



SERMAT

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET TECHNIQUE

RAPPORT DE MISSION

DECEMBRE 2013



PREAMBULE

Contexte

Du 3 au 21 mai 2013, un conflit social opposant la CGTR Ports et Docks aux sociétés de manutention a paralysé le trafic portuaire de La Réunion. Ce conflit mettait en exergue des différences d'approches sur l'avenir du SERVICE Maintenance et Assistance Technique (SERMAT). Au cours de ce conflit, la Direction de la SERMAT exprimait sa position de la manière suivante :

- Externalisation complète de la maintenance
- Mise en place d'un PSE avec réduction d'effectif.

L'hypothèse d'une externalisation était rejetée par la CGTR.

Le 18 mai 2013, le Préfet de la Réunion nommait Monsieur Alix SERY en qualité de médiateur.

Un protocole de fin de conflit était signé le 21 mai 2013 (*annexe 1*), prévoyant :

- Un report de 6 mois du contrat de maintenance en cours ;
- Un abandon des « éventuels projets de licenciements présents ou passés » ;
- La création d'un Comité de Suivi et d'Evaluation, piloté par le médiateur ;
- La mise en place d'un audit comptable d'une part, d'un audit organisationnel et technique d'autre part, qui serviront de bases à de « véritables négociations ».

Historique de la mission

Conformément aux dispositions du protocole de fin de conflit du 21 mai 2013, le médiateur a organisé un appel d'offres restreint sur la base d'un cahier des charges intitulé « Audit organisationnel et technique du GIE SERMAT » (*annexe 2*).

La mission de l'expert y est décrite de la manière suivante :

- Réaliser un diagnostic d'évaluation de la fonction organisationnelle et technique
- Mesurer l'adéquation des moyens humains et matériels et des méthodes au regard de l'activité, de ses contraintes organisationnelles, techniques et légales.



Cette limitation à l'aspect « diagnostic » de la mission, donc sans recommandations ni préconisations, a été confirmée lors de la réunion de lancement du 22 août 2013 dont le relevé de conclusions précisait : « il s'agit de réfléchir au devenir d'une activité portuaire en mutation et de savoir si les structures correspondent aux attentes du marché par la réalisation d'une photographie des forces et faiblesses en vue de prendre les décisions ad'hoc » (*annexe 3*).

Enfin, le Comité de Suivi et d'Evaluation a confirmé, lors d'un point d'étape le 20 septembre 2013, son intérêt à ce que la présente mission ne se cantonne pas à l'examen de la « structure » SERMAT, mais qu'elle puisse mettre en perspective cette analyse avec les enjeux du développement du Port de La Réunion.

Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée schématiquement en 4 étapes :

- 1) Des visites sur sites destinées à faire des constats ;
- 2) Des entretiens avec les salariés de la SERMAT et les responsables syndicaux ;
- 3) Des entretiens avec les directions des sociétés de manutention membres du G.I.E. ;
- 4) Des entretiens avec les acteurs du Grand Port, direction et syndicats.

En fonction des données recueillies, nous avons demandé à revoir certains interlocuteurs pour « croiser » les informations ou solliciter un avis contradictoire.

Par respect et en cohérence avec l'esprit qui a présidé à la rédaction du protocole de fin de conflit du 21 mai 2013, nous avons veillé à consulter de manière équilibrée les représentants de chacun des parties au conflit.

En ce qui concerne les salariés de la SERMAT, l'expert a demandé à la direction de la structure d'une part, au délégué syndical CGTR d'autre part, de suggérer des entretiens avec tel ou tel salarié susceptible d'apporter des informations éclairantes pour le bon déroulement de la mission.

Le déroulement des réunions, entretiens et visites s'est enchaîné de la manière suivante :

- 22 août 2013 : réunion du Comité de Suivi et d'Evaluation pour le lancement de la mission, en présence de Messieurs Alix SERY (médiateur), Willy MOISSON (Responsable Technique du Grand Port), Danio RICQUEBOURG (délégué syndical CGTR SERMAT), Daniel MANTEUFFEL (Directeur Général SAMR), Daniel RIGAT (Directeur Général SOMACOM) et du Cabinet LALA.
- 26 août 2013 : réunion avec les représentants syndicaux. Etaient présents : Danio RICQUEBOURG, Michel SERAPHINE (Secrétaire Général CGTR Ports et Docks), Raphaël GOSSARD (Trésorier du CE), ainsi que le Cabinet LALA.



- **27 août 2013** : visite du site de maintenance des chariots-cavaliers sur le Port en présence de Messieurs SERY, MOISSON et DAFFREVILLE (Directeur de la SERMAT) – 1^{ère} rencontre avec Messieurs Sébastien RAULT et Mathis LUIS, représentants de la SRMP. Cette visite a été suivie d'une réunion dans le local syndical de la SERMAT, en présence de Danio RICQUEBOURG.
- **30 août 2013** : Entretien avec Michel DAFFREVILLE (Directeur SERMAT)
- **30 août 2013** : Entretien avec Frédéric BROCH (Responsable Informatique et Logistique de la SERMAT)
- **30 août 2013** : Entretien avec Noë SAINT-ALME (Chef d'équipe SERMAT, délégué du personnel)
- **5 septembre 2013** : Entretien avec Raphaël GOSSARD et Alex VIRAD (chefs d'équipes détachés SRMP)
- **12 septembre 2013** : Entretien avec Noël VIDOT (Chef du service administratif de la SERMAT)
- **16 septembre 2013** : Entretien avec Sébastien RAULT (directeur d'exploitation SRMP) et Mathis LOUIS (chef d'atelier SRMP)
- **16 septembre 2013** : Entretien avec François-Xavier BRAULT (directeur SOMACOM) et Frédéric PAVIEL (responsable comptable SOMACOM)
- **16 septembre 2013** : Entretien avec Jean BRAC de la PERRIERE (Président SGM), Thierry de PEINDRAY (Secrétaire Général SGM et Président en titre du GIE SERMAT) et Guy-Antoine de LAVENNE (Directeur Général SGM)
- **18 septembre 2013** : Entretien avec Daniel MANTEUFFEL (Directeur Général SAMR)
- **19 septembre 2013** : Entretien avec Willy MOISSON (responsable Etudes et Travaux du Grand Port) et Henri DUPUIS (Chef du Pôle Commercial et Communication du Grand Port)
- **24 septembre 2013** : Point d'étape avec le Comité de Suivi et d'Evaluation
- **25 septembre 2013** : Entretien avec Daniel RIGAT (Directeur Général SOMACOM) et François-Xavier BRAULT (Directeur SOMACOM)
- **26 septembre 2013** : Entretien avec Stéphane RAISON (Président du Directoire du Grand Port)
- **30 septembre 2013** : Entretien avec Michel SERAPHINE (Vice Président du Grand Port et Secrétaire Général CGTR Ports et Docks)
- **2 octobre 2013** : Entretien avec Laurent GERMAIN (Superviseur SRMP)
- **9 octobre 2013** : Entretien avec Jean BRAC de la PERRIERE (Président SGM), Thierry de PEINDRAY (Secrétaire Général SGM et Président en titre du GIE SERMAT) et Guy-Antoine de LAVENNE (Directeur Général SGM)
- **9 octobre 2013** : Entretien avec Michel DAFFREVILLE (Directeur SERMAT) et Daniel COUTAYE (Responsable Service maintenance SERMAT)
- **9 octobre 2013** : Entretien avec Danio RICQUEBOURG (Délégué syndical CGTR SERMAT)

Soit un total de 4 réunions et 17 entretiens individuels.



Suite au « point d'étape » organisé par le médiateur le 28 octobre 2013, il a été convenu que les experts rencontreraient de nouveau les parties pour exprimer leurs remarques sur le pré-rapport.

En ce qui concerne la présente expertise, 2 rencontres ont donc été organisées :

- l'une avec les représentants des sociétés de manutention le 4 novembre 2013 au siège de la CGM ;
- l'autre avec les représentants de la CGTR au siège de la SERMAT le 5 novembre 2013.

Articulation de l'expertise

Conformément à la proposition faite lors du point d'étape du 24 septembre 2013, la présentation des résultats de l'expertise procédera par « zoom arrière » : nous nous intéresserons d'abord à la SERMAT comme communauté de travail, puis au Groupement d'Intérêt Economique (GIE) SERMAT, puis nous passerons en revue les relations SERMAT / SRMP, avant de proposer sous forme de questions une réflexion plus large sur les enjeux de la maintenance portuaire au regard des exigences de développement du Grand Port de La Réunion.



SOMMAIRE

I-	DIAGNOSTIC DE LA SERMAT COMME COMMUNAUTE DE TRAVAIL	7
	A. RAPPEL DES FONDAMENTAUX DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS	
	B. APPLICATION A LA STRUCTURE SERMAT	
	C. FORCES ET FAIBLESSES DE LA SERMAT	
II-	DIAGNOSTIC DU G.I.E. SERMAT	12
	A. LA DOUBLE FONCTION ASSIGNEE AU G.I.E.	
	B. LES LIMITES DU MODELE G.I.E.	
	C. LA CARENCE DE LA FONCTION EMPLOYEUR	
	D. LES CONSEQUENCES EN TERMES DE DIALOGUE SOCIAL	
III-	DIAGNOSTIC DES RELATIONS SERMAT / SRMP	16
	A. L'APPORT DE LA SRMP EN QUESTION	
	B. LE DETACHEMENT DES SALARIES DE LA SERMAT A LA SRMP	
	C. LES ENJEUX AU REGARD DU DEBAT INTERNALISATION / EXTERNALISATION	
IV-	PERSPECTIVES DANS LE CONTEXTE PORTUAIRE	23
	A. LES LIMITES DE LA MUTUALISATION	
	B. LA NECESSITE D'UNE VISION PARTAGEE DU GRAND PORT	
	C. LA REFORME PORTUAIRE ET LE SORT DE L'OUTILLAGE	



I- DIAGNOSTIC DE LA SERMAT COMME COMMUNAUTE DE TRAVAIL

Nous nous intéresserons dans cette 1^{ère} partie à la SERMAT comme organisation structurée, espace de travail, de relations, d'exercice d'autorité, de conflits, de règles, etc ...

Indépendamment du contexte dans laquelle cette structure évolue (identité juridique, relations avec l'extérieur), il est utile, quel que soit son devenir, de poser un diagnostic de ses forces et de ses faiblesses. C'est aussi un indicateur sur sa capacité à gérer les changements à venir.

A. RAPPEL DES FONDAMENTAUX DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Le Docteur Eric BERNE a posé les bases dès 1963 d'un modèle sociologique et systémique qui a été enrichi par la suite par d'autres auteurs (Eliot FOX et Gilles PELLERIN notamment) : cette « Théorie Organisationnelle » permet de modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les organisations, et en conséquence de déterminer un pilotage stratégique pertinent.

C'est cet outil qui a été utilisé dans le cadre de la 1^{ère} partie de la mission, notamment lors des entretiens avec les salariés de la SERMAT.

L'analyse systémique qui en découle balaie l'ensemble des constituants d'une organisation :

- **Le leadership** : son identification, sa capacité à faire partager une vision de la structure et à développer une stratégie, ses qualités relationnelles, sa déclinaison en leaders responsables, effectifs, psychologiques, tous utiles à la bonne santé du groupe.
- **L'appareil** : il est au service du pouvoir et assure la survie du groupe. Il ne produit rien mais facilite l'activité en régulant les processus relationnels. On distingue traditionnellement l'appareil interne, qui a pour fonction de maintenir l'ordre (police) de l'appareil externe, qui est chargé de défendre la « frontière externe » de la structure (armée).
- **Le canon** : c'est l'ensemble des règles que s'est donné l'organisation et leur rôle dans la poursuite des objectifs du groupe.
- **La culture** : ce terme désigne l'ensemble des caractéristiques et des comportements appris ou hérités qui régulent le travail d'un groupe. Il procure un sentiment d'identité commune aux membres du groupe. La culture comporte 3 éléments : la technique (élément rationnel), l'étiquette (élément traditionnel) et le caractère (composante émotionnelle).



- **La structure publique du groupe** : les fonctions sont-elles bien identifiées, les métiers sont-ils clairs, les objectifs sont-ils connus, l'organigramme est-il partagé ?
- **L'activité** : c'est le travail intentionnel fourni par un groupe dans son domaine de compétences. On distingue les tâches nécessaires à l'environnement (qui justifient l'existence du groupe), les tâches indispensables (qui donnent une valeur ajoutée à l'environnement) et les tâches accessoires.
- **Le processus** : il est défini comme le travail non productif utile à maintenir, entretenir et modifier la structure. Il a deux fonctions : une fonction de facilitation et une fonction de régulation. Nous nous sommes attachés dans le cadre de cette expertise à l'étude des processus relationnels.

B. APPLICATION A LA STRUCTURE SERMAT

Le déploiement de l'outil rappelé ci-dessus amène aux conclusions suivantes :

- **Le leadership** : l'identification par les interviewés du leader « responsable » ou « effectif » n'a pas été facile. Plusieurs propositions ont été faites : le directeur en titre de la SERMAT, le délégué syndical CGTR, « les acconiers », le Président en titre de la SERMAT, le Président de la SGM. Cette identification est d'autant plus délicate que l'organigramme officiel de la SERMAT fait apparaître le Président et le Directeur dans la même case. D'autres propositions ont été faites sur les rôles de leader psychologique (référence d'autorité en temps de crise personnelle ou collective) : le délégué syndical CGTR de nouveau, le responsable administratif ou les « anciens » (soudeur, chef d'atelier).
- **L'appareil** : conséquence de ce constat, l'appareil au service du leader « officiel » (directeur) est quasi-inexistant (sauf au dernier trimestre 2012, lorsqu'un travail sur l'hypothèse d'une internalisation de l'activité a été effectué sous l'autorité du Président du GIE). Même le local dans lequel se déroulent les (rares) réunions est « prêté » par le syndicat qui, de l'avis général, exerce de fait les pouvoirs de régulation interne. A défaut de réunions d'équipes organisées par la hiérarchie « officielle », les incidents se règlent lors de la réunion mensuelle du syndicat, sous l'autorité du délégué.
- **Le canon** : les règles émanant de la hiérarchie « officielle » sont quasi-inexistantes. Pas de règlement intérieur (pourtant obligatoire pour les structures de plus de 20 salariés). De son propre aveu, le Directeur n'a signé que 2 notes de service depuis sa prise de fonction en 2007 ... Les seuls affichages accessibles aux salariés sont ceux du syndicat.



- **La culture** : S'il n'existe pas de fiches de poste individualisées, la direction nous a transmis un document intitulé « Organisation et fonctionnement de la SERMAT » (*annexe 4*) qui détaille les missions et les tâches de chacun des services (cette présentation est révélatrice de la force de la « culture commune » dans la structure). Les métiers exercés présentent pour beaucoup d'entre eux la particularité d'être très spécialisés (matériel spécifique) et faisant appel dans le même temps à une certaine polyvalence. Les entretiens ont mis en évidence une vraie fierté de pouvoir maîtriser ce savoir-faire.
Le groupe répond aux exigences de « l'étiquette », par le respect de certaines traditions : le repas des chaudronniers à la St Eloi le 1^{er} décembre, l'usage pour tout nouvel embauché après sa période d'essai de payer un repas à l'ensemble du personnel (!). Dans le même temps, des manquements (« caractère ») sont admis par rapport au carcan de l'étiquette : ainsi, le groupe a accepté que le dernier salarié embauché se soit soustrait à l'obligation du repas, compte-tenu de ses charges familiales notamment.
- **La structure publique** : l'organigramme est clair pour chacun ... sauf dans la fonction de direction. De même, les fonctions sont bien définies, sur des bases métiers reconnues. Mais faute de ligne directrice tracée par un leadership incontesté, les objectifs du travail restent flous.
- **L'activité** : Tous nos interlocuteurs sont d'accord sur le constat de sous-activité de la SERMAT, estimée à 50 % de temps de travail pour les salariés non détachés à la SRMP. Ils divergent sur 2 points : l'origine de cette situation et la façon dont les principaux intéressés (les salariés) vivent cette situation. Pour les acconiers, cette situation de sous-activité (identique à celle que connaissent d'autres secteurs portuaires) était déjà présente en 2005, lors de l'introduction des chariots cavaliers. Pour d'autres au contraire (CGTR, mais aussi cadres de la SERMAT), la structure a été vidée peu à peu de ses activités (exemple : la demande de confectionner des caissons dans lesquels les dockers pourraient puiser les agrès nécessaires au déchargement des bateaux).
Pour les acconiers, certains salariés profitent de cette situation de sous-activité en « enfants gâtés ». Or les témoignages recueillis au sein de la SERMAT montrent, au-delà de cette apparence de vie facile, une vraie souffrance liée à l'inactivité, donc au sentiment de ne plus être utile, « surtout pour les anciens ».
Sans nier que cette situation puisse être difficile à vivre pour certains, les acconiers en rejette la responsabilité sur le délégué CGTR, qui se serait systématiquement opposé à l'intégration de salariés de la SERMAT au sein des sociétés de manutention. La réponse du délégué est liée à l'impératif de formation : il était important pour lui que les « ex-SERMAT » ne soient pas « les esclaves des dockers ».



Il convient de souligner que cette sous-activité ne concerne pas les salariés détachés à la SRMP, qui travaillent dans des conditions parfois peu compatibles avec les limites posées par le droit du travail compte-tenu des contraintes liées aux 3 shifts (ex : travail 10 jours sans interruption), alors même que l'aspect préventif est négligé (*cf infra*). Les représentants CGTR estiment que l'activité directement liée à la maintenance des chariots-cavaliers devrait mobiliser un effectif de 10 salariés (au lieu de 8 actuellement).

- Le processus : conséquence du rôle à contre-emploi que les salariés font jouer au représentant syndical (faute de leadership fort), c'est lui qui apparaît aux yeux de tous (y compris des non-syndiqués et des cadres) comme le vrai défenseur de la structure et de ses salariés. Tout ou presque passe par le délégué syndical, y compris les demandes de formation.

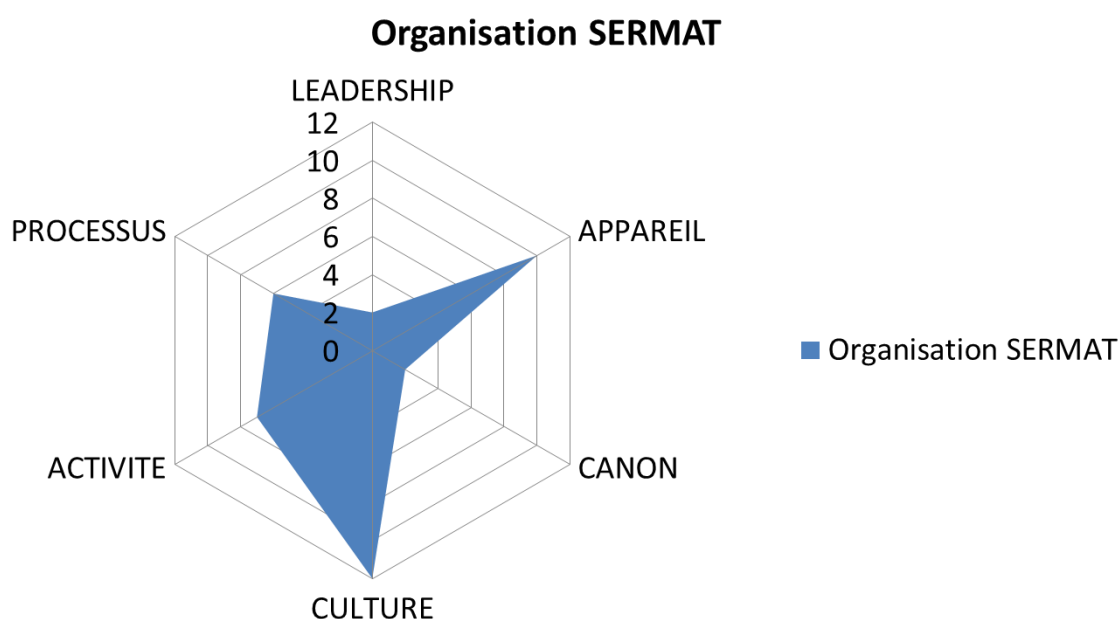
C. FORCES ET FAIBLESSES DE LA SERMAT

Ces observations peuvent être synthétisées sous les constats suivants.

La structure SERMAT en tant que communauté de travail se caractérise par :

- Un leadership responsable déficient en interne
- Un appareil structuré par le contre-leader
- Des règles minimalistes mais une forte identité de groupe
- Des fonctions bien définies mais sans objectifs clairs
- Une sous-activité néfaste à la santé du groupe
- Un processus interne et externe contrôlé par le contre-leader

D'où un « radar » de la « santé » du groupe SERMAT très contrasté :



Etant précisé qu'ici, l'appareil est au service non du leadership officiel, mais du contre-leader. La faiblesse des éléments « canon » (règles) et processus est directement liée à l'indigence du leadership.

La force du groupe réside dans un sentiment d'identité exacerbé par l'impression d'être encerclé et en survie. C'est un élément qu'il conviendra de ne pas négliger quelle que soit la solution adoptée.



II- DIAGNOSTIC DU G.I.E. SERMAT

A. L'AMBIGUITE DE LA FONCTION ASSIGNEE AU G.I.E.

Prenant en novembre 1997 la suite du « Groupement Patrimonial des Acconiers », le Groupement d'Intérêt Economique SERMAT a pour objet « l'acquisition de tout matériel de manutention portuaire et plus généralement la réalisation de tout investissement connexe nécessaire à l'exploitation du matériel défini ci-dessus, en vue de le mettre à disposition de ses membres soit individuellement, soit dans le cadre d'une gestion commune ». Les statuts mis à jour au 7 janvier 2005 (*annexe 5*) ajoutent à cet objet « l'organisation, la réalisation et la dispense d'actions de formations pour tous projets ».

Cette rédaction semble indiquer la prépondérance de l'aspect utilitaire, voire utilitariste de cette construction :

- 2005 marque l'acquisition des premiers chariots-cavaliers. Pour beaucoup de nos interlocuteurs, le mécanisme de la défiscalisation a été décisif dans le choix du G.I.E. comme support de ces acquisitions, dans la mesure où le siège social de 2 des 3 acconiers en dehors de La Réunion ne leur permettait pas de bénéficier de cet avantage si l'achat avait été fait en propre.
- L'introduction dans les statuts d'une possibilité d'organiser des actions de formation s'explique par la possibilité ainsi offerte de privilégier les formations en interne, moins coûteuses qu'une formation externalisée.

Nulle trace dans ces statuts de la gestion d'un service de maintenance, avec ce que cela implique en termes de management d'entreprise. Or à côté d'une mutualisation des moyens matériels (propriété collective des moyens de production), les membres du G.I.E. étaient bien engagés dans une gestion mutualisée de moyens humains : cette non-reconnaissance « officielle » de la nécessité de gérer un service de maintenance éclaire les constats faits au cours de la mission : la carence de la fonction « employeur » du G.I.E. (cf infra)

Mais même dans sa fonction patrimoniale, le fonctionnement du G.I.E. SERMAT pose de vraies questions, tant en termes de volonté commune que de cadre juridique ou de réalités économiques.



B. LES LIMITES DU MODELE G.I.E.

L'adoption du statut de Groupement d'Intérêt Economique pour la gestion d'un service de maintenance d'un outillage portuaire commun est une spécificité réunionnaise : dans aucun autre port français le statut de G.I.E. n'a été choisi pour porter une telle activité.

Par ailleurs, ce statut comporte des contraintes qui sont souvent des freins à son adoption, notamment la responsabilité indéfinie et solidaire de chacun des membres pour les dettes du G.I.E., la limitation des possibilités de diversification ultérieure en cas de besoin ou encore les coûts prohibitifs au plan fiscal d'une éventuelle transformation en société commerciale.

Les statuts du G.I.E. SERMAT ont encore ajouté à ces contraintes, en posant la règle de l'unanimité pour toute décision sauf cas d'exclusion, donnant ainsi au plus faible du groupement un pouvoir exorbitant.

Conséquence tirée par l'un des membres du Groupement : « je ne peux même pas décider de mes propres investissements ».

Enfin, il est permis de s'interroger sur l'absence dans les statuts de la possibilité pour les représentants du personnel de siéger au Conseil d'Administration du G.I.E. (articles L.225-27 et L.225-34 du Code de Commerce) : sans donner à ces représentants un pouvoir décisionnaire, cette disposition aurait peut-être évité la répétition des incompréhensions et malentendus qui ont émaillé la vie de la SERMAT depuis quelques années.

Au-delà de ces remarques, force est de constater que, dès l'origine, la structure ne présentait pas les caractéristiques de « *l'affectio societatis* » permettant de vérifier la volonté des sociétés SGM, SAMR et SOMACOM de s'associer dans un projet aussi contraignant.

Tous nos interlocuteurs des sociétés de manutention ont insisté lourdement sur leurs différences voire leurs divergences non seulement pour l'avenir, mais aussi pour les conditions de « solde » du passé :

- Les conditions d'exploitation : elles ne sont pas identiques d'un acconier à l'autre. Ainsi, seule la SOMACOM intervient le dimanche : les autres sociétés paient des salariés mutualisés en astreinte sans retour. La SGM utilise moins de containers (véhicules), ce qui entraîne des différences de besoins en matériel pour la gestion des vides.



- La clé de répartition éventuelle des salariés : 1/3 (SOMACOM) ou clé « activité » (SGM) ?
- La clé de répartition éventuelle du matériel : clé « capital » (SGM) ou clé « utilisation » (SOMACOM) ?

Les problèmes sociaux de l'une des sociétés de manutention (PSE en cours) n'ont fait qu'ajouter à un climat de méfiance peu compatible avec *l'affectio societatis* nécessaire à la poursuite de la collaboration.

C. LA CARENCE DE LA FONCTION EMPLOYEUR ET SES CONSEQUENCES

L'histoire récente de la SERMAT a été marquée par la carence des membres du G.I.E. dans l'exercice de leurs prérogatives d'employeurs, à l'égard tant de la direction interne de la SERMAT (privée de délégation, de moyens et de pouvoirs) que des cadres ou des salariés.

A cet égard, les acconiers reconnaissent volontiers les carences du management de la SERMAT depuis plusieurs années, mais ils imputent cette situation à l'opposition systématique du délégué syndical CGTR à toute autorité managériale, après le départ en 1994 de Monsieur MARCHAND.

Cependant, cette période coïncide également avec la fin du GPA et annonce le repli de la SERMAT sur des fonctions de maintenance, avec la perte de la fonction paie des dockers (intégrés dans les sociétés de manutention) et de la conduite des engins : cela peut expliquer la montée en puissance d'un syndicat devenu monopolistique après les déboires du représentant de la CFTC.

Que la présence monopolistique de la CGTR à la SERMAT rende compliquée l'organisation du dialogue social, c'est un fait. Mais la mise en place d'un management efficace reste malgré tout de la responsabilité de l'employeur : c'est à ce titre que nous retenons la notion de « carence du management ».

L'analyse de « l'organisation » SERMAT (*cf supra*) démontre une vacuité du leadership qui a eu 2 conséquences importantes :

- Une communication défailante voire inexistante, renforcée par le refus des membres du G.I.E. de donner aux représentants du personnel la possibilité de participer aux travaux et aux réflexions du Conseil d'Administration ;
- Une présence syndicale à contre-emploi et une question syndicale reportée à l'extérieur de la structure.

Ce dernier point mérite un développement.



Il a été démontré dans le cadre de l'analyse de l'organisation de la SERMAT le rôle hors norme joué par la CGTR, par l'intermédiaire de son représentant. Il n'est pas question de le lui reprocher, d'autant que tous les salariés et cadres rencontrés sont unanimes pour lui rendre hommage ! Mais face à cette « désertion » du ou des employeurs, il a fallu organiser la survie de la structure, en animant un appareil, en édictant des règles ou en faisant vivre des processus.

Conséquence tout aussi essentielle : la « question syndicale », habituellement posée dans le cadre du dialogue social dans l'entreprise entre l'employeur et les représentants des salariés, est tombée ... dans le vide.

Faute d'interlocuteur en interne, les délégués du personnel l'ont cherché à l'extérieur de la structure, ciblant en fonction des circonstances « les acconiers », ou tel ou tel de ceux-ci, voire le Grand Port, la Préfecture, ...

Cette situation « cherche adversaire, désespérément » permet de mieux comprendre la tentation des représentants syndicaux de la SERMAT de prendre à témoins, si ce n'est en otages, des catégories (dockers, transitaires, entreprises réunionnaises) étrangères à leur conflit.

Une exception à cette « désertion » des employeurs mérite d'être soulignée : la tentative de François-Xavier BRAULT de travailler avec les cadres sur une réorganisation de la SERMAT fin 2012.

Malheureusement, cet épisode a été vécu par les salariés plus comme une diversion, voire une trahison, que comme une amélioration réelle du management de la SERMAT.

Il est étonnant en effet de constater, à la lecture des comptes rendus des réunions organisées entre octobre et décembre 2012 et des plans de travail élaborés (*annexe 6*), à quel point le Président en exercice de la SERMAT avait encouragé les équipes, et notamment les cadres, à travailler sur la faisabilité d'une internalisation de la maintenance au sein de la SERMAT (annoncée par la direction en décembre), avant de faire marche arrière quelques semaines plus tard.

Au-delà d'un problème d'interprétation de la démarche (Monsieur BRAULT a contesté par la suite que « cette orientation ait été prise » - relevé de discussion du 2 mai 2013 – *annexe 7*), force est de conclure à des carences de communication qui sont incompatibles avec un management de qualité.



III- DIAGNOSTIC DES RELATIONS SERMAT / SRMP

Il n'est pas possible de rendre compte de « l'adéquation des moyens humains et matériels et des méthodes au regard de l'activité, de ses contraintes organisationnelles, techniques et légales » (cahier des charges) sans s'intéresser au contenu de la relation contractuelle qui lie le G.I.E. SERMAT à la Société Réunionnaise de Maintenance Portuaire (SRMP) depuis juin 2005.

Dans le cadre de cette mission, nous nous sommes intéressés à 3 questions :

- La plus-value réelle apportée par la SRMP à la SERMAT, et donc aux acconiers ;
- Les conditions du détachement d'une partie des salariés de la SERMAT au sein de la SRMP ;
- L'enjeu de l'internalisation / externalisation.

A. L'APPORT DE LA SRMP EN QUESTION

Pour les 3 membres du G.I.E. SERMAT, il est acquis que la signature de contrats de maintenance des chariots cavaliers avec la SRMP était incontournable, compte-tenu notamment compte-tenu des besoins en formation que ce nouveau matériel exigeait de la part des mécaniciens.

La direction de la SERMAT s'en est expliquée dans un document daté de 2005, intitulé « adaptation opérationnelle à l'exploitation des chariots cavaliers » (*annexe 8 – les commentaires ne sont pas de notre fait*).

Ce document qualifie le contrat de maintenance conclu avec la SRMP de « modification mineure en droite ligne avec les décisions précédentes appliquées depuis 5 ans ». Il présente la sous-traitance de la maintenance par SERMAT comme une « solution financière économiquement avantageuse et performante ». Il prévoit notamment « l'installation du GIE à l'intérieur de l'enceinte portuaire (prolongement de la SOMIP) », « l'anticipation des besoins nouveaux » par des recyclages au profit des salariés ou le développement de qualifications déjà acquises (y compris par des formations en métropole) et rappelle l'engagement de maintien de l'emploi consécutive ... à la convention de congé solidarité et au dossier de défiscalisation.

Les salariés non détachés à la SRMP devaient conserver leur volume de travail, sous réserve d'aménagement des horaires de travail.



8 ans plus tard, qu'en est-il ?

- ✓ L'installation de la SERMAT à l'intérieur de l'enceinte portuaire s'est résumée à l'élaboration de plans ornant les murs du bureau du directeur ;
- ✓ Aucune formation en métropole n'a été organisée au profit des mécaniciens détachés ; la SRMP nous a affirmé que 4 sessions de formation avaient été organisées sur place par des formateurs venant de métropole. Pour les salariés SERMAT, ces formateurs n'étaient pas des représentants KALMAR.
- ✓ Contrairement à l'annonce optimiste (ou irréaliste ?) de la direction, le volume de travail des salariés des autres services a considérablement diminué, au point de justifier le projet d'un PSE concernant 19 salariés.

Plus précisément sur l'apport de la SRMP, 3 constats peuvent être faits :

1) La fonction d'encadrement par la SRMP est mal définie

Il a été très difficile d'identifier le rôle des 2 représentants de la SRMP sur le site. Les intéressés revendiquent une fonction d'organiseurs du travail confié aux détachés de la SERMAT : ceux-ci affirment s'organiser par eux-mêmes, sans apport de la SRMP. Il n'a été trouvé aucune trace d'un pouvoir de direction qui serait exercé par Messieurs RAULT et LUIS sur les mécaniciens.

Interrogés sur leur fiche de poste, ils ont indiqué ne pas savoir s'ils en avaient. Monsieur Laurent GERMAIN, superviseur à la SRMP, nous a par la suite et sur notre insistance transmis 2 documents dont le contenu ne correspond pas aux constatations effectuées sur le terrain.

Messieurs RAULT et LUIS n'ont fait aucune difficulté pour reconnaître que la majeure partie de leur temps de travail était consacrée à des chantiers extérieurs aux chariots cavaliers.

Il semble en réalité que leur apport soit limité à la passation et au suivi des commandes.

Il a été constaté une tension palpable sur le terrain entre d'une part les responsables SRMP, d'autre part les salariés détachés de la SERMAT.

Concernant les raisons de cette situation, les acconiers mettent en cause l'organisation d'un « système de type mafieux », tandis que la CGTR les trouve dans le mépris et/ou l'incompétence des « conseillers techniques » nommés par la SRMP.

Quoi qu'il en soit, les conditions d'une réelle efficacité de la fonction d'encadrement dans un tel climat ne sont pas réunies.



2) Des choix de gestion contestés

Une partie importante de nos entretiens a porté sur la pertinence économique d'un fournisseur unique, en l'occurrence la société KALMAR.

Les responsables de la SRMP affirment la nécessité de ce canal notamment pour les pièces dites « sensibles », qui représenteraient $\frac{3}{4}$ du volume total. Ils mettent en avant la rapidité du service (mais le fournisseur est en Europe du Nord), les remises que la SRMP obtiendrait en tant que représentant KALMAR (« entre 5 à 25 % », il n'a pas été possible d'obtenir davantage de précisions) et la « garantie KALMAR » (pas davantage de précisions).

Du côté des salariés de la SERMAT, on affirme qu'une grosse partie des pièces pourrait être commandées sur place, notamment à O.I. DEP à Bras-Panon, dans des conditions beaucoup plus avantageuses.

En appui à cette affirmation, plusieurs documents ont été remis à l'expert (*annexe 9*):

- Un bon de commande pour un manipulateur spreader facturé 2715 € par O.I.DEP et 2974,50 € par KALMAR ;
- Un connecteur proposé à 832 € par O.IDEP mais facturé 1335,54 € par KALMAR ;
- Un démarreur facturé 1096,09 €, disponible chez un fournisseur local (AES) au prix de 375 €.

Même si ces exemples sont parcellaires, ils jettent un doute sur l'affirmation de remises accordées systématiquement à la SRMP par KALMAR. La direction de la SERMAT affirme que les prix pratiqués par KALMAR sont supérieurs d'au moins 10 à 15 % sur ceux pratiqués par les fournisseurs locaux, pourtant plus chers qu'en métropole.

Les techniciens SERMAT qui, par ailleurs, « savent faire le boulot » (superviseur SRMP), sont très critiques sur la partie « prévention » de l'entretien des chariots cavaliers par la SRMP.

L'exemple a été donné, et reconnu par la SRMP, d'un retard important (2 ans) sur le changement de câbles préventif, pourtant indiqué par le constructeur.

3) Une carence dans les procédures de suivi

La SERMAT n'a, à l'heure actuelle, aucun contrôle sérieux sur les choix opérationnels faits par la SRMP. Aucune procédure n'a été prévue contractuellement, aucune réunion formelle n'est organisée à ce sujet.

Cette situation a été reconnue implicitement par la SRMP dans un document daté du 30 septembre 2013 (*annexe 10*), dans lequel elle prend « l'engagement de mettre en



place un suivi plus formalisé des opérations sur les machines afin d'avoir un historique précis des opérations faites sur chaque machine ».

Un climat de suspicion règne entre les 2 entités. Les velléités de contrôle du responsable du service maintenance de la SERMAT ont toujours été découragées par la SRMP.

Les interventions effectuées dans le cadre du contrat ne donnent lieu à aucun devis validé par la SERMAT, qui se contente d'enregistrer les factures.

Par ailleurs, la signature apposée par le chef d'exploitation de la SERMAT n'a, au dire de nos interlocuteurs, aucune valeur dans la mesure où il n'a pas les compétences nécessaires pour se prononcer sur la pertinence d'une réparation classée comme « hors contrat » par la SRMP.

Ces constats laissent une impression de malaise, d'autant plus que les informations et alertes remontées aux membres du G.I.E. ne reçoivent aucune réponse.

B. LE DETACHEMENT DES SALARIES DE LA SERMAT A LA SRMP

Le détachement de 6 (porté ensuite à 8) salariés de la SERMAT au sein de la SRMP afin d'assurer la maintenance des chariots cavaliers a été formalisé par une « convention de mise à disposition à but non lucratif » (*annexe 11*) signé le 16 juin 2005.

Ce document, et plus globalement le principe de ce détachement, pose de nombreuses questions à 3 niveaux : juridique, managérial et stratégique.

- Une erreur juridique ?

La convention de mise à disposition est une annexe au contrat principal de maintenance (*annexe 12*) qui comporte en son article 12 une clause qui peut être qualifiée de « léonine » (c'est-à-dire qui apparaît très défavorable à l'une des parties).

Cet article 12 énonce : « *Au cas où les conditions financières du détachement deviendraient différentes de celles prévues (?), une facturation complémentaire pourra être émise par l'intervenant en rapport avec les coûts supplémentaires engendrés* ».

Or dès le 13 janvier 2006, soit 6 mois après la signature de ce contrat, la SRMP écrivait au directeur de la SERMAT pour souligner la différence de « taux de cotisations » entre ceux payés par SERMAT et ceux « qui auraient été payés par SRMP pour les mêmes salariés », avant de conclure à une « augmentation sensible



du coût de la main d'œuvre détachée qui dépasse largement la clause de limitation de la convention de détachement » (*annexe 13*).

L'article 12 trouve donc à s'appliquer, et le principe contractuel (et légal) de la refacturation à l'euro l'euro (article 4 du contrat de mise à disposition) est évacué.

Ce principe était définitivement abandonné 8 mois plus tard, dans un courrier validant le principe d'une base forfaitaire de refacturation sans prise en compte des bulletins de salaire (*annexe 14*).

Par ailleurs, l'hypothèse d'un délit de marchandage est clairement posée.

Dès le préambule de la convention de mise à disposition, les parties font le constat que « le statut social du GIE est globalement plus favorable que celui applicable au sein de la SRMP ».

Ce constat prend une connotation particulière à la lecture des modifications apportées dès janvier 2006 au contrat de mise à disposition : exclusion des primes spécifiques à la SERMAT, application des taux de cotisations dont la SRMP aurait bénéficié.

Il est rappelé que le délit de marchandage de main d'œuvre est constitué par toute opération de fourniture de main d'œuvre qui a pour effet d'éluder l'application des dispositions de la loi, de règlements ou de convention et accords collectifs de travail (article L.8231-1 du Code du travail).

Les représentants du G.I.E. ont précisé à l'expert être conscients des problèmes que peut poser cette pratique, et ont affirmé vouloir veiller à cet aspect dans le cadre d'une éventuelle renégociation des termes de la convention de mise à disposition.

- Une erreur managériale ?

Par leur détachement au sein de la SRMP acté en 2005, les salariés de la SERMAT se sont trouvés « embarqués » dans un projet d'entreprise (la SRMP) qui n'était pas le leur.

Or la base d'un management efficace réside dans les valeurs de cohérence et de partage du sens.

En « isolant » certains salariés de leur communauté de travail d'origine, le GIE a pris le risque d'une démotivation des salariés restés sur le site de la SERMAT, alors que l'enjeu (managérial) était de renforcer l'identité professionnelle et collective des salariés.

L'opération de détachement a jeté un doute infondé sur les compétences professionnelles des salariés de la SERMAT, au profit de pratiques professionnelles « importées ».



Enfin, il convient de souligner la situation de risque potentiel concernant la santé et la sécurité des salariés détachés. Il est significatif que 8 ans après le début de la collaboration, le document unique d'évaluation des risques de la SRMP n'ait pas encore été finalisé.

- Une erreur stratégique ?

En confiant à une société tierce la gestion d'un changement technologique majeur concernant directement leur activité, les acconiers ont paradoxalement affaibli leurs propres positions.

Le discours de repli sur « notre cœur de métier » (la manutention) a accredité l'idée que les sociétés de manutention présentes sur le port n'étaient pas à la hauteur des défis que les acteurs portuaires doivent relever pour permettre à La Réunion de disposer d'un levier de développement conséquent.



C. LES ENJEUX AU REGARD DU DEBAT INTERNALISATION / EXTERNALISATION

A cet égard, le courrier du 19 février 2013 (*annexe 15*) adressé par la SRMP au Président en exercice de la SERMAT est riche d'enseignements.

S'il n'est pas contesté que l'hypothèse d'une reprise en propre par la SERMAT de l'ensemble de la maintenance des chariots cavaliers exigerait une réorganisation totale de la structure et, vraisemblablement, un renforcement de l'encadrement, il n'en reste pas moins que cette solution aurait l'avantage pour le G.I.E de reprendre la maîtrise d'un aspect essentiel de l'activité des acconiers.

La lecture du courrier mentionné confirme « en creux » les craintes de la SRMP qui ne peut avancer contre cette hypothèse que des arguments fragiles :

- La SERMAT devrait reprendre les salaires des 8 techniciens détachés : cet argument sonne comme un aveu de l'avantage procuré actuellement à la SRMP par la convention de mise à disposition et son application ;
- La SERMAT devrait assurer des formations complémentaires : cet effort a toujours été inclus dans les projets du G.I.E., même s'il n'a pas toujours été concrétisé ;
- La SERMAT devrait assurer un approvisionnement en pièces détachées – sachant que les pièces essentielles ne donnent pas lieu à la constitution d'un stock « dormant » ;
- La SERMAT devrait constituer des provisions pour grosses réparations : outre que ces provisions que la SRMP est censée avoir constituées ne sont avérées par aucune pièce probante, cette politique n'empêche pas l'un des chariots cavaliers (C1) d'être immobilisé depuis un certain nombre de mois.

Il apparaît que les arguments économiques contre la reprise de la maintenance par la SERMAT ne sont pas essentiels.

L'important est ailleurs, dans la volonté – ou pas – des membres du G.I.E. de considérer cette maintenance comme un élément essentiel de leur activité.

Cela ne semble pas être le cas, ce qui conduit à élargir l'analyse aux autres acteurs du Grand Port.



IV- PERSPECTIVES DANS LE CONTEXTE PORTUAIRE

Ces développements, issues d'entretiens avec les différents acteurs, se veulent une contribution –très modeste- à la réflexion globale sur les enjeux de l'avenir du Grand Port de La Réunion, et à la place des acconiers dans ce projet.

1. Il est facile de porter un jugement après coup. Cela n'interdit pas de constater que certaines erreurs du passé produisent encore des conséquences aujourd'hui.

Parmi celles-ci, une a été mentionnée par un cadre de la SERMAT :
l'intégration en 1994 de tous les dockers et chauffeurs du GPA au sein des sociétés de manutention.

En procédant ainsi, sans conserver une catégorie de travailleurs « mutualisables », les acconiers ont bloqué le système et font face aujourd'hui à une impossibilité de répondre efficacement aux périodes de « surchauffe ».

D'autres ports en métropole ont organisé un système de mutualisation de main d'œuvre, mais sur de la main d'œuvre supplémentaire, une fois définis leurs besoins « minimum ».

2. Il semble que **tous les acteurs ne partagent pas le même projet de faire de Port Réunion un port non plus « de rente », mais un vrai port de transbordement.**

Certains parmi les acconiers semblent considérer cette hypothèse comme « anti-économique », en ce sens qu'elle oblige les acteurs à être mobilisés 24 heures sur 24.

Il s'agit pourtant d'une évolution inévitable et vraisemblablement urgente pour La Réunion, à laquelle se rallie non seulement les responsables du Grand Port, mais également les responsables de la CGTR Ports et Docks.

Cette évolution suppose des investissements lourds : 90 millions d'euros de travaux ont déjà été dépensés par le Grand Port depuis le 1^{er} janvier de cette année.

Selon les responsables du Grand Port, les gisements inexploités en termes de manutention sont estimés à + 70 % du niveau actuel.



3. Au cours de la mission, la question de la propriété de l'outillage –donc de la responsabilité de sa maintenance – a été évoquée, tant avec certains responsables du Grand Port qu'avec les représentants des sociétés de manutention.

Il convient de rappeler le statut dérogatoire accordé aux DOM par la réforme portuaire, notamment par le décret n°2012-1102 du 1^{er} octobre 2012 (*annexe 16*).

Conscient des risques de situation monopolistique d'une société privée sur un port unique assurant l'exclusivité des entrées et sorties d'un territoire, le législateur a apporté une exception importante au principe, retenu sur le territoire métropolitain, d'un repliement des activités des autorités publiques sur des fonctions de police et d'entretien des infrastructures.

Le décret du 1^{er} octobre 2012 permet en effet aux Grands Ports Maritimes des DOM, dont celui de La Réunion, de réaliser et d'exploiter eux-mêmes, directement ou indirectement, les outillages mis à la disposition du public.

De l'avis commun du Président du Directoire du Grand Port et des dirigeants des sociétés de manutention, cette disposition s'applique à l'outillage déjà propriété du Port, et non à celui qui n'en fait pas partie (dont les chariots-cavaliers) : l'hypothèse d'un transfert des chariots-cavaliers au Grand Port est donc exclue par les acteurs.

Au cours de la mission, les acconiers ont au contraire réaffirmé leur responsabilité à l'égard de leurs mandataires (armateurs) pour que les bateaux soient accueillis dans des conditions opérationnelles efficaces : « on doit répondre de l'organisation du Grand Port ».

Il est essentiel pour l'économie de La Réunion qu'ils puissent également répondre, quelles qu'en soient les modalités, de l'ensemble de la chaîne opérationnelle, comprenant la maintenance de l'outillage. Or en l'état, les sociétés de manutention présentes sur le port ne sont pas en mesure de relever ce défi, ni juridiquement (inadaptation de la structure actuelle du GIE), ni stratégiquement (absence de projet commun).

Fait à l'Etang-Salé, le 11 décembre 2013

Serge ROY

