette réaction collective n'arrivait pas. Les terminalistes invoquaient le respect des clauses légales et l'AP ne disposait formellement d'aucune autorité sur eux pour les amener à la table des négociations. Toute la gouvernance portuaire semblait ici prise en défaut<sup>22</sup>. Tout se passait comme si chacun attendait la disparition de la Compagnie, dans le mépris du capital de professionnalisme que tous lui reconnaissent pourtant.

On comprend alors que la revendication principale des dockers soit finalement d'obtenir la reconnaissance officielle de leur rôle dans l'efficacité portuaire collective et, partant, l'attribution d'un statut qui les rapprocherait des pilotes et des lamaneurs, autrement dit celui d'un *service d'intérêt général*. Conjointement, ce qu'ils réclament c'est, non pas une meilleure rémunération dans l'absolu, mais la mise en place d'un mécanisme de rémunération flexible capable de prendre en considération les variations de la demande. Et à cette fin, ils sont disposés à ouvrir leurs livres de compte et à envisager dans la transparence l'élaboration de ce mécanisme, garantissant à la fois un salaire décent aux hommes et la

<sup>21</sup> A titre d'exemple, l'assurance des dockers représente une somme de 1,5 million €/an.

<sup>22</sup> On peut dire que la situation politique du port de Gênes se caractérise d'abord par son « atomisation » : il n'existe aucune instance représentant collectivement les opérateurs privés. La *commissione paritetica*, qui normalement doit fédérer les opérateurs portuaires et prendre en charge les dossiers d'intérêt général, à l'image des Unions Maritimes françaises, n'est qu'une coquille vide, privée de tout pouvoir de représentation. C'est une difficulté supplémentaire pour la Compagnie qui doit conduire des négociations séparées avec chaque terminaliste pour se faire entendre.



pérennité de la structure, au nom du bien commun. L'argument selon lequel les *camalli* émargent à la *cassa integrazione* (et qu'en conséquence la situation n'est pas si « dramatique » pour les individus), cet argument, outre son cynisme quand on sait ce qu'est l'indemnité journalière, cet argument donc ne tient pas car, dans ce cas, personne ne prend en charge les frais fixes de la structure, qui se paie exclusivement sur le nombre de journées travaillées. Sauver l'existence de la Compagnie suppose une reconnaissance collective de son utilité, son élévation au niveau d'un service d'intérêt général, autrement dit, une prise en charge échappant en partie aux lois du marché. Les *Camalli* appellent, en somme, à une nouvelle réforme portuaire à propos du travail indépendant dans les ports.

## 2- Un dialogue de sourds

A rebours de ces attentes de reconnaissance, les terminalistes protestent eux contre le maintien du « monopole de la main d'œuvre portuaire », et « l'obligation » d'avoir à s'adresser aux compagnies plutôt qu'à une agence de travail intérimaire de leur choix. Leur souhait est de sortir *définitivement* de toute relation administrée dans la gestion de la main d'œuvre extérieure, ce qui peut être lu comme une tentative de redessiner la communauté portuaire traditionnelle (Foulquier, Maugeri, 2014). A cet égard, il convient de souligner que la présence des Compagnies dans les ports, si elle est un monopole, l'est dans la même mesure que celle des terminalistes eux-mêmes. Compagnies comme terminalistes sont sélectionnés sur la base d'appels d'offres et leur sélection répond à un cahier des charges librement conçu par l'Autorité Portuaire et son Comité, dans lequel figurent, rappelons-le, des *représentants des terminalistes*. Le processus de sélection des concessionnaires de prêt de main d'œuvre est, en somme, en tout point semblable à celui qui prévaut dans l'attribution des concessions de terminaux et c'est donc un usage purement rhétorique qui est fait de ce terme par les terminalistes quand ils parlent de monopole des manutentions : un terminaliste qui décroche une concession dans un port est de la même façon que les compagnies en situation de monopole<sup>23</sup>, dès lors que, comme c'est souvent le cas, le type d'activité qui est la sienne est réalisé par lui seul. Aussi, on s'étonne de ce que les terminalistes s'obstinent dans la dénonciation du monopole des dockers et du pouvoir dont ils disposeraient de ce fait sur leurs clients. On s'étonne surtout que les opérateurs privés présentent le recours aux services des sociétés de travail intérimaire comme une solution au reproche de manque de motivation adressé aux *camalli*. Ceux-ci ne témoigneraient pas, selon les terminalistes, de la même implication dans le travail, du même attachement à l'entreprise que les salariés directs. C'est sans doute la vérité. Le *camallo* appartient à la *Compania*, pas à l'entreprise dans laquelle il exerce son métier *occasionnellement*. Sa loyauté, il la réserve à son groupe d'appartenance, sa Compagnie, dont il est un des *associés*. Cela peut irriter les cadres et managers chargés de leur gestion au quotidien et on veut bien admettre certaines des réserves formulées du côté des terminalistes. Toutefois, on ne voit pas en quoi la possibilité de recourir à du personnel extérieur à la Compagnie permettrait de résoudre la question de la motivation et de l'attachement évoquée par le management. Un intérimaire issu d'une agence ou d'une coopérative de travail temporaire lambda, éprouvera *a priori* encore moins d'implication que le *camallo* pour une entreprise qui ne fait appel à lui *que quand elle le juge indispensable* et se désintéresse de son sort le reste du temps – à moins d'avoir une vision essentiellement coercitive de la motivation, qui ne serait au rendez-vous que chez les personnels précaires, inquiets du renouvellement de leur engagement.

Opinion que ne partage précisément pas la Compagnie qui se bat toute l'année pour garantir du travail, un emploi et un revenu à ses *associés*, associés qui, en retour, sont prêts à de nombreux sacrifices, on l'a vu, à rebours des calculs étroitement utilitaristes et

<sup>23</sup> B. Musso, propriétaire-dirigeant de la société Grendi, confirme ce point de vue, dès lors qu'on rappelle le manque structurel d'espace des ports italiens garantissant aux concessionnaires une « rente de position ». Cela lui faisant dire que les bénéfices théoriques de la privatisation sont annihilés par cette contrainte spatiale... Cf. B. Musso, *Il porto di Genova...*, op. cit., p.35.

optimisateurs qu'on prête, dans la théorie économique, aux comportements des travailleurs. Aussi, on peut considérer que si le management des entreprises privées met l'accent sur un vrai problème – celui de la motivation et de ses sources, qui renvoie à la question générale de la gouvernance des firmes (Maugeri, 2014) – il s'en remet à une fausse solution. La motivation, l'application, le sentiment d'appartenance ne se décrètent pas, ils se travaillent sur le long terme et à travers une série d'épreuves qui construisent peu à peu la confiance et la loyauté réciproques.

### 3- L'obsession du coût du travail

En réalité, derrière la dénonciation de l'exclusivité des compagnies et l'apologie de la mise en concurrence des loueurs de main d'œuvre se trouvent peut-être tout simplement le désir des multinationales – en concurrence effrénées les unes avec les autres dans le cadre d'une mondialisation déréglementée –, de réduire encore le coût des services qu'ils achètent aux compagnies et, par effet en retour, pouvoir peser sur leurs propres salariés afin de faire baisser les rémunérations et/ou augmenter la productivité. Il s'agit en somme, d'abattre encore le coût du travail des dockers, qu'il soit privé ou indépendant, en tant que maillon le plus faible de la chaîne de valeur du transport maritime. L'économie portuaire, on le voit, est en phase avec le discours dominant sur la *cherté* du travail et sa délégitimation dans la création de valeur. A la lumière des faits, rien n'indique que les travailleurs indépendants aient les moyens de résister encore longtemps à cette volonté. A cet égard, une des dispositions du nouveau projet de loi sur les ports en discussion à l'époque à l'Assemblée soulevait plus que des craintes chez les syndicats, comme dans les Compagnies : elle prévoit la possibilité pour les terminalistes d'échanger leurs propres salariés pour régler la question des appels de main d'œuvre occasionnelle, ce qui signifierait en partie la mise à l'écart des Compagnies. En conséquence, l'avenir des dockers indépendants reste pour le moins sombre.

## CONCLUSION

Malgré le triomphe général du salariat dans l'organisation du travail, il existe en Italie des exemples d'organisation de travailleurs qui ne doivent rien au modèle d'organisation de la main d'œuvre dominant, conçu comme le seul modèle d'efficacité productive possible. Ce modèle salarial repose implicitement sur une idée négative du travailleur, conçu comme opportuniste, paresseux et hostile à l'effort. Pour l'encourager à travailler, il lui faudrait un encadrement répressif, des technologies de motivation fondées essentiellement sur la rémunération et la menace et, surtout, lui ôter le droit de se diriger lui-même.

A l'inverse, le modèle d'organisation défendu par les dockers italiens repose sur cette possibilité d'autogestion dans le travail quotidien, aussi bien qu'au niveau de la gouvernance générale de la structure, où chaque travailleur est doté des mêmes prérogatives délibératives que tous les autres membres de l'organisation. La démocratie, le vote à la majorité, la collectivisation de toutes les décisions sont les principes de cette autogestion, dont les vertus organisationnelles et l'efficacité productive méritent d'être considérées avec sérieux. Celle-ci suppose bien des prérequis, qui la rendent plutôt fragile et dont nous n'avons pu développer, faute de place, les aspects les plus délicats (Ferreira, 2005), mais, elle vaut sans doute la peine d'être pensée, aujourd'hui où, sous les coups de boutoir de la mondialisation, on assiste à l'effondrement d'un monde pourtant vital pour la production des richesses : celui du *travail*. La question centrale demeure la suivante : les forces du marché sont-elles nécessairement les seules et les meilleures pour garantir l'efficacité productive. Les Compagnies de travailleurs portuaires italiens semblent répondre par la négative. La recherche doit poursuivre son effort pour apporter les éclairages de la science sur ces questions.

**Bibliographie**

- Alchian A.-A., 1969, Corporate Management and Property Rights, in H. Manne (ed.), *Economic Policy and the regulation of Corporate Securities*, American Economic Institute, Washington.
- Alchian A.-A., 1987, Property Rights, in J. Eatwell, M. Milgrate, P. Newman (ed.), *The new Palgrave: A Dictionnaire in Economics*.
- Alchian A.-A., Woodward S., 1988, The Firm is Dead: Long Live the Firm. A review of Oliver E. Williamson *The Economic Institutions of Capitalism*, *Journal of Economic Literature*, vol. 26, Mars.
- Arcuri C., 2009, *L'altro fronte del porto*, Mursia, Milano.
- Batini P., 1999, *L'occasionale. Storia di un porto e della sua gente*, Marietti, Genova.
- Benvenuti A., 2010, Ruolo e funzioni dell'art. 17 nell'organizzazione del lavoro portuale nel porto di Genova, in *Quaderni portuali. Numero monografico sul lavoro portuale*, Autorità Portuale di Genova.
- Bologna S., *Le multinazionali del mare. Letture sul sistema marittimo-portuale*, EGEA, Milano.
- Collectif, 2011, *Fart West Italia. Il futuro dei porti e del lavoro portuale*, Osservatorio del trasporto e della logistica/ISFORT, vol. 1.
- Collectif, 2012, *Fart West Italia. Il futuro dei porti e del lavoro portuale*, Osservatorio del trasporto e della logistica/ISFORT, vol. 2.
- Coriat B. & Weinstein O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris.
- Jean Debrie & Cécile Ruby, 2009, Approche des réformes portuaires européennes et nord-américaines (Canada). Éléments de réflexion pour la politique portuaire française, *Direction Générale de la Mer et des Transports (programmation 2008)*, Mission Développement Durable, Stratégie, Recherche et Etudes Générales, MEEDDAT.
- Demetz H., 1967, Toward a Theory of Property Rights, *American Economic Review*, mars.
- Demetz H., 1988, *Ownership, Control and the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Ferreira N., 2005, *Economie sociale et autogestion. Entre utopie et réalité*, L'Harmattan.
- Foulquier E. & Lambert Ch. (dir.), 2014, *Gouverner les ports de commerce à l'ère libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, Editions du CNRS.
- Foulquier E. & Maugeri S., 2014, La notion de communauté portuaire. Le cas des pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie, France), in Foulquier E. & Lambert Ch. (dir.), 2014, *Gouverner les ports de commerce à l'ère libérale. Regards sur les pays d'Europe du Sud*, Editions du CNRS, pp. 75-123.
- Furubotn E. & Pejovitch S., 1972, Property Rights and Economic Theory : A Survey of Literature, *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n°4, décembre.
- Laxe F. G., 2008, Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains, *Méditerranée*, 111, URL : <http://mediterranee.revues.org/2731>.
- Maugeri S., 2013a, Apports et limites de la nouvelle gouvernance portuaire italienne. La loi 84/1994 sur la réforme portuaire et ses projets de dépassement, in Mandin F. & Chaumette P., *Annuaire de Droit Maritime et Océanique*, tome XXXI, Centre de droit maritime et océanique, Faculté de droit et sciences politiques, Université de Nantes, pp. 400-425.
- Maugeri S., 2013b, *Les théories de la motivation au travail*, Dunod, « Les Topos », Paris, 2<sup>e</sup> éd.
- Maugeri S., 2014, *Gouvernance(s)*, Dunod, « Les Topos », Paris.
- Musso B., 2008, *Il porto di Genova. La storia, i privilegi, la politica*, Celid/CiTi, Torino.
- Minella M., *Gli anni che sconvolsero il porto di Genova*, Sagep, Genova.
- Parola F. & Maugeri S., 2013, Origin and taxonomy of conflicts in seaports: Towards a research agenda, *Research in Transportation Business & Management*, n°10, pp. 114–122.
- Pigenet M., 2001, Les dockers, *Genèses* 1/2001 (n°42), pp. 5-25, URL : [www.cairn.info/revue-geneses-2001-1-page-5.htm](http://www.cairn.info/revue-geneses-2001-1-page-5.htm).

