

Variations

## Variations

Revue internationale de théorie critique

18 | 2013

« La poésie est une arme chargée de futur »

---

### « Change your mind, be safe ! »

Mutismes, murmures et prises de parole autour de la gestion de la sécurité des navires de commerce

Claire Flécher



Éditeur

Les amis de Variations

#### Édition électronique

URL : <http://variations.revues.org/636>

DOI : [10.4000/variations.636](https://doi.org/10.4000/variations.636)

ISSN : 1968-3960

#### Référence électronique

Claire Flécher, « « Change your mind, be safe ! » », *Variations* [En ligne], 18 | 2013, mis en ligne le 31 mai 2013, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://variations.revues.org/636> ; DOI : [10.4000/variations.636](https://doi.org/10.4000/variations.636)

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 septembre 2016.

Les ami•e•s de Variations

---

## « *Change your mind, be safe !* »

Mutismes, murmures et prises de parole autour de la gestion de la sécurité des navires de commerce

Claire Flécher

---

- 1 L'objectif de ces lignes est, à partir d'un exemple particulier que j'ai vécu en tant que passagère à bord d'un navire de commerce, de tirer une réflexion sur les enjeux du travail dans la marine marchande, et, plus généralement, sur le travail en tant que fait social hétérogène tiraillé par des pôles en tension. La situation met en scène un ouvrier du bord prenant la parole devant tout l'équipage pour exprimer un désaccord vis-à-vis du capitaine et de la politique liée à la gestion de la sécurité de la compagnie que ce dernier est chargé de faire appliquer. Dans ce huis clos particulier, les prises de parole sont surprenantes et, au-delà du cas particulier de l'exemple, méritent de s'y intéresser. Il est en effet rare de voir un ouvrier défier ouvertement et publiquement le capitaine, personnage souvent respecté voire craint, tout à la fois omniprésent et distant du reste de l'équipage, ce qui n'en fait pas forcément la première cible en cas de conflit. L'idée est donc ici de continuer notre exploration du monde maritime industriel, tout en montrant que, y compris dans des espaces extrêmement normés et contrôlés tel que le navire de commerce, les prises de parole apparaissent encore et toujours comme un élément participant du développement de possibles émancipateurs. Celles-ci bousculent en effet souvent les types de régulations sociales propres à un contexte, elles traduisent une prise de distance avec les assignations sociales, et ainsi laissent à voir des résistances à un ordre établi ou en train de s'établir.
- 2 Il conviendra donc dans un premier temps de contextualiser l'événement pour en exposer le déroulement et enfin expliciter ce que cette prise de parole signifie pour un milieu clos et ficelé comme celui de la marine marchande.

### ***Le safety meeting : un rappel à l'ordre ISM***

- 3 La scène se déroule à bord d'un pétrolier fonctionnant au *tramping*<sup>1</sup> appartenant à un grand groupe multinational. Nous sommes 26 à bord, l'équipage est constitué de six

nationalités différentes, nous transportons du pétrole. Il s'agit d'un *safety meeting*, réunion convoquée par le capitaine à comité restreint mais tournant, qui doit se tenir théoriquement une fois par semaine. Habituellement, les officiers y participent (capitaine, second capitaine, chef mécanicien, second mécanicien, lieutenants pont), ainsi que deux membres de l'équipage (ouvrier ou matelot) qui y assistent à tour de rôle. Cette réunion, obligatoire, s'inscrit dans la mise en place d'une réglementation internationale, le code ISM<sup>2</sup> (*International Safety Management*), qui entend investir chaque personne du bord dans la gestion de la sécurité (voir Variations 17). Y sont donc discutées des questions de sécurité, des problèmes survenus dans les différents services, des solutions à mettre en place pour améliorer le système organisationnel du navire considéré ici comme une organisation à haute fiabilité (Bourrier, 2001). Cet espace de discussion se veut être un moment où la parole de tout le monde, officier comme équipage, doit être entendue et écoutée afin de faire remonter et circuler les informations du travail quotidien, dans un but plus large d'amélioration de l'organisation du travail pour diminuer les risques présents à bord (feu, coupure d'électricité, accidents, détériorations matérielles, etc.).

- 4 Cette fois-ci, contrairement à d'habitude, tout l'équipage est convié au *safety meeting*. Tous les membres du bord – hormis le lieutenant de quart resté à la passerelle pour la veille – sont donc présents à la réunion. Ce fait est à souligner tant il est rare en raison des différentes temporalités de chacun. Le bateau fonctionnant en continu, il y a toujours deux personnes minimum au travail, de jour comme de nuit. Le contexte justifie une telle mobilisation : sur une semaine, deux accidents du travail ont eu lieu.
- 5 Le premier accident est une chute sur le pont qui, en raison des conditions météorologiques de la zone de navigation (mer Baltique en hiver), est une vraie patinoire. La personne concernée, un pompiste venu renforcer le pompiste du bord, s'est fêlée une côte et a été débarquée avant mon arrivée. Le second est une belle brûlure survenue lors de travaux à la vapeur réalisés sur le pont également. Ces deux accidents ont un élément en commun : ils découlent de la spécificité du dernier voyage. Celui-ci a été particulièrement éprouvant du fait de la nature du produit chargé : de l'huile de palme. Ses caractéristiques physiques (solide en dessous des 40 degrés Celsius) ont complexifié l'opération de déchargement. En effet, maintenir le produit liquide a demandé une veille constante et minutieuse afin de jouer avec les systèmes de réchauffement des cuves et des tuyaux pour ne pas boucher les circuits. Pour seconder l'équipe en place et ne pas faire exploser les heures supplémentaires, la compagnie a alors dépêché un deuxième second capitaine et un autre pompiste. Malgré le dédoublement partiel de l'équipe, les temps de sommeil se sont résumés pendant trois jours à de courtes siestes à même le sol du poste de contrôle (PC) cargo afin de rester près des ordinateurs surveillants le déchargement.
- 6 Pendant l'opération commerciale, les officiers sont derrière les ordinateurs au PC cargo et donnent des instructions au pompiste qui se trouve sur le pont. Celui-ci doit donc aller de pompes en pompes en fonction des ordres donnés au talkie-walkie, pour effectuer de nouveaux branchements ou tout simplement vérifier de visu ce que les officiers surveillent depuis les écrans. Le déchargement terminé, il faut nettoyer les circuits afin de pouvoir recevoir le nouveau produit à transporter. Or, cette opération de nettoyage n'est jamais parfaite et des résidus d'huile de palme, redevenus solides, ont bouché une bonne partie des vannes et des tuyaux. Afin de pouvoir décharger la nouvelle cargaison – du pétrole – pompiste et matelots doivent donc déboucher les vannes et les tuyaux obstrués. Le nettoyage se fait alors manuellement, il faut démonter les vannes une à une, les chauffer à la vapeur afin de liquéfier à nouveau le produit : un travail de fournis

limité dans le temps pour ne pas retarder le déchargement de la nouvelle cargaison. Le nettoyage du pont, très glissant du fait du froid et des traces d'huile de palme résultant du déchargement précédent, se fait également à la manche à air.

- 7 Les accidents se sont donc déroulés dans un contexte d'activité très intense où tout le bord s'active afin de ne pas retarder le temps à quai et la future escale. Or, du fait de cette pression commerciale, tous les documents et procédures liés à la sécurité n'ont pu être renseignés. La nature du produit est également problématique. Un marin me souligne en effet qu'« *on charge de plus en plus ces nouveaux produits. Avant on n'en faisait pas du tout, mais avec la crise, les contrats se diversifient de plus en plus. Sauf qu'ici c'est un pétrolier, c'est pas adapté à ce genre de marchandises !* »

### ***Le Safety meeting***

Le commandant préside la séance. A sa gauche, le second. Les officiers machine (chef mécanicien, second mécanicien, troisième et quatrième mécaniciens) sont éparpillés dans la salle, les matelots pont d'un côté, le bosco, le cuisinier et le commis de cuisine assis à la table, les ouvriers machines dans un autre coin, le pompiste debout et un peu à l'écart. La langue officielle est l'anglais, de façon à ce que tout le monde comprenne.

Premier point : le reporting. « *La boîte se focalise sur le reporting, le fait de signaler que des équipements ne marchent pas* ». Le commandant rappelle qu'il faut donc faire un effort pour écrire dans le book, et ne plus se suffire de dire par oral à l'officier supérieur les choses qu'il faut réparer. Le commandant sort le cahier qui est quasi vierge. Tout le monde est invité à y écrire et « *personne ne sera blâmé* » ajoute-t-il.

Ensuite, les heures supplémentaires. « *Le quota d'heures sup a explosé cette semaine. C'est pas bon pour nous. Il faut qu'on se régule chacun de manière autonome. Par exemple, si une manœuvre se termine à trois heures du matin pour le bosco, il faut qu'il prenne ses six heures de repos consécutives derrière. Il ne pointera au boulot qu'à 9 ou 10 heures du matin et personne ne viendra le chercher. Je sais que c'est difficile de trouver le bon équilibre entre faire le job en temps et en heure, et respecter ses heures de repos. Mais il faut essayer. Si il y a trop d'heures sup, le commandant est responsable en cas de contrôle.* »

Enfin, les accidents. « *La boîte me demande de faire une route code, de trouver toutes les causes à ces accidents et toutes les solutions pour ne plus que ça arrive. Pour le pompiste, il fallait mettre du sable sur le pont, faire la check-list des mauvais temps, etc. Nous avons fait tout ce qu'ils préconisent, mais on ne l'a pas écrit. On n'a pas laissé de traces. C'est ça qui pose problème aujourd'hui.* »[...]

« *Ce que la boîte veut, c'est les job planifications. A chaque fois qu'on entame un boulot, il faut le discuter ensemble, voir quels sont les risques possibles, et laisser des traces de ces discussions. Ça peut être pris pour de la perte de temps pour certains, mais c'est important. On aurait pu éviter l'accident de R. [le matelot], en discutant auparavant du boulot, du fait que la manche à vapeur n'était pas stable. S'il l'avait su il aurait été un peu plus attentionné. Peut-être que ce n'est pas un boulot à faire tout seul, mais avec quelqu'un au niveau de la vanne pour éteindre le flux dès qu'il le faut...* »

Pendant qu'il parle, le commandant fait circuler des rapports d'accidents rédigés par d'autres bateaux de la compagnie et qui sont envoyés à toute la flotte. On retrouve ici la démarche ISM qui tend à faire circuler l'information de manière à ce qui s'est passé une fois à un endroit ne se reproduise plus ailleurs. Photos de la blessure à l'appui, les documents expliquent les conditions d'occurrence de l'accident et analysent succinctement les possibles causes de celui-ci : à chaque fois sont mentionnés le manque de préparation du travail, l'absence de *risk assessment*<sup>3</sup>, l'absence de matériel de protection. La circulation des documents fait son effet : les photos, représentant hématomes hors normes et blessures sanguinolentes, ne sont pas jolies à voir.

« *We have to change our mind, répète le capitaine, faire moins de boulot mais mieux* ». Après il faut trouver un nouvel équilibre. « *Je ne sais pas ce qu'on aurait dû faire sur le dernier chargement. Au niveau sécurité c'était n'importe quoi. Mais alors quoi, on aurait dû tout arrêter, arrêter le navire douze heures pour que tout le monde puisse avoir le temps de dormir ?* »

Sourire général.

Soudaine prise de parole du pompiste. En français. En colère. « *J'en ai marre d'entendre toutes ces conneries. On dit que c'est de notre faute... ! C'est à la boîte qu'il faut dire que... Faut qu'on nous laisse plus de temps. On nous dit au talkie de courir à droite et à gauche sur le pont, on le fait ! Mais il fait froid, le pont est gelé donc on tombe, c'est normal ! En plus ce sont des choses demandées par des gens qui travaillent dans des bureaux et n'ont jamais tenu une clé à molette dans leur main ! Moi ça fait trente ans que je fais ce boulot de merde donc je sais de quoi je parle. Je vois la moitié des gens qui hochent la tête et qui sont d'accord avec moi. Mais ok, alors je vais prendre le temps, je vais discuter avec le second tous les matins, une demi-heure, et alors ils râleront parce qu'on fera moins de boulot ! Ok, I will take the time !* ».

Le capitaine essaie de répondre, en français : « *Ce n'est pas Thierry [le second pompiste] qui est mis en cause là. Ils n'ont jamais essayé de le mettre en cause. C'est le management qui est visé. Faut revoir tout ça. C'est la première fois que sur un navire je me sens en aussi mauvaise sécurité. Faut changer, c'est fini de jouer.* » Changement de registre, d'une argumentation rationnelle, le capitaine bascule dans le ressenti, voire dans la confiance. Symboliquement, la réponse est en effet très violente : le capitaine, vient de faire part à ses officiers français qu'il n'est pas serein, c'est-à-dire qu'il ne peut compter sur son équipage, qu'il craint pour la sécurité des biens et des personnes à bord.

C'est à ce moment que le troisième mécanicien, lituanien, rompt l'échange :

« *Ici c'est un équipage international, donc arrêtez de parler en français. Les gens sont assis ici et ne comprennent rien à ce que vous dites.* »

A nouveau en difficulté, le capitaine répond que certes, il faut parler en anglais, mais que ce qui vient d'être dit était « *quelque chose à part* », « *c'était autre chose* ». Il reprend donc en anglais afin, malgré tout, de traduire ce qui vient d'être dit.

*« C'est la première fois que j'ai autant d'accidents. Depuis que je navigue je n'ai jamais eu autant d'accidents. Il faut faire autrement. On est obligé. Donc plus personne sur le pont sans casque. Tout le monde est concerné. »*

La traduction n'est pas correcte. En repassant à l'anglais, le capitaine revient également sur un registre objectif, rationnel, quantifiable. La réunion se termine sur des détails, l'essentiel a été dit. Pas de remarques ni de questions. Tout le monde se lève.

- 8 Nous ne voulons pas ici traiter en profondeur de l'utilisation quotidienne des procédures dans le travail (pour quelques éléments sur ce sujet, voir Variations, n°17), mais plutôt voir ce que ces prises de parole signifient dans un tel contexte, tout en essayant de rendre compte des tensions qu'elles soulèvent et qui ont cours dans le travail à bord des navires de commerce.
- 9 Pour saisir les enjeux que ces échanges oraux supposent, il importe de les insérer dans un contexte beaucoup plus large qui dépasse le cadre de l'activité seule et du même coup, le navire. En effet, que veut dire le commandant lorsqu'il intime à son équipage d'arrêter de « jouer », et qu'« on est cerné » ? De même, comment comprendre une prise de parole de l'ouvrier français aussi dégagée de toute régulation sociale traditionnelle du navire qui entend normalement faire remonter les informations d'échelons hiérarchiques en échelons hiérarchiques ? Comment est pensée la communication entre personnes issues de cultures et de classes différentes, et cependant étroitement dépendantes les unes des autres ? Pour répondre à ces questions, il est nécessaire d'agréments les apports de la sociologie du travail – qui s'est depuis un moment emparée de ces questions de néo management –, pour avoir une analyse plus critique de la question en s'alimentant de réflexions de la sociologie politique.

## Echanger dans un contexte d'insécurité sociale

- 10 La parole à bord d'un navire de commerce est à utiliser avec parcimonie. En dehors du fait que le huis clos incite à mesurer ses paroles, le navire se compose d'individus aux parcours et aspirations très variés, qui sont autant d'éléments entravant la volonté de communiquer. Ces derniers doivent cependant, pour un temps donné, constituer un collectif de travail. Or les obstacles à la création de celui-ci sont nombreux.
- 11 Pour assurer la continuité du transport, respecter les délais de livraison des marchandises, mais aussi les temps de congés et les durées de contrat des marins, il faut fréquemment organiser des relèves qui ne concernent pas tout l'équipage. Cette situation complique la constitution de collectifs de travail durables et stables. A chaque nouvel embarquement d'un marin, il s'agit de redéfinir les conditions de travail en commun car celui-ci arrive avec sa formation, son expérience, sa langue, sa culture. Le marché du travail maritime est un marché véritablement international fonctionnant la plupart du temps selon le système de marchandage. De ce fait, les marins embarqués ne se connaissent pas, et ne seront probablement jamais amenés à se recroiser. Malgré ces éléments, il faut, pour un temps allant de quelques jours à plusieurs mois, constituer une entente, créer une certaine solidarité entre les membres, afin d'assurer un minimum la sécurité du bord.

- 12 L'éclatement des politiques de recrutement à travers la généralisation des pavillons de complaisances et la systématisation du recours aux fournisseurs de main-d'œuvre, les marchands d'hommes, complexifient d'autant plus cet objectif car cela suppose la constitution d'équipages composés d'une multiplicité de nationalités. Face à cette politique, l'anglais maritime s'est imposé comme un outil nécessaire au bon déroulement du travail. La langue constitue en effet un obstacle à la discussion et l'échange entre les individus et les échelons hiérarchiques. Si a priori, tout le monde à bord est censé maîtriser cet anglais, la réalité est beaucoup moins lisse. Lors d'un exercice de sécurité organisé sur ce navire, les instructions étaient ainsi données en anglais par des français, puis reprises en philippin par les lieutenants philippins pour les matelots philippins, tandis que les lieutenants issus d'Europe de l'Est se confirmaient les choses à faire en russe. Enfin, outre le fait que parfois, dans le travail, des instructions ou des retours sont mal compris, la composition d'équipage internationaux entrave la constitution de moments collectifs de détente. En effet, associé au temps du travail, et demandant un effort supplémentaire, l'anglais est laissé de côté, et les marins préfèrent souvent se retirer dans leur cabine lors des ambivalents moments de hors-travail. A bord de ces navires internationaux, la vie à bord est donc particulièrement morne.
- 13 Ces difficultés de communication et le faible lien social unissant les travailleurs entre eux, sont accentués par le fait qu'à la différence de nationalités se double une distinction des contrats de travail. Selon la nationalité, le contrat sera plus ou moins précaire, les salaires plus ou moins élevés. Cette individualisation de la relation d'emploi entraîne, au mieux, la création de mini-collectifs à bord, les salariés ayant tendance à se rapprocher entre nationalités et langues communes. Dans le pire des cas, l'isolement des marins est la règle. Ce faisant, elle empêche la création d'un collectif intégré, même entre les officiers d'un côté et les matelots de l'autre. Bien qu'étant sur le même bateau, et de fait unis par une interdépendance très étroite et essentielle à la bonne marche du navire, les membres d'équipage, réunis pour un temps donné (sans jamais savoir précisément combien de temps), présentent une diversité de profils et d'aspirations qui rendent difficile la constitution de collectifs de travail tangibles. En effet, quel point commun, si ce n'est l'attrait de la mer, peuvent entretenir un officier français en CDI fraîchement diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de la Marine Marchande, travaillant six mois par an, dont le salaire en début de carrière, à niveau d'étude égal, fait partie des salaires les plus élevés en France, et un matelot philippin en *free lance*, ayant suivi les cours d'un de ces nombreux centres de formation maritime, embarqué au contrat pour six mois minimum et étant dans une dynamique d'accumulation de fonds pour ouvrir un commerce aux philippines ? Dans cet univers, la parole de chacun n'a pas le même poids bien sûr, mais surtout il est difficile de prendre la parole, voire tout simplement d'échanger, de communiquer. Or cette communication entre les personnes et les services (pont et machines) est indissociable du maintien d'un minimum de sécurité. Il n'est en effet pas anodin que malgré la déréglementation du marché du travail, les armateurs continuent majoritairement d'employer des chefs mécaniciens et des commandants parlant la même langue.
- 14 Dans ce contexte de forte insécurité sociale et de flexibilisation de l'emploi et des relations de travail, le *safety meeting*, découlant de l'introduction du code ISM, participe d'une volonté de recréer des espaces-temps de discussions nécessaires à la coordination entre services et à une navigation sécurisée. Selon le code ISM, ces temps collectifs de discussion doivent permettre de fluidifier des relations devenues segmentaires, de forcer

à la communication dans un but d'amélioration de l'organisation du travail. Cependant, au-delà de cet idéal d'engagement de tous au nom du bien commun (la sécurité, l'environnement), la parole légitime dans ces espaces de discussion reste celle des officiers, lesquels sont vecteurs de l'implantation du code ISM dans les pratiques de travail. Lors des autres *safety meeting* auxquels j'ai pu participer, seuls les officiers, français, discutaient entre eux, les matelots écoutant ou attendant que le temps passe, en dépit des incitations des officiers, ce qui donnait parfois lieu à des réunions où les officiers basculaient très vite en français excluant de fait les membres non francophones.

## Convaincre du bien fondé des écrits

- 15 La convocation de l'équipage entier résulte donc de la volonté du capitaine de faire un point auprès de tout le monde sur la sécurité à bord. En tant que responsable de l'opération commerciale, celui-ci doit rendre des comptes et justifier auprès de la compagnie chaque accident. Ces derniers sont comptabilisés puis pris en compte dans l'évaluation de la compagnie par le biais d'indicateurs de performance. Aussi, une compagnie ayant un faible taux d'accidentologie sera mieux cotée qu'une autre où les accidents sont fréquents. Nous sommes donc ici dans un « espace public de production » au sens où l'entend Oskar Negt, où il s'agit de convaincre les individus présents de la nécessité de changer leurs pratiques de travail dans un sens voulu par la hiérarchie. Il ne s'agit pas d'ouvrir un débat contradictoire mais de réitérer les volontés de celle-ci (Neumann, 2011), et leur affirmer qu'il n'y a pas de solution alternative aux documents écrits afin de diminuer les accidents.
- 16 L'idée est donc d'amener tous les navigants à s'approprier les recommandations du code, c'est-à-dire de faire en sorte que les documents soient remplis et les mesures de sécurité suivies. Pour faire accepter l'utilisation des procédures, la pratique de planification des travaux et des retours d'expérience, le capitaine, mis en difficulté, fait appel à des arguments d'autorité : « *on est obligé* », « *on est coincé* », « *c'est fini de jouer* ». Le code est loin de faire l'unanimité chez les commandants rencontrés, cependant, du fait de leur statut, la discussion n'est pas possible. Ils sont le vecteur de l'autorité patronale, d'autant plus que le code stipule clairement qu'ils sont chargés de son implantation tel que la compagnie l'a conçu, ainsi que de « motiver l'équipage à observer cette politique »<sup>4</sup>.
- 17 « Motiver » les acteurs à s'approprier la démarche de planification, de traçabilité et de retour d'expérience suppose de les convaincre de la nécessité et du bien-fondé de ces manières de faire. Car le système ne peut marcher sans que les acteurs écrivent pour planifier, évaluer, rendre compte, prouver, signaler des dysfonctionnements à la compagnie qui reçoit ces documents et les traite via son service ISM à terre. Si les marins n'écrivent pas, la circulation des documents est bloquée et l'objectif d'amélioration de l'organisation du travail, au sens de l'ISM, manqué. Toute l'efficacité du système ISM repose donc sur le fait que les acteurs croient en l'efficacité des traces ou bien a minima, *jouent le jeu* de l'autorégulation via la rédaction des documents, quand bien même le papier n'est pas fidèle à ce qui est réellement fait. En effet, un navire se caractérise par l'absence des donneurs d'ordre à bord pour vérifier que ces derniers sont remplis et reflètent la réalité. Le contrôle à distance de l'activité repose donc essentiellement sur le fait que les marins du bord s'autocontrôlent (Rot, 1998) et ainsi participent de la diffusion des normes ISM. C'est précisément ce qui fait ici défaut et ce que le capitaine, en tant que

relais de l'autorité de l'armateur et responsable de toute l'opération commerciale, entend rappeler.

## La construction collective d'une protection juridique

- 18 Pour répondre à la logique autorégulatrice du code ISM (améliorer le système grâce à aux retours des acteurs), mais également prouver à la compagnie que tout a été fait selon les procédures, le capitaine doit établir un arbre des causes. Le problème ici est que le contexte n'a pas permis de rédiger tous les documents comme il l'aurait fallu, mais surtout que la situation est particulièrement cocasse : comment et pourquoi rédiger une procédure indiquant la marche à suivre pour marcher sur le pont sans glisser ?
- 19 La façon dont s'exprime le capitaine et le contenu de ses interventions témoignent ainsi d'un certain sentiment de crainte lequel apparaît au grand jour lorsqu'il confie aux français qu'il « *ne se sent pas en sécurité* ». Il est intéressant de noter que la réponse apportée à ce ressenti est une réponse documentaire. En dépit du fait que ces documents s'avèrent être souvent inadaptés à la réalité du métier, si leur rédaction suppose du travail supplémentaire sur un temps resté le même, ils constituent néanmoins une bouée de sauvetage en temps de crise. Car remplir les documents permet aux acteurs, et en premier lieu au capitaine, de se protéger juridiquement, et de s'économiser moralement en évitant des rappels à l'ordre de la part des donneurs d'ordre.
- 20 Le code ISM donne un rôle très important aux capitaines de navire : il doit le mettre en place, impliquer tous ses équipages, être constamment actif dans l'amélioration du système, tout en étant l'interface entre le navire et la compagnie. Il se doit donc d'être omniscient, ce qui en ce fait le seul responsable face à la compagnie. Dans ce contexte, le rappel à l'ordre du capitaine semble être essentiellement tourné vers les officiers auxquels il demande de l'accompagner dans cette démarche d'adhésion des membres de l'équipage aux principes de l'ISM (« *C'est le management qui est visé* », « *Tout le monde est concerné* »). A bord, les officiers étaient effectivement très réfractaires aux documents de planifications des travaux et d'évaluation des risques. Ce faisant, le capitaine leur demande donc de l'accompagner, de le supporter dans cette démarche quand bien même ces cadres intermédiaires ne sont qu'indirectement concernés par les sanctions de la compagnie, mais sachant qu'en dernière instance, le capitaine peut être mis en cause par cette dernière. Inciter son équipage à rédiger les documents participe donc pour lui de la construction collective d'une protection juridique, ainsi que l'assurance d'être laissés tranquilles.

## Contrôler la parole

- 21 Mais au-delà de l'écriture, le capitaine rappelle aussi que la parole, convoquée par les donneurs d'ordre pour impliquer les acteurs dans la sécurité, se doit à présent d'emprunter des canaux officiels tels que la *safety meeting*. S'il s'agit donc de « motiver » ces derniers, c'est-à-dire de mobiliser leurs subjectivités pour améliorer l'organisation, cette mobilisation doit cependant se faire dans un cadre précis et délimité, suivant des procédures. Ici apparaît le paradoxe propre à ces nouvelles manières de faire dans la gestion du travail, qui appellent à une mobilisation des subjectivités, d'une parole, mais

dont la forme est finalement objectivée dans des procédures standardisées, soit vidées de sa subjectivité.

- 22 Dès lors, tout acte non consigné, toute parole non officielle échangée entre deux coursives ou à la pause-café, perd de sa légitimité car il ne peut être prouvé, consigné, planifié. Dans cette optique, la prise de parole du pompiste est dérangeante. Effectuée en français, cette dernière passe littéralement outre la nouvelle régulation qui est en train de voir le jour. Par ailleurs, elle bouscule un ordre hiérarchique ancestral en contredisant de façon virulente le capitaine. Enfin, elle révèle deux définitions hétérogènes de la situation, entre l'officier pour qui il s'agit avant tout de se protéger juridiquement et moralement, et le pompiste pour lequel il s'agit de faire son travail malgré les diverses contraintes du bord.

## Contre l'aliénation du faire

- 23 Comme dit plus haut, la mise en place de cette politique active de diminution des risques a entraîné l'instauration de nouveaux indicateurs de performance, parmi lesquels des statistiques comptabilisant le nombre d'accidents ou de presque accidents pour chacun des navires de la compagnie. Aussi, une variation anormale de ces chiffres doit pouvoir être expliquée, afin de ne pas porter préjudice à l'évaluation de la performance de l'entreprise, et maintenir sa compétitivité sur un marché des plus concurrentiels.

« Les *nearmiss* sont comptabilisés : il en faut huit par mois. C'est pris en compte, en cas de litige, pour savoir quel bateau ils vont garder. S'il faut inscrire un bateau au pavillon singapourien, ils prendront celui qui ne rentre pas dans les stats. »

(Capitaine, *Safety meeting*)

- 24 Nous n'avons pas pu vérifier la réalité de cette forme de chantage à la délocalisation qui revient régulièrement dans les discours des acteurs. Mais finalement, ce qui compte, est que la comptabilisation des documents liés à la gestion de la sécurité du bord agit comme une menace pesant sur les salariés qui voient leur manière de gérer leur sécurité directement reliée à la contrainte marchande. S'ils n'intègrent pas bien ou pas assez les manières de faire et de gestion du code ISM, ils sont susceptibles de perdre leur emploi via l'opération de dépavillonnement du navire<sup>5</sup>. Cette menace montre également à quel point la gestion de la sécurité s'est faite, au même titre que l'introduction des normes ISO ou même d'Internet, vecteur de la contrainte marchande dans le navire, au sein de l'activité même, sur les marins. Ce processus d'extension de cette contrainte dans des domaines de l'activité jusque là « non-marchandisables », et qui se traduit par un chantage à l'emploi, permet de comprendre comment les officiers pratiquent les procédures (cf. Variations 17).
- 25 La prise de parole du pompiste exprime donc un mécontentement qui va au-delà de la seule critique d'un nouveau type de management. Face à l'argumentation froide, rationnelle, quantifiée du capitaine qui évince toute discussion (avec toutefois une certaine distance que traduisent les expressions telles que « nous n'avons plus le choix »), le pompiste met en avant des éléments beaucoup plus larges et cependant très concrets : la responsabilisation des acteurs en cas d'accident, le rythme soutenu du travail, la tension entre sécurité et pression économique. Dans cette prise de parole vindicative, il s'agit de

mettre en évidence le fait que les donneurs d'ordre en demandent toujours plus, pour un salaire qui reste stable et une reconnaissance qui disparaît progressivement. Ce faisant, le pompiste rappelle également les contradictions inhérentes à ce processus d'extension du travail abstrait : s'il s'agit de rentabiliser la gestion de la sécurité, ainsi que de limiter le nombre de membres d'équipage, tout en acceptant des contrats d'affrètements non adaptés aux navires, il est logique que les problèmes surgissent. Car les capacités humaines, aussi extensibles soient-elles, sont limitées, et prennent place dans des contextes particuliers dont les contraintes afférentes ne peuvent pas non plus être totalement éliminées (aléatoire de la mer et de la météorologie, aléatoire des contrats d'affrètement, limites technologiques...).

- 26 C'est pourquoi prendre la parole en français et en présence de tout l'équipage est une critique et une prise de distance claire vis-à-vis du capitaine qui, du fait de son statut particulier à bord, obéit aux ordres. L'échange qui a lieu ici montre que si l'utilisation du code ISM tend à rendre le capitaine juridiquement plus vulnérable, cela n'amointri pas les oppositions de classe entre membre d'équipage, lesquels, selon leur place dans la hiérarchie, sont pris dans des systèmes de contraintes qui ne s'accordent pas toujours.
- 27 Les éléments avancés par le pompiste ne sont pas tous « vrais ». D'où la réponse du capitaine arguant que la compagnie ne cherche pas directement et uniquement à obtenir un coupable, et que l'objectif est avant tout, d'après l'arbre des causes, d'améliorer la sécurité à bord. Néanmoins, parce que le code ISM – comme toute réglementation sur la sécurité, la qualité, la sûreté – n'est pas univoque, les mots du pompiste sont à prendre pour ce qu'ils sont : des arguments résultant d'une analyse de la situation nouvellement mise en place qui, selon son vécu, précarise son rapport au travail, participe d'une désappropriation de son expertise, tout en s'inscrivant dans un contexte où il faut faire le boulot toujours plus vite, dans des conditions de plus en plus dures. Or ceci rend difficile voire parfois absurde de concilier les exigences de l'ISM avec la réalisation du travail. Dans ce contexte, les explications demandées par la compagnie apparaissent comme déconnectées de la réalité vécue à bord. Ses contraintes, ses temporalités et sa géographie ne peuvent tenir compte d'une vanne bouchée qui empêchera le déchargement de la cargaison. Cette confrontation de deux mondes sociaux opposés et pourtant extrêmement dépendants est exacerbée dans la situation présente qui ne permet pas de se rattacher à une justification rationnelle des documents : pourquoi et comment faire une procédure indiquant la marche à suivre pour marcher sur le pont ? Les circonstances ne font que révéler les deux pôles en tension au sein de la réglementation : limiter les accidents en mer, protéger l'environnement, sans pour autant empiéter sur les exigences économiques du secteur ni mettre en cause la responsabilité des donneurs d'ordre. Ces deux objectifs contradictoires se retrouvent dans la volonté de mobiliser les subjectivités des travailleurs (A quels risques vais-je me confronter en engageant tel job ? Comment diminuer les risques ? Comment améliorer ma façon de travailler ?) pour leur sécurité, et le contrôle de ces dernières afin qu'elles ne viennent pas contrecarrer les objectifs productivistes (mise en conformité des réflexions dans des documents préconçus et identiques pour tous et tous les navires ; création d'espaces formels de discussions...). Dans ce cadre, le *safety meeting* apparaît comme un occasion à saisir, moment propice à une prise de parole qui témoigne de la volonté de se dégager de l'assignation des marins comme ouvriers interchangeable et invisibles, managés à distance par des profanes n'ayant pas la connaissance du métier et de ses contraintes. Or ce processus d'assignation va à l'encontre de la volonté managériale de mobilisation des subjectivités des

travailleurs. Cette contradiction entre engagement des acteurs face à leur activité et contrôle de ce dernier donne ainsi lieu à des explosions de colère où l'individualité des personnes concernées déborde des cases qu'on cherche à lui assigner.

## Museler les prises de parole

- 28 Encore très énervé lors du dîner suivant la réunion, le pompiste à la table duquel je mangeais, me redemande pour la nième fois à quoi va servir mon travail de recherche. En manque d'inspiration pour cette question récurrente, je réponds pauvrement « *savoir qui sont les marins aujourd'hui* », ce à quoi il répond que « *les marins ça a toujours été des gens pauvres qui trouvaient pas de travail à terre, et qui sont donc partis en mer. C'est tout, ça a toujours été comme ça. Et là, on coûte trop cher donc c'est pour ça qu'ils prennent des philippins. Et en plus on nous fait chier avec des trucs qui viennent de gens qui savent pas naviguer. Les philippins ils n'ont pas de couverture sociale c'est pour ça qu'ils les prennent. C'est tout. Y'a rien d'autre à comprendre.* »
- 29 Relié à ce que ce qui a été dit lors du *safety meeting*, cette réponse nous semble éminemment représentative du rapport contradictoire que beaucoup de travailleurs entretiennent avec leur emploi : rejet d'un travail dont personne ne veut et en même temps attachement à l'emploi ; mise en valeur de l'identité professionnelle et de son savoir-faire, critique de la précarisation des conditions de travail et de l'internationalisation du marché du travail au nom de la diminution des coûts. Face à ces sentiments contradictoires, les travailleurs valorisent leurs manières de faire, leur professionnalisme qu'une réglementation homogénéisante ne saurait rendre compte.
- 30 Pour le capitaine comme pour le pompiste, les discours révèlent une expérience sensible imprégnée d'un processus constant, dynamique et contradictoire au sein du travail effectué entre d'une part une activité continuellement contrainte par la pression commerciale de la marchandise, la limitation des coûts occasionnés par la nécessaire reproduction de la force de travail et l'entretien des machines, et d'autre part la volonté de mise en valeur du métier, de l'identité professionnelle<sup>6</sup>, du travail concret, et de ce qu'Holloway appelle le *faire* (Holloway, 2010). Entre ces deux pôles, la lutte est quotidienne, et les lignes tangentes difficiles à repérer. Les politiques de gestion de la main d'œuvre dans le secteur maritime ont entraîné une désaffiliation réelle des salariés vis-à-vis de collectifs de travail de plus en plus rares, ainsi qu'un recul de l'espace public où les discussions sur ces évolutions seraient possibles (Castel, 2000 ; Neumann, 2011). La création d'espaces de discussion est en effet rendue difficile du fait du cadre<sup>7</sup>, des origines sociales et culturelles très éloignées, des statuts d'emplois différents, des relations de fidélisation avec les compagnies et leurs marchands d'homme, des aspirations et histoires de vie opposées. A défaut de la constitution d'un espace public oppositionnel (Negt, 2007), le *safety meeting* apparaît plutôt comme une fenêtre entrouverte qui est l'occasion de dire haut et fort ce que beaucoup murmurent. Ces occasions sont des fusées de détresse, explosions spontanées de colère qui deviennent par la suite muettes, sans pour autant disparaître. Jusqu'à mon débarquement, le pompiste adoptera en effet un comportement d'*exit* (Hirschman, 1970) en se muant dans un mutisme total, tout en surjouant le jeu de ce management de la sécurité (porter le casque tout le temps, attendre les ordres et ne plus prendre d'initiatives, etc.).
- 31 Ce qui participe ici d'un processus d'*aliénation du faire* (Holloway, 2010) est donc double : d'un côté, les réglementations se trouvent intégrées au processus d'extension de la

contrainte marchande dans l'activité, et, de l'autre côté, la tendance à mobiliser des subjectivités face à une complexification de l'activité, à augmenter le temps consacré au travail (Bouquin, 2006), le tout se déroulant dans un contexte de précarité extrême de la relation d'emploi limitant les éventuelles contestations. Les réponses sont néanmoins là, résistances silencieuses et quotidiennes à bord, développement de projets lors des congés ou des temps sans embarquements. Cette organisation en tension, finalement assez précaire, ne semble alors tenir qu'à deux choses : des salaires plus élevés que la moyenne des pays d'origine, et du temps à terre entièrement consacré à des activités choisies. C'est en effet parce que le niveau des salaires prodigués par le milieu est toujours attrayant, et que cette activité n'est finalement considérée que comme temporaire, avant une (ré)installation au pays ou entre deux longues périodes de congés qu'il existe encore aujourd'hui des marins.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Bourrier M. (Ed.), 2001. *Organiser la fiabilité*. L'Harmattan, Paris.
- Bouquin S., 2006. *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*. Syllepse, Paris.
- Castel R., 2000. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard, Paris
- Hirshman A.O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge.
- Holloway J., 2010. *Crack Capitalism*, Libertalia, Paris.
- Negt O., 2007, *L'espace public oppositionnel*, Payot, Paris
- Neumann A., « Au sujet de la vie mutilée », *Variations* [<http://variations.revues.org/103>], 15 | 2011
- Neumann A., « Pour une écoute sociologique », *Variations* [<http://variations.revues.org/501>], 8 | 2006
- Rot, G., 1998. *Autocontrôle, traçabilité, responsabilité*. *Sociologie du travail* 40 (1), 5-20.

## NOTES

1. Système d'exploitation des navires où l'affréteur change à chaque voyage voire en cours de voyage.
2. Réglementation internationale obligatoire pour tous les navires de commerce depuis 2002 qui entend réglementer la gestion de la sécurité à bord à travers une prescription accrue du travail, un engagement actif des acteurs et une responsabilisation des donneurs d'ordre.
3. Document d'évaluation des risques à rédiger avant d'entreprendre une action. L'évaluation des risques donnent lieu à un quotient calculé par l'ordinateur, ensuite traduit par un code couleur. Si le job apparaît en vert, les opérateurs peuvent l'entreprendre, s'il est orange, ils doivent demander l'autorisation à la terre, s'il est rouge, il est reporté ou annulé.

4. Code ISM, §5.2

5. Ce changement de pavillon traduit en effet une volonté de se défaire des réglementations nationales et/ou communautaires en terme d'emploi afin de diminuer les coûts du travail. Inscrire un navire sous un autre registre, signifie donc souvent un changement de mode de recrutement des marins et, partant, un changement de nationalité de l'équipage et du type de contrat.

6. En référence de la célèbre phrase d'Aristote qui a dit qu' il y avait trois sortes d'humains : les vivants, les morts et les marins.

7. Est-il nécessaire de souligner qu'il est mal vu de se plaindre à bord ?

---

AUTEUR

**CLAIRE FLÉCHER**

Doctorante en sociologie, Université Paris X Nanterre