

MISSION EN MER DU NORD : LE MANAGEMENT À L'ABORDAGE

Un navire est envoyé réparer dans l'urgence un câble endommagé au fond de la Mer du Nord. Le chef de mission, diligenté par l'entreprise propriétaire du câble, et le commandant du navire sont à la manœuvre. La mission réussit. Pourtant, l'environnement était hostile (la haute mer) et la gestion des hommes délicate (équipe des marins contre équipe des « missionnaires » de l'entreprise). Dans ce climat de défiance, quels mécanismes ont permis l'obtention de la performance ? Pour les officiers français de marine, inquiets des incertitudes de leur métier (nouveaux pavillons, mondialisation, etc.), la nécessité d'être efficace est apparue comme le garant du maintien de leur identité professionnelle face aux non-marins. Cette « implication défensive » leur a permis de prendre une distance par rapport aux règles et au rôle défini par l'entreprise. La déviance au service de la légitimité ?

Par **Lionel HONORÉ**, Professeur des Universités, CRGNA – Sciences Po Rennes

Mercredi 20 avril au soir, Mer du Nord, au large de Rotterdam. Un chalutier danois pêche le cabillaud et la sole. À trente-cinq mètres de profondeur, les lames de son chalut labourent le sable dans une zone marquée par des fonds sous-marins sans roches, avec très peu de végétation. À la barre, le timonier ressent une petite secousse : le câble TAT 14, un des principaux vecteurs de communication transatlantique, vient d'être accroché et endommagé. Presque aussitôt, les communications sont interrompues et les stations de contrôle donnent l'alerte au PC de l'ACMA, un consortium qui réunit

les propriétaires du câble et en assure la gestion.

Jeudi 21 avril au matin, Paris, Direction de l'armement de Marine Internationale Communication (1). Le fax crépite en imprimant une fiche « *official request* » (2). Le Capitaine d'armement provoque aussitôt une réunion des directeurs opérationnels.

Jeudi 21 avril au soir, Brest, base navale des câblés. Le *Rousseau*, navire amiral de Marine Internationale Communication quitte son quai pour laisser la place au *Voltaire*, désigné pour réaliser la réparation du câble.

Vendredi 22 avril, 20 heures, à la coupée (3) du *Voltaire*. Le chercheur décline son identité, confie son

(1) Les entreprises et les navires sont désignés ici par des noms d'emprunt.

(2) Ordre de réquisition du bateau pour effectuer une mission de réparation d'un câble endommagé.

(3) La coupée représente l'entrée du bateau.

passport au matelot de garde et embarque. À 20 h 05, le chercheur est entouré de marins et l'officier de garde lui adresse un « *vous êtes qui et vous voulez quoi?* » relativement peu amical. À 20 h 30, réunion dans la cabine du commandant, entre le chercheur, le chef de mission, le représentant des officiers et, bien sûr, le commandant, pour tenter d'éviter une grève ou un retard à l'appareillage. Pendant ce temps, un officier dévisse le siphon des toilettes de la cabine du chercheur et place des billes en fer dans le faux plafond. 20 h 45, le représentant des officiers accepte de faire partir le bateau et lance au chercheur un « *faites ce que vous avez à faire, mais je vous ai à l'œil!* ». 21 h 30, le *Voltaire* appareille pour la Mer du Nord.

Lundi 2 mai, 7 h 30 du matin, rade de Brest. Le *Voltaire* suit un sous-marin militaire en rentrant à sa base. Le câble est réparé, la mission a été effectuée dans les règles de l'art et en un temps minimal. Les officiers offrent deux bouteilles de rhum (!) au chercheur qui débarque, leur promettant de rester en contact.

La méfiance des officiers de marine marchande

L'anecdote de l'embarquement du chercheur n'est pas un épisode isolé. Elle est révélatrice d'une méfiance de la part de ces officiers de marine marchande vis-à-vis de tout ce qui n'est pas marin et d'un manque de confiance dans le management de leur entreprise. Vingt-quatre heures après l'appareillage, un officier me dit, lors d'une conversation dans le hall de travail du navire :

« Soit vous êtes d'International Communication et vous êtes là pour auditer la boîte et trouver de bonnes raisons de la vendre. Soit vous êtes de l'armement et vous êtes là pour repérer les officiers à virer. Soit vous êtes vraiment universitaire et alors ils vous manipulent ».

Cet article s'intéresse aux mécanismes qui, au cours d'une mission marquée par un environnement spécifique hostile (la haute mer) et par l'urgence (rétablir des communications), permettent et soutiennent l'implication des acteurs et la mobilisation des compétences et de l'expertise, même lorsque le lien avec l'entreprise est remis en cause : qu'est-ce qui soutient l'efficacité et permet l'obtention de la performance malgré la démobilitation et la défiance ? Le propos vise à s'interroger sur les rôles joués dans ce cadre par les logiques de métiers, de groupe et de socialisation dans le groupe, et par les logiques de légitimité (fonctionnelle, hiérarchique, etc.).

(4) Le dispositif de recherche mobilisé, dont nous détaillons plus loin les éléments centraux, s'est largement appuyé sur les méthodes de l'observation *in situ*. Pour une analyse de ces méthodes, nous renvoyons à JOURNÉ (2005).

(5) Le *Rousseau* est le dernier navire que MIC a fait construire : c'est le navire amiral de cet armement.

SITUATION DE TRAVAIL ET MANAGEMENT D'ÉQUIPE AU LARGE DE ROTTERDAM

Un navire câblé comme terrain de recherche

Le propos de cet article s'appuie sur des éléments de terrain, issus de l'étude du fonctionnement des équipes d'officiers de marine marchande à bord d'un navire câblé de Marine Internationale Communication (MIC) (4). Les navires câblés sont des bateaux techniques d'une longueur variant généralement entre 100 et 120 mètres et dont l'équipage complet, en mission, peut être compris entre 70 et 80 personnes. Les armements de câblés existent depuis plus d'un siècle, les premiers ayant eu pour rôle de poser les lignes de télégraphe sous-marines, telles celles qui ont relié, dès le XIX^e siècle le continent et la Grande Bretagne ou l'Amérique du Nord et l'Europe. Les deux grandes missions des navires câblés sont la pose de câbles, marché qui connaît une activité très réduite depuis 2003, et la réparation.

MIC est une filiale à 100 % du groupe International Communication. Cet armement, plus que centenaire, dispose aujourd'hui de quatre navires : le *Rousseau* (5) et l'*Hemingway* (6), qui sont à l'origine des navires plutôt destinés à l'activité de pause, le *Pascal* et le *Voltaire* qui sont davantage conçus pour l'activité de maintenance.

Notre premier contact avec cette entreprise a consisté à intervenir en tant que formateur dans des séminaires de management d'équipes destinés aux officiers supérieurs. Intéressés par les spécificités des situations et des problèmes rencontrés par ces officiers, nous avons demandé à MIC de pouvoir entamer un processus de recherche centré sur le fonctionnement des équipes d'officiers lors des missions en mer. Dans un premier temps, nous avons réuni un certain nombre d'informations au cours des séminaires de formation, d'entretiens avec les responsables de l'armement, ainsi qu'au travers de l'étude de documents. Dans un second temps, nous avons réalisé des séries d'entretiens semi-directifs avec les officiers de deux des navires, à quai (7). Dans un troisième temps, nous avons embarqué sur le *Voltaire* pour une mission de dix jours en Mer du Nord, dont l'objet était la réparation d'un câble transatlantique endommagé par les chaluts d'un pêcheur. Par la suite, nous avons partici-

(6) L'*Hemingway* est l'ancien *Bretagne* : il est basé en Afrique du Sud et exploité par la société Hemingway.

(7) Six entretiens réalisés à bord du *Voltaire* (avant la mission) et six entretiens réalisés à bord du *Rousseau*.

pé à une autre mission à bord du *Rousseau*, dans le cadre de la pose d'un câble ADSL en Méditerranée.

À bord du *Voltaire* notre statut, tel que défini sur la liste d'équipage, était celui d'un observateur, et nous nous sommes présentés comme chercheur universitaire. Nous avons procédé à de l'observation, à de l'étude documentaire et à des entretiens. Sur un bateau, la particularité – déjà soulignée par d'autres (DUVAL, 1993; DUFOULON *et al.*, 1999) – est que le chercheur est présent en permanence sur le terrain et qu'à chaque instant il est confronté à la vie du navire et donc aux situations de travail qu'il est venu observer. En transit comme en mission, l'activité y est incessante. Les temps forts (passage du Pas de Calais, moments délicats lors du travail sur le câble, appareillage, etc.) peuvent avoir lieu de jour comme de nuit et l'ensemble du personnel est présent en permanence: le navire en mission est un lieu de vie autant qu'un lieu de travail.

Six groupes peuvent être distingués dans l'équipage du navire: les officiers « passerelle », qui s'occupent de la navigation et qui sont dirigés par le commandant et le second mécanicien; les officiers machines, qui s'occupent des moteurs et de la machine à câbles, et qui sont dirigés par le chef mécanicien (le Chef) et le second mécanicien; les missionnaires, qui s'occupent de l'opération de réparation du câble et qui sont dirigés par un ingénieur, le chef de mission; les rovistas, qui s'occupent du sous-marin téléguidé; la maistrance, qui regroupe le personnel ayant un niveau de type agent de maîtrise (8) et l'équipage composé de marins malgaches. Les officiers et les membres de la maistrance sont français et ont un statut d'Inscrit Maritime (IM: ils ont donc le statut de marin). Ils sont soit en CDI, soit en CDD, soit en contrat de formation (en ce qui concerne les élèves-officiers) (9). Les missionnaires et les rovistas sont, pour la plupart, des Non Inscrits Maritimes (NIM: ils n'ont donc pas le statut de marin) et ils ont un statut de fonctionnaire (*cf.* Encadré 1).

Le cadre de l'activité d'un navire comme le *Voltaire* est un contrat passé avec un consortium qui regroupe les copropriétaires d'une série de câbles présents dans la zone Atlantique/Manche/Mer du Nord. Le bateau, basé à Brest, est mobilisable en vingt-quatre heures pour aller réparer un câble endommagé. La partie de l'équipage composée d'IM embarque pour des périodes de deux mois (qui se déroulent à quai ou en mer) alors que les NIM (missionnaires et rovistas) embarquent à l'occasion d'une mission. L'ordre de

(8) Notamment le bosco, qui est le chef de l'équipage, et ses adjoints: les maîtres de manœuvres, le chef cuisinier, le maître d'hôtel, l'infirmier (qui peut avoir un statut à part), l'écrivain (qui est responsable des tâches administratives), etc.

(9) La hiérarchie est la suivante, pour les officiers: niveau 1: le commandant; niveau 1bis: le chef mécanicien; niveau 2: le second capitaine et le second mécanicien; niveau 3: les lieutenants; niveau 3 bis: les élèves-officiers. Bien que ces termes renvoient au monde militaire, l'exercice de

LES ÉQUIPES ET GROUPES À BORD

Les officiers: ils sont inscrits maritimes (IM), c'est-à-dire qu'ils ont un statut de marin professionnel. Deux équipes d'officiers sont distinguées: celle des officiers machines et celle des officiers pont.

Les officiers pont: ces officiers ont principalement en charge les questions de navigation et de fonctionnement général du navire. Le plus haut gradé est le commandant. Il est secondé par un second capitaine, dont une des responsabilités est la gestion de l'équipage. Le commissaire (qui peut avoir un statut de second capitaine adjoint) s'occupe de la gestion de l'intendance (ravitaillement, paie, etc.). L'équipe est complétée par des lieutenants et des élèves-officiers. Mis à part le commandant (et le chef mécanicien), les officiers ont la possibilité de rester polyvalents, c'est-à-dire de pouvoir être affectés soit à l'équipe pont soit à l'équipe machine.

Les officiers machine: le plus haut gradé est le chef mécanicien (nommé à bord: le Chef). Il est sous les ordres du commandant mais il a un rôle de commandant adjoint, en charge des problèmes liés aux machines (propulsion, froid, machines à câbles, etc.). Il est épaulé par un second mécanicien (même rang que le second capitaine). L'équipe est complétée par des lieutenants mécaniciens ou par des élèves-officiers mécaniciens.

Les rovistas: ils s'occupent de la gestion du sous-marin téléguidé. Le chef d'équipe peut être un marin ou un ingénieur. L'équipe est complétée par des techniciens (trois ou quatre), qui ne sont pas marins.

Les missionnaires: ils s'occupent de la dimension technique de la mission, c'est-à-dire de tout ce qui concerne le travail sur le câble. L'équipe est dirigée par un ingénieur, qui a un rang hiérarchique équivalent à celui du commandant. L'équipe est complétée par des techniciens et des ouvriers. Les membres de cette équipe n'ont pas le statut de marin. Pour la plupart ce sont des fonctionnaires International Communication.

La maistrance: c'est l'encadrement intermédiaire. Le bosco en est le chef. Ce sont des inscrits maritimes.

L'équipage: il est composé de marins malgaches.

la hiérarchie se rapproche de ce qui se passe dans une entreprise classique. Deux officiers ont un statut particulier: l'électronicien et le commissaire. Ce dernier participe à l'équipe passerelle comme un lieutenant; il remplit, en plus, des fonctions d'intendant et il a le grade de second capitaine.

À bord du *Voltaire*, lors de la mission, l'équipe passerelle était composée du commandant, du second capitaine, du commissaire, de deux lieutenants et de deux élèves-officiers; l'équipe machine est composée du Chef, du second mécanicien et de deux lieutenants.

mission, ou *official request*, est donné par le client (le membre du consortium responsable de la zone géographique dans laquelle se trouve le défaut du câble) et ce dernier envoie généralement un ou deux représentants à bord.

Quand un pêcheur « pète un câble »

Une fois que l'*official request* est « tombé », le bateau a vingt-quatre heures pour appareiller. Le navire est affrété pour une somme annuelle donnée, puis une autre somme est versée à MIC qui dépend, celle-ci, du temps passé en mer. De ce fait, la mission est strictement chronométrée et chaque phase (appareillage, transit, remontée du câble à bord, réparation, etc.) doit être réalisée dans un temps déterminé à l'avance. Chaque paramètre (par exemple, la vitesse du bateau) est géré par rapport à une contrainte prédéfinie. Chaque écart par rapport à une norme donne lieu à des bonus ou à des malus.

Ici, comme nous l'avons précisé en introduction, la mission consiste en la réparation d'un câble *a priori* endommagé par un pêcheur au large de Rotterdam, dans une zone où les navires de MIC ne sont jamais intervenus : l'équipage n'a donc l'expérience ni des fonds ni des courants de cette zone. L'appareillage a lieu le vendredi soir et une partie importante du transit, notamment le passage délicat du Pas de Calais, se fera de nuit. Les vingt-quatre heures séparant l'ordre de mission et l'appareillage ont été mis à profit pour préparer la navigation ; les derniers détails sont réglés par un lieutenant, sous la supervision du commandant.

Le déroulement des opérations

Il est possible de découper le déroulement de la mission en un certain nombre de phases, chacune de ces phases étant sous la responsabilité d'une des équipes : les officiers, les missionnaires ou les rovistas (cf. Encadré 2).

Une fois que le bateau a appareillé, la première phase de la réalisation de la mission est le transit jusqu'à la zone dans laquelle se trouve *a priori* la partie endommagée du câble. Le rôle principal est joué par les officiers qui gèrent pour une part la navigation et pour une autre part la machine. Cette phase est également l'occasion de préparer la mission. Pour cela, une réunion de lancement est conduite par le chef de mission, secondé par le commandant. Tous les officiers supérieurs y sont présents, de même que l'encadrement de proximité de l'équipage, ainsi que les principaux éléments des équipes de missionnaires et de rovistas.

Une fois sur zone, commence un travail délicat de repérage et de dragage du câble. Le rôle de coordination est rempli par le chef de mission ; les officiers, quant à eux,

jouent un rôle important dans la mesure où ils doivent gérer les mouvements du navire de manière à rendre efficace l'utilisation des outils (matériels de drague, sondeurs, sous-marin téléguidé, etc.). Ce sont les officiers de l'équipe machine qui gèrent la machine à câble, laquelle permet de remonter le câble à bord du navire. Ici, de nombreux échanges ont lieu entre les officiers et les missionnaires pour débattre des problèmes rencontrés et des solutions à adopter. Les rovistas interviennent pour la partie qui correspond à l'utilisation du sous-marin.

Une fois le défaut repéré, il est procédé à la réparation. La section du câble endommagée est remplacée par une section neuve, prélevée dans les réserves du bateau. C'est la mission qui intervient ici ; les officiers, eux, gèrent le positionnement du bateau en fonction de la tension du câble.

LES ÉTAPES DU DÉROULEMENT D'UNE MISSION DE RÉPARATION

Étape 1 : le bateau est en attente à quai, les officiers et l'équipage sont à bord ;

Étape 2 : l'ordre de réquisition tombe, une équipe de mission et une équipe de rovistas sont constituées et embarquent, le commissaire gère les questions logistiques (notamment l'avitaillement) et les officiers préparent la navigation ;

Étape 3 : le navire appareille et se rend sur zone, le chef de mission prépare le travail technique (repérage du câble, réparation, etc.) et organise une réunion de lancement avec toutes les personnes concernées, les officiers gèrent le navire ;

Étape 4 : repérage et dragage du câble. L'opération se déroule sous la direction du chef de mission mais en interaction constante avec l'équipe pont et avec les officiers mécaniciens, qui s'occupent de la machine à câble. Les rovistas interviennent si le sous-marin est utilisé pour repérer le câble et l'attraper ;

Étape 5 : remontée à bord du câble et travail de réparation. C'est principalement l'équipe mission qui réalise le travail de réparation, les équipes d'officiers gèrent, quant à elles, le positionnement du bateau ;

Étape 6 : remise à l'eau du câble après réparation. Une grande partie de l'équipage participe à l'opération ;

Étape 7 : vérification de la réparation à l'aide du sous-marin. Ce sont principalement les équipes d'officiers (pour le bateau) et de rovistas (pour le sous-marin) qui sont mobilisées ;

Étape 8 : convoiage retour. Au cours de ce convoiage a lieu la réunion de fin de mission sous la direction du chef de mission et du commandant ;

Étape 9 : retour à quai.



© Coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOR

Les câbles télégraphiques provoquent parfois des problèmes très compliqués...

La réparation achevée, l'étape suivante, dite « mise à l'eau de l'épissure finale » est particulièrement délicate, car elle détermine la manière dont le câble va se poser au fond de la mer. L'opération mobilise une grande partie de l'équipage; elle est gérée par les équipes de missionnaires, d'officiers passerelle et d'officiers machine. Le bosco (chef d'équipage) joue un rôle important. Cette phase s'achève par la vérifi-

cation, par le sous-marin, de la qualité de la réparation effectuée; elle est gérée par l'équipe de rovistas. Enfin, comme pour le transit aller, durant le transit retour le rôle principal est joué par les officiers, qui gèrent pour une part la navigation et pour une autre part la machine. Lors de ce transit, une escale à été réalisée à Calais afin de charger du câble dans les cuves de réserves du bateau.

L'implication des marins

Dans l'enchaînement de ces phases, plusieurs éléments sont notables :

– *A priori*, il y a un partage clair des responsabilités et des tâches. Les officiers ont pour rôle d'assurer la navigation et de faire fonctionner les machines (navire, machines à câbles) de manière à permettre à l'équipe mission de réaliser la réparation efficacement. Leur rôle est défini par l'entreprise comme « opérateur navigation-machine » au service de la mission. Pour autant, si on met de côté les phases de réparation technique du câble et de vérification, qui mobilisent surtout les missionnaires puis les rovistas, chaque phase nécessite des interactions constantes entre les différentes équipes. Ces interactions concernent parfois simplement le chef de mission et le commandant, mais elles peuvent aussi impliquer plusieurs membres de plusieurs équipes ;

– Il y a un dispositif institutionnalisé d'échanges et de discussions (10). Le début de la mission est marqué par une réunion de lancement au cours de laquelle le processus opératoire est discuté étape par étape ; la fin de la mission est marquée par une réunion de bilan au cours de laquelle l'ensemble des points est discuté ;

– Au-delà du dispositif évoqué à l'instant, de nombreux échanges et discussions moins formalisés marquent la réalisation de l'opération. Chaque étape sensible donne lieu à une mise en débat des manières de faire, jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée et mise en œuvre. À l'instar de ce qui se passe dans des équipes projet classiques (GAREL, 2003), aucun point de vue n'est rejeté *a priori* et les différentes solutions proposées sont prises en compte ;

– Si, ici, le résultat final est bon, si la mission est réalisée et si tous les objectifs sont atteints, les oppositions sont constantes ; elles donnent régulièrement lieu à des éclats de voix et à des échanges verbaux violents et les compétences des membres des autres équipes sont régulièrement mises en cause, parfois en aparté et en prenant à témoin le chercheur, parfois ouvertement :

« Regardez les relevés faits par les officiers ! Ils sont quatre : quatre avis différents, pour le même truc ! Ils sont nuls ! Ce truc-là à force de loi s'il y a un problème : c'est vraiment n'importe quoi ! » (le chef de mission) ;

« Dans la mission, il y en a un qui est indispensable – un seul – un seul qui a les vraies compétences dont on a besoin ; pour ce qui est des autres, des marins feraient aussi bien et même mieux ! » (un officier mécanicien).

En bref, le déroulement de la mission, l'enchaînement des phases, donne lieu, à certains moments, à une réelle coopération entre les individus et les équipes et, à d'autres moments, à de réelles oppositions et mises en cause des compétences d'autrui. Parallèlement les

marques d'une forte implication sont nombreuses, notamment de la part des officiers supérieurs. Tout le monde se tient informé et disponible en permanence, même en dehors des temps de quart, et il n'est pas rare qu'un officier, lorsqu'il est concerné par une séquence importante, soit présent, même si c'est en dehors de son temps de travail et même si l'action se déroule en pleine nuit. Pour autant, cette implication est avant tout dirigée vers le déroulement de la mission et elle s'accompagne d'une mise en cause régulière de l'organisation de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement :

« C'est complètement archaïque, c'est plein d'archaïsmes, et c'est propre à cet armement : on est les derniers à fonctionner comme cela. Il a des avantages à être chez MIC, mais il faut aimer travailler en marchant sur la tête... » (un officier) ;

« On sait ce qui nous attend : il y a eu un Plan de Sauvegarde de l'Emploi pour les matelots et cela va suivre pour les officiers – ils veulent se débarrasser de nous » (un officier) ;

« Le problème, aujourd'hui, c'est qu'il n'y a aucune stratégie : ils ne savent pas quoi faire, ni quel cap prendre. En face, chez Alcatel, ils trouvent de nouveaux marchés pour leurs bateaux... Chez eux, il n'y a pas d'histoire de marins et de non-marins : le chef de mission c'est le commandant et il y a dix fois moins de problèmes » (un officier) ;

« Ils cassent les équipes, on est informé de rien, il n'y a aucune perspective. On peut faire le meilleur boulot du monde : ils s'en foutent ! Vous ne verrez jamais un directeur sur un bateau » (un officier) ;

« Il y a un manque de confiance, qui génère des tensions. Il y a une incompréhension des ingénieurs et des gens de terre par rapport au corps maritime » (un officier supérieur).

Comment comprendre ce positionnement des marins ? Il les amène à s'impliquer fortement dans la réalisation du travail et de la mission. Il les conduit, aussi, à mettre systématiquement en doute les compétences des non-marins (avec lesquels ils collaborent pourtant volontiers) et à adopter une posture de défiance vis-à-vis de l'entreprise. Comment les mécanismes qui soutiennent ces phénomènes d'implication et de défiance se conjuguent-ils entre eux ?

Pour répondre à ces questions, nous allons analyser, dans un premier temps, ce qui nourrit la défiance. Nous montrerons qu'elle peut être mise en relation avec une perte des repères, qui trouve son origine tant au niveau des évolutions de la marine marchande qu'au niveau des modes d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Cette perte de repères place les marins en position d'incertitude et génère des conflits identitaires et de rôles. Dans un second temps, nous verrons que l'implication dans la réussite des opérations et de l'ensemble de la mission peut alors être perçue comme une tentative pour résoudre cette incertitude et ces conflits, et, au-delà, pour défendre une vision particulière du métier d'officier et de son rôle dans l'entreprise.

(10) Au sens de la discussion productive qui accompagne le management participatif (voir DETCHESSAHAR, 2003).

COMME UNE COQUILLE DE NOIX FACE À LA DÉFERLANTE DE LA MONDIALISATION

« Pour nous les marins, les officiers... ce n'est pas facile. Nous sommes les premières victimes de la mondialisation, bien avant tout le monde. On est comme... comme une coquille de noix face à la déferlante de la mondialisation... » (un officier)

Ni vivant, ni mort: le métier de marin

Ni morts, ni vivants: marins! Le titre de l'ouvrage consacré aux hommes de la marine marchande par l'ethnologue Maurice Duval peut être repris et détourné pour qualifier, en exagérant un peu, ce qu'est aujourd'hui le métier d'officier français de la marine marchande.

« Ni mort », parce qu'il devient difficile pour un armement français de recruter et de fidéliser un jeune officier. Il n'est pas rare que celui-ci, s'il ne navigue pas dans le cadre d'un CDI, ait le choix entre plusieurs embarquements. « Ni vivant », car malgré cela le nombre d'officiers français naviguant (tout comme le nombre de jeunes sortant des écoles de la marine marchande) ne cesse de diminuer.

Le statut de l'inscrit maritime, qui fut créé par Colbert, a relativement peu évolué dans les périodes récentes et le travail de marin reste marqué par des systèmes spécifiques (gestion des congés, système de notation, etc.) et par des traditions centenaires. Parallèlement le monde du transport maritime s'est profondément transformé, notamment au travers des évolutions du cadre juridique (CHAUMETTE *et al.*, 2004). En relativement peu de temps, l'essor du commerce maritime et l'intensification de la concurrence ont bouleversé les modes de fonctionnement des entreprises et les conditions d'exercice du métier (CASSAGNOU, 2002). Un des éléments forts de cette transformation a été, dans le contexte français, l'introduction successive, mais distante dans le temps, des pavillons « Kerguelen » puis « RIF ». À titre d'exemple, pour une entreprise comme Marine Internationale Communication, le passage au pavillon Kerguelen s'est traduit par un plan de sauvegarde de l'emploi et par le remplacement des matelots français par des matelots malgaches. Ce pavillon Kerguelen autorise les armements à ne conserver que les officiers comme Français à bord, et le pavillon RIF n'impose la présence que d'un commandant et d'un second capitaine européens.

Ces évolutions se sont, bien sûr, traduites dans les manières de gérer et d'organiser les entreprises de transport maritimes et donc dans les manières d'exercer le métier. Quelques *verbatim* illustrent ce passage d'un monde à l'autre :

« Je suis sorti du Havre, à une époque où il y avait besoin d'officiers: on était 800, au concours, pour 100 places. Les armateurs venaient recruter directement à l'école en promettant des lignes qui faisaient rêver: on faisait immédiatement du long cours. J'ai navigué sur des cargos de 1975 à 1986: l'Afrique du Sud, le Sud Est Asiatique, des tournées en Méditerranée, dans le Nord... Il y avait les escales, nombreuses mais assez courtes, on s'arrangeait, on se donnait le tour, il y avait un côté mythique, on découvrait des choses... Un truc, tenez: les villes ont des odeurs! Avant d'arriver en Inde, on sent les épices... Une fois dans le port, c'est fini: les odeurs, c'est avant d'arriver. En arrêt technique, on travaillait avec la population: ce n'était pas du tourisme mais de l'intégration temporaire. Plusieurs fois, en Asie, on a récupéré des boat people... Après, la compagnie est passée en pavillon de complaisance... Maintenant, c'est différent, les escales n'existent plus: même sur le long cours, tout est minuté » (un commandant);

« En moyenne, c'était quatre mois de mer. C'était la navigation comme je l'aimais: les antipodes, les rencontres, les longues soirées. On devenait des marins voyageurs. Je garde vraiment la nostalgie des escales, de travailler avec les gens quand le bateau était au chantier, avec les Américains, les Japonais, les Norvégiens. Les escales, c'est comme dans les légendes: après un mois de mer, entre copains, on fait des choses qu'on ne ferait pas normalement. Bien sûr, il y avait les contraintes commerciales et tout le reste, mais... maintenant c'est plus technique, plus carré, plus chronométré... » (un marin technicien).

Au-delà de la nostalgie, ce qui ressort de la manière dont les officiers appréhendent les évolutions de leur environnement et de leur métier renvoie aux repères traditionnels de l'identité collective des officiers de marine et, au-delà, des mécanismes de la socialisation et de l'implication.

Une remise en cause de l'identité professionnelle

DUBAR (1998) met en avant deux processus qui concourent à la production des identités professionnelles: le processus biographique, qui contribue à définir une identité pour soi, et le processus relationnel, qui contribue à définir une identité pour autrui. À travers la place donnée à ces processus dans l'analyse, ce que souligne Dubar (mais aussi PIOTET [2002] ou OSTY [2003]) c'est le fait que l'identité professionnelle se définisse tant par les perspectives de trajectoires socioprofessionnelles qui s'offrent à l'individu que dans les modes de comportements et d'interactions qu'implique le fait de remplir un rôle professionnel.

Pour les officiers de marine marchande de MIC,

c'est à la fois le processus biographique et le processus relationnel qui sont aujourd'hui mis en cause. Les évolutions du monde de la marine marchande et de la place qu'y tiennent les officiers français se conjuguent aux particularités inhérentes au fonctionnement de l'entreprise, créant de l'incertitude et de la défiance.

La fragilisation de la place de l'officier français dans le mode de fonctionnement de la marine marchande remet en cause l'image traditionnelle de la compétence. Pour les officiers de MIC, tout se passe comme si cette évolution correspondait au passage d'un métier de professionnel-expert à un métier de technicien, dont le rôle principal consiste à appliquer des règles et des procédures.

Comment, dans le contexte particulier de la mission de la mer, ces différents éléments interagissent-ils pour définir ou redéfinir les conditions de réalisation de l'activité et d'implication des marins ?

« L'Erika, c'est simple : il n'y a pas eu de problème, le commandant a fait son boulot, les responsables des ports ont fait leur boulot, tout le monde a appliqué les procédures. C'est facile, après, de chercher des coupables et de taper sur les commandants... Le commandant, c'est plus comme avant. Il y a le mythe du commandant seul maître après Dieu, mais ça... On ne nous fait plus confiance pour rien, il y a toujours une suspicion. On n'a pas les moyens de nos responsabilités juridiques parce qu'on n'a pas d'autonomie, sur rien. La pression commerciale, c'est pas un problème. C'est la pression juridique et des règles ! Regardez le système AQSE (11) : des centaines de pages ! Et il faut que je rende des comptes par rapport à cela... Mon métier est bloqué par la complexité des obligations administratives » (un commandant) ;

« Il y a de plus en plus de commandants ou de seconds qui ont des formations exotiques, en Europe de l'Est, aux Philippines... Même les jeunes officiers français : parfois je sors le sextant pour leur montrer, mais cela ne sert plus à rien, sauf à comprendre qu'ils s'en foutent. Ils me prennent pour un vieux ringard... Vous avez vu tout à l'heure sur la passerelle, vous étiez là : je dis à l'un d'eux que le bateau part dans le mauvais sens. Il me répond : « Ben non, j'ai appuyé du bon côté ! » S'il avait levé le nez de l'écran il aurait compris... Ils ne savent plus comprendre le bateau, la mer, le vent ; c'est l'ordinateur et le GPS qui font le boulot » (un deuxième commandant) ;

« Mon travail ? Mon rôle comme commandant ? C'est simple : appliquer l'AQSE, c'est tout. J'applique les règles, c'est tout ce qu'on me demande de faire, c'est même tout ce qu'on exige que je fasse ! » (un troisième commandant) ;

« Ce qui a changé ? On navigue avec des idiots !... Les officiers (pas tous, hein...) les jeunes, là : des idiots ; ils comprennent plus rien au bateau » (un bosco).

Face aux évolutions du métier et du rôle de l'officier : une implication défensive

C'est désormais un résultat bien admis en gestion (GIRIN, 1981 ; BERRY, 1983 ; HATCHUEL & WEIL, 1992) : le fonctionnement des organisations est soumis à des dérives, à des déviations, et à des écarts entre les modèles de conception et la réalité des situations. Au moins trois niveaux peuvent être distingués : celui du modèle d'organisation de référence, celui du dispositif effectivement mis en place et celui du fonctionnement concret (HONORÉ, 2002). Entre chacun de ces niveaux, des écarts se créent, qui sont sources de déphasages entre le travail prescrit et le travail réel, de conflits dans les visions de la performance, de tensions entre les différents outils et pratiques de pilotage, ou encore, de conflits de rôles. Ces écarts justifient l'intervention du manager. Il agit ici (en distinguant deux pôles d'un continuum), soit pour tenter de réduire ces écarts dans une logique de contrôle et de discipline, soit pour exploiter les sources de progrès et d'innovation de ces mêmes écarts, cette fois-ci dans une logique de pilotage.

Règle, déviance et transgression

Dans ce cadre, le fonctionnement organisationnel peut être appréhendé comme créateur de sources de déviations. Parallèlement, les approches de la déviance en termes de rôle (12) mettent en avant la notion de distance au rôle. Le fonctionnement de l'organisation permet à l'individu de prendre des distances par rapport à ce qui est attendu de lui. Ces distances lui permettent, notamment, de s'appropriier son rôle et de faire vivre ses différentes identités. La notion de distance, ou de prise de distance, peut donc être vue comme une possibilité – laissée à l'individu par le fonctionnement de l'organisation – de s'écarter de la norme, tout en ayant un comportement qui reste acceptable, tant pour l'organisation (parce qu'il contribue à son bon fonctionnement) que pour l'individu (parce qu'il lui permet de s'appropriier son rôle). Cette approche amène à considérer le rapport du comportement à la règle, en distinguant une déviance qui correspond simplement à une prise de distance ne remettant en cause ni la logique ni l'efficacité du fonctionnement organisationnel, et une déviance qui correspond à des com-

(11) Le système AQSE est un outil informatisé qui regroupe toutes les règles et procédures relatives à l'Assurance Qualité Sécurité Environnement.

(12) Notamment, les travaux de GOFFMAN et de BECKER. Pour une synthèse, voir HONORÉ, 2006.

portements remettant de fait en cause le fonctionnement de l'organisation et reflétant ainsi des transgressions à des règles et à des normes (HONORÉ, 2006).

Cette approche permet de concevoir trois espaces dans le fonctionnement de l'organisation : celui de la règle, celui de la déviance acceptable (qui correspond à une prise de distance) et, enfin, celui de la transgression (cf. Figure 1).

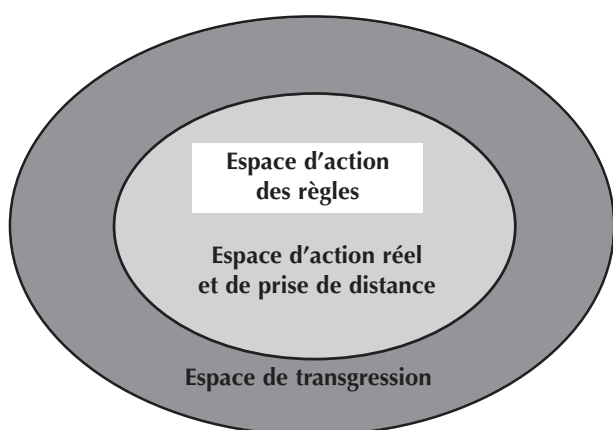


Figure 1

Un des enjeux du fonctionnement de l'organisation, notamment dans sa dimension de contrôle et de pilotage des comportements, est de créer les conditions d'une prise de distance acceptable, c'est-à-dire d'une prise de distance qui permette aux individus de s'impliquer sans pour autant remettre en cause le processus de fonctionnement défini par les règles. C'est ici que les processus de socialisation mis en évidence par Dubar jouent un rôle central.

Les évolutions du contexte général de la marine marchande remettent en cause toute une série d'éléments. Ces éléments ont, pour le marin, joué un rôle structurant dans sa trajectoire socioprofessionnelle et, donc, dans la manière dont il a construit l'image de ce qu'est son métier, de ce que doit être son rôle, de ce que doivent être les rôles des autres, et de ce qu'il peut en attendre en termes d'identité professionnelle, de carrière, etc. Ce sont, par exemple, les filières de formation, les modes de déroulement des carrières, les profils des marins qui entrent dans la profession, etc. Parallèlement, les interactions entre l'acteur, les outils et dispositifs d'organisation, et les autres individus présents dans ses situations de travail, remettent en cause, elles aussi, les manières traditionnelles de percevoir le rôle de l'officier : les systèmes de règles se complexifient, les marges de manœuvre et d'autonomie se restreignent, le résultat est de plus en plus défini par rapport à l'obligation de respect des normes et des contraintes, et les responsabilités opérationnelles les plus valorisantes (ou qui donnent l'impression de l'être parce qu'elles sont définies par l'entreprise

comme les sources de la création de valeur) sont confiées principalement à des non-marins (il en va notamment ainsi de la responsabilité de chef de mission, chez MIC).

Incertitudes et compétences

Par rapport à ce que nous venons d'énoncer, un paramètre particulier joue ici un rôle important : nous sommes sur un navire en mission, en pleine mer. Le processus d'activité, aussi normé puisse-t-il être a priori, est de fait partiellement imprévisible et redéfini. Et cela, ne serait-ce qu'en raison d'un environnement imparfaitement connu et en constante évolution : sous la mer, les dunes de sable bougent et changent le positionnement du câble et, donc, les conditions d'un dragage efficace ; le vent et les courants modifient en permanence les contraintes de positionnement du navire et, donc, la manière de gérer les machines, la tension du câble ou l'utilisation du sous-marin, etc. Parallèlement, le contexte (le navire) empêche de se mettre en retrait, non seulement par rapport au rôle initial, mais aussi et surtout par rapport aux interactions avec les autres officiers et avec les membres des autres équipes (missionnaires, rovistas). Bref, le contexte même de la mission en mer et celui de l'organisation à bord du navire ont deux conséquences : d'une part, cela crée une incertitude qui ne peut être maîtrisée sans recours aux compétences des marins et, d'autre part, cela oblige les marins à tenir leur rôle en mobilisant effectivement leurs compétences et en interagissant avec les non-marins.

Mais à travers cela, la nécessité de maîtriser l'incertitude opérationnelle qui caractérise la mission est l'occasion, pour les marins, de justifier leur place en tant qu'acteur du processus d'activité et de la réalisation de la performance, au même titre que les non-marins et au-delà d'un simple rôle d'opérateur machine et navigation. La spécificité du contexte leur donne l'occasion de prendre une distance par rapport au rôle qui leur est défini par l'entreprise. Dans leur discours, ils légitiment cette prise de distance par la nécessité, pour la réalisation efficace de la mission, de recourir à des compétences liées au métier de marin ; parallèlement, la référence au métier leur sert à fixer les limites de leur intervention : il est par exemple hors de question, pour eux, d'intervenir dans le pilotage du sous-marin ou dans les opérations techniques de réparation du câble.

« T'as vu ce qu'ils [les missionnaires] veulent faire ? Bon, on fait comme ils disent et on attend... De toute façon ils vont voir que cela ne marche pas et on fera comme on leur a dit... comme d'habitude ! » (un officier, à propos du mode opératoire choisi par la mission pour repérer le câble) ;

« Le chef de mission, c'est un ingénieur ; je ne dis pas

qu'il est mauvais: il connaît plein de choses, ce serait facile de se reposer sur lui... Mais si on veut que cela tourne... Chez Alcatel, le commandant a la responsabilité de chef de mission... Avec la même chose ici la coordination se ferait mieux; mais il n'y a pas que cela. Il y a aussi des choix à faire, au niveau de la mission, qu'un marin ne ferait pas pareil parce qu'il comprend les choses plus complètement, plus globalement... On compense, on essaye de les [les missionnaires] tirer dans le bon sens, mais ce n'est pas toujours facile. Pour le travail sur le câble, pour la soudure, pour les mesures, par exemple, ce sont eux les maîtres... Mais pour tout ce qu'il y a autour, il faut qu'ils comprennent que sans nous, donc que si on ne s'en mêlait pas (alors qu'eux, ils veulent nous tenir à distance), ce serait une catastrophe» (un officier supérieur);

«Ils [les missionnaires] sont des experts du câble; mais ils viennent pour une mission de quelques jours ou de quelques semaines. Ils n'ont pas d'investissement dans la durée. Leur optique ce n'est pas le bateau en mission, c'est juste la mission; du coup, ils sont déconnectés, ils ont une vision partielle du travail et c'est aux officiers, aux marins, d'en faire plus pour corriger le tir» (un officier supérieur).

L'implication, pour recréer un processus relationnel

L'observation sur le terrain confirme une partie de la teneur de ces *verbatim*, mais en infirme une autre. L'implication des marins est en effet très forte. Ils n'hésitent pas à dépasser les horaires de leur quart, ni à revenir en dehors du quart vérifier que tout se passe bien. Dans le même sens, ils interviennent régulièrement dans les prises de décisions des non-marins, que ce soit par des prises de parole lors de réunions productives ou sous la forme de discussions moins formelles et d'échanges d'avis. De fait, leur participation à la réalisation du travail dépasse le cadre strict des domaines de la navigation et de la gestion des machines. Un des principaux problèmes rencontrés, lors de cette mission, a été la récupération du câble, la nature des sols et des courants rendant particulièrement délicat le dragage. La solution a été trouvée lors d'une réunion de travail entre des ingénieurs, les clients mais aussi le commandant, le second capitaine et le second mécanicien. Lors de cet échange, auquel nous avons assisté, le rôle des marins ne s'est pas limité aux questions de machines et de navigation. Ils ont activement participé à l'analyse des mouvements des dunes sur les fonds, du rôle du courant, ainsi qu'à l'élaboration du processus technique qui a finalement permis de remonter le câble à bord. Pour autant, que ce soit lors de cette mission ou lors d'une mission suivante, rien, dans ce que nous avons observé, ne nous a donné l'impression d'un manque de maîtrise de la part des missionnaires. L'implication des marins au-delà de

leur rôle apporte une aide effective aux missionnaires et le travail de ceux-ci en est facilité, mais il serait sans doute réalisé efficacement, même sans cela.

Ici, l'implication peut être appréhendée comme le moyen de recréer un processus relationnel. Elle est ainsi, du point de vue de l'identité professionnelle des marins, une sorte d'action défensive qui leur permet de redéfinir les contours de leur rôle (dans une vision plus enrichie que celle proposée par l'entreprise) et de redéfinir les zones d'interactions avec les non-marins. Par là même, elle leur permet aussi de remettre en cause l'évolution, perçue comme appauvrissante, du métier d'officier de marine marchande chez MIC, et donc de remettre en jeu une perspective de trajectoire socioprofessionnelle plus valorisante.

Nous ne sommes pas ici en présence d'une déviance fonctionnelle et positive, voulue et pilotée par l'organisation (13) telle que l'appréhende, par exemple, ALTER (2000) lorsqu'il s'intéresse à l'innovation ordinaire. Nous ne sommes pas, non plus, dans le cas d'une transgression des règles. Nous sommes dans celui d'une déviance qui correspond à une implication productive, au-delà de ce qui est demandé et souhaité par l'organisation – une déviance justifiée, par les acteurs, par la nécessité d'être efficace. Mais cette implication élargie et son efficacité sont aussi convoquées par les marins comme arguments, pour remettre en cause, par le discours et par l'action, les évolutions qu'ils perçoivent de leur métier, en général, et de leur rôle dans l'entreprise, en particulier. Ce qui est en jeu, ici, c'est un phénomène d'implication défensive: une implication forte et efficace, au travers de laquelle les acteurs défendent la vision qu'ils ont de leur métier et de leur rôle. Cette implication défensive a deux visages. Elle est, tout d'abord, un fondement des comportements et des actions. Elle amène les acteurs à enrichir leur rôle et à en dépasser les contours tels qu'ils sont définis par les règles. Cette implication est ainsi une manière de mobiliser et de donner à voir l'ensemble de leurs compétences: elle est, en reprenant leurs propres termes, une « preuve de ce dont est capable un marin ». Mais cette implication est aussi, et en même temps, une manière de nourrir un discours défensif. Elle sert d'argument aux marins pour décrire les situations d'action et les modes opératoires d'une manière qui les montre à leur avantage et qui, à l'inverse, limite le rôle des missionnaires et remet, en partie, en cause la qualité du travail de ces derniers. Ce discours défensif a, sans doute, deux destinataires: le management de l'entreprise, d'une part, et les marins eux-mêmes, d'autre part. Dans les deux cas, l'implication défensive et le discours qui l'accompagne apparaissent

(13) Au moins, dans une certaine mesure.

comme un moyen de rationaliser une mise en cause du management et des règles, et comme une référence à une définition enrichie du métier de marin et du rôle de l'officier.

CONCLUSION

Dès lors, pour l'entreprise, deux types de solutions semblent envisageables. Dans une première optique, l'entreprise peut donner définitivement à un groupe le leadership dans la réalisation de la mission. Cela peut se faire en donnant les responsabilités des différentes équipes aux marins, par exemple, comme c'est le cas chez un concurrent de MIC où le commandant cumule sa fonction avec celle de chef de mission. Cela peut également se faire en augmentant le contrôle sur les marins, de manière à s'assurer qu'ils se cantonnent dans un rôle d'opérateur : mais cette option se heurte à la force de l'identité professionnelle des officiers de MIC et elle implique, par ailleurs, de conserver, donc de payer, des gens dont les compétences sont reconnues mais ne seront plus utilisées (à moins de profiter des possibilités offertes par un changement de pavillon pour renouveler la population des officiers, en recourant à des marins étrangers qui, ayant suivi des processus de socialisation différents, auront une autre approche de leur métier).

Dans une seconde optique, l'entreprise peut choisir de mettre l'interaction entre les équipes au cœur du processus de réalisation de la mission, ce qui implique alors d'organiser cette interaction (et, notamment, de régler les questions de leadership et de partage des responsabilités), mais aussi de prévoir les modalités concrètes d'un mode de fonctionnement reposant sur un principe de management participatif.

D'une façon générale, quelles que soient les options effectivement choisies par l'entreprise (comme l'ont montré d'autres travaux récents ayant eu pour objet International Communication (PIHEL, 2006)), il semble difficile de mener efficacement un changement d'organisation sans prendre en compte le fait que, d'un côté, la relation d'emploi s'ancre dans sa propre histoire, dans celle de l'entreprise, dans celle des activités et des métiers, et que, de l'autre, les réactions aux changements dépendent en partie de la manière dont les individus et l'entreprise prennent chacun en compte ces mêmes histoires. Par ailleurs, le métier et l'identité professionnelle jouent un rôle moteur dans le comportement de l'individu face à de l'incertitude. La référence au métier est, dès lors, une ressource que l'acteur mobi-

lise, tant pour agir en s'écartant des règles que pour gérer sa prise de distance, en évitant qu'elle ne se transforme effectivement en transgression. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER (N.), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
 BECKER (H.), *Les Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.
 BERRY (M.), *Une technologie invisible*, Paris, École Polytechnique, 1983.
 DETCHESSAHAR (M.), «L'avènement de l'entreprise communicationnelle», *Revue Française de Gestion*, 2003.
 CASSAGNOU (B.), *Les Grandes Mutations de la marine marchande française (1945-1995)*, Paris, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, 2002.
 CHAUMETTE (P.) et al., *Journées d'études de l'observatoire des droits des marins*, Nantes, MSH, 2004.
 DUBAR (C.), *La Socialisation*, Paris, Armand Colin, 1998.
 DUFOULON (S.), *Les Gars de la marine*, Paris, Métailié, 1998.
 DUFOULON (S.), SAGLIO (J.) & TROMPETTE (P.), «Marins et sociologues: interactions de recherche», *Sociologie du Travail*, n° 1, vol. 41, 1999.
 DUVAL (M.), *Ni morts, ni vivants: marins!*, Paris, PUF, 1998.
 GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, 2003.
 GIRIN (J.), *Les Machines de gestion*, Paris, École Polytechnique, 1981.
 GOFFMAN (E.), *Stigmates*, Paris, Éditions de Minuit, 1975.
 HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Economica, 1992.
 HONORÉ (L.) «Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, p. 52-66, 2002.
 HONORÉ (L.), «Déviance et contrôle des comportements», *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, vol. 9, 2006.
 JOURNE (B.), «Étudier le management de l'imprévu: méthode dynamique de l'observation *in situ*», *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 4, vol. 8, 2005.
 OSTY (F.), *Le Désir de métier*, Rennes, PUR, 2003.
 PIHEL (L.), *La Relation d'emploi durable. Approche d'une dynamique d'implication singulière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2006.
 PIOTET (F.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, 2002.