

CNUCED

MONOGRAPHIES SUR LA GESTION PORTUAIRE

MONOGRAPHIE No 1

L'HORAIRE DE TRAVAIL DANS LES PORTS :

PASSAGE DE LA JOURNÉE NORMALE AVEC HEURES SUPPLÉMENTAIRES

AU TRAVAIL À DEUX SHIFTS



NATIONS UNIES

Genève, 1983

20 mars 1983

FRANCAIS
Original : ANGLAIS
ANGLAIS, ARABE, FRANCAIS,
ESPAGNOL SEULEMENT

Monographies de la CNUCED sur la gestion portuaire

Une série de monographies établies par la CNUCED en collaboration avec
l'Association internationale des ports (AIP)

Monographie No 1

L'HORAIRE DE TRAVAIL DANS LES PORTS : PASSAGE DE LA JOURNEE
NORMALE AVEC HEURES SUPPLEMENTAIRES AU TRAVAIL A DEUX SHIFTS

par

Stuart Bradley
Directeur adjoint des bassins
Port de Hull
British Transport Docks Board

UNCTAD/SHIP/494(1)
GE.83-55561

Autres monographies dans cette série :

- No 2 Planning land use in port areas : getting the most out of port infrastructure
- No 3 Steps to effective equipment maintenance

La présente monographie exprime les vues de l'auteur et ne reflète pas nécessairement celles du secrétariat de la CNUCED.

INTRODUCTION A LA SERIE

Dans les ports des pays industrialisés, les systèmes d'exploitation du matériel et d'utilisation du personnel résultent de l'expérience acquise, de la compétition avec d'autres secteurs et de l'innovation, qui va de soi dans un environnement industriel avancé. Dans les pays en développement, ce n'est pas le cas et l'amélioration des ports se fait de façon très hésitante et souvent empirique. Il importe que les ports du tiers-monde acquièrent l'efficacité de ceux des pays industrialisés, ou au moins qu'ils tirent profit de l'expérience récente de ces derniers.

La formation professionnelle est un des moyens d'y parvenir. La CNUCED fait des efforts considérables pour organiser des cours et séminaires de formation dans le domaine portuaire, destinés aux cadres supérieurs, et pour fournir un matériel d'enseignement approprié aux instructeurs locaux de cadres moyens. Nous avons estimé utile de publier, à titre complémentaire, des documents techniques clairs et précis, consacrés à des problèmes généraux de gestion et d'exploitation des ports à l'intention expresse des autorités portuaires des pays en développement. Il existe actuellement très peu de documents de ce type.

A la suite de l'adoption par la Commission des transports maritimes de la CNUCED de la résolution 35 (IX), le secrétariat de la CNUCED a décidé de faire appel à la collaboration de l'Association internationale des ports, organisation non gouvernementale ayant un statut consultatif auprès de la CNUCED, pour la préparation de ces documents techniques. La nouvelle série de monographies de la CNUCED sur la gestion portuaire est le résultat de cette collaboration. Nous espérons que ces monographies contribueront à améliorer la gestion, dont dépend dans une large mesure l'efficacité des ports des pays en développement.

Adib AL-JADIR
Directeur de la Division
des transports maritimes
de la CNUCED

AVANT-PROPOS

Lorsque la CNUCED a décidé de faire appel à la collaboration de l'Association internationale des ports pour établir des monographies sur la gestion portuaire, l'idée a été accueillie avec enthousiasme comme offrant un moyen supplémentaire d'informer les autorités portuaires des pays en développement. Pour ces monographies, la Commission du développement international des ports de l'AIP a utilisé les ressources des ports des pays industrialisés membres de l'Association, qui ont bien voulu partager ainsi l'expérience grâce à laquelle ils ont pu atteindre leur niveau actuel en matière de technologie et de gestion portuaires. Les cadres supérieurs des ports des pays en développement ont utilement aidé à l'évaluation des monographies au stade de la rédaction.

Je suis sûr que cette série de monographies de la CNUCED sera utile aux autorités portuaires des pays du tiers monde, en leur fournissant des indicateurs pour la prise de décisions en vue de l'amélioration, du progrès technique et de l'utilisation optimale des ressources des ports.

L'Association internationale des ports espère poursuivre sa collaboration avec la CNUCED pour la préparation de nombreuses autres monographies dans cette série, qui devrait combler une lacune dans la documentation dont disposent actuellement les autorités portuaires.

J.K. Stuart
Président de la Commission du
développement international
des ports de l'AIP

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>
I. Préambule	1 - 2
II. Le port de Hull : description générale	3 - 6
III. Objectifs	7
IV. Les options	8 - 10
V. Les contraintes	11 - 12
VI. Les préparatifs	13 - 15
VII. Le travail en shift comparé à la journée normale	16 - 17
VIII. Le travail à deux shifts (régime total ou régime partiel)	18 - 24
IX. Le travail en shift par secteur (régime partiel)	25
X. Les accords de travail en shift	26 - 28
XI. La période d'essai	29 - 30
XII. Tarification du travail en shift	31 - 33
XIII. Les résultats	34 - 36

I. PREAMBULE

1. En 1981, le port de Hull (Royaume-Uni) a décidé d'introduire une nouvelle organisation du travail avec un horaire en continu à raison de deux shifts (ou vacations) par jour dans un secteur du port où le régime antérieur était la journée de travail normale avec heures supplémentaires. Dans la présente monographie, nous décrivons les raisons de ce changement et les étapes qui ont conduit à l'adoption de cette nouvelle organisation du travail.

2. Modifier un régime de travail bien établi exige une planification et une application minutieuses si l'on veut atteindre les objectifs visés. L'expérience acquise par le port de Hull pourra peut-être servir de guide aux autres ports qui envisageraient un changement du même genre.

II. LE PORT DE HULL : DESCRIPTION GENERALE

A. Les installations du port

3. Hull est un grand port situé sur la rive nord de l'estuaire de la Humber, à peu près au milieu de la côte est du Royaume-Uni. Un des plus anciens ports du pays, il compte parmi les six premiers du Royaume-Uni. Vaste complexe portuaire, Hull s'étend sur plus de 11 km le long de la Humber; ses divers bassins disposent de toute la gamme des installations nécessaires à la manutention des nombreuses catégories de marchandises qui transitent par le port. L'aménagement du port est le suivant : un terminal à conteneurs, 11 postes rouliers, un grand nombre de hangars de transit modernes (desservis par des grues de quai aux capacités de levage de 6 à 40 tonnes), des bigues flottantes, un terminal moderne de chargement de vrac sec, des élévateurs pneumatiques par aspiration, un grand parc d'engins mécaniques pour la manutention de divers et des conteneurs, du matériel spécialisé pour certaines cargaisons. Sur les rives de la Humber, il existe des terminaux en appontement pour le vrac liquide.

B. Composition du trafic

4. Comme les autres ports européens, Hull a subi une série continue de modifications ces dernières années, tant pour ce qui est des méthodes de manutention que de la structure des échanges. Aujourd'hui, il existe un grand nombre de services de transroulage (Ro-ro) et de services de translevage (Lo-lo) vers les ports voisins du continent européen (y compris des ferries à passagers), des services conteneurisés et unitarisés vers la Scandinavie, la Baltique et l'URSS, ainsi qu'un grand nombre de lignes régulières de haute mer transportant des cargaisons classiques ou unitarisées (surtout des exportations du Royaume-Uni). Malgré l'importance accordée à la manutention rapide des cargaisons (conteneurs, Ro-ro, charges unitaires, etc.), environ 25 % des marchandises traitées sont manutentionnées par les méthodes classiques sur les navires de haute mer. Le divers reste donc une part très importante du trafic du port de Hull du point de vue des recettes et de l'exploitation.

C. Organisation du travail

5. Avant l'innovation décrite ci-après, l'horaire de travail était la journée normale (de 8 heures à 16 h 30) avec heures supplémentaires éventuelles (2 heures à la fin de chaque journée en semaine, une demi-journée le samedi et toute la journée le dimanche, en fonction des besoins des navires). Les seules exceptions

étaient le terminal à conteneurs à usage commun et un terminal "privé" à passagers et à marchandises utilisé par les transbordeurs, qui travaillaient en continu, à raison de deux shifts par jour - de 7 heures à 14 heures et de 14 heures à 21 heures. Pour ce qui est des effectifs, environ 15 % de la main-d'oeuvre travaillait en shift, mais uniquement au terminal à conteneurs et à la gare maritime privée; sur ces 15 %, la moitié seulement était employée au terminal à conteneurs à usage commun exploité par la Direction du port. Par conséquent, l'horaire de travail de près de 90 % de la main-d'oeuvre portuaire dépendant de la Direction du port était la journée normale avec heures supplémentaires. Même en tenant compte de certains dockers affectés à titre permanent (ou semi-permanent) à des activités particulières (à quelques postes rouliers, par exemple) et de certaines affectations spécialisées de main-d'oeuvre, nettement plus de 75 % des ouvriers portuaires étaient soumis à ce régime de travail jour après jour.

D. Le trafic traditionnel

6. La concurrence entre les ports du Royaume-Uni est intense, notamment dans le secteur des cargaisons classiques. Les principales causes de cette situation sont les suivantes :

a) une surcapacité de postes à quai et de ports classiques dans l'ensemble du Royaume-Uni et de l'Europe du Nord;

b) le remplacement de plus en plus rapide des cargaisons de divers par des expéditions palettisées ou unitarisées - ce qui permet à une main-d'oeuvre portuaire moins expérimentée de concurrencer plus facilement les ports spécialisés plus anciens, entraînant une réduction du marché des cargaisons classiques,

c) une productivité journalière en dessous de la moyenne dans le port de Hull par comparaison avec les ports concurrents (notamment ceux de la côte est du Royaume-Uni et du nord du continent européen).

La Direction d'un port n'a aucune influence sur les deux premiers facteurs : ils découlent en effet des pratiques commerciales. Mais pour ce qui est du troisième facteur, il est certain que c'est le port lui-même, et plus particulièrement la Direction du port, qui est responsable.

III. OBJECTIFS

7. Comme pour toute innovation, quand on envisage d'introduire une modification dans l'organisation du travail, il importe de fixer les objectifs dès le début. Mais il ne faut pas oublier que ces objectifs varieront obligatoirement avec le temps et le lieu. A Hull, afin d'accroître ou du moins de préserver sa part du marché des cargaisons classiques, la Direction du port avait décidé de réagir dans le seul secteur où elle pouvait exercer son influence : l'amélioration du rendement portuaire. Elle s'est donc fixé les objectifs suivants :

a) Améliorer la productivité journalière et, partant la rotation des navires dans le port, d'au moins 70 à 80 %. Une amélioration marginale ne peut guère avoir d'effet sur le marché, car les usagers du port n'en prennent conscience que très lentement; de plus, ces améliorations sont souvent éphémères, car les vieilles habitudes sont trop facilement reprises. L'amélioration de la productivité doit être spectaculaire si on veut qu'elle impressionne les usagers;

b) Offrir aux usagers actuels et potentiels un plus grand choix de possibilités, c'est-à-dire adapter les services portuaires aux besoins de chaque trafic;

c) Permettre aux navires opérant aux postes à quai classiques pour marchandises diverses puis au terminal à conteneurs (où, comme indiqué au paragraphe 5, la desserte se fait en continu avec deux shifts), ou vice versa, de passer à une manière plus souple d'un poste à l'autre.

IV. LES OPTIONS

8. Il est relativement facile de dépister une insuffisance (dans le cas de Hull, la baisse de la productivité), mais comment y remédier ?

9. S'agissant de la productivité, on peut :

a) Prolonger l'horaire de travail afin de manutentionner davantage de tonnes par jour.

Note : dans une certaine mesure, ce résultat peut être atteint si un même groupe de dockers fait des heures supplémentaires, mais il ne faut pas oublier :

i) qu'il y a une limite au nombre d'heures de travail qu'un homme peut faire sans interruption avec sécurité et efficacité;

ii) que les usagers ont déjà l'habitude des heures supplémentaires, c'est-à-dire que la journée normale de travail complétée par des heures supplémentaires est en fait la norme.

b) Manipuler davantage de tonnes par heure;

c) Prolonger (sensiblement) l'horaire de travail et manipuler davantage de tonnes par heure.

10. Il n'est pas évident que l'option c) soit la meilleure, bien qu'elle semble l'être à première vue. Par exemple, s'il faut payer des salaires ou fournir des ressources au détriment d'autres activités, cette option n'est pas valable.

V. LES CONTRAINTES

11. En évaluant les moyens d'atteindre les objectifs les mieux adaptés à la situation du port de Hull, il a fallu étudier les trois options ci-dessus compte tenu des facteurs suivants :

a) La moyenne d'âge des ouvriers dockers de Hull est élevée (près de 50 ans).

b) Les dockers de Hull (et de la plupart des grands ports du Royaume-Uni) reçoivent un salaire journalier fixe. Ce régime a été introduit il y a quelques années, tous les dockers devenant des employés portuaires permanents. Auparavant, les dockers étaient rétribués au rendement ou à la tâche (plus on manutentionnait de tonnes, plus la paye était élevée). Les dockers considèrent le nouveau régime comme une amélioration durement gagnée de leurs conditions d'emploi et ils s'opposeraient à tout retour au travail à la tâche - en tout cas, dans des conditions acceptables pour les employeurs.

c) Une grande partie de la manutention traditionnelle se faisait à bord de navires de ligne hauturiers, pour lesquels il fallait diminuer le nombre de jours d'immobilisation au port plutôt que le nombre d'heures de travail par jour. La différence est peut-être minime, mais elle est mesurable.

d) Les frais de manutention par tonne ne pourraient être augmentés qu'à condition de laisser à l'armateur une marge améliorée pour ses autres dépenses d'escale; en d'autres termes, tous frais de manutention supplémentaires doivent être plus que compensés par des économies sur le coût de l'immobilisation du navire au port;

e) Au cours des années, Hull avait acquis la réputation d'un port à l'entreposage sûr - ce qui est particulièrement important pour les cargaisons de divers. La Direction du port ne voulait à aucun prix renoncer à cet élément très important de son argument publicitaire ou sacrifier la qualité à la quantité.

f) Quelle que soit la décision finale, le changement devait se faire rapidement. Le port ne pouvait se permettre un délai d'exécution trop long. La décision devait produire ses effets en quelques semaines, et non en quelques mois.

12. Compte tenu de ces différents facteurs, la Direction du port a conclu que le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs fixés serait d'introduire un horaire continu à deux shifts, afin d'accroître sensiblement le nombre d'heures de travail par jour. Accessoirement, la Direction du port a estimé que l'objectif secondaire - manipulation de davantage de tonnes par heure - pourrait aussi être atteint grâce à une simple modification du régime de travail, sans toutefois que la résultat puisse être garanti.

VI. LES PREPARATIFS

13. La préparation du terrain est tout aussi importante que le changement lui-même. Il ne suffit pas de décider qu'une certaine mesure est nécessaire, il faut encore opérer le changement en temps opportun. Cela est particulièrement vrai pour la Direction d'un port, qui fournit des services à de nombreux usagers différents et emploie un grand nombre de travailleurs divers, spécialisés et non spécialisés. La Direction d'un port n'est pas entièrement libre de ses décisions. Si les armateurs, les chargeurs, les destinataires, etc., ne sont pas satisfaits des services fournis par le port, ils en utiliseront tout simplement un autre ou exigeront de meilleures conditions. Gérer un port, ce n'est pas gérer une usine.

14. Toute modification de l'organisation du travail dans un port affecte non seulement ceux qui y travaillent (ce qui est important en soi), mais aussi ceux qui s'y rencontrent et contribuent à en faire une entreprise dynamique. Dans un port se retrouvent armateurs, consignataires de navires, chargeurs, destinataires, douaniers, transporteurs routiers, agents des chemins de fer, représentants d'organisations et associations commerciales, ainsi que la Direction du port, les représentants des syndicats et la main-d'oeuvre.

15. A Hull, la première étape des préparatifs a consisté en une série de réunions avec les représentants de toutes les parties intéressées afin de définir une position commune quant aux moyens de résoudre le problème du port. Nous ne pensons pas que des réunions de toutes les parties intéressées soient le seul moyen de définir un objectif commun; en fait, des réunions aussi disparates ne peuvent aboutir à des conclusions valables. Toutefois, le changement est facilité si le climat s'y prête. Malgré les différences d'opinion concernant divers aspects de l'exploitation portuaire, il a été reconnu que le principal problème était le manque de productivité. C'était déjà un résultat. La plupart des participants sont convenus qu'il fallait instituer un horaire continu à deux shifts, sous une forme ou une autre. Il a ensuite fallu mettre au point une proposition détaillée à présenter aux usagers et aux syndicats. Mais une bonne ambiance de travail avait été créée.

VII. LE TRAVAIL EN SHIFT COMPARE A LA JOURNEE NORMALE

16. Il est temps de préciser les différences entre la journée de travail avec heures supplémentaires et le travail en shift sur une base semi-permanente.

i) La journée normale

Sous ce régime, les diverses catégories d'ouvriers dockers (grutiers, caristes, dockers de pont, treuillistes, chefs de main, contrôleurs-pointeurs, contremaîtres, manoeuvres, arrimeurs, etc.) doivent se présenter au local de pointage (du bassin, par exemple), pour savoir à quel navire ils sont affectés ce jour-là. Ils ne se présenteront au local pour une nouvelle affectation que lorsqu'ils auront terminé leur travail sur ce navire. Les heures supplémentaires se font à la demande du client (armateur, chargeur, destinataire, etc.), en fin de journée et/ou en fin de semaine (voir paragraphe 5).

ii) Le travail en shift (deux shifts)

Dans le port de Hull, l'horaire est de 7 heures à 14 heures pour le shift du matin et de 14 heures à 21 heures pour le shift de l'après-midi. Sous ce régime, au lieu d'être affectée au jour le jour, la main-d'oeuvre portuaire fait partie de l'un ou l'autre shift pendant une période donnée (au moins une semaine), indépendamment de la charge de travail journalière. En d'autres termes, les dockers se présentent au travail soit à 7 heures soit à 14 heures pendant toute la période du shift. L'horaire de travail

véritable est déterminé en fonction des besoins ou des habitudes, mais l'important est que le travail en shift - à la différence de la journée de travail normale - permet d'affecter les dockers en devantant la demande.

17. Pour assurer un service continu, les dockers doivent soit a) rester sur le même shift, aussi longtemps que le travail en shift est nécessaire, soit b) passer d'un shift à l'autre ou à d'autres affectations sans travail en shift, suivant un programme régulier préétabli. Dans la pratique, pour le port ou l'acconier, un travail en shift semi-permanent comportant une pré-affectation entraîne invariablement une majoration de la rémunération des ouvriers dockers. Cette rémunération majorée est supérieure au salaire versé pour la journée normale, car elle vise à compenser un horaire anormal; dans une certaine mesure, elle compense aussi la suppression des heures supplémentaires, au moins pendant la semaine. D'autre part, les heures supplémentaires en fin de journée normale s'effectuent à la demande de l'armateur ou du chargeur; avec le travail en shift il n'y a pratiquement pas d'heures supplémentaires ce qui fait que l'armateur ou le chargeur n'a pas à se préoccuper d'un excédent de dépenses d'exploitation pour la desserte du navire. Le travail en shift signifie un emploi continu de la main-d'oeuvre, donc des risques accrus pour le port ou l'acconier.

VIII. LE TRAVAIL A DEUX SHIFTS (REGIME TOTAL OU REGIME PARTIEL)

18. Quand on mesure les niveaux de productivité, le principal facteur est évidemment la cadence de chargement (ou de déchargement) des navires; quand on veut évaluer le débit potentiel d'un poste à quai ou d'une zone portuaire, il faut tenir compte, en plus de la cadence de travail des navires, du rythme d'entrée et de sortie des marchandises traitées dans le port.

19. Quand un acconier décharge directement la cargaison d'un navire sur un moyen de transport terrestre, ou quand il charge un navire directement à partir d'un moyen de transport, il est tributaire d'un nombre optimal de véhicules ou de wagons de chemins de fer, dont il a rarement la disposition. Il travaillera bien mieux s'il dispose de ses propres hangars de transit. Mais, dans tous les cas, le débit global d'un poste d'accostage est dans une certaine mesure fonction des deux facteurs suivants :

- a) le temps de séjour des marchandises dans l'enceinte portuaire, soit avant chargement, soit avant enlèvement;
- b) la rapidité avec laquelle le transport terrestre (ou fluvial) peut transporter les marchandises vers le poste d'accostage ou les enlever de ce poste.

20. Malgré ces "contraintes", il est pratiquement certain qu'en doublant les heures de travail, on double le rendement, ou presque. En instituant le travail à deux shifts pour l'ensemble du port (donc en doublant pratiquement le temps d'ouverture du port), on double presque la capacité globale, à condition qu'il n'y ait pas de facteurs restrictifs (manque d'outillage, par exemple).

21. Compte tenu des dépenses plus élevées de main-d'oeuvre et du caractère prédéterminé du travail en shift, on n'appliquera le régime de travail à deux shifts à l'ensemble du port que s'il existe des possibilités réelles de doubler le débit global. Il ne servirait à rien d'accorder de plus hauts salaires à la main-d'oeuvre si le trafic ne peut pas supporter la dépense.

22. En plus de ces conditions générales, des facteurs spécifiques limiteront vraisemblablement la possibilité d'introduire le travail à deux shifts sans accroître la main-d'oeuvre ou développer l'outillage et l'équipement. Ces facteurs sont notamment :

a) Le rapport main-d'oeuvre spécialisée/manoeuvres. Ce rapport est particulièrement important dans un port où la proportion de marchandises traitées par engins mécaniques est en augmentation. La répartition de la main-d'oeuvre risque d'être mal équilibrée (dans le cas de Hull, il y a trop de manoeuvres non spécialisés),

b) Toutes les équipes des shifts doivent comprendre à l'avance tous les spécialistes nécessaires (grutiers, chefs de main, employés, pointeurs, treuillistes, dockers de pont, caristes) pour répondre à la demande prévue,

c) La même remarque s'applique au personnel d'entretien. En fait, chaque shift deviendrait une unité de travail autonome, complétée par sa propre équipe d'entretien, pour tous travaux à l'exception des réparations majeures,

d) L'entretien courant de l'outillage mécanique pose des problèmes différents selon que l'on travaille en shift ou d'après l'horaire normal. Ainsi, la plupart des chariots élévateurs utilisés à bord des navires sont des chariots électriques fonctionnant sur des batteries qui doivent être rechargées régulièrement. Avec l'horaire normal, la recharge se faisait la nuit, ce qui donnait aux chariots une autonomie de 8 à 10 heures pour le lendemain. Avec un horaire à deux shifts, il faudra disposer d'un parc de chariots suffisant pour travailler 16 heures par jour. Cela signifie qu'il faut avoir un roulement de chariots rechargés aussi près du poste à quai que possible (pour réduire le temps de déplacement), qui exige une surveillance attentive de l'utilisation de ces engins.

23. Compte tenu des considérations précédentes, le directeur d'un port arrivera peut-être à la conclusion qu'un régime partiel à deux shifts suffit aux besoins ou répond aux possibilités. Par régime partiel, il faut entendre que le travail en shift sera introduit dans un certain secteur du port, l'horaire de travail restant celui de la journée normale partout ailleurs. C'est en fin de compte cette formule qui a été retenue pour le port de Hull.

24. Il est fort possible de pratiquer simultanément, sur un même navire, le travail en shift et en horaire normal ou encore de modifier le régime de desserte de jour en jour. Ce n'est pas le cas à Hull. Les divers points dont il convient de tenir compte en cas de régime partiel de travail en shift, coexistant avec le régime de la journée normale, sont indiqués ci-après.

IX. LE TRAVAIL EN SHIFT PAR SECTEUR (REGIME PARTIEL)

25. Si l'on décide d'utiliser le travail en shift dans un seul secteur du port, donnant ainsi aux usagers le choix entre l'horaire de la journée normale et celui du travail en shift, il faudra tenir compte des points suivants :

a) Dans de nombreux ports (comme à Hull), les postes à quai sont attribués en fonction de la nature de la cargaison, qui détermine la nature des installations nécessaires pour la desserte du navire : hangars de transit, grues de diverses capacités, terre-pleins - desservis par voie ferrée ou non, etc. De nombreux facteurs entrent donc déjà en ligne de compte dans l'attribution des postes à quai; un nouveau facteur, qui est déterminant, est le régime de travail requis. Il faudra donc, pour l'attribution des postes à quai, considérer moins la nature de la cargaison que le régime de travail.

b) Un poste à quai situé dans le secteur du travail en shift devra disposer de toutes les installations nécessaires pour traiter toutes les catégories de cargaisons pouvant transiter par ce poste. Dans un secteur où l'horaire de travail est normal, le poste à quai est normalement équipé pour un seul type de cargaison ou un groupe de cargaisons,

c) L'idéal serait que le secteur choisi pour le travail en shift comprenne la plus grande variété possible d'installations portuaires sous contrôle unifié. A Hull, par exemple, le secteur en question comprend sept postes à quai en eau profonde, trois grands hangars de transit, de larges tabliers de quai, de vastes terre-pleins, un poste roulier et une série complète de grues et d'engins de manutention; la dotation en dockers représente 30 % de la main-d'oeuvre totale du port. Le secteur est proche du terminal à conteneurs, et deux des sept postes sont en fait adjacents au terminal : il n'y a donc pas de frais de lamanage ou de remorquage internes quand un navire passe du poste à conteneurs à un poste classique ou vice versa.

d) Il faudra peut-être aussi réorganiser la structure de la direction du port afin de pouvoir affecter à la tête de chaque secteur du port un cadre ou un agent de maîtrise. A Hull, par exemple, avant d'introduire le travail en shift, les cadres et les contremaîtres étaient chargés d'un trafic plutôt que d'un secteur portuaire. Si on crée un secteur de travail en shift, il est essentiel que les cadres et les agents de maîtrise aient des responsabilités bien définies par secteurs, et non par trafic (les divers trafics peuvent être traités à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur de travail en shift). A Hull, on a entrepris une réorganisation complète de la direction avant d'introduire le travail en shift, ce qui a grandement facilité l'application de ce nouvel horaire de travail.

e) Un secteur de travail en shift peut ne représenter qu'une petite partie de la capacité totale du port, mais il ne faut pas oublier que le débit va presque doubler dans ce secteur. En fait, ce secteur attirera un pourcentage proportionnellement plus élevé du tonnage de marchandises transitant par le port (à coup sûr si l'innovation est couronnée de succès), entraînant un déplacement du centre de gravité des opérations portuaires.

f) Une caractéristique essentielle du travail à deux shifts est l'affectation préalable de la main-d'oeuvre; un nombre déterminé de dockers travaillent en shift pendant une période de temps convenue. Le secteur a donc sa propre dotation de main-d'oeuvre. De ce fait, il n'est pas nécessaire pour les dockers travaillant en shift de se présenter à un local de pointage central (comme auparavant) et il faudra avoir des locaux de pointage à l'intérieur du secteur. Les dockers ne doivent pas perdre de temps au début et à la fin d'un shift pour passer au local de pointage central : ils savent par avance où ils doivent travailler. On examine ci-après le système des affectations pour le travail en shift.

X. LES ACCORDS DE TRAVAIL EN SHIFT

A. Généralités

26. L'introduction du travail en shift, que ce soit en régime total ou partiel, sera nécessairement fondée sur un accord avec les syndicats ou directement avec la main-d'oeuvre. Les points essentiels de l'accord devront être bien connus des usagers du port, car ils peuvent avoir une importance capitale pour les opérations; un exemple : les restrictions éventuelles au transfert des équipes d'un navire à l'autre à l'intérieur d'un même shift.

27. En préparant les accords, il convient de tenir dûment compte des points suivants :

a) Il faudra profiter de l'introduction du travail à deux shifts pour ajuster les effectifs à des niveaux réalistes, en fonction des techniques modernes de manutention (par exemple, le nombre de dockers par équipes précédemment fixé peut n'être plus adapté aux méthodes modernes). Il ne faut pas oublier que tout excédent éventuel de personnel se trouvera doublé avec le système à deux shifts.

b) La possibilité pour les ouvriers dockers de faire des heures supplémentaires en semaine sera, par définition, éliminée. Pour cette raison, et aussi pour compenser des heures de travail incommodes, il faudra négocier une augmentation correspondante du salaire de base. A Hull, le barème était le salaire de base plus une prime de 11 % pour le travail en shift (par la suite, la prime est passée à 15 %).

c) Dans le secteur, la souplesse doit être de règle : il est absolument indispensable que les dockers puissent passer d'un panneau à un autre et d'un navire à un autre pendant un même shift. A moins qu'il n'y ait une augmentation proportionnelle de la main-d'oeuvre totale, il y aura pour chaque shift moins de dockers disponibles qu'auparavant, étant donné que la totalité de l'effectif sera répartie entre les deux shifts. Par conséquent, il sera beaucoup plus difficile de récupérer plus tard du temps de travail qui aura été perdu.

- d) Il faudra éviter les périodes creuses dans le système à deux shifts. Par exemple, si les transporteurs routiers ne peuvent adapter leurs heures de travail au nouvel horaire continu du port, il est inutile d'affecter des dockers au transit et à la réception des marchandises pendant les périodes creuses. On s'apercevra peut-être que ce travail se ferait mieux selon un horaire normal ou avec un seul shift par jour,
- e) Pour certains travaux, il n'est pas nécessaire d'utiliser deux shifts : ils peuvent facilement s'effectuer avec un seul shift par jour (par exemple, le pointage quotidien des marchandises entreposées dans les hangars ou sur les quais, etc.),
- f) Pour constituer une "équipe", il faudra comparer les conditions de travail des différents groupes de travailleurs portuaires (si cela n'a pas encore été fait) et ajuster les accords passés avec chacun des syndicats,
- g) Le shift doit être autonome et ne dépendre d'aucune ressource extérieure,
- h) En allongeant les temps de travail en début et en fin de journée, il faut prévoir le transport de la main-d'oeuvre à destination et à partir des postes de travail. La direction devra peut-être organiser le transport urbain en fonction de l'horaire continu, afin d'assurer que les dockers arrivent et partent à l'heure. Une chose est sûre : il ne faut pas commencer en retard ni finir en avance.

B. Accord de travail en shift dans un secteur

28. Les principales caractéristiques d'un accord de travail en shift, lorsque tout autour est pratiqué le travail en journée normale, sont les suivantes :

- a) A moins d'avoir deux contingents de dockers entièrement distincts pour le travail en shift et le travail en journée normale (solution possible dans certains pays, mais pratiquement exclue au Royaume-Uni) il faut prévoir un système permettant de faire passer les dockers d'un régime de travail à l'autre,
- b) Le système adopté à Hull consistait à avoir un nombre déterminé de dockers par shift, désignés par roulement (avec une proportion convenue de spécialistes et de non-spécialistes) travaillant en shift pendant deux semaines : le matin (7 h - 14 h) la première semaine, et l'après-midi (14 h - 21 h) la semaine suivante, ou vice versa.

Un cycle d'affectation type pourrait être le suivant :

Première semaine	shift du matin
Deuxième semaine	shift de l'après-midi
Troisième semaine	journée normale
Quatrième semaine	journée normale
Cinquième semaine	congé annuel
Sixième semaine	shift du matin, etc.

Note : A Hull, en raison du déséquilibre numérique entre spécialistes et non-spécialistes, certains spécialistes clés ont un cycle de travail plus court.

A Hull, chaque vendredi à 11 heures, tous les dockers travaillant en shift pendant les deux semaines suivantes connaissaient leur affectation.

c) Les affectations à des postes à bord ou à terre, dans le secteur de travail en shift se font facilement au local de pointage du shift, les dockers étant déjà sur place.

Note : Il peut être utile que, pour le premier shift de chaque période, les dockers se présentent au travail 15 à 30 minutes avant l'heure.

XI. LA PERIODE D'ESSAI

29. Récapitulons ce qui a été fait :

- a) le problème a été défini (à Hull : productivité insuffisante);
- b) toutes les parties (usagers et travailleurs du port) ont reconnu l'existence du problème et la nécessité d'y faire face;
- c) il a été convenu que la meilleure façon d'améliorer la productivité serait d'introduire le travail à deux shifts, en association avec le travail en journée normale;
- d) il a été admis que ni la situation, ni les ressources (matérielles, financières, humaines, mécaniques) ne justifiaient l'introduction d'un régime de travail en shift total;
- e) il est apparu en conclusion que le régime optimal (le plus approprié aux objectifs du port de Hull) serait d'introduire le travail en shift dans un seul secteur du port, en utilisant 15 % de la main-d'oeuvre portuaire pour chaque shift;
- f) il a été décidé que ce secteur de travail en shift devait avoir son propre système de gestion et disposer de la plus grande variété possible d'installations (postes à quai, hangars de transit, grues, outillage et terre-pleins).

30. Comme rien ne remplace l'expérience, le travail en shift doit être introduit d'abord à l'essai. A Hull, la période d'essai a duré trois mois; elle a permis à la plus grande partie de la main-d'oeuvre de passer par des shifts, et aux usagers et à la direction du port d'acquérir aussi une expérience suffisante.

XII. TARIFICATION DU TRAVAIL EN SHIFT

31. Les tarifs de la manutention portuaire du divers sont par tradition établis à la tonne (poids ou encombrement); chaque port a évidemment son propre tarif ou des accords avec ses clients. Toutefois, à moins que le port n'ait déjà utilisé l'horaire en shift (et même alors, s'il ne l'a pas fait systématiquement), il faudra établir un nouveau barème.

32. Dans une journée normale, l'armateur s'attend à faire manipuler X tonnes par jour plus, par exemple, X en heures supplémentaires (pour lesquelles il paiera un supplément). Avec le travail en shift, il prévoit de manutentionner environ 2 X tonnes par jour. Mais acceptera-t-il de payer deux fois le montant qu'il paie habituellement pour le travail en journée normale ? Compte tenu des motifs de l'introduction du travail en shift, sa réponse sera non; il ajoutera, à juste titre d'ailleurs, que les dépenses du port, elles, n'ont pas doublé.

33. En conséquence, conscient des conditions du marché, le port de Hull a établi le tarif suivant pour la manutention par travail en shift :

Le tarif de la journée normale par tonne (X) plus les heures supplémentaires (Y), plus un petit pourcentage (Z) correspondant au taux de la journée normale (X) plus 15/20 %.

La formule qui sera retenue dans un port quelconque dépendra évidemment des conditions du marché de ce port. A Hull, la formule s'est révélée satisfaisante, car le chiffre retenu a) permet de défrayer les coûts supplémentaires, b) convient aux armateurs, c) permet d'améliorer le débit.

XIII. LES RESULTATS

34. Dans le port de Hull, une raison essentielle de l'adoption du travail en shift a été la rapidité avec laquelle la transition pouvait se faire. Les diverses étapes décrites dans ce document (décision, consultations, évaluation, planification détaillée, application) ont nécessité au total six semaines, du début à la fin du processus. Toutefois, une fois adoptée une nouvelle voie, il faut s'assurer a) que c'est la bonne et b) qu'on n'en dévie pas. Il est donc indispensable de surveiller la suite des opérations.

35. A Hull, après la période d'essai de trois mois, une analyse des résultats a fait ressortir les points suivants :

a) Le rendement réel par jour a augmenté de plus de 100 % par rapport à la journée normale sans heure supplémentaire. En fait, le rendement de chacun des deux shifts correspond au rendement d'une journée normale, plus deux heures supplémentaires, ce qui équivaut à doubler le rendement par jour (ces résultats dépassent les prévisions, voir section XII).

b) S'il a été possible de doubler le débit d'un poste à quai, c'est parce que les contraintes décrites plus haut (temps de séjour de la cargaison, rapidité du transfert vers l'intérieur) étaient suffisamment souples pour que l'amélioration de la productivité de la manutention ne crée pas d'encombrement. Il faut toutefois souligner que la rapidité avec laquelle les marchandises sont évacuées (ou amenées) doit correspondre au temps de desserte du navire si l'on veut utiliser pleinement les possibilités du travail en shift.

c) Les économies en temps d'immobilisation au port augmentent progressivement avec la quantité de marchandises manutentionnées : le temps de séjour est diminué de près de moitié et, plus le tournage est important, plus grande est l'économie de temps.

d) Dans un port où les arrivées et les départs n'ont lieu qu'à marée haute, les petits navires à cargaisons relativement restreintes peuvent facilement opérer entre deux marées. Par exemple, si la marée haute est à midi, il y aura neuf heures disponibles pour le travail en shift avant la prochaine marée haute (de 12 h à 14 h et 14 h à 21 h); avec la journée normale, il y aura cinq heures disponibles (de 13 h à 16 h, plus heures supplémentaires). Ainsi, un navire ayant prévu 8 heures de desserte peut terminer ses opérations et quitter le port à la marée haute suivante, économisant 12 heures d'immobilisation au port par rapport à la journée normale.

e) Il a été utilisé moins de grues pour décharger beaucoup plus de tonnage, pendant une période de travail beaucoup plus longue - ce qui a rendu l'entretien beaucoup plus difficile et, incidemment, réduit le délai entre les inspections des grues. Il est donc important d'avoir un service d'entretien sur place.

f) Au début, les armateurs hésitaient à adopter le nouvel horaire; par la suite, la confiance s'est établie, ce régime ayant permis des débits spectaculaires,

g) Toutefois, ce qui convient à l'armateur ne convient pas nécessairement aux chargeurs et aux destinataires. Dans un petit nombre de cas - notamment lorsque les navires déchargent directement sur les moyens de transports terrestres - chargeurs et destinataires hésitent parfois à fournir les transports supplémentaires nécessaires par jour. Toutefois, ce n'est là qu'une considération à court terme. A long terme, l'amélioration de la productivité contribuera à la réputation du port, influera favorablement sur les taux de fret qui lui sont applicables, et lui attirera de nouveaux usagers.

36. Pour résumer, l'expérience du port de Hull a permis d'atteindre les objectifs fixés à l'origine. A la fin de la période d'essai initiale, le travail en shift a non seulement été maintenu mais a été étendu dans le temps et l'espace. Avec une bonne motivation et un climat propice au changement, en respectant la cadence des opérations et en tenant dûment compte des multiples effets de l'innovation, il n'y a aucune raison pour que le nouvel horaire de travail ne s'applique pas aussi bien dans d'autres ports.