

Association COCHISE
(collectif de chercheurs indépendants en sociologie et économie)
12 rue François Belloeuvre - 92240 Malakoff

LES MARINS DU COMMERCE

3ème phase: Le bord et la terre

François LILLE
Françoise SONTONNAX

Observatoire Economique
et Statistique des Transports
DOCUMENTATION
Ref. n°

CDAT
6671 B

Décembre 1984

SOMMAIRE

Introduction

a - le contexte scientifique du travail	1
b - le point de nos travaux précédents sur les marins	2

Chapitre premier - Les éléments du système bord-terre

1.1 - Première typologie des relations bord-terre	7
---	---

a - le voyage	7
b - en mer	8
c - entrer et sortir d'un port	10
d - au port	11

1.2 Les entreprises maritimes et portuaires	12
---	----

a - la mise en oeuvre du navire	13
b - la représentation de la marchandise	14
c - le transfert physique des marchandises	14
d - les opérateurs portuaires "nautiques"	15
e - autres opérateurs, hors secteur transport	16
f - fonctions productives et improductives	17

1.3 - Les Compagnies de Navigation	18
------------------------------------	----

a - qui elles sont	18
b - ce qu'elles font	20

Chapitre 2 - La compagnie de navigation

2.1 - Les termes de l'analyse	23
-------------------------------	----

a - les notions banales	23
b - les termes spécifiques	24
c - l'organisation de la production	25

2.2 - L'organisation des services	26
-----------------------------------	----

a - organisation générale	26
b - l'armement	27
c - le service technique	30
d - le service commercial	31
e - les autres services	32
f - l'espace	33

2.3 - Les agences	33

a - les différents types de consignataires	34
b - fonctionnement des escales	34
2.4 - Role des navigants détachés ou anciens	36

Chapitre 3 - Comparaisons et points de repère internationaux	

3.1 - Le contexte international	40

3.2 - Les expériences de réorganisation du travail à bord	42

a - le contexte international	42
b - un nouveau modèle d'équipage ?	45
c - structure sociale et relation bord-terre	47
d - le cas français	49
e - conclusion partielle	51
3.2 - L'analyse de Smith et Roggema	52

a - le thème de la décentralisation	52
c - la relation bord-terre	54
d - la structure fonctionnelle des services de terre	55
Chapitre 4 - Synthèse	

4.1 - Une organisation mondiale?	59

4.2 - Fonctions économiques et relations sociales	60

a - fonctions économiques et services	60
b - système de relations sociales et économiques	61
c - interprétation: le sens social de la relation bord-terre	63
4.3 - Crise et expériences	65

Conclusion	

a - quelques hypothèses	69
b - la reproduction sociale d'une structure	71
c - peut on proposer un autre schéma?	72
Annexe n° 1 - Sommaire et conclusion du rapport précédent	76
Annexe n° 2 - Equipages expérimentaux (fiches)	88
Annexe n° 3 - Bibliographie	93

INTRODUCTION

a - le contexte scientifique du travail

La recherche qui fait l'objet du présent rapport fait suite à des travaux réalisés par nous sur le même sujet, et qui ont fait l'objet de deux rapports publiés en 1978 et 1980 sous le titre "les marins du commerce" (1) Elle fait partie aussi d'un ensemble de travaux menés par notre équipe sur d'autres professions du transport de marchandises, (batellerie, transport routier), ainsi que sur le thème plus général de la productivité.

L'approche de diverses professions du transport de marchandises, mettant en oeuvre des moyens de production précis et relativement standardisés (camion, péniche, navire...), nous a fait découvrir des ensembles d'entreprises qui sont au contraire très diversifiés. L'analyse du fonctionnement économique de ces entreprises, dans les diverses combinaisons de concurrence, de complémentarité et de sous-traitance observables, est une des clefs de la compréhension des conditions de travail et de vie des travailleurs itinérants du transport.

Cette analyse, menée en termes de division technique et de division sociale du travail, nous a permis de montrer comment la constitution historique de catégories de travailleurs mettant en oeuvre dans des conditions voisines des "outils" semblables était, par delà les différences de statut, l'antidote de cette diversité des entreprises. Plus exactement cette homogénéisation, qui n'exclut pas diverses spécialisations, paraît être une des conditions de fonctionnement du système de transport très diversifié qui existe dans tous les pays

1 - le second, dont on peut consulter le sommaire et les conclusions en annexe n°1 est un rapport de synthèse qui reprend l'essentiel des conclusions du premier. Il peut être demandé au S.E.R.T. 4 avenue Léon Bollée 75013 Paris.

industrialisés. Mais nous touchons ici aux limites d'utilisation d'une explication limitée à la fonctionnalité économique.

Chez les marins, des phénomènes analogues apparaissent durant la période de constitution des principaux groupes professionnels actuels, que nous situons à peu près entre 1850 et 1914. C'est à cette époque que la structure sociale des équipages actuels se met en place, dans le cadre d'une mutation d'ensemble dont nous avons montré les divers éléments techniques et économiques dans la première partie du rapport précédent: formation des compagnies de navigation, passage de l'armement au voyage à la navigation continue, mécanisation de la propulsion des navires et des manutentions portuaires.

b - le point de nos travaux précédents sur les marins

Le champ des recherches précédentes, comme de la présente étape, était la flotte au long cours, mais leurs conclusions s'appliquent largement au cabotage national et international. Les navigations côtières et portuaires sont au contraire en dehors du champ, qui peut donc se définir comme celui des métiers du "large".

Après une phase exploratoire, destinée à décrire les principales composantes de l'insertion sociale et professionnelle des marins, nous avons effectué dans une première étape l'analyse de la relation entre système de qualification, organisation sociale et organisation -division du travail à bord des navires de commerce. L'observation de situations actuelles a été complétée par l'analyse, sur documents et par interviews, de l'évolution des quinze à vingt années passées: cette période est en effet marquée par des changements importants, qui se traduisent en particulier par la réforme de l'organisation du travail à bord, sans toutefois se réduire à cet aspect. Ces travaux nous ont amené à formuler un premier ensemble de conclusions, résumées ci après, et qui fondent les hypothèses de la présente étape de la recherche.

Nous avons observé sur les navires deux types d'organisation, de structuration de l'équipage. D'une part, des organisations

"opérationnelles" d'équipes de travail variant en fonction du moment, du lieu, de circonstances habituelles ou exceptionnelles. D'autre part, une "organisation générale fixe" qui s'articule sur deux axes: l'échelle hiérarchique, avec son clivage principal entre officiers et subalternes, et le découpage en services (pont/machine ou conduite-exploitation/entretien-réparation, et service général).

L'organisation opérationnelle correspond à la division du travail au sens strict, au déroulement du processus de production. A des moments donnés des équipes se forment et obéissent aux ordres d'un individu, à d'autres moments des membres de ces équipes obéissent à une autre répartition, passent d'un travail d'exécution à des tâches plus autonomes, ou à une autre forme d'équipe sous une autre direction... Tout ceci exige des automatismes, mais présente aussi une certaine variabilité dans le temps, et d'une compagnie ou d'un type de navigation à l'autre.

Le second type d'organisation, que nous avons appelé "générale", recouvre principalement les rapports sociaux de type "relationnels" et le mode de vie à bord. Au contraire du précédent, il est très répétitif et possède des bases réglementaires, contractuelles, sociales et coutumières relativement stables sur de longues périodes.

La divergence entre ces deux dimensions de l'organisation à bord nous est apparue à travers certaines distorsions, certains décalages, liés en particulier à la diminution des effectifs et aux changements techniques et économiques dans l'exploitation des navires. Les nouvelles techniques de navigation, de manutention, les changements dans la division du travail entre bord et terre, l'accélération des rotations ont eu des incidences notables sur l'organisation du travail à bord des navires, mais très peu sur la structure sociale des équipages.

Ainsi considéré, l'équipage d'un navire se décrit mieux comme un groupe social dont l'organisation comporte une fonction productive, que comme un groupe de travailleurs organisé (secondairement) pour vivre en continu sur le lieu de son travail. Mais ce qui survit et se reproduit n'est pas un groupe

social déterminé, c'est une structure relationnelle dont les éléments changent constamment (l'interchangeabilité des membres de l'équipage est d'ailleurs un des déterminants de la structure en question).

En résumé, nous avons montré que la marine marchande s'organise à bord des navires dans une structure "hiérarchie-services", laquelle :

- est rarement remise en question par les partenaires sociaux, malgré une contestation "de base" que les enquêtes laissent transparaitre,
- forme le moule dans lequel se coule aussi bien l'organisation du travail que la définition des qualifications,
- absorbe et digère les changements (même importants) qui la respectent, et bloque ceux (même mineurs) qui la mettent en question.

La structure de base est bien celle de l'équipage des navires, qui se répète (avec des variantes) sur tous les navires de la flotte de commerce. Par "structure", nous entendons ici un ensemble stable de relations, une forme d'organisation sociale répétitive, mais dont les éléments (les individus constituant l'équipage) sont en perpétuelle permutation. Chacun des équipages constitue à son tour un élément d'un ensemble appelée "marine marchande", qui en compte plusieurs centaines.

Nous avons consciemment évité d'assortir la description de ces phénomènes de l'énoncé de causalités, sur lesquelles nous estimions nos bases de réflexion insuffisantes. Ecartant le thème trop commode du conservatisme social, nous avons aussi jugé prématuré de tenter une analyse en termes de corporatisme (d'autres s'en chargent par ailleurs). Nous avons cherché en priorité à compléter la description phénoménale, en allant voir ce qui se passe à terre et entre terre et bord.

La présente recherche part donc d'une interrogation très ouverte

sur les conditions de reproduction de cette structure. Son axe principal repose sur l'analyse des relations fonctionnelles entre les structures "terriennes" du transport maritimes de marchandises et les groupes professionnels constitués par les navigants.

Dans cet ensemble de relations nous avons privilégié celles qui touchent les Compagnies de Navigation, car elles recouvrent à la fois le rapport entre le salarié et son employeur, et le rapport entre le module productif (le navire) et l'entreprise qui le met en oeuvre. Mais ce deuxième rapport ne peut être compris si l'on ne tient compte des entreprises extérieures intervenant dans la mise en oeuvre du navire. La division technique du travail spécifie des fonctions telles que manutention, consignation, approvisionnement, maintenance, etc., que la division sociale affecte soit à des services de la compagnie, soit à des entreprises extérieures. Cette autre forme de division est d'ailleurs variable dans l'espace, les mêmes fonctions n'étant pas réparties de la même façon, pour un même navire, dans les divers ports.

Sans négliger l'importance des autres relations (administrations, organisations professionnelles, formation...), nous les avons un peu laissés de côté dans cette phase du travail, car elles sont mieux connues et ont fait -ou font- l'objet d'autres recherches (1)

Nous chercherons donc à mieux comprendre le type de reproduction sociale que nous avons commencé à décrire, en analysant en priorité les relations terre et bord-terre induites par la mise en oeuvre concrète du navire .

1 - notamment celles de D.Segrestin, F.Vourch et C.Paradeise N.Abboud, M.Dadoy, et les travaux sur le monde connexe des marins pêcheurs de C.Vauclan et R.Debeauvais - voir bibliographie

Chapitre premier

Les éléments du système bord-terre

1.1 - Première typologie des relations bord-terre

Les travaux que nous connaissons montrent surtout les marins, les navires, vus de terre; Les nôtres n'échappent pas totalement à cette orientation, mais nous ont fait entrevoir un autre monde, une autre vision: la terre vue du bord. C'est de ce point de vue que nous avons voulu structurer nos interrogations dans le présent travail.

Vue du bord, la terre est un réseau de ports reliés seulement par des routes maritimes (sur lesquelles les terres ne sont que des côtes, à la fois repères et dangers permanents).

Qu'est-ce donc, dans cette optique, que ce "bord" d'où nous nous plaçons?

Ce n'est pas seulement un navire, appartenant à une compagnie, et son équipage; c'est aussi l'espace et le temps d'un voyage, notion globale qui se décompose en un séjour en mer, des entrées et sorties de ports, et des séjours au port (et d'autres positions plus rares). Voyage qui a une orientation, un rythme et une fin. Telles sont les dimensions d'où le bord voit la terre. Mais n'oublions pas que le bord, c'est aussi un navire d'une certaine compagnie et que celle-ci est présente, dans ces espaces et ce temps, à la fois par le navire qui est partie d'elle même, par les transmissions, et par ses représentations à terre.

a - Le voyage

C'est l'unité de temps, de compte et d'exploitation, de vie de l'équipage en tant qu'unité sociale, que groupe constitué. D'autres découpages interfèrent, la fréquence de desserte des lignes régulières qui est une combinaison de voyages de plusieurs navires par exemple, ou à l'inverse l'errance d'un navire au tramping stricto sensu, parfois des relèves d'équipage en cours de voyage. Le "voyage", de départ du port d'attache ou d'armement à retour au même port, reste néanmoins l'unité la plus générale, quelle que soit sa forme: aller-retour, rotation,

triangle, voyage principal et tournée du nord...

Le navire était jadis "armé" pour un voyage, généralement très long, et désarmé au retour. Le contrat de travail des gens de mer était encore jusqu'à la dernière guerre fondé sur l'engagement au voyage, et le reste encore pour une partie (non stabilisée) du personnel.

La mutation des "armateurs" en "compagnies de navigation", le passage de l'armement au voyage à la navigation continue et à l'emploi à durée indéterminée, n'a pas annulé ce rythme de base de l'exploitation maritime. Elle lui a plutôt ajouté d'autres dimensions.

Navire, équipage et voyage forment donc un ensemble provisoire, mais parfaitement déterminé dans le temps et l'espace. Il comporte une succession de positions et de tâches que nous avons déjà analysées dans nos travaux précédents. A chacune de ces positions correspond non seulement une structuration particulière de l'équipage, que nous avons aussi décrite, mais un type particulier de relation bord-terre. De même que l'étude de l'organisation ou de la réorganisation du travail à bord doit tenir compte de ces diverses positions, l'analyse de la relation entre bord et terre doit recouvrir ces diverses structures.

Ces positions, ou stades habituels du voyage, sont au nombre de trois: en mer, au port en opérations commerciales, en départ ou arrivée d'un port. Il en existe d'autres, plus occasionnelles, aléatoires, voire exceptionnelles: positions d'escales techniques, d'attente au mouillage, cale sèche, désarmement partiel, etc., plus les positions particulières où le navire est en danger. Mais la relation bord-terre est habituellement structurée par les trois positions de base que nous avons d'abord citées, dans la mesure où ce sont les trois stades du processus de production.

b - en mer

Le contexte, outre les conditions naturelles, est celui d'une

organisation internationale, formelle ou informelle.

Les règles internationales destinées à "prévenir les abordages en mer" sont beaucoup plus qu'une sorte de code de la route maritime. Elles servent à diminuer les risques d'accident, mais aussi à en régler les conséquences, c'est la base juridique d'un système mondial de contentieux, d'arbitrage et de juridictions spécifique. Les conventions internationales ont en partie codifié des usages parfois très anciens, tout en cherchant à réaliser l'adaptation au changement et l'homogénéisation des coutumes.

Le navire utilise des signalisations cotières normalisées, des couvertures cartographiques à peu près générales, des systèmes de notification immédiate des modifications, de couvertures météo, signaux horaires, radio-navigation et maintenant satellites, le tout à peu près "mondialement compréhensible". (les navires peuvent participer activement à ces systèmes d'information, signaler des dangers nouveaux, servir de stations météo mobiles, etc.).

Les navires utilisent entre eux et avec la terre des codes internationaux de communication et télécommunication.

C'est en mer que l'autonomie du navire se réalise le plus pleinement, dans le cadre d'une obligation de résultats plus que de moyens. Autonomie qui ne peut être prise comme une donnée naturelle ou intangible dans la mesure où les télécommunications modernes et l'informatique peuvent donner aux compagnies des moyens nouveaux pour suivre en temps réel l'activité des navires en mer.

Obligation de résultat et autonomie de décision sont encore plus flagrants en cas de danger majeur. Un commandant qui fait dépendre des mesures d'urgence à prendre de l'approbation de son armateur sera jugé fautif, si ceci entraîne la réalisation du risque, et l'armateur avec lui. Il s'agit ici encore de droit, règles et coutumes internationales.

La relation bord-terre s'y résume donc, encore actuellement, en trois phrases:

- recevoir des instructions globales (donc rares), et informations générales,
- recevoir ou collecter quantité d'informations concernant la navigation
- envoyer des informations sur le navire et son environnement.

C'est de l'organisation du travail en mer que traitent principalement, et parfois uniquement, les réglementations nationales et internationales d'une part, les analyses et projets de réorganisation du travail à bord d'autre part. C'est pourquoi nous insistons particulièrement sur l'étude des deux autres positions.

c - entrer et sortir d'un port....

Tout navire de quelque nationalité qu'il soit, arrivant devant un port quelconque de n'importe quel pays, engage un processus d'admission physique, et administrative, visant à le rendre apte dans le plus bref délai à engager ses opérations commerciales. Ses interlocuteurs sont multiples: pilotage, remorquage, lamanage et autorité du port d'une part, douane, police et santé d'autre part. Un véritable langage international, fait de codes visuels, auditifs et radio et d'une sorte de coutume, paraît transcender les particularités locales et nationales. Connaître ou deviner celles-ci et s'y adapter reste néanmoins important pour le navire

Sortir est généralement plus aisé, mais pas toujours. Le même processus se déroule à l'envers.

La relation technique entre bord et terre peut être ici définie comme de "coopération" principalement. L'équipage et son chef dialoguent et coopèrent avec ces multiples interlocuteurs, le commandant reçoit des ordres (des officiers de port, de santé, de police parfois, de douane), des directives et conseils (du pilote), donne aussi des ordres (aux remorqueurs, aux lamaneurs), échange aussi de multiples informations par les divers moyens.

C'est dans cette relation complexe, et faisant appel à des décisions et exécutions rapides et parfois d'extrême urgence en cours de manoeuvre, que l'équipage présente le plus l'aspect d'une équipe possédant à la fois une discipline d'exécution et des automatismes permettant aux commandements de se limiter à l'essentiel. Nous avons déjà développé ce point dans le travail précédent, mais l'optique de l'étude de la relation entre bord et terre nous amène à bien préciser ce qui suit: le travail d'équipe en question n'est pas celui de l'équipage seul, mais d'une équipe bord-terre.

Pour la partie principale de l'opération, la manoeuvre d'entrée ou de sortie, les équipages du navire, des remorqueurs éventuels, les lamanes, agents des transmissions et officiers de port, le pilote enfin, forment cette équipe globale. Les automatismes de celle-ci sont d'autant plus remarquables qu'ils transcendent les langues et coutumes locales, et mettent en jeu des acteurs qui ne se connaissent généralement pas.

Les opérations de type plus administratif, qui débutent dès l'approche du port (par exemple par la demande de "libre pratique" aux autorités sanitaires) paraissent secondaires, mais demandent elles aussi un minimum d'automatisme car elles peuvent retarder ou interdire l'accès au port.

Cette organisation internationale du travail est une des explications logiques de la standardisation internationale du travail tant à bord que dans les ports de mer. Un tel facteur causal ne peut évidemment pas être considéré isolément.

d - au port

Au port se déroule une des phases essentielles du processus de production de transport, le passage de la marchandise entre bord et terre. Ceci est très généralement effectué par des équipes de terre employées par des entreprises spécialisées. L'équipage ne charge ni ne décharge, ne recherche pas non plus le fret, que fait-il donc? Il fournit au besoin les moyens du bord, mais surtout contrôle les opérations en question, car il y a un passage de responsabilité de la marchandise, classique en

matière de transport; il y a aussi une question de sécurité du navire, qui est de l'entière responsabilité du bord. Plus généralement la conception et le suivi du plan de chargement est classiquement une responsabilité du bord, mais dans laquelle l'intervention des services de terre de la compagnie semble aller croissant. Ce ne sont en tout cas pas les entreprises de manutention, transitaires ou chargeurs, qui doivent décider où il faut mettre (ou prendre) la marchandise dans le navire. Nous détaillons ci-après les fonctions de ces diverses entreprises.

Durant ce temps, l'équipage entretient et remet en état le navire. Maintenance et reproduction de l'outil et de la force de travail mettent en contact les bords avec d'autres catégories d'agents, que nous détaillerons aussi plus loin. Comme pour les opérations commerciales, et à l'inverse des phases "mer" et "entrée-sortie" du processus, l'autonomie du bord ici n'est que celle que lui concède la compagnie, dans le cadre d'instructions générales ou de l'intervention directe des services centraux et agences locales de celle-ci.

Le port est enfin le lieu où le bord revient au contact direct des autorités dont il dépend, la compagnie ou ses agences d'une part, l'Etat ou ses représentations consulaires d'autre part. Le Commandant reste néanmoins l'interface obligatoire entre ces autorités et les membres de son équipage, surtout à l'étranger.

Tout ceci nous amène à l'examen des rôles et fonctions des entreprises de terre, celles des ports pour commencer, les compagnies de navigation elles mêmes ensuite.

1.2 Les entreprises maritimes et portuaires

Nous prenons ici la notion d'entreprise dans son sens le plus large, et nous intéressons à toutes celles qui interviennent directement dans le processus de production. La division technique du travail spécifie des fonctions telles que manutention, consignation, approvisionnements et maintenance, etc. La division sociale (au sens de division du travail entre entreprises de statut différent) affecte ces fonctions soit à

des services de la compagnie de navigation soit à des entreprises extérieures privées, à des entreprises ou services publics enfin. Cette deuxième forme de division est variable dans l'espace, les mêmes fonctions n'étant pas réparties de la même façon, pour un même navire, dans les différents ports. Une telle variabilité est une des caractéristiques principales de la relation entre bord et terre.

Très schématiquement, on peut distinguer trois catégories principales: les entreprises qui mettent en oeuvre le navire, celles qui représentent la marchandise, et celles qui exploitent les ports.

a - la mise en oeuvre du navire

La compagnie de navigation met le navire en exploitation, l'arme, l'équipe en main d'oeuvre et moyens matériels, trouve le fret et organise le transport ; elle peut aussi affréter le navire à une autre entreprise de navigation, ou à l'inverse affréter le navire d'un autre armateur.

Les agences de la compagnie sont des services ou des établissements extérieurs de la compagnie de navigation, qui accueillent les navires dans les ports, s'occupent des transactions commerciales, et organisent les "opérations commerciales". Celles-ci, comme leur nom ne l'indique pas, sont principalement les opérations matérielles de transfert des marchandises entre bord et terre. Elles s'occupent enfin des navires et des navigants eux-mêmes : problèmes concernant l'équipage, approvisionnements du navires, services locaux juridiques, techniques, sociaux, etc.

- les consignataires de navires représentent la compagnie dans les ports en l'absence d'agence propre de la compagnie. Il s'agit d'entreprises distinctes, qui peuvent assurer ces fonctions pour plusieurs armateurs.

Nous reviendrons, dans le chapitre suivant, sur ce système d'entreprises maritimes, dont nous n'avons fait ici qu'esquisser la structure dans le cadre plus global de l'organisation

maritime et portuaire.

b - la représentation de la marchandise

Les entreprises qui amènent (commerciallement) le fret aux transporteurs maritimes sont désignées sous le nom générique de "chargeurs". Ce peuvent être les usagers réels du transport, producteurs ou négociants. Ce sont plus souvent encore des auxiliaires de transport:

- les transitaires, principaux auxiliaires portuaires, prennent en charge l'organisation de l'ensemble des opérations portuaires concernant la marchandise. Ils peuvent couvrir l'ensemble, ou sous-traiter des parties à des intermédiaires plus spécialisés, notamment les agents en douane. Quel que soit le partage effectif du travail, ils sont généralement compétents pour l'ensemble des opérations.

- les commissionnaires de transport ont pour mission l'organisation d'ensemble de la chaîne de transport, ou d'une partie de celle-ci. Le commissionnaire de transport peut être distinct du transitaire, auquel il sous-traite le passage au port; mais les transitaires sont généralement en même temps commissionnaires de transport.

L'imbrication de auxiliaires "marchandises" qui interviennent au port tant entre eux qu'avec les transporteurs terrestres et maritimes d'une part, parfois aussi les usagers réels d'autre part, est complexe. On y trouve à la fois des réseaux d'entreprises nationales et multinationales, et des situations purement locales.

c - le transfert physique des marchandises

Les deux principaux opérateurs sont ici les entrepreneurs de manutention (acconiers ou stevedores) et les gestionnaires des ports (port autonome ou chambre de commerce en France, parfois entreprises privées à l'étranger).

L'acconier exerce la fonction centrale de transfert de la marchandise entre bord et terre. Il a une minorité de personnel permanent, et embauche au "shift" ou à la vacation les dockers. Il est généralement propriétaire du petit matériel de manutention.

Le port possède le gros matériel de manutention et le personnel qui le met en action, et les loue à la demande. Plus généralement il a autorité sur l'ensemble des surfaces et mouvements dans le périmètre portuaire.

Telle est du moins l'organisation traditionnelle, dans laquelle d'autres agents (compagnies de navigation, transitaires, commissionnaires,) peuvent aussi posséder ou louer au port des terre-pleins, hangars et magasins pour leurs besoins propres, desservis par du personnel à eux. Actuellement se développent de plus en plus, surtout dans les plus grands ports, des organisations intégrant les principaux opérateurs pour mettre en oeuvre des installations d'une toute autre dimension, notamment pour les terminaux de trafics conteneurisés et de vracs.

d - Les opérateurs portuaires "nautiques"

Direction et organisation d'ensemble sont encore assurées ici par l'autorité du port, quelle qu'en soit la forme. Elle coordonne et réglemente en outre l'activité des entreprises de pilotage, remorquage, lamanage, qui sont généralement privées dans les ports des pays maritimes traditionnels.

Les pilotes, qui assistent les commandants des navires dans les manoeuvres d'entrée et de sortie de port, d'accostage et d'appareillage, constituent généralement en France des coopératives. Les lamaneurs, personnel spécialisé dans l'amarrage et le désamarrage des navires, ont souvent le même statut.

Les sociétés de remorquage sont généralement privées, ce sont des entreprises d'armement employant des inscrits maritimes. Certaines assurent en plus de leurs fonctions portuaires des missions d'assistance, de sauvetage, de remorquage en mer - ou

sont tout à fait spécialisées dans ce type de prestation.

Les statuts des opérateurs que nous venons d'énumérer sont très variables suivant les pays; le point le plus commun est qu'ils sont en général en situation de monopole dans leurs aires respectives, monopole assorti d'obligations concernant le recours au pilotage et à certains autres services. Ceci représente une concession, par l'autorité du port ou les pouvoirs publics, qui entraîne logiquement le contrôle des pratiques et des prix de ces sociétés.

e - autres opérateurs, hors secteur transport

nous citerons encore, sans chercher à les classifier autrement et sans prétendre à l'exhaustivité, tant l'activité maritime commerciale a de facettes:

- les sociétés d'assurance maritime et leurs bureaux locaux, agents et experts, qui interviennent en deux branches très différenciées: les assurances "corps" pour les navires eux mêmes, les assurances "facultés" pour les marchandises transportées - divisées encore entre l'assurance de la marchandise et celle de la responsabilité du transporteur; le secteur maritime (et transport) occupe une place très spécifique dans le monde de l'assurance, dont il est la partie la plus ancienne; c'est un système d'assurance, co-assurance et réassurance articulé au niveau mondial;

- les sociétés de classification, nées du même mouvement historique que l'assurance, délivrent aux navires les "cotes" dont dépend leur assurance; elles interviennent en fait dès la conception des navires, pour imposer des normes et contrôler leur respect; elles couvrent ainsi, comme l'assurance elle même, la flotte mondiale.

- les chantiers et ateliers de construction et de réparation navale; le "suivi" des matériels par leurs constructeurs paraît beaucoup plus fort dans le domaine maritime que dans les autres formes de transport (ainsi d'ailleurs que l'intervention des acheteurs en cours de construction...).

- les sociétés spécialisées dans l'approvisionnement des navires (shipchandlers), qui peuvent tout fournir, aliments, petit matériel, combustibles, ou n'intervenir que dans un secteur, notamment énergétique.

f - fonctions productives et improductives

Nous avons donc, en résumé, décrit au travers de ces groupes d'entreprises des fonctions que l'on pourrait reprendre et typer comme suit :

- armement, maintenance et commercialisation du navire,
- commerce et organisation du transport de la marchandise,
- manutention portuaire,
- fonctions nautique.

Ce sont les fonctions productives, au sens large ici aussi. La description de l'environnement fonctionnel du navire en voyage serait incomplète si l'on n'y rajoutait, dans la dimension improductive, la fonction d'autorité: autorités administrative, économique, juridique, sanitaire, politique enfin, que le navire rencontre très concrètement dès qu'il arrive quelque part. Douanes, polices, autorités sanitaires et autres font partie de l'univers "terrien" familier du marin, et engendrent à bord un certain nombre de tâches spécifiques.

Nous ne dirons rien ici des fonctions liées à l'accueil et aux loisirs des équipages eux-mêmes, qui n'étaient pas incluses dans le champ de la présente recherche.

Revenons aux fonctions réputées productives. Les entreprises qui les exercent sont imbriquées dans des rapports de complémentarité, de commerce et de sous traitance. Division et organisation du travail varient d'un pays à l'autre, d'une compagnie à l'autre aussi. Le partage du travail et de la responsabilité entre bord et terre connaît également quelques variantes. Ces différences recouvrent néanmoins dans tous les ports un même schéma fonctionnel, dans lequel l'équipage du navire trouve sans trop de problèmes "qui fait quoi".

Venons en maintenant à une première description quantitative de la population de celles de ces entreprises qui nous intéressent au premier chef, les compagnies de navigation.

1.3 - Les Compagnies de Navigation

a - qui elles sont

Nous cherchons à décrire ici dans leur contexte les entreprises mettant en oeuvre des navires armés sous pavillon français. Mais la notion de "compagnie de navigation", pour usuelle qu'elle soit, ne paraît pas correspondre à une définition juridique ou économique précise.

La Comptabilité Nationale, et la nomenclature des activités économiques utilisée dans les enquêtes annuelles d'entreprises (1) distinguent les "entreprises de transport maritime" d'après leur activité principale. On en dénombre ainsi 79 en 1981 (dernière année publiée), navigation côtière et d'estuaire exclue. Il manque à cette liste trois armements pétroliers classés comme flottes privées sur des critères juridiques (Esso, Fina et Mobil) et l'armement naval S.N.C.F. Elle inclut en revanche 18 sociétés dont la petite taille (moins de 10 salariés) et les ressources (20% des recettes du transport "sec") laisse supposer des activités essentiellement financières. Restent donc une bonne soixantaine de sociétés susceptibles d'armer des bateaux français. L'exploitation de la statistique des navires, dont nous parlerons plus loin, nous donne, en 1984, 62 sociétés pratiquant cette activité.

L'examen des liaisons financières fait apparaître un certain

1 - Réalisées et publiées par le Département des Statistiques de Transport du Secrétariat d'Etat aux Transports, 55 rue Brillat Savarin, Paris 13ème.

nombre de groupes, dans une structure relativement complexe.

Pour passer de ces éléments à une description quantitative, faisant ressortir les navires eux-mêmes, leurs caractéristiques et les effectifs qu'ils exigent, nous avons exploité la statistique la plus récente de la flotte française, datée du 1er Juillet 1984, que publie le journal "Le Marin".

Le tableau qui se dégage de cet ensemble d'informations est le suivant:

a - quatre groupes à activités multiples (12 compagnies) mettent en oeuvre 45% des navires et des effectifs, et 35% du tonnage: C.G.M., WORMS, Chargeurs, et Delmas. Le premier appartient au secteur public, le second est sous l'égide d'une banque nouvellement nationalisée.

b - les six armements de long cours des sociétés pétrolières (B.P., Esso, Fina, Mobil, Shell et Total) possèdent 47% du tonnage, mais seulement 9% des navires et 10% des effectifs embarqués,

c - 44 compagnies se partagent donc le reste de l'activité, soit 44 à 45% des effectifs et des navires, mais seulement 18% du tonnage. Elles sont presque toutes très spécialisées dans un secteur de relations ou de trafics. Ce sont:

- deux sociétés nationales (S.N.C.F. et S.N.C.M.), exploitant 21 navires, l'une sur les liaisons trans-manche, l'autre sur la Corse.
- seize armements du secteur pétrolier, exploitant 33 caboteurs, 3 long courriers, et 5 gaziers)
- trois armements de vrac, pour 17 navires (dont 11 chez Dreyfus)
- 26 sociétés exploitant 65 navires dans les spécialités les plus diverses.

(trois sociétés ayant des navires dans deux catégories, le total atteint 65 au lieu de 62)

Les tableaux qui suivent (p.21) donnent le détail de ces

chiffres. Pour la répartition des navires par spécialités, les tableaux plus complets de l'annexe n°1 montrent qu'au sein des groupes les compagnies sont encore relativement spécialisées, la plus polyvalente étant (au niveau compagnie) la C.G.M.

Dernière réflexion: si l'on excepte les flottes des sociétés pétrolières internationales, la pénétration de capitaux étrangers paraît très marginale.

b - ce qu'elles font

Nous venons de décrire les entreprises qui arment des navires français. Elles ne font pas que cela. Peut-être même le font-elles de moins en moins, même si c'est encore la base de leur activité.

Leur activité principale est d'assurer à leur clientèle des transports maritimes réguliers ou spécialisés, et pour ce faire ils disposent de divers moyens: mise en oeuvre de leurs propres navires, sous pavillon français ou étranger, affrètements de navires français ou étrangers.

Autour de cette activité se greffent des fonctions connexes: services avant et après bord (manutention, trajets terminaux...), frètements, auxiliaariat d'autres modes.

Une dernière activité mérite d'être mentionnée en tant que telle: l'achat et la vente de navires. C'est à la fois une continuelle adaptation au marché du transport, et un autre marché qu'exploitent les armateurs.

Structures de l'armement, de la flotte et de l'emploi
au 1er Juillet 1984

a - Répartition de la flotte par groupes et catégories d'armements

Gr et cat	/nb c ^a	/nb nv	tpl	tjb	nb of	nb eq/	etot	%of eq/	ton.
C.G.M.	4	60	1738		519	1006	1525	34	25 29
Charg+Delmas	4	43	1412	24,0	369	966	1335	28	31 33
Worms	4	40	2020		308	615	923	33	23 50
Pétroliers	6	29	7043		292	575	867	34	30 243
Stés nat.	2	21	23	88,3	192	1092	1284	15	61 5
aut/petro	15	41	1317		255	473	728	35	18 32
aut/vnac	3	17	946		140	292	432	32	25 56
aut/div	24	65	325	26,1	420	868	1288	33	20 5
Total	62	316	14824	138,4	2495	5887	8382	30	27 47

b - Part des groupes et catégories dans effectif et tonnage totaux

Gr et cat	/nb c ^a	/nb nv	tpl	tjb effec.	% effe	% tonn
				total		
C.G.M.	4	60	1738		1525	18 12
Charg+Delmas	4	43	1412	24,0	1335	16 10
Worms	4	40	2020		923	11 13
Pétroliers	6	29	7043		867	10 47
Stés nat.	2	21	23	88,3	1284	15 1
aut/petro	15	41	1317		728	9 9
aut/vnac	3	17	946		432	5 6
aut/div	24	65	325	26,1	1288	15 2
Total	62	316	14824	138,4	8382	100 100

notes :

a - les trois premières lignes constituent des groupes au sens financier, les suivantes des catégories constituées par nous sur des critères d'appartenance (sociétés pétrolières, sociétés nationales) ou de spécialisation (les autres).

b - il ne s'agit pas de l'emploi réel, mais du nombre de postes de travail recensés sur les navires de la flotte.

c - la dernière colonne des deux tableaux a été calculée en additionnant aux tonnes de port en lourd des navires de charge les tonneaux de jauge brute des navires à passagers, approximation permise par le très petit nombre de ces derniers.

Chapitre 2

La compagnie de navigation

2.1 - Les termes de l'analyse

La compagnie de navigation est une entreprise à laquelle on peut tenter d'appliquer les mêmes catégories d'analyse qu'à n'importe quelle entreprise de terre ou d'ailleurs. Cette "banalisation" de l'analyse vise à apporter un éclairage nouveau à l'étude de l'organisation du travail à bord et à terre, sans nier pour autant les spécificités de l'activité maritime. Au reste toute activité a des spécificités profondes...

a - les notions banales

Dans leur variété, les entreprises de production s'organisent classiquement autour de fonctions qui sont par exemple, en langage "terrien":

- la fonction de production
- la fonction de commercialisation
- la fonction financière
- la gestion du personnel
- diverses fonctions de recherche, études, planification...
- la direction générale

L'organisation effective des diverses industries en "services" et "directions" techniques, commerciaux, etc. est infiniment variée, ainsi que les relations et hiérarchies entre ces services. Les concepts employés sont néanmoins relativement clairs, au delà de cette diversité: produire, vendre... La fonction de production, fonction principale et raison d'exister de l'entreprise, est aussi appelée "technique", et coiffe souvent la maintenance et le renouvellement de l'appareil de production - qui cependant constituent des catégories spécifiques.

L'autre dimension de l'organisation de l'entreprise de production est la division de l'appareil de production en ateliers, voire en établissements distincts, et en sous-traitances.

b - les termes spécifiques

Pour appliquer ces notions banales à l'entreprise maritime, un effort particulier de transcription, ou de décodage, doit être fait. En termes généraux, la "production" désigne ici le déplacement physique des marchandises et l'organisation concrète de ce déplacement; la "commercialisation" est l'achat et la vente de ce type de prestation. En termes maritimes, nous rencontrons d'emblée un vocable spécifique, l'armement, mais aussi une utilisation très spécifique des termes généraux de "commerce" et de "technique".

Le terme "armement" est à la fois la désignation traditionnelle de l'activité principale des compagnies de navigation, et le nom d'un service dont la fonction principale - mais non unique - est la gestion du personnel maritime.

Le vocable "technique", quand à lui, n'est pas appliqué ici au processus de production principal, mais à la maintenance et à la reproduction de l'instrument de production qu'est le navire, et au service qui l'assume.

Le terme "commercial" enfin, recouvre à la fois la commercialisation de la production et l'exécution d'une partie de celle-ci: les opérations de chargement et déchargement (1)

Il y a là de quoi égarer organisateurs et chercheurs cherchant à appliquer à la marine marchande des problématiques venant de l'organisation du travail industriel - ce qui ne remet pas en

1 - le terme général de Marine "Marchande" est lui-même significatif de cette survie de vocables anciens: depuis longtemps les armateurs n'assurent que la partie physique du commerce des marchandises par voie maritime, et non plus leur négoce

question la nécessité de tels apports, mais peut parfois faire douter de leur pertinence.

c - l'organisation de la production

Dans l'autre dimension citée, celle de la division interne de l'appareil de production, les apparences font que le navire est souvent analysé comme une unité, un "établissement" doté d'une certaine autonomie, en raison de son isolement géographique. Autre erreur, peut être plus dangereuse encore.

En termes fonctionnels, la compagnie de navigation a comme établissements propres ou extérieurs les agences plutôt que les navires. Ces derniers paraissent davantage traités comme des ateliers de production, avec peut-être moins d'autonomie économique que bien des ateliers de terre. Mais en fait ces termes s'appliquent mal ici. Reprenons donc.

La production s'organise par exemple au sein de la compagnie de navigation par lignes, et les lignes se définissent plus par des réseaux d'agences que par des flottes de navires. Disons plutôt que le réseau d'agence est la structure stable, la flotte la partie la plus précaire, et qui peut être partiellement sous traitée. Mais ne retrouve-t-on pas un mécanisme plus général, ici encore? C'est la tendance à la concentration par les grandes entreprise de fonctions commerciales et logistiques, assurant la maîtrise de processus de production qui peuvent être de plus en plus "extériorisés".

Ce qui précède s'applique plus particulièrement à l'organisation des lignes régulières. Dans les activités dites de "tramping", les types d'organisation sont plus variables. Néanmoins, à l'instar de la structure des équipages, celle des services de terre des compagnies présente des éléments constants, spécifiques de l'activité maritime, au sein d'entreprise dont les autres structures peuvent être plus banales, et sont en tous cas très diverses.

Les éléments constants sont, d'une part l'existence et le contenu principal de deux services spécifiques appelés "technique" et "armement", d'autre part un réseau d'agences qui

n'est pas sous l'égide des services susnommés, mais d'un autre service dit commercial. Le contenu de ce dernier est évidemment plus divers en fonction des types de navigation pratiqués, et son imbrication avec les autres services non spécifiques (financier, comptable, secrétariat général...) est variable.

D'une compagnie à l'autre, les différences de modalités d'insertion économique, de techniques mises en oeuvre et de domaines d'activité sont considérables. L'existence d'éléments communs, présentant par ailleurs dans le temps une stabilité égale à celle de la structure de base des équipages des navires, est donc un phénomène important que nous allons d'abord nous attacher à décrire dans les termes maritimes habituels, avant d'en reprendre l'interprétation en des termes plus généraux.

2.2 - L'organisation des services

a - organisation générale

Nous avons donc généralement au sein de l'organisation de la compagnie trois services appelés armement, technique et commercial, dont nous allons détailler les contenus.

Souvent, les trois services se trouvent dans l'organigramme en situation parallèle et équivalente, sous l'autorité directe de la direction générale. Ceci n'exclut évidemment pas les inégalités, ni des collaborations directes fréquentes. La fonction dont la prépondérance est le plus couramment reconnue est la fonction commerciale. Les situations respectives du technique et de l'armement sont moins claires, et évoquent nettement les questions de hiérarchie et préséances entre pont et machine sur les navires.

Ce schéma de base connaît des variantes, notamment le regroupement du technique et de l'armement sous une direction commune dite "technique-armement", ou "armement" (mais jamais "technique" seul). Si le groupement est dirigé nommément par l'armement, on trouve en dessous deux services ou sous-directions équivalents et parallèles dont l'un a la fonction

habituelle du "technique" et l'autre la gestion du personnel navigant. Seule l'étude approfondie du fonctionnement de chaque compagnie pourrait déterminer si ceci représente une simple variante du schéma classique, ou l'ébauche d'un type nouveau d'organisation.

Quelles que soient les variantes, nous n'avons pas observé de regroupement entre ces deux services, ou l'un des deux, et le commercial.

b - l'armement

L'intitulé pèse lourd tant historiquement que littéralement. Armer un navire, c'est le munir de tout ce qui lui est nécessaire pour naviguer, le rendre et le maintenir opérationnel. C'est l'activité centrale des compagnies de navigation, qui se reconnaissent d'ailleurs dans le nom d'armateur, ainsi que le montre la dénomination de leur organisation professionnelle. Voici donc un élément de l'organisation de la compagnie, une direction, sous-direction, parfois simple service, qui porte le nom générique de l'ensemble.

Les attributions de ce service ressemblent beaucoup à première vue à celles d'un classique "service du personnel", à ceci près qu'il n'a en charge qu'une partie du personnel de l'entreprise, celui qui est classé "navigant" (embarqué ou non). Elles sont en fait beaucoup plus étendues. L'armement joue un rôle dans l'organisation générale du travail, est une "interface" entre les navires et le reste de l'entreprise, s'insère enfin dans un système de relations extérieures

L'analyse plus fine du contenu des tâches et attributions du service de l'armement d'une compagnie de navigation donne le tableau suivant (dont un certain nombre de recoupements nous ont montré qu'il est assez commun).

- gestion du personnel

-salaires, affectations, congés, relève, recrutement, dossiers, carrières, écoles, embauche et débauche, démissions, détachements, retraite, notations.

-validations services auprès de l'E.N.I.M. (quartier et Saint Servan), aide aux individus pour constituer dossiers.

-loisirs à bord, suivi du courrier, informations aux familles, -toutes relations individuelles avec les marins pour qui, de ce point de vue, la "compagnie" se confond avec "l'armement".

-application et contribution à l'élaboration de la politique générale de recrutement, de formation, de carrières, éventuellement de réduction d'effectifs ...

-gestion des conflits individuels et collectifs.

Tout ceci s'analyse en deux ensembles distincts, voire disjoints, personnel officier et hommes d'équipage. On peut aussi distinguer deux dimensions, celle du domaine d'intervention du commandant du navire, et celle du domaine du capitaine d'armement, qui à la fois coiffe et complète le précédent.

- organisation générale du travail

L'armement a la charge de l'affectation du personnel aux navires, et aux éventuelles positions temporaires du personnel navigant à terre. Les décisions sont prises en relation avec les commandants pour les embarquements, d'autres services de la compagnie pour les détachements.

Les notes décernées à chaque voyage par les commandants aux individus sont des indicateurs utiles non seulement pour l'évolution des carrières, mais aussi pour les affectations aux navires. Ceci ne dispense pas le chef de l'armement, ou capitaine d'armement, des contacts directs, surtout à vrai dire avec les officiers.

La composition d'un équipage demande de tenir nombre de facteurs techniques et humains, de la gamme de compétences nécessaires en fonction du type de navire et de navigation, mais aussi des desideratas individuels et des carrières.

Pour l'organisation du travail à bord, l'armement intervient dans la définition des règles et exerce un contrôle a posteriori, en relation avec le service technique pour ce qui concerne son domaine d'intervention. L'application est du ressort des commandants des navires et des chefs de service, mais dans le cadre de règles dont la définition est au niveau de l'entreprise, et au niveau national (accords d'entreprise et conventions collectives).

- maintenance

Sur le plan technique, l'armement a généralement conservé la responsabilité de l'équipement "nautique" des navires, c'est-à-dire des instruments de navigation, cartes et documents nautiques, et informations et mises à jour les concernant. Il informe aussi les bords des conditions qu'ils vont rencontrer dans les ports d'escale.

Il organise aussi et contrôle les approvisionnements en vivres.

- interface navire- compagnie

Le service de l'armement se présente à la fois comme le relai, à double sens, entre la compagnie de navigation et ses navires, et comme l'exécuteur des autres services vis-à-vis des navires. Ceci ne semble impliquer aucune exclusivité, car nous verrons par la suite que les services techniques et commerciaux sont aussi en prise, directement ou par les agences, avec les bords.

C'est néanmoins l'armement qui centralise les informations sur le navire en voyage, assume le suivi au jour le jour de sa position et des événements qui lui adviennent. C'est lui aussi qui a la responsabilité de tenir les bords au courant de ce qui se passe à terre.

L'armement a aussi un rôle d'interface entre les navigants, individuellement, et la compagnie de navigation, l'administration des affaires maritimes, etc., comme on l'a vu ci-dessus. Il intervient aussi au niveau des négociations

collectives, accords d'entreprise, relations avec les syndicats.

- relations extérieures

 Le capitaine d'armement peut être directement l'interlocuteur habituel des divers organismes de la profession extérieurs à la compagnie de navigation: comité des armateurs, syndicats, ministère, services de l'enseignement maritime, pour les questions de sa compétence. Il entretient généralement aussi des contacts avec les chefs d'armement des autres compagnies françaises, et souvent aussi avec certains armements étrangers.

c - Le service technique

 Le contenu des tâches incombant au service technique paraît plus variable que celui de l'armement. La fonction centrale est la maintenance des navires de la compagnie, entourée de nombreuses autres qui varient autant en raison de l'activité de la compagnie que de son principe d'organisation.

La liste des fonctions que l'on y rencontre le plus généralement est la suivante:

- entretien et réparations, travaux, contrôle des devis et factures des chantiers, politique d'entretien, pièces de rechange.
- achats, commandes, stocks et contrôle des approvisionnements concernant la machine, en général, à l'exception parfois des soutes (huiles et combustibles).
- études techniques, exploitation des données techniques, économies d'énergie, applications et développement.
- s'il y a lieu, projets et constructions neuves, surveillance des constructions neuves.
- Comptabilité technique, contrôle de gestion, administration.

On y rencontre en outre diverses fonctions spécifiques des activités de chaque compagnie, se rapportant par exemple à la sécurité de certains transports, à la maintenance de

conteneurs... Certains vont jusqu'à des activités de bureau d'étude pour l'extérieur.

L'organisation d'un service technique suivra par exemple un schéma études/exploitation/approvisionnements, dans lequel le contact direct avec les navires sera assuré par des "ingénieurs d'armement" appartenant à l'exploitation (on notera ici la réapparition du vocable "armement", en dehors du service de même nom)

Comme l'armement, le technique peut se trouver géographiquement réparti entre le siège (souvent à Paris) et les ports d'armement.

Le service technique est en contact à bord avec le chef mécanicien, éventuellement le second mécanicien, le second capitaine pour le matériel dont il a la charge, et bien entendu le commandant qui est un point de passage obligé.

d- le service commercial

Beaucoup plus encore que le précédent, le commercial présente une variété de contenu et de formes d'organisation qui reflète la diversité des trafics maritimes. Le commercial s'appuie sur le réseau des agences qui représentent la compagnie de navigation dans les ports d'escale.

Le commercial, ou du moins ce que l'on désigne comme tel dans une compagnie de navigation, n'est pas forcément groupé en un service unique. Les différents secteurs de l'activité d'une grande compagnie peuvent avoir une certaine autonomie les uns par rapport aux autres, chaque ligne ou chaque type de trafic ayant son organisation propre. Le fonctionnement au sein de pools ou de consortiums peut donner lieu à des organisations particulières. La gestion des parcs de conteneurs également. Il est donc plus aisé de décrire les fonctions exercées qu'un modèle type d'organisation qui de toutes façons n'existe pas.

Le "commercial" est donc constitué par les fonctions qui suivent.

- organisation de l'exploitation

- organisation des rotations, affectation des navires de la compagnie, affrètements de navires supplémentaires,
- organisation des chargements et déchargements, et autres opérations portuaires, dont l'exécution est confiée aux agences travaillant de concert avec les bords,
- organisation, s'il y a lieu, des transports terminaux terrestres.

- gestion de l'exploitation

Cet aspect concerne surtout la manutention, qui fait généralement l'objet de contrats avec les acconiers, et la gestion du matériel de manutention des navires (à moins que celui-ci ne soit sous l'égide du service technique, ou de l'armement).

- contrôle de l'exploitation

Ce contrôle porte notamment sur les frais de manutention, de transports d'approche éventuels, les frais de port et d'agence, les commissions aux consignataires des navires.

* * *

Le commercial entretient pour tout ceci des rapports directs nombreux avec les agences, les chargeurs (directement ou par les agences), les courtiers maritimes pour les affrètements, et les navires. Ceux ci peuvent être contactés à tout moment par radio, telex, téléphone, faire l'objet de visites. Les bords fournissent par ailleurs aux escales et aux retours de voyage des rapports écrits. Les interlocuteurs des services commerciaux à bord sont les commandants et seconds capitaines.

e - Les autres services

Autour de la spécificité des trois services étudiés, on peut observer la gamme et les formes très diverses des fonctions habituellement rencontrées dans toute entreprise: comptabilité, finances, personnel (sédentaire), administration ou secrétariat général, etc. On peut aussi observer des éléments directement liés à l'activité maritime mais érigés en services particuliers,

comme par exemple la gestion des parc de conteneurs.

f - l'espace

Ces services se situent dans l'espace suivant des contraintes et habitudes spécifiques, suivant les pôles d'activité de la compagnie. Le siège est le plus souvent à Paris, mais les services peuvent être en partie décentralisés dans les principaux ports d'armement ou de tête de ligne. On pourra trouver par exemple un service central de l'armement, mais deux capitaines d'armement en plus à Marseille et au Havre. La même décentralisation peut s'observer pour le technique.

Cette structure se prolonge dans le monde entier, ou du moins dans sa partie fréquentée par la compagnie, par le réseau des agences, dont nous allons parler plus en détail sous peu.

2.3 - Les agences

Le représentant de la compagnie de navigation dans un port, son "agent", est un service de la compagnie ou une entreprise extérieure. On dit qu'il est "consignataire" du navire (1)

Le consignataire représente en fait le navire, pour le compte de ses armateurs, propriétaires, ou exploitants. Ceci peut l'amener à agir pour d'autres sociétés que celle qui arme le navire, et qui n'en est pas forcément propriétaire. Il s'agit d'une activité commerciale libre, non réglementée.

2 - ne pas confondre avec le terme anglais "consignee", qui désigne couramment le représentant de la marchandise

a - les différents types de consignataires

On peut distinguer plusieurs types de consignataires:

- l'agence directe, service local de la compagnie de navigation, existe dans les ports nationaux qu'elle fréquente et parfois dans certains ports étrangers. Elle assure aussi la consignation d'armements étrangers, à titre de réciprocité le plus souvent.
- le consignataire ayant d'autres activités de transport ou d'auxiliaire, que l'on pourrait classer en fonction de l'activité dominante: transit, manutention, entrepôt, commissionnaire de transport, etc.
- le "courtier interprète et conducteur de navires", que la définition de sa charge prédispose à cette extension de ses fonctions, particulièrement en tramping.
- le consignataire "pur", dont c'est la seule activité, est devenu rare.

Il peut arriver qu'une compagnie de navigation ait plus d'une représentation dans un même port, en fonction des différentes lignes ou types de trafic.

Les contrats qui lient les consignataires aux compagnies sont généralement durables, parfois très anciens, dans les ports habituellement fréquentés. Mais il existe aussi des escales tout à fait occasionnelles, pour lesquelles la compagnie désignera les consignataires au coup par coup.

La fonction d'interface entre le navire et la terre est donc toujours assurée, mais sous les formes les plus diverses.

b - Fonctionnement des escales

Suivant la fréquence du passage au port, la compagnie est ou non sous contrat avec des fournisseurs, des ateliers de réparation, des avitailleurs, des médecins... La compagnie ou le capitaine informe autant que possible le consignataire des besoins avant

L'arrivée du navire: personnel, technique, jour et heure d'arrivée, opérations commerciales à réaliser, choix du poste à quai. En fait le capitaine prévient lui même le pilotage et les autorités du port, mais ils peuvent avoir été d'avance pressentis par l'agent. L'agent connaît d'autant mieux les "opérations commerciales" à réaliser à l'embarquement que c'est en principe lui qui les prépare - mais ce n'est pas toujours le cas.

La manutention est généralement sous contrat, en ligne régulière. En charte-partie, l'agent prend contact avec le chargeur, qui s'occupe de la manutention.

Le rôle commercial proprement dit implique une relation très étroite entre les services commerciaux de l'armement et l'agent ou consignataire. C'est lui qui recrute le fret, mais dans le cadre de la politique commerciale de l'armement, des règles des conférences, etc. , sauf si les navires qui lui arrivent ont un fret prévu d'avance. Il assiste la clientèle, surtout à l'exportation, tient des statistiques, établit les cotations (c'est à dire le prix du transport), à moins qu'ici encore la question ne soit réglée à un autre niveau.

La liste des demandes de fret pour une escale donnée (couramment appelée le "booking") est la tâche centrale de la préparation de l'accueil du navire. Coordination des informations des services centraux de la compagnie, des agents des autres ports touchés, du navire. Information au navire pour que le second capitaine puisse préparer son plan de chargement sans retarder les opérations.

En fin d'escale, établissement du "rapport d'escale" (ou "time sheet", ou "statement of facts"), document officiel établi contradictoirement entre le consignataire et le capitaine, et pouvant servir aux contentieux éventuels. Etablissement des connaissements (qui doivent aussi être signés par le capitaine), facturations.

Le compte d'escale, dernière pièce de cet édifice, comporte le remboursement des frais engagés par le consignataire et sa propre rémunération, qui est généralement un pourcentage du

fret. Il groupe donc des dépenses techniques, dépenses portuaires, dépenses "commerciales", et la rémunération de l'agent. Celle-ci est en partie rémunération de l'assistance générale au navire, en partie rémunération commerciale à proprement parler. Elle est plus forte à l'exportation qu'à l'importation, car l'agent ne recrute du fret qu'à la sortie. Elle tient compte du rôle financier de l'agent, dont les débours ne sont compensés que plus tard par le fret.

2.4 - Role des navigants détachés ou anciens

Les cas de navigants détachés ou anciens travaillant dans les services de terre des compagnies que nous évoquons ici ne concernent que les officiers, tout simplement parce que nous n'en avons pas rencontré d'autres.

Les navigants relèvent d'un régime social (E.N.I.M.) particulier, sans lien avec le régime social général. Ceci constitue un premier clivage, de fait, entre navigants et sédentaires à l'intérieur d'une même entreprise. Il est possible cependant pour un navigant d'être momentanément "sédentarisé" au sein d'une compagnie, pour un temps total maximum de 5 ans, toutes périodes à terre cumulées. Passé ce laps de temps, le navigant doit renoncer à son statut, qu'il ne retrouvera que s'il retourne naviguer. Certaines dérogations sont possibles, elles sont rares.

Il n'est donc pas évident pour un navigant de se constituer un projet de carrière mêlant séjours en mer et séjours au sein de la compagnie, ni de prolonger la navigation par la sédentarisation anticipée (le problème du statut social disparaît, s'inverse même, au delà de 55 ans). Le navigant détaché a donc tendance à vivre ses temps de sédentarisation éventuels comme des parenthèses, à s'identifier obstinément comme "marin" quelle que soit sa position. Le navigant sédentarisé en fin de carrière présente d'ailleurs la même tendance. Le clivage entre navigants et sédentaires trouve donc un prolongement au sein même des services de terre de la compagnie. Mais les navigants exerçant des responsabilités à

terre peuvent aussi être quelque peu reniés par leurs anciens collègues...

En ce qui concerne les reconversions définitives, il semble y avoir au sein des compagnies des "filiales de navigants" et des "filiales terriennes", qui seraient fermées aux premiers.

Quelles sont les "filiales de navigants"? Elles se situent surtout dans les fonctions "armement" et "technique", mais aussi dans les fonctions dites "commerciales"; soit dans les services qui participent directement à la mise en exploitation du navire, au niveau opérationnel, plutôt qu'aux niveaux décisionnels. On en trouve cependant au niveau relativement plus élevé de l'inspection.

Dans une compagnie, on trouve par exemple des navigants aux postes suivants:

- Inspection générale: les inspecteurs sont des experts, voire des arbitres, mandatés par la direction en cas de problèmes sur les navires ou dans les ports: avaries graves, problèmes portuaires, ambiance à bord, fonctionnement d'une agence...Ce sont d'anciens commandants ou chefs mécaniciens.
- Direction de l'armement: on y trouve surtout des commandants, et des chefs mécaniciens.
- Service technique: on y trouve des chefs et seconds mécaniciens, mais aussi des grades plus bas, faisant la liaison entre les ingénieurs spécialisés et les bords.
- exploitation commerciale: dans les services centraux et les agences, on trouve des seconds capitaines à des postes techniques (sélection des engagements, prévisions de transport, bookings, voire plans de chargement) et des commandants à la direction d'agences.
- études générales: quelques postes d'experts ou de conseillers, pont et machine.

La justification donnée de la présence de navigants anciens ou

détachés à ces postes est généralement la nécessité de "traducteurs", d'intermédiaires, de personnes dont les marins reconnaissent la compétence et comprennent le langage - et capables de rendre compte à terre des conditions des bords. Il s'agit d'un rôle double en fait, de compétences techniques nées d'une pratique d'une part, de transaction sociale d'autre part. Le premier aspect est sans doute plus valorisé dans des détachements temporaires, le second dans les sédentarisations définitives des grades les plus élevés.

Chapitre 3

Comparaisons et points de repère internationaux

3.1 - Le contexte international

La marine marchande française côtoie des armements de divers types, à commencer par ceux des pays maritimes traditionnels. Ceux-ci, pour la plupart, ont comme nous une flotte plutôt en retrait sur les besoins de leur commerce extérieur; certains (Grande-Bretagne, Norvège, Grèce) se sont au contraire taillé depuis longtemps une place dans les trafics des autres pays, ou "trafics tiers". Les uns comme les autres interviennent d'ailleurs concurremment sur les trafics tiers comme sur les trafics nationaux. Il n'y a pas à ce sujet de situations acquises stables à long terme, mais une perpétuelle évolution.

Depuis la dernière guerre mondiale se sont développées les flottes sous pavillons dits "de complaisance", travaillant avec des charges fiscales, et trop souvent sociales, minimales. Le phénomène n'est pas absolument nouveau, mais n'avait jamais atteint une telle ampleur. Beaucoup plus que de forces économiques autonomes, il s'agit de l'exploitation, sous ces pavillons, d'une partie croissante des flottes des pays industrialisés.

En troisième lieu, l'évolution politique mondiale a favorisé l'éclosion de flottes nouvelles de pays du tiers monde, cherchant essentiellement à se faire une place sur leurs trafics propres. Ceci permet d'ailleurs de les distinguer des pavillons de complaisance, dont beaucoup sont aussi du tiers monde. Ces flottes nouvelles restent souvent tributaires, au moins dans un premier temps, de capitaux et d'encadrement de leurs anciennes métropoles. Enfin l'essor des flottes des pays de l'Est constitue incontestablement celui d'un quatrième type d'armement maritime.

Cette segmentation des conditions d'exploitation maritime, avec la régression relative des flottes des pays maritimes traditionnels, paraît plus en voie d'accentuation que de résorption. C'est ainsi que les navigants de nos pays se

trouvent confrontés à la concurrence de situations économiques et sociales que d'aucuns présentent comme modernes et novatrices, dans la mesure où elles brisent les rigidités des systèmes de relation anciens, mais qui d'un autre point de vue ont quelques ressemblances avec les conditions d'un plus lointain passé: retour de l'emploi stable à l'embarquement au voyage, du statut au contrat, du lien permanent à l'entreprise à l'attache temporaire au navire, et à la limite de la compagnie de navigation à l'armateur occasionnel.

On voit ainsi se constituer ou se recréer un marché international du travail maritime, avec des peuples fournisseurs de subalternes et des pays d'officiers, un volant international de main d'oeuvre vacante dans certains grands ports, des conditions d'embauche, de travail et de rémunération parfois limites. Dans le même temps, d'autres navires sont exploités sous les mêmes pavillons dans des conditions tout à fait décentes, mais néanmoins dans des conditions économiques plus favorables que celles des flottes des pays maritimes classiques.

Sur ce contexte international, que nous ne pouvons évoquer ici que brièvement, il commence à exister des études et publications de qualité, notamment en France le mémoire de J.M.Millour sur les pavillons de complaisance, la thèse de J.C.Lalitte sur le marché du travail maritime et plusieurs publications de l'I.E.T.M.. Au niveau international, des publications récentes de la C.N.U.C.E.D. précisent les données économiques et juridiques, d'autres du B.I.T. abordent les conditions sociales (voir bibliographie).

Dans ces conditions inégales, les réponses des armateurs des pays maritimes anciens dépendent de choix multiples, non exclusifs d'ailleurs:

- passer une partie de la flotte sous des pavillons plus économiques,
- passer de l'armement propre à l'affrètement de navires étrangers,
- se retirer d'un marché devenu trop difficile,
- se reposer sur divers types de subventions de la part d'États désireux de conserver une flotte minimale pour des raisons

économiques et stratégiques,

- jouer la carte de la productivité, avec des navires "économiques et performants" menés par des équipages de plus en plus qualifiés.

Ce qui précède est bien entendu fort schématique, et ne doit pas être interprété dans le sens d'une critique, d'une approbation ou de l'énoncé d'une fatalité de tel ou tel choix. Le champ de la présente recherche ne recouvrant pas l'analyse des conditions économiques dans lesquelles sont actuellement les armateurs, nous garderons à cet égard une certaine réserve.

Nous voulons simplement, par ce cadrage, en venir à l'énoncé suivant: une question sous-tend indubitablement la recherche que nous poursuivons, comme elle sous-tendait déjà ses phases précédentes: celle de la réorganisation du travail à bord. Elle se rattache au quatrième choix énoncé ci-dessus, le choix "productiviste". Elle se pose donc en des termes voisins pour les armateurs et marins d'un certain nombre d'autres pays dont les conditions économiques et sociales sont proches des nôtres (ceci ne veut pas dire que des armateurs d'autres pays, complaisance incluse, ne se les posent pas...).

Débouche-t-elle sur la mise en question des relations bord-terre et, au delà, de l'organisation des services de terre des compagnies? La réponse sera d'un intérêt majeur pour la poursuite de notre réflexion. Nous procéderons d'abord à un examen des récentes expériences étrangères de réorganisation du travail à bord; celles-ci, comme nous le verrons, n'ont presque pas d'équivalent en France durant la même période (nous examinerons ce point plus loin, p.48). L'analyse qu'ont fait de certaines d'entre elles des auteurs étrangers, et que nous résumerons ensuite, nous ramènera à notre sujet.

3 . 2 - Les expériences de réorganisation du travail à bord

a - le contexte international

Il s'agit ici de ce qui s'est passé depuis une dizaine d'années,

et non de la période précédente, dont nous avons exposé les résultats dans notre dernier rapport. Celui-ci exposait comment la marine marchande française est passée, du modèle de navire et d'équipage de l'après-guerre, à des types de navires pourvus d'un certain nombre d'automatismes et de télécommandes, et à des équipages beaucoup moins nombreux, où le rapport entre personnel officier et subalternes'était profondément modifié aux dépens des seconds.

Les autres nations maritimes ont connu durant cette période précédente des évolutions semblables, puis il semble que l'on ait atteint une sorte de seuil, que seules de nouvelles formes d'organisation du travail à bord permettraient de dépasser. En effet, les progrès techniques principaux permettant de supprimer le quart machine et de faciliter les manoeuvres, la navigation et les manutentions ont été réalisés dans la période précédente.

La recherche s'est donc portée sur les aspects organisationnels, plus que sur l'innovation technologique. A l'inverse, le problème se pose aussi de navires dont la conception pourrait évoluer à nouveau, mais à condition d'envisager dès l'abord leur mise en oeuvre par un nouveau type d'équipage. Ce balancement, cette alternance entre progrès technique et organisationnel, est au demeurant fort classique.

Tels sont les termes généraux du débat que nous voyons se dérouler depuis un certain nombre d'années, débat qui dépasse très largement les simples termes de défense de l'emploi (côté syndical) et de réduction des charges d'équipage (côté patronal).

Ces derniers termes sont par ailleurs ceux qu'impose depuis une dizaine d'années la crise, défense de l'emploi contre modernisation réductrice d'emploi, et ceci aussi est assez banal. Quoi qu'il en soit, ce n'est pas dans ce débat que nous voulons nous engager, mais dans la recherche des facteurs structurels au niveau de l'organisation technique et sociale.

Une nouvelle dimension du problème de l'organisation du travail à bord est apparue, plus d'ailleurs au travers d'observations extérieures que par les partenaires sociaux habituels, et c'est

celle de l'évolution (ou non évolution) des services de terre. Plus exactement, c'est la nécessité d'analyser le navire dans un système de production bord-terre qui est apparue, à partir du soupçon que la rémanence de structures traditionnelles à terre rendait partiellement compte de la difficulté d'évolution du système technique d'ensemble.

La découverte de cette nouvelle dimension semble être favorisée par certaines expériences de réorganisation du travail à bord, et en fait elle est issue de questions sur ce point, et non d'une interrogation directe sur l'organisation des services de terre des compagnies de navigation (du moins à notre connaissance).

Avant de développer ce dernier point, nous allons présenter une rapide synthèse de ces expériences, en utilisant parmi un certain nombre de descriptions souvent redondantes l'échantillon constitué en 1981 par l'I.E.T.M.(1) Ce travail a pour mérites, entre autres, d'avoir pour sources les armateurs concernés, et une certaine unité méthodologique dans la collecte de l'information. Nous en avons tiré des fiches systématiques que l'on pourra consulter en annexe n°2.

Il s'agit d'expériences récentes, certaines sans suite, d'autres au contraire répétitives et en voie de généralisation sur une catégorie de navires. Elles présentent suffisamment de points communs sur le plan technique et organisationnel, dans des conditions spécifiques au contraire très diverses, pour nous permettre de tenter une esquisse de l'équipage expérimental d'aujourd'hui.

L'échantillon recouvre dix cas, et au moins 170 navires répartis sur 9 pays: Allemagne, Belgique, Grande Bretagne, Japon, Libéria, Norvège, Pays Bas et Suède.

1 - I.E.T.M. - Expériences d'organisation du travail à bord de navires étrangers - rapport d'un groupe de recherche, 1981.

b - un nouveau modèle d'équipage ?

Il se dégage, non pas un équipage standard, mais deux : pétroliers, navires "secs"; les deux types d'équipage sont cependant relativement proches. Les différences viennent plus des exigences techniques et de sécurité du premier que de différences d'organisation ou de technique nautique, ou de la taille même des navires. Le modèle pétrolier, plus dépendant de ces facteurs techniques, est d'ailleurs logiquement plus diversifié que le modèle sec, qui est remarquablement uniforme dans sa structure.

- composition de l'équipage

Dans tous les cas observés, on a un commandant, un officier radio, et trois officiers de pont. C'est la partie constante, immuable jusqu'ici. Le nombre d'officiers machine varie un peu, trois ou quatre pour le sec, quatre ou cinq sur les pétroliers. C'est au niveau de l'équipage subalterne qu'apparaît le plus la différence, et l'innovation dans les deux cas : 6 ou 7 polyvalents pour le sec, 8 à 12 ou 13 matelots et ouvriers (partiellement polyvalents) sur les pétroliers. Enfin le service général est réduit à deux ou trois personnes sur les navires secs, trois à six sur les pétroliers, phénomène que l'effectif un peu supérieur de ces derniers ne suffit pas à expliquer.

- organisation et domaines des services

Dans tous les cas, l'organisation en trois services subsiste.

Le chef mécanicien (ou premier ingénieur) prend en charge l'ensemble de la maintenance du navire, et se trouve avoir de ce fait une responsabilité accrue dans l'organisation du travail du personnel subalterne (sur ce point il semble concentrer un pouvoir qui était jadis réparti entre le second capitaine et lui-même ou plus souvent le second mécanicien).

Le second capitaine (ou first mate, premier officier de pont) conserve en partie son domaine, reste responsable des

"opérations commerciales" et de la sécurité, perd ses responsabilités dans l'entretien pont et voit généralement s'accroître ses heures de quart en mer. La conduite se répartit donc entre les trois officiers pont, second capitaine inclus, sur le même plan et sous l'autorité directe du commandant.

Les officiers mécaniciens (ou ingénieurs), sous l'autorité du chef, se partagent par roulement, mais aussi par spécialités, le travail d'entretien de jour et les interventions de jour et de nuit (réparations).

L'équipage subalterne (hors service général, toujours à part) tend à former, surtout sur les navires secs, une seule équipe que les chefs se répartissent en fonction des diverses tâches et positions du navire, mais aussi des événements. Ceci n'exclut pas les spécialités: timonier, électricien (1) pompiste, ouvrier mécanicien, etc. ni l'existence (résiduelle?) d'une maîtrise, correspondant à des tâches plus fixes, mais non permanentes. L'appartenance à la maîtrise, jadis liée à une fonction de commandant, devient de plus en plus la simple reconnaissance d'une qualification.

Le service général conserve sa spécificité, même si dans certains cas un de ses membres est en même temps matelot. La réduction de son effectif est due à trois facteurs: modernisation, réduction de l'équipage, et regroupement des locaux communs.

L'officier radio subsiste dans tous les cas, bien que ce poste spécifique soit de plus en plus souvent remis en question en raison de l'évolution technologique. Il hérite souvent de tâches administratives, mais le phénomène n'est pas vraiment nouveau.

Le commandant enfin conserve absolument son double rôle de

1 - On notera que suivant les pays l'électricien est tantôt officier, tantôt maître ou ouvrier qualifié

chef suprême et de chef nautique de l'expédition, sans que nous ayons noté de signes d'évolution.

- le substrat technique

Pour la description de celui-ci, on pourra se reporter à notre précédent rapport. Nous n'avons pas noté d'évolution majeure par rapport à la période antérieure, mais surtout la généralisation sur les navires, expérimentaux ou non, des progrès déjà acquis (treuils à tension constante, télécommandes, communications, automatismes...).

La modification de la répartition du travail entre bord et terre, lorsqu'elle est sensible, porte sur:

- l'entretien, avec des tendances contradictoires, soit d'augmentation de l'entretien fait à bord, soit d'intervention systématique d'équipes de terre, voire de personnel embarqué supplémentaire durant l'été pour les peintures;
- la préparation et le suivi des opérations commerciales, notamment par des équipes de navigants (seconds capitaines) travaillant à terre;
- la rationalisation des procédures, prévisions et commandes des pièces et approvisionnements de toutes natures, grâce aux moyens modernes d'informatique et télécommunications.

c - Structure sociale et relation bord-terre

Les changements observés sont fondés sur un ensemble de moyens, dont nous venons de donner un aperçu, moyens mis en place et utilisés de façon très inégale suivant les expériences, les types de navires et de navigation, de compagnies et de pays. Le plus généralisé est un certain type d'organisation, comme nous venons de le constater sur l'échantillon retenu.

Nous sommes donc bien dans une phase dominée par la question du changement organisationnel, mais ce changement paraît étroitement limité dans la plupart des cas par le respect de la structure sociale de l'équipage. Celle-ci ressemble beaucoup à celle des équipages français, telle que nous l'avons caractérisée dans nos travaux précédents.

La permanence de cette structure pose donc des questions semblables à celles que nous avons placées à l'origine de la présente phase de la recherche.

De cet ensemble se détachent deux cas présentant quelques caractères originaux, liés à l'accent mis sur un certain type de modification de la relation bord-terre, que l'on peut appeler pour simplifier la décentralisation: l'exemple britannique et l'exemple norvégien, qui paraît d'ailleurs servir de modèle à certaines expériences néerlandaises.

Ce souci de décentralisation, au reste fort limité, accompagne quelques innovations dans l'organisation du travail à bord, par rapport au modèle général: soupçon de désacralisation du commandant et du radio, éléments de déclivage entre "opération" et "maintenance" au niveau des officiers. On voit le commandant appelé à faire occasionnellement le quart lui-même, le radio ou les officiers mécaniciens appelés à participer aux manoeuvres d'entrée-sortie des ports sur le pont ou à la passerelle; dans un cas, on voit même les officiers mécaniciens participer au quart passerelle.

La signification de ces détails d'organisation est grande. Car, et il faut bien insister là dessus, le clivage "opération-maintenance" qui a remplacé l'ancien clivage "pont-machine", n'a pas dans le cas général modifié les catégories de personnel officier qui sont d'un côté et de l'autre mais seulement les frontières de leurs domaines respectifs. Ce clivage a conservé toute sa force pour les officiers dans la plupart des cas observés. Il l'a perdu, ou est en train de le perdre tout à fait pour l'équipage subalterne (au moins à ce niveau expérimental).

Ceci, soit dit en passant, est peut-être un des éléments du maintien du clivage le plus profond, qui est entre officiers et équipage subalterne. Or c'est sur les expériences à tendance décentralisatrice que l'on voit ces deux clivages attaqués (le staff de direction, l'état major supérieur, semble dans tous les cas rester à l'écart de ce très relatif décroissement).

Nous en arrivons ainsi à évoquer ce qui a été un des prototypes de ces tendances nouvelles, une succession d'expériences norvégiennes, suivies par le Work Institute d'Oslo, et dont Smith et Roggema ont tiré une de leurs bases principales de réflexion. Elles nous offrent un entrée nouvelle et concrète sur la question des relations bord-terre, sur la liaison qui existe entre le maintien de la structure traditionnelle de l'équipage que nous cherchons à expliquer, et l'organisation des services de terre de la compagnie de navigation. C'est bien en ceci que l'exposé des thèses de Smith et Roggema, auquel nous allons arriver (titre 3.2), nous intéresse directement.

Mais avant ceci nous ouvrons une parenthèse au sujet d'un autre cas, qui tranche d'une tout autre façon sur l'échantillon présenté.

d - Le cas français

Une expérience de réorganisation du travail à bord a eu lieu il y a une dizaine d'années à la N.C.H.P., de courte durée et dont les résultats, bien que plutôt positifs, n'ont pas eu grande publicité. Une autre est en cours de lancement dans la même compagnie, sur le "Ville de Bordeaux"; mais l'information est beaucoup trop récente pour que nous ayons pu l'exploiter dans le cadre du présent travail. Le cas que nous développons ci-dessous est relativement récent (1980), a fait un certain bruit en son temps, mais n'a pas abouti.

Il s'agit d'une expérience qui n'a pas eu lieu, d'un projet présenté aux partenaires sociaux par la Compagnie Maritime des Chargeurs Réunis et qui n'a pas réuni un consensus permettant d'engager l'expérience.

Le projet en question était fondé sur l'argumentaire des expériences étrangères en cours, notamment allemande et belge. L'équipage proposé ressemble fort à première vue au modèle "navire sec" que nous avons présenté ci dessus, notamment par le chiffre de l'effectif (18). Ce sont évidemment les différences qui sont particulièrement intéressantes.

Le premier élément innovateur est l'introduction de la

polyvalence de fonctions au niveau d'une partie des officiers. Le second, moins évident, est le maintien dans l'équipage subalterne d'une maîtrise effective (1). Le troisième est le rapport entre officiers et subalternes. On a ici 5 officiers "pont + machine" au lieu de 6 ou 7 dans le modèle international, et neuf subalternes au lieu de 6 ou 7 aussi (les commandant, radio, et agents du service général ne sont pas inclus dans ce compte). Enfin un des matelots est aussi employé au service général, ce qui est plus banal.

On remarquera enfin que ce projet, tel qu'il a été présenté publiquement, n'était assorti d'aucune incidence sur l'organisation bord-terre, et que rien ne nous fait supposer qu'il était porteur d'une tendance décentralisatrice.

Il est original en ce qu'il constitue une brèche profonde dans le clivage entre services, sur la base d'ailleurs de ce qui fait l'originalité du cas français, l'instauration déjà ancienne de la polyvalence dans la formation des officiers. Ceci explique en particulier que l'on économise un ou deux officiers par rapport au modèle international que nous avons présenté.

Mais l'autre clivage, le fossé plutôt, entre officiers et subalternes ne paraît pas plus en question que dans les expériences étrangères; peut être même serait-il renforcé dans le projet présenté. Tout ceci reste néanmoins assez spéculatif, dans la mesure où l'expérience n'a pas eu lieu, et où celle du "Ville de Bordeaux" n'a pu encore être étudiée. Notons simplement que dans ce dernier cas le rapport annoncé entre officiers et équipage est le même que dans le "projet chargeurs": 7 sur 18 (ou 19 avec un novice).

1 - ce facteur est plus difficile à mettre en évidence, dans la mesure où la signification d'un titre de "maître" est variable non seulement suivant les pays, mais aussi selon les compagnies

e - conclusion partielle

Au stade actuel, la prolifération d'expériences réalisées dans les situations nationales et particulières les plus diverses semble curieusement avoir abouti très vite à un nouveau stéréotype, aussi typé que celui de l'équipage classique (1) Les relations internationales entre armateurs expliquent en partie cette contagion, mais quelle est la signification de ce phénomène? Sommes nous en présence d'un nouveau modèle, promis à la même généralisation que le précédent, ou constitue-t-il un stade intermédiaire provisoire? Trois raisons, d'ordre très différent, nous font pencher pour la deuxième hypothèse:

- la première, immédiatement perceptible, est que les armateurs qui s'expriment sur ce point considèrent généralement ce type d'équipage comme une transition vers un effectif plus réduit et plus qualifié, en même temps que les navires actuels sont présentés comme un stade intermédiaire d'automatisation;

- la seconde est le contenu de certaines expériences étrangères, que nous avons évoqué brièvement, paraissant remettre en question la structure hiérarchie-services au travers de changements dans la relation bord-terre;

- la troisième, plus théorique, est la réflexion qui commence à se développer sur la structure des services de terre des compagnies de navigation et sa relation avec l'immanence de certaines structures d'organisation du travail à bord; cette réflexion, que nous examinerons ensuite, est d'ailleurs largement le produit (et parfois le fondement) des expériences évoquées ci dessus.

1- on pourra se reporter pour la description de celui-ci à notre rapport précédent, ou à n'importe quel auteur étranger, tant ce modèle d'organisation a été général

Ceci nous amène tout naturellement à l'exposé des thèses de Smith et Roggema.

3.2 - L'analyse de Smith et Roggema

Dans une substantielle synthèse publiée en 1979/80 (1) M.H.Smith et J.Roggema font le tour de la question. Leur cheval de bataille est l'organisation matricielle, leur point d'appui principal les expériences suivies par le Work Institute d'Oslo, que nous avons déjà évoquées. Le mouvement général dans lequel ils se situent est celui de la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail industriel, illustré par une double publication du Bureau International du Travail (1) Tel est, en bref, le contexte des travaux que nous avons largement utilisé dans les pages qui suivent. Notre propos n'est pas, au stade actuel de nos réflexions, de prôner tel ou tel type d'organisation, mais d'extraire du texte en question ce qui vient compléter nos observations, de voir ce qui dans ce contexte étranger ce qui vient conforter, étendre ou mettre en question nos propres observations. Nous avons donc laissé de côté les thèses matricielles, et faisons ci-dessous le résumé de ce qui, dans ce travail, concerne notre sujet.

a - Le thème de la décentralisation

C'est à partir de ce thème que Smith et Roggema vont en venir à poser des questions fondamentales sur la structure de direction

Maritime Policy and Management, vol.6 n°2 de 1979 et vol.7 n°4 de 1980

2 - Les nouvelles formes d'organisation du travail, vol.1 et 2, B.I.T., Genève, 1979.

de la compagnie maritime. Son émergence est liée aux projets et expériences de réorganisation du travail à bord.

Certains de ces projets ont été explicitement décrits comme des tentatives de décentralisation de l'autorité de la compagnie vers le navire. Dans d'autres, la décentralisation apparaît comme une nécessité seconde, dans peu la question n'apparaît pas.

Smith et Roggema notent deux points: que ce thème est apparu universellement comme très important, et que son contenu est tout à fait obscur.

Il leur paraît évident que rendre le pouvoir au navire contribue à créer une nouvelle ligne d'autorité, ou requiert de le faire. Celle-ci ne saurait être fondée sur la structure fonctionnelle, mais sur une dimension intégrée de la direction des navires (ship management). C'est la dimension "produit" (product dimension). Ceci entraîne la redéfinition des responsabilités fonctionnelles et l'intégration de toutes les dimensions de l'organisation.

L'usage de la notion brute de décentralisation est donc à la fois mystificatrice et dangereuse. Mystificatrice parce qu'elle masque le problème évoqué ici, dangereuse parce qu'elle ne peut qu'entraver la compréhension de l'étendue des changements à faire.

Nos auteurs notent au passage que, si elles avaient apprécié pleinement l'étendue du changement dès le début, bien des compagnies auraient hésité à amorcer le processus. Bien d'autres, et non des moindres, auraient préféré ne rien changer du tout, ou auraient choisi une autre stratégie.

On a réalisé, en décrivant les composantes de projets de décentralisation, que le rôle du chef de projet (project leader) crée l'option d'une structure organisationnelle entièrement neuve. Cette option survient lorsque l'on envisage l'extension du projet, d'un navire, à la flotte entière. Une nouvelle ligne de responsabilité est requise, avec l'autorité qu'y investit la direction générale; un nouveau système de

comptes et d'information basé sur le navire doit l'accompagner.

Quel est le contexte historique de cette question? D'après Duckert et Kevin (1975), la tendance au contrôle centralisé du shipping, déjà présente avant la seconde guerre mondiale, se renforce rapidement dans l'après guerre. Ceci se situe dans un contexte de reconstruction et de croissance, et d'introduction rapide de nouvelles technologies, marqué aussi dans les années 60 par quelques catastrophes majeures. Le développement des télécommunications conforte cette tendance.

Vers le milieu des années 60, l'abaissement des taux de fret et l'accroissement des coûts paraissent renforcer encore direction centralisée et rationalisation. Certaines compagnies cependant remettent ceci en question et se demandent s'il ne faudrait pas faire le contraire. Il devient clair que la centralisation sous-utilise les capacités des gens du bord.

Le pendule revient donc vers "le pouvoir au navire". Mais la question paraît être mal posée. Les cadres de terre résistent. Les bords ne comprennent pas. L'étude de ces difficultés amène les chercheurs à se pencher sur la nature des relations bord-terre, puis sur le fonctionnement des services de terre.

c - La relation bord-terre

Smith et Roggema l'analysent comme caractéristique d'un système de contrôle centralisé. Mais, dans les conditions géographiques spécifiques de la navigation, la distance physique du navire et l'image de l'unité du commandement donnent une impression de haute autonomie. Illusion qui a mené beaucoup de sociologues à prendre le navire comme unité d'analyse, au lieu de la plus large organisation dont il n'est qu'une part. Décrivant le navire comme un lieu de travail et de vie, ils l'ont approché comme un système clos.

Au contraire, Smith et Roggema s'attachent à décrire comment les compagnies "opèrent" leurs navires à partir de la terre. Elles Les émettent en particulier des règles élaborées et procédures d'opération et de maintenance, et exigent des rapports détaillés

sur l'exécution de ces décisions - que les services de terre ont bien des moyens de contrôler.

Les fréquents changements de navires du personnel, bien que n'ayant pas pour but de réduire la loyauté envers une unité particulière, ont en fait cette conséquence. Le peu de stabilité du personnel appelle donc un contrôle centralisé pour maintenir un bon niveau de performance.

d - La structure fonctionnelle des services de terre

On notera que Smith et Roggema parlent de la structure traditionnelle des compagnies de navigation d'une manière générale, ce qui suppose l'existence d'un type dominant d'organisation des services de terre, dans la navigation maritime mondiale. A la généralité de la structure des équipages des navires marchands répondrait donc, en miroir, celle des services de terre (1)

Cette organisation est fondée sur une structure départementale, basée sur des spécialités fonctionnelles, par exemple:

- opérations commerciales,
- technique ou maintenance,
- personnel,
- achats.
- comptabilité...

Cette structure a bien des avantages, au niveau de la spécialisation et de la professionnalité des experts, de l'utilisation efficace des ressources par des procédures standardisées, par la centralisation des procédures et des équipements (elle semble peu différente de celle que nous avons décrite pour les compagnies françaises).

Le principal problème, dans ce type d'organisation, est la

1 - Il semble néanmoins que l'observation s'applique surtout aux armements des pays maritimes traditionnels

coordination des fonctions. Chaque département tend à développer ses propres buts, standards et procédures, qui peuvent ainsi déborder la mission originale, et entrer en conflit avec ceux des autres départements.

A la tête de chaque département est un spécialiste. La direction générale a souvent du mal à avoir prise sur l'intérieur du département. Le conflit de la structure traditionnelle s'observe dans le shipping à la fois sur le navire et dans les services de terre.

Confrontées à ce problème des structures fonctionnelles, certaines compagnies ont adopté une organisation de "produit" ou de "projet", où les départements sont organisés autour de certains produits ou tâches. Ceci diminue l'efficacité fonctionnelle mais rehausse les objectifs opérationnels, sans supprimer les difficultés de coordination entre les départements de "produits", ou de "projets".

Deux facteurs mènent les compagnies de navigation à développer ce type d'organisation: la taille et la diversité de leur flotte, et l'exacerbation de la concurrence qui oblige à accroître leurs performances en termes de coûts et de services. Ceci mène à grouper les navires suivant les trafics et (ou) la technologie. Et conduit à une structure basée sur le produit en termes opérationnels, laissant intact le reste des départements fonctionnels. Dans ce changement la décentralisation n'est pas un objectif premier, mais on observe une tension dans l'organisation entre produit, groupe de navires et fonction.

Dans une organisation purement fonctionnelle, chaque département a accès à chaque navire de la compagnie. Même si toute communication passe formellement par le Commandant, il y a une influence directe de chaque département de terre sur son correspondant à bord. Ceci rend difficile, pour les officiers supérieurs, d'agir comme une équipe, et difficile aussi de les rendre collectivement responsables. Et encore plus d'apprécier la performance d'un navire comme un tout. Le contrôle centralisé fractionne l'organisation du bord. Ce ne sont pas seulement les orientations et responsabilités individuelles qui

sont ainsi fractionnées, mais aussi l'information et la gestion qui sont basés sur les départements et non sur les navires.

En résumé, en dépit de sa distance physique du siège de la compagnie, le navire est l'objet d'un contrôle hautement centralisé. L'autonomie est illusoire. Le navire est un sous-système dépendant et fractionné d'une organisation supérieure.

Ceci pose le choix de mettre en question la structure fonctionnelle, et d'avancer vers un nouveau "product based ship management", ou de tenter de réconcilier les avantages des deux dans une structure organisationnelle de type matriciel. Dans les dernières années, des organisations concernées par la recherche et le développement ont tenté de combiner les avantages des deux principes en une structure bidimensionnelle de ce type. Sans mésestimer les difficultés propres à cette nouvelle organisation, Smith et Roggema y voient la réponse aux problèmes évoqués ci dessus (nous laisserons la question ouverte sur ce point).

Chapitre 4

Synthèse

4.1 - Une organisation mondiale?

Comme l'organisation du bord, celle des entreprises et services de terre concourant à la production de transports maritimes présente une structure de base et des variantes. Quelle est la généralité de cette affirmation? Quelles sont les principales variantes? La réponse à la première question est à notre portée ici. La seconde exigerait des moyens plus importants, pour aboutir à une typologie qui ne présenterait d'intérêt véritable qu'au niveau international. Mais s'il y a effectivement une structure de base assez générale, la question typologique peut être considérée pour l'instant comme seconde.

La généralité, au niveau de l'armement français, paraît confirmée par différents moyens d'appréciation, au moins au niveau des principaux armements. Nous ne pouvons évidemment en offrir la certitude à l'échelle des 62 compagnies maritimes que nous avons recensé au chapitre 2. Pour les grands armements des pays maritimes traditionnels, les éléments dont nous disposons nous montrent des structures assez comparables, celles que nous décrit Roggema en termes fonctionnels. Pour le "reste du monde", armateurs dispensés, complaisance, tiers monde et pays de l'Est, nos observations sont insuffisantes et la bibliographie manque. Le modèle occidental y est présent, peut-être dominant, mais nous n'avons pu évaluer à quel degré.

Nous en arrivons donc à admettre l'hypothèse d'un modèle, d'une structure de base, à l'échelle des nations maritimes anciennes, malgré les différences économiques, historiques et sociales considérables entre pays et types de navigation. Nous n'avons pas d'explication simple pour un tel phénomène, qui s'est constitué sur plusieurs générations de techniques et de gens, et plonge certaines de ses racines dans des situations plus lointaines encore. Une étude à la fois historique et mondiale serait nécessaire pour en décrire la genèse, en relation avec les stades de développement du capitalisme et de l'impérialisme, du partage colonial et de la décolonisation, des rapports internationaux enfin.

Ce que nous avons essayé de montrer est d'un tout autre ordre: c'est la rationalité d'un système de production par essence multinational, où n'importe quelle "terre" doit pouvoir travailler instantanément avec n'importe quel "bord". Ceci explique que se soit instaurée une sorte de rationalisation des structures et relations bord-terre, sans dire pourquoi c'est tel type de structure qui c'est imposé et non un autre. Ceci enfin n'implique pas que des changements majeurs ne puissent intervenir, surtout dans la période actuelle, mais signifie que de tels changements rencontrent des obstacles considérables.

4.2 - Fonctions économiques et relations sociales

a - fonctions économiques et services

Revenons au fonctionnement d'une compagnie française de navigation.

Les fonctions économiques de base que nous avons retenu pour l'analyse sont:

- l'organisation de la production (c'est à dire en l'espèce du transport maritime de marchandises)
- l'exécution matérielle de la production (au port et en mer)
- sa commercialisation
- la maintenance des instruments de production (les navires)
- la gestion et l'organisation du personnel qui les met en oeuvre.

Ce sont les fonctions les plus directement liées à la réalisation de l'activité principale de l'entreprise maritime. Nous avons vu qu'elles faisaient intervenir trois services centraux spécifiques appelés armement, technique et commercial, plus les agences, et enfin les navires. Ceux ci peuvent n'être qu'en partie armés directement par la compagnie.

La répartition des fonctions entre ces éléments de l'appareil de production peut varier suivant les entreprises et les types de navigation. La forme la plus courante que nous ayons observée se

résumé comme suit:

- l'organisation générale de la production est l'affaire du "commercial", qui s'appuie pour ceci sur les agences. Mais elle fait aussi intervenir le service de l'armement, en raison de l'importance spécifique des mouvements de personnel dans la navigation maritime.
- exécution et organisation locale de la production reposent sur les "bords" et les agences. Toutefois les sous-traitances portuaires les plus importantes, et les affrètements, sont réglées au niveau central.
- la maintenance est quotidiennement assurée par les bords, et organisée au niveau central par le service technique, qui l'assure en partie par du personnel propre, en partie par sous-traitance. Toutefois la partie "nautique" de l'équipement du navire (dont la définition varie) est restée du ressort de l'armement.
- la gestion du personnel navigant est l'apanage du service de l'armement, même si une coopération avec le technique est nécessaire pour le personnel "machine" ou "entretien-réparation"

Les autres fonctions et services de la compagnie présentent des configurations plus banales.

b - système de relations sociales et économiques

- vision d'ensemble

Le service de l'armement paraît incarner la stabilité d'un système de relation sociale absorbant les changements techniques et économiques, en des termes voisins de ceux que nous avons employé dans la conclusion du rapport précédent pour caractériser la structure "bord" (termes rappelés ici en introduction, p.7 à 9)

Le service technique prend des formes plus variables que l'armement, plus dépendantes des conditions techniques et économiques et de l'organisation générale de la compagnie; cependant il est aussi au centre d'un système de relations

sociales, complémentaire et concurrent du précédent. En fait le technique est l'autre face de l'armement, au sens littéral. Ceci conforte, ou explique, la jonction des deux dans certaines compagnies, sous une direction commune.

Le commercial aussi est naturellement un centre de relations. Mais ses ordres ne sont pas de même nature, ils sont au niveau de la conception de l'opération de production, plus globaux au navire, plus précis à la terre. Et son système de relations englobe les agences, dirige le navire par les deux côtés, le centre et les escales.

l'encadrement

La direction des services de l'armement est aux mains d'anciens commandants. Dans les services techniques, les corps dominants semblent au contraire "terriens" (ingénieurs du génie maritime...), bien que les officiers et anciens chefs mécaniciens y tiennent une place notable, notamment dans les relations avec les bords. Dans les services commerciaux, d'anciens officiers pont peuvent faire leur chemin, mais sans prérogatives spéciales; d'autres, au niveau second capitaine, effectuent des détachements, dans le cadre d'une évolution de la division technique bord-terre. Au niveau des directions générales enfin, nous n'avons pas noté de présence d'anciens navigants.

le réseau ou système de relations

On peut maintenant dessiner le réseau de relations entre bord et terre, entre les services de la compagnie et le navire. Il est marqué par trois relations bilatérales principales: entre le service technique et le chef mécanicien, entre les services commerciaux et le second capitaine, et entre l'armement et le commandant.

Ce réseau montre l'éclatement de la relation économique en des liens directs services à terre/ services à bord, sans qu'aucune centralité économique soit apparente, pas plus à terre qu'à bord.

Il montre au contraire la centralité du service de l'armement,

sur le plan social, et c'est l'autre face du rôle social du commandant et de la hiérarchie du bord. L'autorité de ce service dépasse sa fonction économique précise, qui est déjà plus large que celle d'un service du personnel. L'armement est l'interface sociale principale entre la compagnie et ses équipages.

A l'opposé le commercial a une force économique qui excède sa dénomination, puisqu'il intervient directement dans l'organisation de la production, et que c'est lui en fait qui donne les ordres principaux aux navires tout en intervenant directement sur l'organisation du travail dans les ports. Son rôle économique excède sa fonction sociale, il n'a pas autorité sur les autres services qui sont en relation directe avec les bords. Chacun reconnaît sa prépondérance économique Mais il n'y a pas ici non plus de centralité, simplement un centre de plus.

Entre les deux, les responsables du technique paraissent un peu à l'étroit, à l'instar de la position légèrement seconde qu'occupe le service machine (ou entretien-réparation) sur les navires. Mais sur le plan des relations directes, on voit sans doute plus souvent les ingénieurs d'armement que les capitaines d'armement ou leurs adjoints sur les navires.

L'éclatement des circuits fonctionnels, jusqu'au navire, montre que la seule centralité décisionnelle est au niveau de la direction générale. Ceci correspond à un schéma très centralisé, nous rejoignons en ceci les conclusions de Smith et Roggema.

Le schéma "conduite- exploitation/ entretien- réparation" paraît renforcer encore le découpage fonctionnel, le parallélisme entre les services. Le centralisme ne peut donc qu'en être que renforcé. Le maintien à bord d'une structure de direction comportant un chef suprême en plus de deux chefs de service en est une conséquence logique. Mais ceci, nous l'avons dit, ne peut suffire à expliquer le caractère très particulier de la structure des relations bord-terre, et la place spécifique qu'y tiennent les commandants et le service de l'armement.

c - interprétation: le sens social de la relation bord-terre

Le rôle, principal peut-être, du Commandant, n'apparaît pas dans une analyse fonctionnelle, car il n'est pas économiquement analysable: c'est le rôle de maintenir la cohésion sociale de l'équipage. Au delà, on pourrait dire que le rôle du couple "service de l'armement-commandants des navires", en plus de ses diverses fonctions économiques, est d'être l'axe principal de cohésion sociale de la compagnie de navigation (ou du moins de sa partie maritime directe). Ceux qui assurent concrètement ce rôle sont des commandants en exercice ou sédentarisés. Ils forment un groupe particulier, illustré par le fait que, seuls parmi les navigants civils, ils conservent le titre de leur fonction après avoir cessé de naviguer.

Le seul service que le Commandant dirige directement est celui que les meilleurs auteurs s'accordent pour oublier, le "service général"; celui-ci, rappelons-le, n'a pas d'officier. Le rôle à la fois essentiel et symbolique de la nourriture sur un navire n'est plus à démontrer...

L'autre direction que le commandant exerce vraiment à bord est tout aussi chargée de signification symbolique, c'est celle de la navigation (malgré que le chef du service concerné soit en principe le second capitaine). Il l'exerce effectivement, et seul, au point que l'initiative des autres officiers de pont est en la matière limitée à l'exécution des routines et aux cas d'urgence les plus inopinés (et encore...). On peut se demander si une telle contrainte ne traduit pas une relation de pouvoir beaucoup plus que d'efficacité ou de sécurité. Cette relation se répercute d'ailleurs vers le bas, car si l'initiative des officiers de quart est étroitement limitée, celle des matelots qui les assistent est absolument nulle.

Décider seul de la route et de la vitesse (et des risques), et contrôler la nourriture c'est tenir en ses seules mains, symboliquement et parfois aussi très réellement, la vie et la mort. Or ces deux fonctions, la nautique toujours et l'alimentaire le plus souvent, sont aussi celles dont le service de terre de l'armement a généralement conservé la responsabilité. S'y est ajouté plus récemment la responsabilité de l'animation et des équipements de loisirs....

A bord, le commandant est placé sur tous les circuits décisionnels, même si son contrôle ou son visa est devenu dans bien des cas tout à fait formel. De la même manière, et par voie de conséquence, le service de l'armement est placé directement ou par l'intermédiaire des commandants, sur tous les circuits d'information. L'un et l'autre tiennent enfin en mains, par les notations et les affectations, les destins individuels.

* *
*

Nous avons donc là les modalités de réalisation du principe de cohésion sociale qui compense ou corrige l'éclatement fonctionnel (ou économique) de l'équipage et des services de terre de la compagnie. Or le pouvoir social du commandant s'appuie sur le principe hiérarchique d'une part, la division entre services d'autre part. Il ne s'explique donc qu'au travers de l'ensemble des relations bord-terre.

Il s'agit d'une structure socio-économique qui se reproduit globalement, sans qu'il soit possible de dire si l'organisation de la compagnie est le reflet de celle du navire, comme l'exprime Roggema, ou l'inverse. Pour aller plus loin dans l'interprétation, il faudra réintroduire d'autres dimensions de l'analyse ce que nous ferons au niveau des conclusions de ce rapport. Mais avant ceci nous préciserons quelques enseignements de l'analyse que nous avons faite, dans le chapitre précédent, du contexte international.

4.3 - Crise et expériences

Nous n'insisterons pas sur les effets que la crise générale produit dans la navigation maritime mondiale, et française. Malgré une légère reprise des trafics secs en 1984, la régression du nombre de navires armés sous pavillon français s'est encore accélérée. Un autre fait significatif est la régression de la part des pays de l'O.C.D.E., jadis largement dominants, dans la flotte mondiale où ils sont maintenant minoritaires en tonnage (45%)

Un tel contexte devrait logiquement se traduire par des changements structurels, aussi bien dans l'organisation mondiale de la navigation maritime qu'au sein de chacune des organisations particulières concernées. Nous avons privilégié l'étude de l'aspect le plus proche de la production, les tentatives de réorganisation du travail à bord. Nous avons cherché en particulier dans ces expériences ce qui pouvait éclairer, ou remettre en question, l'organisation des services de terre et la relation entre bord et terre.

En résumé, en ce qui concerne les principes mêmes d'organisation du travail à bord, nous voyons se dégager quatre modèles:

- le modèle classique, que nous appelons couramment "pont/machine", et qui est plus précisément:
= dans la dimension "services": pont/machine/service général
= dans la dimension hiérarchique: commandement/officiers/subalternes
- le modèle "opérations/maintenance", appelé en France "conduite-exploitation/entretien-réparation", et dont la différence structurelle avec le précédent est la fusion des deux services principaux au niveau du personnel subalterne (ou d'une partie seulement de celui-ci)
- le modèle matriciel, qui tend à unifier les services, conserve (comme tous les autres) le clivage officiers/subalternes. On ne voit pas très bien ce qu'il fait de l'état-major supérieur du navire.
- le modèle "polyvalence", hypothétique, crée une seule catégorie d'officiers, et comporte donc la possibilité de supprimer les services et d'unifier les carrières.

Il existe des différences importantes entre les deux derniers: le modèle matriciel conserve des carrières séparées pour les officiers du "technique" et de la "conduite", mais donne à chaque catégorie des compétences secondaires lui permettant de travailler dans l'autre spécialité; on peut néanmoins supposer

que l'unification des carrières pourra être envisagée dans un stade ultérieur. Le modèle polyvalent, à l'inverse, unifie d'emblée les carrières, pour permettre dans un stade ultérieur l'unification des services; le premier stade est en voie de réalisation en France seulement, le second n'a pas été atteint. Le modèle matriciel, quant à lui, n'a fait l'objet à notre connaissance que de quelques expérimentations très partielles.

Enfin le modèle matriciel, là où il est expérimenté, tend à revaloriser par la polyvalence le personnel d'exécution, alors que le modèle polyvalent français se fonde sur la réforme de l'enseignement des officiers seulement. Il comporte, d'après Smith et Roggema, les éléments d'une remise en question fondamentale de l'organisation des services de terre de la compagnie en même temps, et sur les mêmes principes, que de ceux du bord. Ces auteurs font état par ailleurs de résistances considérables des services de terre à des mutations que certaines expériences de réorganisation à bord semblaient suggérer, ce qui confirme l'interdépendance étroite des deux problèmes.

Aucun des modèles nouveaux, à notre connaissance, ne semble cependant avoir été conçu dans le cadre d'une analyse de l'ensemble de l'organisation bord et terre de la compagnie de navigation. Il importe néanmoins d'être prudent dans cette affirmation, que nous n'avons pas actuellement le moyen de contrôler.

CONCLUSION

Quelles hypothèses plus globales, tant sur l'état et la dynamique de la situation actuelle que sur des évolutions possibles, peut-on tirer de cet ensemble de description et d'interprétations (incluant celles des travaux précédents)?

a - quelques hypothèses

Dans un environnement en perpétuel changement, il faut bien que quelque chose reste constant pour que l'activité se poursuive... Dans la diversité géographique de l'activité maritime, ports et navires se rencontrent au moyen de formes d'organisation stables et répétitives à l'échelle internationale. Ce sont celles que nous avons décrites dans le premier chapitre, plus la structure propre de l'équipage que nous avons analysée dans le rapport précédent.

Dans le changement technique, et dans la mobilité des hommes, une forme d'organisation répétitive est nécessaire pour que chaque navire puisse avoir en permanence l'équipage capable de le mettre en oeuvre. Nous avons décrit dans le travail précédent la forme que prend cette organisation sur les navires, et dans celui-ci la manière dont elle s'intègre dans celle de l'entreprise de transport maritime.

Nous pensons avoir montré précédemment comment c'est à bord la dimension sociale de la division du travail, la division sociale, qui est dans le temps et l'espace, la structure stable. Le présent travail nous a permis d'étendre cette conclusion à l'organisation d'ensemble de la compagnie de navigation, et de vérifier qu'elle n'est pas valable seulement pour la France.

Enfin l'hypothèse d'un décalage croissant, peut-être irréversible, entre les formes que nous venons d'évoquer et l'évolution technique, économique et sociale, nous paraît se confirmer. La crise joue bien entendu un rôle de révélateur, et bien que le système maritime que nous observons ait traversé d'autres crises et d'autres évolutions majeures, il

nous semble fondé de mettre maintenant en question sa pérennité.

* *

*

D'autres chercheurs (1) ont émis des jugements différents sur la dynamique de la situation actuelle, en se limitant aux populations de navigants et en privilégiant les questions de statut et d'organisation professionnelle. Ces thèses ne contredisent nos hypothèses que lorsqu'elles prennent la forme d'explications exclusives; autrement, elles peuvent être nécessaires pour compléter un tableau que nous avons dressé en privilégiant peut-être trop systématiquement l'organisation du système de production.

Le fait qu'un navire marchand soit généralement une composante potentielle de l'armée de mer de son pays (ou du pays de ses propriétaires dans le cas de certaines "complaisances") est aussi à prendre en considération. Dans cette optique les marins ne sont que des militaires en sursis, mobilisables sur place dans leur forme d'organisation courante. On peut s'interroger notamment sur la relation entre cet aspect militaire et le système des brevets d'une part, la présence dans l'encadrement de la profession à terre de nombreux personnels de statut militaire d'autre part.

Mais le monde change, et l'évolution des besoins de défense nationale n'est pas moindre que l'évolution économique et sociale. Les éléments que nous venons d'indiquer sont-ils valables pour expliquer la genèse de la situation, plus que son avenir? Ses blocages, plus que sa dynamique? Ici encore nous n'avons pas poussé assez loin l'analyse pour être affirmatifs.

1 - Nous avons déjà cité les travaux de D.Segrestin, de C.Paradeise et F.Vourc'h. C.Paradeise termine actuellement une thèse sur le sujet.

Disons pour conclure ce premier point que si nous ne voulons pas ériger nos interprétations en explications trop globales, ceci tient peut-être plus aux faiblesses théoriques de la sociologie et de l'économie du travail dans lesquelles nous situons qu'aux difficultés inhérentes au problème posé.

b - la reproduction sociale d'une structure

Nous avons donc formulé la réponse à la question posée dans la conclusion du rapport précédent, et question centrale du présent travail: la reproduction de la structure traditionnelle de l'équipage des navires est celle d'un ensemble où la "terre" pèse au moins aussi lourd, sinon plus, que le "bord". Elle tend à se reproduire à l'identique, avec ses divisions "hiérarchie/services" auxquelles les auteurs étrangers accordent à juste titre un rôle majeur.

Cette structure bord-terre possède une rationalité dont nous venons de proposer une formulation: l'éclatement des rôles économiques, dans lequel le bord prolonge la terre et vice versa, donne aux rôles "sociaux" la primauté. Ces rôles s'organisent sur des relations d'autorité (plus ou moins réelles), comme il est de règle pour un groupe profondément divisé.

Mais les divisions les plus profondes qu'entretient ce système global sont celles qui sont si bien installées que la plupart des observateurs les considèrent comme "naturelles": la division entre personnel "officier" et "subalterne" d'une part, celle qui existe entre navigants et sédentaires d'autre part.

Ces deux divisions sont peut-être les obstacles principaux à l'évolution des structures socio-économiques de la navigation maritime. C'est à ce niveau que se posent des problèmes dépassant ceux de l'organisation du travail dans la compagnie, à bord et à terre, car nous retrouvons ici le problème du statut, sous deux aspects.

Le premier est que le statut des officiers a la particularité de reposer sur un système de brevets. Ceci définit des territoires

de compétence, d'emploi, délimités par des prérogatives qui sont d'ordre public. Un tel système, qui n'a rien d'exceptionnel et que nous ne remettons pas forcément en question a priori, n'a pas seulement pour but d'assurer qu'un navire est armé par du personnel compétent. Il tend aussi, jusqu'à l'apparition de la polyvalence, à régulariser la concurrence entre les différentes catégories d'officiers. Il tend enfin (et peut-être surtout) à les protéger d'un accroissement de qualification des catégories "inférieures". Une des conséquences est que, dans les périodes successives de réduction d'emploi que traverse la Marine Marchande, ce sont ces dernières catégories qui régressent le plus vite; une partie glisse par ailleurs vers le type de polyvalence le moins qualifié, alors que les officiers polyvalents constituent à l'opposé le dessus du panier.

Le second est que les marins, officiers comme subalternes, ont un statut de retraite et prévoyance particulier, et très ancien. Ce statut, nonobstant des avantages historiques que la progression des régimes de terre n'a cessé de réduire, a pour effet de créer une barrière entre les professions terrestres et maritimes. Cette barrière joue peu à l'avantage des secondes, dans la mesure où existe déjà, pour les officiers, la protection des brevets. Elle les enferme donc plus qu'elle ne les protège, mais enferme aussi l'organisation des entreprises dans un schéma qui est plus "navigants/non navigants" que "bord/terre".

Plus généralement, ces deux clivages s'ajoutent aux autres pour faire des projets de réorganisation de l'industrie maritime un puzzle dont les pièces, quelle que soit la façon dont on les mélange, reprennent toujours la même place.

c - peut on proposer un autre schéma?

On pourrait dire que ce serait sortir de la question posée que de prôner tel ou tel schéma de réorganisation. C'est une affaire de choix, d'objectifs sociaux autant qu'économiques et politiques, sur lesquels les partenaires sociaux ont d'abord à se prononcer. Nous présenterons cependant ici quelques déductions logiques.

Nous ne prendrons pas pour modèle, malgré ses qualités intrinsèques, l'organisation matricielle présentée et défendue par plusieurs auteurs étrangers. Elle représente un projet de remplacement d'une structure fonctionnelle par une autre structure fonctionnelle, en des termes surtout économiques, sans inclure assez la dimension sociale dans l'analyse. Or nous croyons avoir montré combien celle-ci est essentielle.

Si une forme de cohésion sociale de type autoritaire se perpétue, c'est peut-être parce que le navire n'a aucune unité économique, que l'éclatement de la relation bord-terre rend une telle unité impossible. Comme nous l'avons dit au début, il faut bien que quelque chose soit stable et unitaire dans le système pour qu'il soit viable.

Corrélativement, si l'on recrée une unité économique à bord, la forme sociale qui est sa seule cohérence perdra sa nécessité. Plus encore, elle entrera en contradiction avec la structure économique, devenue la structure forte, et devra changer.

Revenons au navire, pour préciser ces idées. C'est un atelier de production qui n'est même pas doté d'un minimum d'autonomie économique, ne disposant d'aucun instrument réel de contrôle et de décision sur sa propre action. Pas l'ombre d'une comptabilité (ni d'un comptable) à bord, seulement la production d'éléments "bruts" pour alimenter les diverses comptabilités parcellaires des services de terre avec qui le navire est en contact direct. Aucun moyen de synthèse permanente des données qu'il produit, ni des recettes ou des dépenses qu'il engendre à terre. Du côté de la terre, le bord ne voit pas non plus de centre de gestion unique, de relai capable de lui renvoyer son "image" économique, gestionnaire ou comptable. Il ne voit que des éléments dispersés.

A terre, les "services de contact" ne demanderaient pas mieux que de lui renvoyer cette image, mais chacun n'en possède en temps réel qu'une partie, ou que des parcelles. Les résultats de voyages que certaines compagnies envoient aux navires représentent une information a posteriori, et trop globale pour être un instrument d'aide à la décision. Dans ces conditions,

essayer d'intéresser les bords à l'économie de leur exploitation est illusoire.

Venons en donc à l'aspect décisionnel. A supposer que l'information dont nous venons de parler soit fournie à temps aux bords, qu'en faire si elle ne peut servir simultanément à orienter ou seulement comprendre l'action ? Nous avons vu que le navire ne dispose même pas d'une direction économique cohérente, comment dans ce cas intéresser les responsables du bord, et les autres, à une politique sur laquelle ils n'ont aucune prise globale ?

En fait, création de l'information économique et comptable et décision sont indissolublement liés; les bords ne peuvent accroître leur capacité de décision qu'en s'appuyant sur des données qu'ils créeraient et traiteraient à la source, et à l'inverse cette production de données ne prend un sens pour l'équipage que s'il en fait usage.

On peut donc imaginer de doter le navire des instruments susceptibles de donner un sens (qui paraît se perdre de plus en plus) à son exploitation globale, instruments qui sont gestionnaires, comptables, et décisionnels. Il est évident que mini et micro-informatique peuvent être les instruments de cette politique nouvelle, alors que leur impact à bord n'a jusqu'ici été étudié que dans ses aspects techniques.

Ceci risque de comporter une remise en question radicale de la structure de l'équipage et des services de terre de la compagnie. Refaire l'unité économique du navire, unité qui pourrait constituer la nouvelle ossature de son unité sociale, revient à substituer au système "hiérarchie-services" et "bord-terre" une organisation d'un type nouveau. L'option majeure serait une certaine forme de décentralisation des décisions, mais un "pouvoir du bord", si limité soit-il, doit avoir une correspondance précise à terre et non des services parallèles.

Nous n'avons pas eu les moyens d'analyser en détail les expériences étrangères qui semblent aller dans ce sens. D'autre part ces expériences ne sont pas transposables, en raison de la

spécificité des contextes économiques et nationaux. Enfin les études réalisées en France nous paraissent être passées complètement à côté de l'aspect "terre" du problème bord, et ne nous fournissent donc que peu d'appuis pour poursuivre dans l'immédiat cette prospective.

Annexe 1

Sommaire et conclusion du précédent rapport

(les marins du commerce, 1ère et 2ème phases, Sept. 1981)

Nous commencerons par résumer l'analyse des principales composantes, avant de reformuler de manière synthétique la vision des équipages d'aujourd'hui qui ressort de la présente recherche.

a). L'équipage structure sociale

La structure sociale observable à bord des navires intègre les conditions de vie à bord, non seulement pendant le travail mais en dehors du travail, les salaires, la structuration des équipes de travail... Elle se reflète dans la conception même du navire, produit de facteurs différents (techniques, économiques...) intégrés dans une vision de l'armateur (et du chantier naval) qui la conserve intacte. Cette structure "bord" n'est que l'élément, le module productif de la structure "armements", et, par ailleurs, de l'encadrement administratif, militaire, juridique, des professionnels de la mer en général. La conception du navire est inséparable d'une vision de l'organisation du travail à bord, c'est-à-dire d'une structuration des tâches en fonction d'équipes de travail ou d'individus, de séquences temporelles continues ou discontinues, donc d'une conception de l'équipage, mais celle-ci dépasse la simple organisation du travail.

Les lignes de force de cette structure sont :

- . La division hiérarchique principale entre officiers et subalternes et ses deux subdivisions de fait :
 - . officiers supérieurs et officiers subalternes, pour la première catégorie,
 - . maîtres et hommes d'équipage, pour la seconde.
- . La division en trois services que ce soit en termes classiques (pont et machine) ou "modernes" (conduite-exploitation et technique-entretien) ; le troisième service, dit "service général" n'a pas d'officiers sauf sur les paquebots.
- . La concentration de tous les pouvoirs sociaux sur le commandant.

A la division hiérarchique correspond une division des espaces de vie et de loisirs strictement respectée. La division par services est, de ce point de vue, très secondaire pour les officiers, plus effective pour les subalternes sur les navires classiques (matelots à l'arrière, mécaniciens dans les niveaux inférieurs du château). Sur les navires modernes, l'habitat de l'ensemble de l'équipage est généralement groupé dans le château ; la hiérarchie s'y reflète directement dans l'altitude des locaux, plus on est haut dans l'une et plus on est haut dans l'autre. La ségrégation par catégories y reste très marquée.

L'influence de l'âge sur la hiérarchie interne de chaque groupe est plus forte au pont qu'à la machine ou des "qualifications" extérieures priment le plus facilement l'expérience, elle est à peu près insignifiante au service général où la qualification externe du cuisinier domine.

b) . Bases de division et d'organisation du travail

On peut décrire un axe traditionnel de division du travail fondé sur un classement à dominante spatiale des équipements à mettre en oeuvre :

- le service pont
- le service machine
- le service général (vie à bord)

Un autre axe de division du travail, formulé plus récemment pour remplacer le précédent, repose sur des groupes de tâches définissant quatre grandes fonctions :

- a - conduite,
- b - entretien et réparations
- c - cargaison, ou fonction commerciale, dite aussi "exploitation"
- d - vie à bord,

auxquelles il faut ajouter les tâches routinières ou exceptionnelles concernant la sécurité, et les tâches de type administratif concernant le personnel du bord, les relations avec les autorités locales au port, etc...

Enfin, trois rythmes de travail, moments de la navigation, dominant ces tâches :

- a - port
- b - mer
- c -manoeuvres d'entrée et sortie des ports.

Ajoutons que presque tout le travail à bord est, d'une certaine manière, un travail d'équipe. Par exemple :

- l'équipe de manoeuvre (ensemble de l'équipage) avec des sous-équipes parfaitement coordonnées entre la passerelle (équipe de direction), la manoeuvre à l'avant, à l'arrière, à la machine. Le tout coordonné avec des équipes extérieures (remorqueurs, lamaneurs...),
- les équipes de conduite en mer : 3 équipes permanentes assurent le quart par roulement,
- les équipes d'entretien "pont" et "machine", et les équipes de réparation,
- les équipes de surveillance et de contrôle du chargement du navire au port.

Les tâches d'organisation et d'administration, au contraire, sont plutôt divisées et affectées à des individus.

Chacun participe à plusieurs types d'organisation à bord et plusieurs équipes suivant que le navire est en mer, au port, en manoeuvre, à l'exception du radio (qui travaille seul), des agents du service général, qui constituent une équipe à part.

Cette structuration différente des équipes de travail, en fonction des diverses positions du navire, est un déterminant important de l'ensemble division/organisation du travail, mais aussi des rythmes de travail et de vie. Les rapports entre conception et exécution sont variables.

Nous avons donc sur le navire des organisations "opérationnelles" d'équipes de travail variant en fonction du moment, du lieu, et même des circonstances aléatoires, et une organisation générale fixe, qui s'articule sur deux axes : le découpage en services d'une part, l'échelle hiérarchique d'autre part.

c). Structure hiérarchique et organisation du travail

L'équipage d'un navire est donc une société fortement hiérarchisée et cloisonnée, phénomène d'autant plus frappant qu'il s'agit d'un petit nombre de personnes. En croisant les niveaux hiérarchiques et les services, on peut trouver par exemple 10 catégories pour un équipage de 25 à 40 personnes.

Les dénominations des individus constituant l'équipage indiquent plus souvent une place dans le système hiérarchie/services qu'une fonction, un poste de travail, ou un type de compétence. Légalement, il y a à bord :

- un capitaine
- des officiers
- des maîtres
- des "hommes d'équipage".

Les dénominations usuelles à bord sont antérieures aux formalisations légales, et traduisent mieux la complexité et la stabilité d'une structure sociale qui tend à se reproduire telle quelle.

En bref, et sans rentrer dans le détail de l'organisation du travail à bord, on peut dire que celle-ci ne détermine ni n'explique une structure sociale qui lui est d'ailleurs en bien des points antérieures. Cette structure se présente comme un ensemble complet et cohérent, si l'on considère l'ensemble de l'équipage dans la seule dimension hiérarchique. Si l'on regarde au contraire son fonctionnement opérationnel, on voit dès l'abord qu'elle se divise en trois services fonctionnant de manière tout à fait indépendante, sous la seule autorité du commandant, ceci s'applique même au service général, qui n'a pas d'officier, mais prend en fait directement ses ordres du commandant.

Au sein des deux principaux services, le rapport entre catégories hiérarchiques est un rapport de domination sociale plus que de commandement opérationnel.

d) . Hiérarchie et qualifications

Quant au système des qualifications, il est double :

- les officiers doivent avoir un brevet, combinant examens et temps de pratique, correspondant au minimum à la place qu'ils occupent à bord,
- les subalternes ont une formation de base scolaire courte (ou n'en n'ont pas) mais qui ne conditionne pas leur place dans la hiérarchie du bord : celle-ci est entièrement à la discrétion de l'armateur.

Le système de rémunération est principalement lié à la fonction ou place de l'individu à bord ; les variations pour sur ou sous-qualification par rapport à cette place sont relativement secondaires. Chaque compagnie a des barèmes connus et publiés, le calcul du salaire par la fonction et l'ancienneté est mécanique. Les primes personnalisées ne semblent importantes que pour les trois officiers supérieurs (et peut-être pour le cuisinier, toutes proportions gardées !...). Et l'on observe, étant depuis dix à quinze ans dans une période de grands changements dans l'organisation du travail à bord, que ces changements n'ont pas plus modifié la structure salariale que la structure hiérarchique qui la détermine.

Nous avons donc là un ensemble d'éléments concordant à asseoir l'hypothèse suivant laquelle ce que l'on désigne par "fonctions" à bord est tout autre chose qu'un système de correspondance entre les "qualifications" qu'offre le marché du travail maritime et l'organisation du travail à bord ; c'est une structure qui se reproduit et qui est l'unique modèle de la structure des qualifications.

e) . Réforme de l'organisation du travail et automatisation

Il y a actuellement deux schémas d'organisation générale des équipages des navires marchands : le schéma dit "classique", formalisé par un décret et une loi de 1925 et 1926 (Code du travail maritime) encore en vigueur, et le schéma que nous appellerons "moderne" destiné à remplacer le précédent sur les navires dotés d'automatismes permettant notamment de supprimer la veille continue à la machine. Le schéma "moderne" s'appuie aussi sur une réforme des études et brevets instituant une forme nouvelle de polyvalence ;

il s'appuie sur un principe de dérogation à la réglementation ancienne (décret de 1964).

Les trois objectifs fondamentaux de cette réforme d'ensemble de l'organisation du travail, mise en place dans les années 60 sont :

- remplacer le clivage "spatial" entre pont et machine par un clivage plus "fonctionnel" entre conduite et exploitation d'une part, entretien et réparation d'autre part (le 3ème service, dit "service général", ne change pas),
- créer une polyvalence du personnel entre les deux services ainsi redéfinis,
- réduire les effectifs.

Appiquée au coup par coup au fur et à mesure que la flotte se modernisait cette réforme a indiscutablement atteint ses objectifs concernant la réduction des effectifs, qui passent d'environ 40 à 25 sur un cargo moyen, et concernant la généralisation des automatismes conditionnant cette réduction. Sur les deux autres points, le saut qualitatif n'est pas évident : le personnel "pont" assure conduite et exploitation, le personnel "machine" entretien et réparation, sur des domaines peu modifiés par rapport à l'ancien clivage ; la polyvalence de fonction entre les deux services n'a pu être instaurée qu'au niveau de quelques nettoyeurs et matelots non qualifiés.

REFORMULATION D'ENSEMBLE

La marine marchande au long cours s'organise dans une structure hiérarchique, laquelle :

- est rarement remise en question par les "partenaires sociaux",
- forme le moule dans lequel se coule aussi bien l'organisation du travail que la définition des qualifications,
- absorbe et digère les changements (même importants) qui la respectent et bloquent ceux (mêmes mineurs) qui la mettent en question.

La hiérarchie en question s'est formée dans le développement de la navigation à vapeur et des compagnies de navigation modernes, et a été codifiée en deux étapes : 1907 et 1926 (code du travail maritime). Elle est donc récente à l'échelle historique, même si l'évolution technologique la fait paraître archaïque.

La poursuite de l'étude des rapports entre organisation-division du travail et relations sociales amorcée dans la phase précédente de cette recherche, nous a amené à inverser la problématique : au lieu d'un groupe de travailleurs organisé (secondairement) pour vivre en continu sur son lieu de travail, l'équipage nous est apparu comme un groupe social cohérent dont l'organisation vitale comporte (entre autres...) une fonction productive.

Ceci n'est pas un jeu de l'esprit, ni la recherche d'un quelconque paradoxe, mais l'expression synthétique d'une dominance des rapports sociaux sur l'organisation technique de la production. C'est le résultat de nos observations sur le domaine considéré et non la projection de présupposés conceptuels.

La reconnaissance de cette inversion est inséparable du rappel de deux faits majeurs, qui en corrigent l'aspect paradoxal :

- la condition de survie de l'équipage est bien la fonction de production : sa disparition entraîne "de facto" celle du groupe (on désarme le navire)
- ce qui survit et se répète n'est pas un groupe déterminé, mais une structure relationnelle dont les éléments changent constamment (cette interchangeabilité des membres de l'équipage est un des déterminants de la structure en question).

Chacun de ces équipages constitue un des modules productifs de base d'une société appelée "marine marchande" qui en compte plusieurs centaines. Cette société a des prolongements permanents à terre, par la présence d'anciens marins dans les activités connexes : personnel sédentaire des compagnies de navigation, de l'administration des Affaires Maritimes, les activités portuaires.... Cette présence est peu nombreuse mais occupe

des postes importants. Elle coiffe la population des navigants plutôt qu'elle ne la prolonge, car effective surtout au niveau d'anciens commandants, et à un moindre degré de seconds capitaines et chefs mécaniciens. Elle est forte dans les échelons de contact et de transmission entre "terre" et "bords", mais ne va pas jusqu'à investir les échelons de direction des compagnies ou de l'Administration. Ceci nous amène à l'hypothèse suivante : la structure bord est protégée, contrôlée et reproduite par des "super" structures à terre. En retour, ces superstructures ont pour base de reproduction les équipages des navires, ou plus exactement leurs états majors. Bien entendu, ce ne sont pas les équipages qui élisent les capitaines d'armements, chefs d'agences, de services techniques et Administrateurs des Affaires Maritimes, etc., mais les niveaux supérieurs de décision des compagnies et des Administrations qui les choisissent ; c'est donc un processus d'ensemble de reproduction de la population des navigants et de son encadrement qu'il faut prendre en compte pour expliquer la rémanence de la structure traditionnelle des équipages. (On notera que cet encadrement d'origine maritime (marchand) est limité à des niveaux d'exécution technique ou commerciale, ou de gestion du personnel, et reste incomplet). En fin de compte l'explication de la structure des équipages par l'autoreproduction n'est qu'un élément d'un ensemble d'hypothèses que nous n'avons pu ici qu'ébaucher.

Revenons à notre proposition initiale. Nous avons déjà rencontré, dans le transport, des formations sociales assurant une fonction économique depuis suffisamment longtemps et avec suffisamment de changements dans les déterminants de cette fonction pour que l'on puisse considérer que c'est la formation sociale en question qui a intégré les changements économiques plutôt que l'inverse. Ceci ne vaut évidemment que sur une période donnée et limitée jusqu'au moment où la formation sociale en question entre à son tour en mutation.

Nous avons développé cette problématique au sujet de la batellerie, avant de la ^{re} découvrir à propos des marins (sans qu'elle ait fait partie de nos hypothèses initiales). Ceci traduit dans les cas cités une forme de

dominance de la division sociale du travail par rapport à la division technique, mais aussi des rythmes historiques différents, la division technique étant susceptible d'évolutions rapides dans le cadre de formes spécifiques de la division sociale.

En d'autres termes, les rapports sociaux de production déterminent l'évolution des techniques et non l'inverse. A tout le moins, ils absorbent l'évolution des dites techniques avec une rémanence, une inertie considérable quant à leur propre structure, un dynamisme incontestable quant à l'intégration des techniques nouvelles par ces structures. Il vient bien cependant un jour où l'ensemble doit entrer en mutation. Ce n'est pas d'ailleurs d'un jour qu'il s'agit, mais d'une période, plus ou moins longue, durant laquelle le processus de changement s'accomplit. Dans les deux cas cités, les structures actuelles se sont constituées au siècle dernier :

- pour les bateliers, dans le dernier quart du XIX^e. siècle, avec "cristallisation" et début d'institutionnalisation au début du XX^e.,
- pour les marins, dans les mêmes temps, mais avec un étalement plus grand autour de la période clef de 1880 à 1914.

Ces deux formations sociales ont donc traversé depuis ces temps un certain nombre d'évolutions techniques et économiques sans que leurs bases fondamentales d'insertion et de structuration paraissent avoir changé. Au contraire, elles se sont sans doute renforcées et de plus en plus institutionnalisées. Dans la période actuelle, les tendances destructurantes sont, en revanche, de plus en plus sensibles.

Quittons maintenant les bateliers, pour revenir à l'appréciation de la fonctionnalité de la structure actuelle des équipages maritimes, et plus précisément de la standardisation de cette structure. Elle est tout à fait répétitive d'un navire à l'autre, malgré les variantes que l'on peut observer par compagnies, par lignes, par types de navires. Il en résulte que chaque marin prend sa place en embarquant d'après sa fonction, avec la même précision qu'une pièce sur un jeu d'échec (et de la même façon qu'aux échecs, chaque pion, chaque pièce, ne peut effectuer que certains mouvements).

et pas d'autres)(I).

C'est là une justification première de la stabilité et de la répétitivité de cette structure, car elle répond à la mobilité des individus qui la composent : chacun porte en lui la connaissance de la structure d'ensemble, qu'il trouvera sur tout navire, et de la place qui lui est assignée. Chacun est immédiatement opérationnel, et instantanément "socialisé" sur son nouveau bateau. C'est à la fois un mode de vie et un mode de gestion de la force de travail par les armateurs, adaptable d'ailleurs à l'évolution de cette gestion.

La forme ancienne de constitution d'équipage au voyage appelait déjà cette structure répétitive. Les marins constituaient alors dans les ports des marchés du travail locaux dans lesquels on puisait pour l'armement de chaque navire. La stabilisation progressive⁽²⁾ d'une part croissante du personnel navigant des compagnies a partiellement cloisonné ce marché (constitution de marchés de travail internes) tout en le délocalisant. Dans ce cadre nouveau, l'accélération des voyages et la diminution des durées d'embarquement des marins accroît encore la pertinence de la répétitivité de cette structure.

Une autre qualité de ce type de fonctionnement est de développer et entretenir l'adaptabilité des individus aux changements d'équipage, et par là l'adaptabilité individuelle et collective aux changements de navires et de techniques. Le fait de changer souvent de navire est un recyclage continu, un processus de formation permanente sur le tas à l'évolution des techniques.

(I) On peut aussi citer la formulation de Ragnar Johansen dans "changes in work planning..." (op. cit. Oslo, 1976) : "...a substitution of crew members according to principle that individuals can be shifted out like parts of a machine so that new replacements do not affect the effectiveness of the total organisation".

(2) Nous évoquons dans l'annexe 3 la "stabilisation". Disons brièvement qu'elle rattache les navigants à la compagnie par laquelle ils sont alors employés de façon fixe, avec les droits que cela entraîne.

Si les individus et équipages peuvent ainsi être à la fois immédiatement opérationnels et continuellement adaptables, c'est à notre avis parce qu'ils s'intègrent à cette structure sociale stable et répétitive, qui domine et intègre l'organisation du travail elle-même.

Mais n'allons pas trop loin : ce n'est pas parce que cette structure est fonctionnelle qu'elle est la seule ou la plus fonctionnelle possible ; ce n'est pas parce qu'elle a fait ses preuves dans une déjà longue histoire qu'elle a encore beaucoup d'avenir. Deux de ses bases principales sont fissurées :

- la hiérarchie perd progressivement son sens, sinon sa force, devant la réduction des effectifs et surtout du personnel subalterne,
- le pouvoir conféré au Commandant perd progressivement son sens avec la diminution de l'isolement du navire, par raccourcissement des voyages et amélioration des télécommunications.

La clef de la recherche de solutions nouvelles est autant à terre qu'à bord, et peut être plus, comme nous l'avons dit, la structure "bord" n'est que le module de base d'un système qui la dépasse.

Ajoutons que les éléments de description que nous possédons actuellement sur les navires et équipages des autres pays maritimes européens semblent montrer des navires et équipages de même type, et des problèmes d'adaptation analogues à ceux que nous avons résumés ici.

Annexe 2

Equipages expérimentaux

Equipes expérimentaux.

1

Pays,navire,navig.: Allemagne, armement pétr. intégré, VLCC 330mt
 cdt.....: 1
 radio...: 1gestion vivres
 o-pont...: 3
 o-mach...: 4+1élec
 o-poly...:
 eq-pont.:
 eq-mach.:
 eq-poly.: 13
 sv géné.: 3
 total...: 26
 orga navigation...: sc
 orga entretien...: cm,mtre éq poly, approv sec.méc.+mre éq,
 entretien bord
 orga commerciale.: sc
 orga générale.....: réu hebdo ppx off.

2

Pays,navire,navig.: Allemagne, p-c, projet (1981) pour 4 navires, eq
 national
 cdt.....: 1
 radio...: 1 (chargé du service administratif)
 o-pont...: 3
 o-mach...: 2+1électricien
 o-poly...:
 eq-pont.:
 eq-mach.:
 eq-poly.: 7 dont 1 maitre
 sv géné.: 3
 total...: 18
 orga navigation...: sc
 orga entretien...: nettoyages terre et extra-crew peinture prévus
 orga commerciale.: sc
 orga générale.....: réorg sv terre, dir Armt (cdt) inclut tech et
 appro.

3

Pays,navire,navig.: Belgique, cargo lc, exp.2ans sss suite (mais
 réussie)
 cdt.....: 1
 radio...: 1
 o-pont...: 3
 o-mach...: 3+1élec.
 o-poly...:
 eq-pont.:
 eq-mach.:
 eq-poly.: 6(dont 1 maitre), 5 pont-machine et 1 pont-steward
 sv géné.: 2
 total...: 18
 orga navigation...: manoeuvre: pass o-p+rad, av/ar 2o-p+2o-m+6 poly
 orga entretien...: eq peu qualifié, taches manuelles pour o-m
 orga commerciale.: sc
 orga générale.....: sc

4

Pays,navire,navig.: France, projet CMCR (ss),cargo 16mt LR,minér.66mt tramp

cdt.....: 1

radio...: 1 (radio-électronicien)

o-pont...: 2 (sec.cap.,chef de quart)

o-mach...: 1 (chef méc)

o-poly...: 2

eq-pont..:

eq-mach..:

eq-poly..: 9 (dont 2 maitres, entretien et élec, et un marin postal)

sv géné.: 2

total...: 18

orga navigation...: les 2 o-poly se partagent 7h de quart

orga entretien...: participation radio pour électronique

orga commerciale.: sc

orga générale....: réunions prévues, pas quest de démocratisation

5

Pays,navire,navig.: G-Bretagne, 50 pétroliers (vlcc et raff.), depuis 1973

cdt.....: 1

radio...: 1

o-pont...: 3

o-mach...: 5(dont 1 élec)

o-poly...: 3 assistants (?)

eq-pont..:

eq-mach..:

eq-poly..: combien ?

sv géné.: 6 dont 1 officier (intendant)

total...: 25 à 30 ? Pas de recherche de réduction d'effectif.

orga navigation...: sc

orga entretien...: orga et syst info standard ts nv, et autonomie taches bord.

orga commerciale.: sc

orga générale....: éq.de gest.:cdt,sec,cm,2m,int..Service siège, orga syst.

6

Pays,navire,navig.: Japon, bk 132mt, éq nat, réduc progressive 22 à 18

cdt.....: 1

radio...: 1

o-pont...: 3

o-mach...: 4

o-poly...:

eq-pont..:

eq-mach..:

eq-poly..: 7 (dont 2 maitres)

sv géné.: 2

total...: 18

orga navigation...:

orga entretien...: dirigé par cm, tux terre,

orga commerciale.: au port, eq intervention pont-machine (2of)

orga générale....: self. Form poly officiers souhaitée.

7

Pays, navire, navig.: Libéria, Panama, pétroliers aut (respect règles IMCO)

cdt.....: 1

radio...: 1

o-pont...: 3

o-mach...: 4

o-poly...:

eq-pont.: 7 à 8 (1 bosco, 1 pompiste)

eq-mach.: 5 à 7 (1élec.)

eq-poly.:

sv géné.: 4

total...: 25 à 28

orga navigation...:

orga entretien...:

orga commerciale.:

orga générale.....:

8

Pays, navire, navig.: Norvège, accodr-cadre (110nv), ex d'un ULCC, 2 ctes...

cdt.....: 1

radio...: 1, fait l'administration (payes)

o-pont...: 3

o-mach...: 4 (dt 1élec)

o-poly...:

eq-pont.: 5 à 8 (dt bosco et apprenti)

eq-mach.: 4 à 7 (dt 1 ou 2 apprentis)

eq-poly.: ---- poly formation se développe

sv géné.: 4

total...: 22 à 28

orga navigation...: sc

orga entretien...: polyvalence de fait éq., renforcements au besoin par supp

orga commerciale.:

orga générale.....: ex décentralisation, nv resp. de son budget ...

9

Pays, navire, navig.: Norvège, vlcc, pas de réduc ni d'expérience (sit. de réf);

cdt.....: 1

radio...: 1 secrétaire du cdt, fait la solde

o-pont...: 3

o-mach...: 4 (dont 1 élec)

o-poly...:

eq-pont.: 8 (dt bosco)

eq-mach.: 8

eq-poly.:

sv géné.: 5

total...: 30

orga navigation...: sc

orga entretien...: tout à bord

orga commerciale.:

orga générale.....: s.a.m. unique. Partie éq sub basque

10

Pays,navire,navig.: Pays-Bas, pétr(pdts)lib,32mt,1975à...,éq holl.
 cdt.....: 1 (peut faire le quart)
 radio...: 1 (radio-holland)
 o-pont...: 1 sec.cap.:quart, tv pont, instr naut.,vivres, op com
 o-mach...: 1 c.m.,entr.p-m,appro.,coord du personnel.
 o-poly...: 5 (2p, 3m)
 eq-pont.:
 eq-mach.:
 eq-poly.: 8
 sv géné.: 5
 total...: 22
 orga navigation...: ts off, inclus cdt (sauf cm?) peuvent faire le
 quart
 orga entretien...: cm, inclus appro et planning pers. +2cap éq pont
 orga commerciale.: sc
 orga générale.....: tendance matric.déc,déhiérarch,résistance sv
 armement

11

Pays,navire,navig.: Suède, 6rouliers,ci, éq.nat., double éq.
 cdt.....: 1
 radio...: 1
 o-pont...: 3
 o-mach...: 3
 o-poly...:
 eq-pont.:
 eq-mach.:
 eq-poly.: 6
 sv géné.: 2
 total...: 16
 orga navigation...: sc
 orga entretien...: cm, complément ss traité chantier en Suède
 orga commerciale.: 3 centres opérationnels terre, dir. par des
 sec.cap.
 orga générale.....: le radio fait l'administration.

12

Pays,navire,navig.: tous, données générales (sauf except. signalées
 ds fiches)
 cdt.....: chef supreme et chef nautique, sans taches précises
 radio...: en dehors de la réorganisation
 o-pont...: le sec cap conserve quart, comm, sécurité, toujours
 o-mach...: le chef méc, resp entretien p-m,coordonne tout l'éq
 poly(=chef pers?)
 o-poly...: nulle part
 eq-pont.: résiduel
 eq-mach.: résiduel
 eq-poly.: généralisé
 sv géné.: en dehors de la réorganisation
 total...:
 orga navigation...: classique en mer, souvent "poly" en manoeuvres
 orga entretien...: chef méc, souvent éq de terre en plus
 orga commerciale.: sec cap, classique
 orga générale.....: tendances contradictoires
 centralisation/décentralisation

Annexe 3

Bibliographie

ABBoud Nicole

L'évolution des besoins et des pratiques de formation dans les métiers d
u transport maritime

Groupe de Sociologie du Travail

Paris

1980

VOURC'H François

Analyse des rapports sociaux dans la pêche artisanale

CORDES

Paris

1980

BAUCHET Pierre

Financing and charging for seaport and airport infrastructures in France

Mar Pol and Mgtm, vol10 n°2/83

1983

Bureau International du Travail

Les nouvelles formes d'organisation du travail

Genève

1979

CADOURCY E., LE GUERN

Développement de l'automatisation des navires de commerce par l'utilisat
ion de la micro-informatique (rapport de synthèse)

Ministère chargé de la mer

Paris

1984

I.E.T.M.

Expériences d'organisation du travail à bord de navires étrangers

rapport d'un groupe de recherche

Arcueil

1981

I.E.T.M.

Exploitation technique des navires

brochure de stage n°1

Arcueil

1983

I.E.T.M.

Commande et financement des navires

brochure de stage n°2

Arcueil

1978

I.E.T.M.

Auxiliaires du transport maritime et organisation portuaire

brochure de stage n°4

Arcueil

1974

I.E.T.M.
 Affrètement
 brochure de stage n°5
 Arcueil
 1974

I.E.T.M.
 Assurance maritime
 brochure de stage n°6
 Arcueil
 1974

I.E.T.M.
 Information et fonctions dans l'entreprise de transport maritime
 rapport d'un groupe d'approfondissement
 Arcueil
 1975

JOHANSEN Ragnar
 Changes in work planning increase shipboard democracy: the first
 years of expérience from M/S Balao
 Work Research Institute
 Oslo
 1976

KOISHI YASUMISHI (Japan Maritime Labour Research Institute, Tokyo)
 Work simplification through the transformation of work on board
 Marit.Pol.Mgtm, vol.8 ng.4/81
 X
 1981

LALITTE Jean Claude (Dir. Henri BARTOLI)
 Le marché du travail maritime - La décroissance de l'emploi dans la flot
 te de commerce
 Thèse - Univ. Paris 1
 Paris
 1980

MARARO Patricia
 Etude de la valorisation macro-économique des activités portuaires
 DESS Transport International, Paris I
 Paris
 1983

MILLOUR Jean Marie (Dir. Pierre LEONARD)
 Les pavillons de complaisance
 D.E.S.S. Univ. Paris 1
 Paris
 1982

Organisation Internationale du Travail
 Les navires où prévalent des conditions inférieures aux normes, en parti
 culier ceux immatriculés sous des pavillons de complaisance
 B.I.T.
 Genève
 1975

Organisation Internationale du Travail
Congés payés des gens de mer
B.I.T.
Genève
1975

Organisation Internationale du Travail
La protection des jeunes marins
B.I.T.
Genève
1975

Organisation Internationale du Travail
Continuité de l'emploi des gens de mer
B.I.T.
Genève
1975

PARADEISE Catherine et François VOUREC'H
Les problèmes de régulation d'une marché du travail corporatiste: la marine marchande et de pêche
D.G.R.S.T.
Paris
1982

ROGGEMA J.
The design of shipboard organisation: some experiences with a matrix-type of organisation in Norway
Marit. Polit. Mgmt, 4/77
X
1977

ROGNE Karl
Redesigning the design process: the superstructures of ships
Applied Ergonomics, 5-4/64
X
1964

SEGRESTIN Denis (laboratoire de sociologie du travail du C.N.A.M.)
La marine marchande française
Série de recherches n°27, I.T.E.S.
Genève
X

SHOJI Une et KENSAKU Nomoto (Univ. Hiroshima et Osaka)
An ergonomic study on regular staff of ocean-going vessels
x
x
x

SMITH M.H. et ROGGEMA J.
Emerging organizational values in shipping: Part.1, Crew stability, Part 2, Towards a redistribution of responsibility on board ship
Marit. Pol. Mgmt., vol.7, n°2/79
X
1979

SMITH M.H. et ROGGEMA J.

Emerging organizational values in shipping: Part 3, The matrix organization, Part 4, Decentralisation, redef. of authority in shipping organisation
Marit. Pol. Mgmt vol.7 n°4/80
1980

SONTHONNAX Françoise et LILLE François

Les Marins du Commerce (phases 1 et 2)

COCHISE

Paris

1981

THORSUD Einar

Complementary roles in collaborative action research

Work Research Institute

Oslo

1972

VOURC'H François

Analyse des rapports sociaux dans la pêche artisanale

CORDES

Paris

1980
