



**HAL**  
open science

# Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations

Claire Flécher

► **To cite this version:**

Claire Flécher. Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations. *Sociologie du Travail*, 2014, 56 (1), pp.40-63. 10.1016/j.socotra.2013.12.019 . hal-01170325

**HAL Id: hal-01170325**

**<https://hal.science/hal-01170325>**

Submitted on 21 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Sociologie du travail**

**Vol. 56 - n° 1 | Janvier-Mars 2014**  
**Les écrits du travail**

---

## Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations

*Writing uncertainty. Work on merchant ships: stabilizations, risk-taking and responsibility*

**Claire Flécher**

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/4791>

DOI : 10.4000/sdt.4791

ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2014

Pagination : 40-63

ISSN : 0038-0296

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



### Référence électronique

Claire Flécher, « Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 56 - n° 1 | Janvier-Mars 2014, mis en ligne le 28 janvier 2014, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/4791> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.4791>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations

*Writing uncertainty. Work on merchant ships: stabilizations, risk-taking and responsibility*

Claire Flécher

---

- 1 Les années 1960-1970 marquent le début d'une réelle prise en compte internationale des questions de sécurité pour le secteur du transport maritime<sup>1</sup>. Cette période est en effet l'âge d'or des « navires-poubelles » (Baumler et Lille, 2005 ; Lille, 2000), appartenant à des armateurs ayant su se soustraire aux réglementations nationales et profitant des zones sombres du droit international. Les accidents les plus traumatisants tels que les naufrages du *Torrey Canyon* (1967), de l'*Amoco Cadiz* (1978) et de l'*Exxon Valdez* (1989) poussent alors des groupements d'industriels du pétrole (ICS, OCIMF, Intertanko<sup>2</sup>) à engager des discussions en coopération avec l'Organisation Maritime Internationale (OMI, agence spécialisée de l'ONU). Tenant compte des diverses sources de risques pesant sur les navires, une série de conventions internationales, applicables à tous les navires de commerce, voit le jour. Quatre conventions rythment dès lors le travail à bord comme à terre : la SOLAS (Safety Of Life At Sea, adoptée en 1914, amendée plusieurs fois) concernant les règles de construction des navires et de « sauvegarde de la vie en mer », la convention Marpol (*Maritime Oil Pollution*, 1973) qui entend prévenir et minimiser les pollutions des navires, la STCW (*International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*, 1978) destinée à harmoniser les formations proposées aux marins, et enfin la MLC (*Maritime Labour Convention*, 2006) qui régit les conditions de travail de tous les marins au monde. Toutes ces conventions actent du fait que l'amélioration de la flotte mondiale et la sécurisation des conditions de travail et d'exploitation du navire ne seront effectives qu'avec un renforcement du lien navire-compagnie et, plus généralement, du lien terre-mer (Bhatthacharya, 2009).

- 2 Ce dernier est en effet mis à l'épreuve par les évolutions que connaît le secteur de la marine marchande depuis un demi-siècle. Dans sa forme la plus immédiate, le lien compagnie-navires s'est progressivement délité sous l'effet de la délocalisation et de la sous-traitance des services de l'armateur, propriétaire du navire. Mais si l'on porte le regard sur d'autres liens qui unissent, de façon plus indirecte, terre et mer, le constat de délitement peut également s'appliquer : la généralisation des pavillons de complaisance rend flous les rapports entre États, compagnies et navires, tandis que le *turn-over* croissant de la main d'œuvre distend les relations entre compagnies, navires et marins. Autorisées par un droit international quasi inexistant, ces évolutions multiplient les sources de fragilité inhérentes à une organisation comme le navire.
- 3 Tout comme l'avion (Barnier, 2005 ; Moricot, 2001 ; Dubey, 2005), le navire de guerre (Saglio, 2001) ou l'entreprise chimique ou nucléaire « à haut risque » (Bourrier, 1996 ; Merle, 2010), le navire marchand est une organisation où les risques sont omniprésents, les installations très complexes et interdépendantes (Perrow, 1984), la recherche d'une fiabilité maximum permanente. Toutefois, sur un navire de commerce, la gestion de ces risques s'effectue dans un contexte particulièrement incertain du fait de l'environnement dans lequel il évolue (la mer, la météo, l'obligation de porter assistance à toute personne ou embarcation en danger, etc.), des rotations de la main-d'œuvre (en quart et en relève) ou encore de l'affectation aléatoire des contrats d'affrètement.
- 4 Tout comme ces organisations précédemment citées, nous sommes ici dans un contexte de production en continu (Naville, 1960 ; Vatin, 1987) dont l'arrêt peut s'avérer problématique car, au-delà du navire, les enjeux sont multiples : il s'agit d'honorer des contrats commerciaux représentant de formidables sommes d'argent, et de ne pas déréguler les autres flux concomitants de l'activité du navire — celui des ports et de leurs installations destinées à charger ou décharger les marchandises, ainsi que celui du trafic maritime. Ce dernier ayant considérablement augmenté ces dernières décennies, il importe de respecter autant que possible les horaires et prévisions d'escales afin de ne pas embouteiller les ports.
- 5 Ainsi, en tant qu'élément appartenant à un macro-système technique (Gras, 1993), le navire n'évolue pas seul : la compagnie l'arme en hommes et en nourriture, lui attribue des contrats commerciaux, lui fournit un support technique. Une fois affrété, le navire est en contact avec le client (l'affréteur) et ses exigences, mais aussi les ports d'escale et les autorités des pays traversés. La nécessité de coordonner et faire communiquer ensemble ces différents acteurs constitue donc le premier facteur de la présence de l'écrit en tant qu'élément médiateur entre les individus qui travaillent sur le bateau, ceux qui l'exploitent et ceux qui le contrôlent. Une rupture dans le rapport à ces écrits de travail s'opère cependant à partir du moment où, dans une recherche méticuleuse du juste-à-temps et du témoin de la qualité totale, il devient fondamental d'informer toutes les parties en temps réel, de ne rien cacher et de pouvoir être extrêmement réactif. Couplées aux nouvelles exigences de sécurité décrites en amont, ces évolutions ont entraîné une diversification et une augmentation spectaculaire des écrits visant à répondre à ce nouveau besoin de tout savoir en temps réel.
- 6 Afin de mettre en évidence les enjeux de ces évolutions, nous nous intéresserons aux divers écrits manipulés par les marins, des plus traditionnels (carnets personnels) aux plus récents (*check-lists*) induits par une réglementation en particulier, le code ISM (*International Safety Management*), adopté en 1993 suite au naufrage de l'*Herald of Free Enterprise* en 1987<sup>3</sup>. Dans le but d'« établir une norme internationale de gestion pour la

sécurité de l'exploitation des navires et pour la prévention de la pollution»<sup>4</sup>, ce code s'inscrit dans une double démarche alliant la qualité à la sécurité. Il recommande aux compagnies la mise en place d'un ensemble documentaire fait de *check-lists*, de procédures, de rapports d'accidents, ou de documents de « presque-accidents » (*nearmiss*), afin de recréer du lien entre le navire et ses commanditaires situés à terre. Ces documents doivent permettre aux navigateurs de décroquer le navire, d'inciter à discuter, avec la terre, des risques, des choix effectués ou encore des doutes que les marins peuvent exprimer lors de la réalisation de leur travail. Ils sont utilisés quotidiennement et doivent couvrir toutes les opérations effectuées dans le travail à bord. À la différence des écrits préexistants, ces documents impliquent une formalisation et une systématisation des manières de faire le travail, ainsi que la circulation en temps réel des informations entre le navire et la terre. En cela, ils soulèvent de nouveaux enjeux pour cette activité particulière, tout en modifiant le rapport que les marins entretiennent avec leur travail.

- 7 Cet article s'appuie sur des données récoltées lors de trois embarquements, allant de deux semaines à un mois, réalisés à bord de navires transportant des matières brutes (minerais de fer pour l'un, pétrole pour les deux autres) et fonctionnant au *tramping*<sup>5</sup>. Nos observations, participantes lorsque cela fut possible<sup>6</sup>, nous ont permis de voir comment les documents étaient manipulés quotidiennement par les navigateurs tout en bénéficiant de leurs commentaires. Nous avons ensuite complété cette approche par des entretiens individuels avec les marins eux-mêmes (officiers, matelots et ouvriers), puis avec des responsables des services concernés travaillant à terre et traitant les documents rédigés par les marins.
- 8 Dans cet environnement fonctionnant en continu et en flux tendu, nous nous intéresserons donc d'abord à la manière dont les marins, et surtout les officiers, jalonnent leur activité afin de « prendre prise » sur le navire (Chateauraynaud, 1997). Nous questionnerons ensuite les nouveaux liens que tissent les écrits ISM entre le navire et les donneurs d'ordre. Mais avant de rentrer dans le vif du sujet, nous proposons une mise en situation succincte afin de bien comprendre le cadre particulier qui nous intéresse.

## 1. Le bateau, une organisation éclatée et désynchronisée

### 1.1. Le collectif éclaté

- 9 Réparti entre le pont et la machine, le nombre des membres d'un équipage peut varier d'un navire à l'autre. Toutefois, l'architecture hiérarchique est généralement composée, pour le pont, du second capitaine, de deux lieutenants de navigation, et d'un maître d'équipage ou bosco chargé de faire le lien entre les instructions qu'il reçoit du second capitaine et les matelots qualifiés (*Able Seamen*, AB) et non qualifiés (*Ordinary Seamen*, OS). Le pont comprend d'une part la partie extérieure proprement dite, où évoluent quotidiennement les matelots, et d'autre part la passerelle, véritable tour de contrôle d'où partent les instructions et où est pratiquée l'activité de navigation. On retrouve la même cascade hiérarchique à la machine, qui se compose de trois ou quatre officiers (chef mécanicien, second mécanicien, troisième et parfois quatrième mécanicien), suivis d'un électricien, de deux ou trois ouvriers mécaniciens (*fitters*) et d'un nettoyeur (*wiper*). Si l'on ajoute à cette base minimale la cuisine — composée d'un chef cuisinier et d'un aide-cuisine —, un ou deux élèves officiers, et bien entendu le capitaine responsable de toute

l'expédition maritime, l'équipage d'un navire de commerce oscille entre 17 et 25 personnes<sup>7</sup>. Tout en constituant deux zones très distinctes, ces deux secteurs travaillent en étroite collaboration. Les échanges entre eux sont permanents, de manière à savoir qui fait quoi et à quel moment.

- 10 Cette organisation hiérarchique se double bien souvent d'une ethnicisation du recrutement de la main-d'œuvre. Comme dans le bâtiment (Jounin, 2008), chaque grade possède ses nationalités possibles : si les officiers sont majoritairement ouest-européens, les personnels d'exécution viennent d'Inde, Lettonie, Madagascar, Philippines, Roumanie, etc. La nationalité des membres de l'équipage dépend de l'immatriculation du navire et parfois de la zone de navigation. En dehors de certaines restrictions régionales<sup>8</sup>, le choix de la main-d'œuvre s'effectue essentiellement en fonction du coût du travail du navigant, lequel est indexé sur le niveau de vie de son pays d'origine et découle du type de statut proposé. Ainsi, alors que les navigants français sont stabilisés dans la compagnie en tant que salariés en CDI ou CDD et sont affiliés à un régime spécial de la sécurité sociale (ENIM), les Philippins, Malgaches, Roumains, ou Lettons sont employés au voyage (en *free lance*). Ils n'ont de ce fait pas accès aux institutions salariales et sont payés en fonction de leur nationalité. Suivant cette logique, un navire comprenant cinq nationalités de travailleurs sera placé sous cinq législations du travail différentes, faisant cohabiter cinq statuts et grilles de salaires.
- 11 Ces évolutions ont accéléré le *turn-over* des marins entre les compagnies et les navires. Avant la généralisation des agences de *manning*<sup>9</sup>, les compagnies embauchaient elles-mêmes leurs navigants, ce qui leur permettait de contrôler la formation et l'effectivité des diplômes obtenus. Avec le développement des pavillons de complaisance, ces prérogatives ont été déléguées aux agences de *manning*. Les marins, qu'ils soient officiers ou ouvriers, partent dès lors travailler sur les navires qui leur sont proposés par celles-ci, passant d'un armateur à l'autre avec qui ils n'ont pas de contact direct. Hormis le capitaine et le chef, ces marins découvrent souvent à chaque nouvel embarquement un navire, ses membres d'équipage et sa compagnie. Cette dissociation du marin et du navire est d'autant plus fréquente que les compagnies maritimes sont devenues pour une bonne part de grands groupes multinationaux gérant des centaines de navires. Le nombre important de bateaux réduit les chances pour les marins, même stabilisés dans la compagnie, de revenir sur un navire et ainsi de créer des affinités à plus long terme. Si la probabilité de revenir sur le même bateau est donc faible, cela reste cependant une éventualité. Nous verrons que l'existence de cette possibilité constitue à elle seule un argument pour mettre à l'écrit certaines choses.
- 12 Néanmoins, le réel déclencheur de l'augmentation des écrits dans le travail semble être la disparition d'une catégorie de marins<sup>10</sup>, doublée de l'institutionnalisation du *turn-over* d'une main-d'œuvre de plus en plus employée au voyage. Ces deux phénomènes ont entraîné une rupture de la transmission en pratique des savoirs et savoir-faire maritimes<sup>11</sup>, appelant la mise en place de nouveaux outils destinés à pallier les risques induits par cette césure.

## 1.2. Une organisation désynchronisée...

- 13 Ces préoccupations sont d'autant plus centrales que le navire est une organisation de travail déjà peu propice à la mise en place d'un collectif pérenne. Condition de la continuité de l'activité de transport, le système des relèves et des rotations par quart

participe de la désorganisation régulière de l'équipage. Les durées de contrat variant d'une nationalité et d'un statut à l'autre<sup>12</sup>, les relèves partielles sont régulières, et demandent un temps d'adaptation et d'approvisionnement de l'environnement sociotechnique — à celui qui arrive mais aussi à ceux qui restent à bord et accueillent le nouvel arrivé. Cet environnement évolue et se reconfigure donc constamment au gré des allées et venues des marins.

- 14 Par ailleurs, les rotations par quart rythment l'activité de navigation pour qu'il y ait de façon permanente au moins une personne à la passerelle. Jour et nuit, à raison de deux quarts de quatre heures par personne, les « officiers pont » se succèdent à la veille, parfois doublés d'un OS (*Ordinary Seaman*) en cas de manœuvre, de mauvais temps, de nuit ou de trafic dense. Du fait de cette organisation, à aucun moment les navigants ne se retrouvent tous ensemble, et il est tout à fait possible de passer des semaines sans croiser tel ou tel membre de l'équipage — le moins « vu » étant l'officier en charge du quart de minuit à quatre heures, puis de midi à seize heures<sup>13</sup>.
- 15 Les désynchronisations des temps du navire — qui ne s'arrête jamais — et de ses hommes d'une part, et des différentes temporalités des hommes entre eux d'autre part, sont d'autant plus prégnantes que le rythme des escales s'est accéléré depuis une vingtaine d'années. La conteneurisation des marchandises, l'automatisation des services portuaires alliée à la réforme du statut des dockers, ou encore le réaménagement des ports en de véritables terminaux isolés des villes, ont permis une diminution extraordinaire du temps passé à quai, qui s'effectue aux dépens des temps collectifs et des heures de repos des navigants. En escale, le navire est sollicité de toutes parts : par l'opération commerciale en premier lieu, mais aussi par les services portuaires de récupération des déchets, par l'opération de soutage (remplissage des soutes en carburant) et régulièrement par les approvisionnements en nourriture et matériel de maintenance. À cela s'ajoute très souvent la visite d'un représentant de l'armateur, des autorités portuaires, du client, des douanes. Bien loin de la représentation du temps de l'escale comme un temps de détente, l'arrivée au port signifie un pic d'intensité de l'activité pour tous, de façon à limiter le temps à quai, particulièrement coûteux. Afin de s'adapter au temps commercial, chacun suit sa tâche et essaye de grappiller quelques minutes de repos ici ou là, ce qui a pour effet une déstructuration totale des rares moments collectifs tels que les pauses et les repas. Durant cette période, il est particulièrement difficile de se voir pour échanger les nombreuses informations et coordonner les services.

### 1.3. ...dans un contexte instable

- 16 Dans cette activité, mener à bien un voyage implique d'assurer les activités de navigation et de maintenance tout en répondant aux objectifs commerciaux dont les termes sont définis dans le contrat commercial appelé charte-partie. Le quotidien à bord est ainsi fait d'agencements permanents entre ces trois activités, et nécessite parfois de trancher entre elles selon les exigences et contraintes que chacune suppose. L'arbitrage entre ces trois activités est d'autant plus visible que le navire est exploité au *tramping*. Cette navigation particulière suppose des temps d'attente liés à l'incertitude du prochain trajet, très vite suivis d'une activité très intense une fois connue la destination. Parfois, le navire, chargé mais sans affrèteur, peut se laisser aller à la dérive pendant quelques jours jusqu'à ce que le produit soit acheté. Il peut aussi brutalement bifurquer vers un autre port de déchargement parce que la marchandise a finalement été revendue à meilleur offrant.

- 17 Ces premiers éléments descriptifs prennent une signification particulière dans une organisation comme le navire, qui concentre de nombreux risques : technologiques en raison du niveau extrêmement élevé et complexe d'automatisation des systèmes de maintenance et de navigation, naturels vu l'environnement instable et violent dans lequel le bateau évolue, environnementaux du fait de la consommation d'énergie et des rejets du navire, mais aussi bien sûr sociaux en raison des évolutions décrites plus haut. Et par rapport à une usine à terre, ces risques sont accrus par le caractère isolé et clos du navire : lorsqu'un accident arrive, il faut y répondre avec les moyens du bord, sans réelle possibilité d'aide extérieure, et en tenant compte de l'interdépendance des installations. Un accident est difficilement isolable et peut entraîner des conséquences bien plus graves que l'incident lui-même.
- 18 Dans ce contexte fragile, risqué et contraint, la communication écrite entre les opérateurs est indispensable : entre les navigants qui passent, mais aussi, au-delà du navire, avec la compagnie qui s'avère être un acteur certes extérieur, mais essentiel à la stabilisation et à la pérennisation du bateau. La prolifération des traces écrites fait du navire une organisation très documentée à travers les écrits personnels, le journal de bord, les mails, les *check-lists*, les retours d'expériences et autres documents officiels que les marins sont amenés à remplir.
- 19 Si, du fait de la spécificité de cette organisation, écrire est une pratique courante, elle a longtemps été le fait des officiers. Fait nouveau, l'introduction des réglementations internationales tend au contraire à étendre cette pratique à tout l'équipage. Le code ISM, notamment, invite les matelots à écrire afin de rapporter les accidents et « presque-accidents » (*nearmiss*) qu'ils pourraient détecter. Quotidiennement sur le pont, sous les tuyaux, proches des machines, matelots et ouvriers sont en effet aussi aptes qu'un officier, souvent pris par le travail administratif, à rapporter les défaillances. Or, il est indéniable que cet objectif est aujourd'hui loin d'être atteint. Si la difficulté à écrire dont font preuve les ouvriers mérite investigation, nous traiterons ici en priorité des écrits que nous avons pu lire, observer, et commenter avec leurs scripteurs, à savoir ceux des officiers. La spécificité du navire comme organisation fragile, qui peine à se pérenniser et se situe à distance des employeurs et des clients, renforce d'ailleurs le rôle central que joue l'encadrement intermédiaire dans la régulation de tout le système. Il est en effet devenu très compliqué pour ces acteurs de se soustraire à l'activité d'écriture, tant les responsabilités liées à l'activité de navigation se sont concentrées sur leurs grades.

## 2. Apprendre et pérenniser le navire

- 20 Écrits publics, personnels, issus de la réglementation ISM ou d'un passé plus lointain : ce qui frappe d'un premier abord est la diversité des supports et des formes d'écriture, ainsi que leur utilisation combinée, qui permet aux marins de s'adapter aux différents types de contraintes du navire.

### 2.1. Au-delà du quart : la navigation, une activité continue

- 21 En situation de navigation normale, les officiers renseignent les caractéristiques techniques de la navigation pour chaque quart effectué au pont, et du fonctionnement de la machine (températures et niveaux de l'eau, de l'huile, du gasoil, etc.). C'est l'officier de



quart, ou le second mécanicien pour la machine, qui remplit ces cahiers appelés respectivement *journal passerelle* (Fig. 1) et *journal machine* (Fig. 2). Avec le *journal radio*, ils constituent le livret de bord, document juridique important visé par les autorités lors des contrôles routiniers ou des enquêtes après accidents (Delcambre, 2002). Ceci constitue une caractéristique importante de tous nos écrits : ils sont à la fois des « artefacts cognitifs » (Norman, 1993) participant au repérage dans l'action, et des outils de traçabilité et de contrôle grâce au rôle de mémoire externe qu'ils endossent (Torny, 1998).

Figure 1. Journal passerelle, décrivant les évolutions météorologiques et les éléments de navigation pour une journée

HEURES DEPART		ELEMENTS METEOROLOGIQUES WEATHER OBSERVATIONS										ROUTE COURSE			
Bord Ship	T.U. U.T.	Vent Wind		Etat de la mer State of sea (3)	Temp °C Temp °C		Pression Atmos. Pressure (4)	Route Vrai True Course (5)	Cap Gyro Gyro Heading (8)	E Gyro Gyro Error (9)	Cap Magn. Magn. Heading (6)	Variation Compass Compass Error (7)	Niveau de Sécurité : Safety Level		
		Direction Direction (1)	Force Force (2)		Air Air (11)	Mer Sea (11)							Cap Gyro Gyro Heading (8)	E Gyro Gyro Error (9)	
	0100	0700	NNE	3	CALM		14								
	0800	0700	SW	3	CALM	12	14								
STEERING GEAR TESTS PERFORMED AS PER SOLAS CHAPTER V - RULE 26-G															
	1800	1100	SW	2	CALM	18	15	1024							
	1400	1300	E	2	SWATH	15	12	1023	113	170	-	119	+1		
								153	155	-	155	0			

Figure 2. Extrait du journal machine, avec les relevés de températures des divers produits (on peut voir en haut à gauche que le port d'arrivée n'est pas connu)

AE N°1	AE N°2	AE N°3
378/1020	/	/
63/156	/	/
4,6/286	/	/
1,3		
60		
70/1	/	/
3,8		
2,5		
32/34	/	/
100		
0,9		
38		
430/110		
35		
30		
36000		

- 22 Ces écritures sont routinières. À la machine, le second prend chaque matin une heure pour recopier les indications requises qui apparaissent sur l'écran du Poste de Contrôle (PC) machine. Doublée d'une ronde quotidienne, cette opération permet de noter les variations de niveau et de température des liquides survenues dans la nuit. Le journal machine donne ainsi un suivi précis de l'évolution de l'activité de la machine. Il participe à la traçabilité des informations afin de prévenir tout incident. Il ne s'agit pas seulement de savoir quand et comment agir en cas de situation à risque, mais aussi de prévenir, révélant ce travail invisible de maintenance (Denis et Pontille, 2010), cette vigilance continue convoquée par l'état de fragilité permanente du navire. « Ce monde jamais complètement apaisé » implique un rapport de proximité, une « familiarité inquiète » (*ibidem*) avec les machines, rendue possible par cette activité d'écriture qui se fait autant aide-mémoire, outil de traçabilité, qu'instrument d'aide à la surveillance des évolutions et des besoins créés par la machine.

« Parce que tu as les écrans, tu les regardes. Mais en fait les écrans, tu les survoles. Moi ce que je pense c'est que quand la personne... Comme R., qui est jeune : il va prendre ses températures, mais il va les réécrire après. Et donc là paf, des fois tu vois...

— Ça te permet d'avoir un deuxième regard ?

— Oui, c'est plus concret parce que tu l'écris. Tu regardes, tu l'écris. Parce qu'après tu peux le voir sur le PC contrôle, mais c'est moins tape à l'œil » (Second mécanicien).

- 23 Outre le fait de laisser une trace témoin des évolutions des produits, écrire revêt également une fonction de redondance, afin de pallier les troubles de l'attention induits par une faible connaissance des circuits ou par la fatigue<sup>14</sup>. La prise de distance qu'implique le fait d'écrire permet paradoxalement à l'acteur de mieux concrétiser les

éléments qu'il vient de reporter, ainsi que d'« éviter l'isolement mental de l'acteur » (Norman, 1993). Car dans ces univers où l'automatisation est très développée, où l'on suit beaucoup de choses derrière des écrans, le risque est effectivement de perdre toute prise sur le réel.

- 24 Le journal de bord constitue également l'outil central pour effectuer les relèves de quart. À la passerelle, le journal est situé sur la table à carte. Les officiers y notent le cap, la vitesse, la force du vent, l'état de la mer, la température extérieure ainsi que, heure par heure, toute évolution ou information extraordinaire survenue lors du quart. Un encart est réservé au capitaine qui y inscrit des recommandations particulières ou les « ordres permanents », en vigueur en marche normale du navire<sup>15</sup>. Malgré l'importance de ce journal, l'officier venant prendre son quart regarde dans un premier temps le paysage et les outils d'aide à la navigation (GPS, radar), pour ensuite prendre connaissance des événements du quart précédent inscrits dans le cahier. Cette action s'accompagne d'une passation orale ritualisée, où sont récapitulés les éléments mis à l'écrit pour aider l'officier arrivant à « s'imprégner » de la situation actuelle, lequel regarde la correspondance entre ce qui est dit, ce qui est écrit et ce qu'il voit. Lorsque « ce qui se passe dehors » correspond bien à ce qui est communiqué à l'oral et à l'écrit, l'officier arrivant manifeste sa prise en charge de la veille, et l'officier sortant se retire.
- 25 Placée dans un espace institutionnel public (Lehanier-Reuter, 2010), l'écriture du journal de bord est très codifiée : les pages sont numérotées (à chaque jour correspond une double page), l'on y écrit à l'encre, dans la langue du navire (ici, l'anglais), suivant une grille de termes professionnels destinée à traduire des sensations. Qualifier l'état de la mer et la force du vent se fait en effet à l'estime (hauteur des vagues) et à la vue (présence ou non d'écume), éléments que l'on traduit ensuite dans une classification officielle faisant référence et sens pour soi et pour les autres : échelle de Douglas pour qualifier la mer de calme (0) à énorme (9), échelle de Beaufort pour qualifier la force du vent de calme (1) à ouragan (12). Parce que chaque individu développe son interprétation propre du risque, l'utilisation de termes bien définis et connus de tous permet de traduire les observations et ressentis en des repères nécessaires à la sécurisation du cadre d'action pris en charge tour à tour par différentes personnes.
- 26 Par l'intermédiaire de ces traces, il s'agit donc bien d'atténuer la « rupture cognitive » (Boissières *et al.*, 1998) qu'implique le système de quart et de relève. La traçabilité des événements, comprise ici comme jalonnement de repères pour soi et les suivants, reproduit heure par heure les évolutions des produits ou des éléments naturels. En cela, le journal de bord reflète le caractère évolutif et instable du navire et de l'environnement dans lequel il évolue.

## 2.2. Préparer la suite

« Le jour où tu débarques, tu n'as pas envie de partir. Tu as envie de prolonger un peu. Enfin, tu as surtout envie que ce soit clair. Donc tu y passes du temps. Et tu y passes d'autant plus de temps que le gars qui arrive de congé, il vient de son monde donc il doit se remettre dans le bain » (Chef mécanicien).

- 27 Si les marins se succèdent à intervalles réguliers, le navire, lui, ne s'arrête jamais. C'est pourquoi la relève est un moment particulièrement important où il s'agit de dresser un tableau des actions réalisées pendant les deux ou trois mois d'embarquement, de laisser une situation « claire » au suivant, lequel doit s'approprier l'historique du navire pour poursuivre la situation en cours. Pour accompagner cet événement, les officiers

procèdent à la rédaction de plusieurs documents, parmi lesquels la « suite » (voir l'encadré n°1).

#### **Encadré 1 : La suite du commandant, notes de terrain**

Le logiciel du bord contient un modèle-type de suite, qui se résume à une *check-list*, suivie de commentaires permettant d'étayer celle-ci. Y apparaissent les « choses en cours », « où il doit y avoir un suivi ». La suite ne doit pas être un compte-rendu d'activité du prédécesseur qui noierait l'arrivant d'informations pas toujours utiles. Pas la peine de tout dire donc ; il faut faire un tri, la situation idéale étant lorsque la relève est faite par quelqu'un qui connaît déjà le navire : c'est autant de travail en moins pour celui qui débarque. En revanche, certaines choses apparaissent obligatoirement. Il s'agit de tableaux où sont répertoriées les choses en cours et qui ont nécessité une communication avec la terre. Ainsi des *corrective action process* (CAP) ou des *nearmiss*, qui sont laissées « ouvertes » lorsque la discussion n'est pas finie, et ne peuvent être « refermées » que par la terre. Enfin, il faut faire un tri des mails considérés comme importants pour le suivant. Cette suite « officielle » n'est par la suite que peu consultée par le commandant, qui en prend connaissance bien sûr, mais ne l'utilise finalement que rarement, sinon dans les moments de creux d'activité, pour vérifier qu'il n'a rien oublié.

- 28 Ce document rend possible une certaine continuité dans la gestion du navire. Par exemple, la suite liste les discussions ouvertes avec la terre, que le nouveau commandant doit poursuivre pour pouvoir clôturer les procédures en cours. Conformément à la philosophie du code ISM, ce document officiel suit une procédure objectivée. Les termes de la discussion ne changent pas d'une personne à l'autre, et le nouvel embarqué peut poursuivre le processus quand bien même il n'a pas vécu la situation ayant donné lieu à un *nearmiss* ou à un *risk assessment*. En revanche, les autres informations font l'objet d'un tri par le commandant partant, en fonction de ce qu'il estime nécessaire au suivant, selon le degré d'interconnaissance entre les deux personnes, l'expérience, l'ancienneté sur le navire et dans la compagnie. En limitant ce choix effectué par les navigants, les documents ISM entendent endiguer l'opération de sélection, synonyme d'arbitrages individuels et invisibles.
- 29 La suite navigue donc entre le navire et la terre — qui est alors informée de la manière dont celui-ci est géré, voire mobilisée pour faciliter la résolution de problèmes. En effet, la circulation des documents permet de demander l'avis du service technique et/ou du service qualité lorsque le bord ne parvient pas à trouver seul de solution ou d'amélioration à un problème donné. Cette démarche tend à décloisonner le navire en le faisant bénéficier d'un regard extérieur, d'un recul dont les navigants sont parfois dénués en raison de la fatigue et d'une proximité trop grande avec le problème. Elle sous-tend toutefois aussi une nouvelle source de contrôle. En s'ouvrant, le navire se rend quelque part vulnérable.
- 30 C'est, semble-t-il, pour cela qu'un autre document plus confidentiel perdure, la « suite officieuse », laquelle n'est lue que par les deux personnes concernées et double la suite officielle qui, elle, n'existe sous sa forme objectivée que depuis l'existence de l'ISM. Ce papier n'emprunte pas les voies de communication ISM : il passe de main en main et ne quitte pas le bord. Si ce document existe depuis longtemps, il semble qu'avec l'ISM il ait trouvé une seconde vie car, « des fois, tu ne vas pas écrire des trucs. Parce qu'il y a

certaines choses qui font que... Tu ne vas pas tendre le bâton pour te faire battre ! » (Chef mécanicien). La suite personnalisée permet en effet d'attirer l'attention du nouvel embarqué sur des spécificités du navire, des dysfonctionnements et pannes bien réels, mais qu'on ne juge pas nécessaire de rendre publics parce que, malgré tout, le navire fonctionne — c'est-à-dire que la sécurité n'est pas ici mise en jeu, qu'elle ne nécessite pas l'intervention de l'extérieur, qu'il ne faut pas que la terre le sache. Car dans ce cas, la conformité avec le code ISM demanderait l'ouverture d'une procédure corrective jugée non appropriée ou trop lourde en regard de l'étendue du problème.

- 31 La rupture radicale entre les congés (d'une durée minimum de deux mois) et l'immersion tout aussi brutale dans le travail nécessite une solide passation, notamment lorsque le nouvel embarqué découvre le navire, son histoire et sa documentation. Le rôle des traces apparaît en effet dans toute sa force lorsque survient une relève impromptue (Encadré 2).

#### **Encadré 2 : Une relève impromptue, notes de terrain**

Peu avant mon arrivée à bord du pétrolier, le chef en place est évacué pour des raisons sanitaires au bout de deux jours d'embarquement. À cause d'une pénurie de chefs dans la compagnie, le second mécanicien est immédiatement promu, sans bénéficier de suite — qui aurait été d'autant plus utile qu'il venait d'arriver dans la compagnie et ne connaissait donc pas son fonctionnement. Au débarquement de ce dernier, le nouveau chef explique qu'il a dû corriger certaines erreurs commises par son prédécesseur. En cause, non pas son incompetence, mais bien l'absence de suite.

- 32 Chaque navire a ses spécificités, ses défauts de fabrication, ses « personnalisations »<sup>16</sup> que l'officier doit découvrir et apprivoiser, en plus de se mettre au fait des événements qui se sont déroulés lors de l'embarquement précédent. Or, ces éléments n'apparaissent pas dans la suite officielle car, souvent, ils supposent des manipulations non reconnues par la compagnie, lors desquelles les navigants se mettent nécessairement en situation d'irrégularité. Afin de ne pas se rendre vulnérables, ou tout simplement pour se faciliter le travail, les marins dissimulent donc certains éléments à la terre en faisant primer des arrangements clandestins (Rot, 2006) au nom d'une meilleure efficacité dans le travail. Ce faisant, ils contournent l'injonction à communiquer avec l'extérieur et réaffirment le caractère autonome et clos du navire.

### **2.3. Anticiper l'imprévu et déjouer l'éphémère du *free lance***

- 33 Lors d'une manœuvre, l'officier de quart doit aller chercher dans le logiciel la *check-list* correspondant à la manœuvre, l'imprimer pour l'avoir sous les yeux — généralement sur la table à cartes (Fig. 3) — et cocher les items au fur et à mesure de la réalisation des actions. Sur un bateau fonctionnant au *tramping*, le lieutenant possédait en plus un cahier personnel qu'il emmenait systématiquement pour son quart, dans lequel il notait les caractéristiques du bateau, ainsi que des remarques concernant les routes à tracer sur les cartes. En effet, pour chaque voyage il lui revient de rassembler un certain nombre d'informations (*waypoint*<sup>17</sup>, conditions d'embarquement du pilote, réglementations particulières de tel pays ou de tel port, etc.) qui constituent le *passage plan*. Tant que la compagnie n'a pas confirmé le voyage, l'officier ne peut pas faire ce travail de compilation d'informations. En revanche, dès que la destination est connue, il doit immédiatement effectuer les recherches pour que le bateau soit en règle. Consignant parallèlement ces éléments dans son cahier personnel, l'officier témoigne d'une volonté

d'anticipation en vue des prochains voyages. Si le navire est amené à refaire le voyage, il n'aura qu'à aller rechercher les informations dans son cahier personnel, beaucoup plus intelligible que les documents officiels.

Figure 3. La table à cartes où se trouve le journal passerelle



- 34 Le cahier personnel n'est donc pas mobilisé pour la manœuvre elle-même, il est accessoire, et ce qui semble être utilisé et suivi est bel et bien la *check-list*. Le premier traverse donc l'activité : il participe d'un processus de mémorisation et rationalisation d'une activité subordonnée à une grande incertitude et sollicitant l'opérateur à différents niveaux. En revanche, la *check-list* est directement intégrée à l'acte de travail : tout comme la procédure, elle répond « à un besoin rapide ; on a besoin de ça, tac, lui il n'est plus là, on prend la procédure » (Lieutenant pont). En manœuvre, l'attention est plus soutenue car les courants sont plus forts, les côtes plus mesquines, le trafic plus dense. L'esprit doit être libéré pour être en capacité de ne se concentrer que sur la manœuvre. Le caractère opératoire de ce document émerge donc de la spécificité du navire, qui est une organisation où les gens passent et qui nécessite dans certaines configurations des actions rapides et franches alors que le corps est fatigué des changements de rythmes découlant de la nature de l'activité.

« Écrire, c'est bien. Même le code ISM c'est bien, au début du moins, ça part d'une bonne intention. Les procédures par exemple, tu as eu une journée éprouvante, tu es en manœuvre le soir, jusqu'à trois heures du matin. Tu t'endors. On te réveille, tu n'es pas frais. Donc qu'est-ce que tu vas faire ? Tu vas prendre la procédure pour vérifier que tu n'as rien oublié » (Chef mécanicien).

- 35 La multiplication et la complexité croissante des opérations à effectuer accentuent la nécessité de ce genre de document simplifié, souvent perçu comme infantilisant, listant des opérations répétées et *a priori* connues de tous. Toutefois, du fait de cette traduction des opérations en termes abrégés, ces artefacts cognitifs se révèlent insuffisants. Ils sont alors combinés à d'autres « écrits pour soi ». Les officiers mécaniciens possèdent ainsi tous ou presque un petit carnet, glissé dans le bleu de travail, à caractère privé. Les marins y consignent les réglages, les circuits, les tâtonnements et erreurs commises.

« Je note tout, pour avoir des repères. C'est le fait de... tu oublies des trucs, tu vois mieux tes circuits, tu penses mieux, et puis s'il y a des trucs que tu peux améliorer, et après quand tu reviens, tu regardes ton carnet tranquillement, tu vas plus

rapidement. Oui c'est bien, tu as ton carnet, quand tu reviens sur le bateau trois ans ou cinq ans après, c'est un petit pense-bête en fait » (Second mécanicien).

- 36 Ces carnets personnels complètent et concurrencent l'utilisation de la documentation officielle détaillant le déroulement des procédures, le fonctionnement des machines, comment les réparer en cas de panne. Lorsqu'un mécanicien entame un boulot, il a ainsi sous les yeux, côte à côte, la pièce, la documentation industrielle et son carnet.
- 37 Les documents officiels fournissent donc des réponses minimales, mais concises et claires pour éviter les erreurs d'autant plus probables que le *turn-over* des marins est important. La documentation prend en effet tout son sens si l'on considère le rythme auquel les officiers tournent sur les différents navires d'une compagnie ou entre les différentes compagnies. Engagés en *free lance*, les marins se trouvent être moins investis face à leur outil de travail : pourquoi s'évertuer à apprendre et améliorer le système quand on ne fait que passer ? Les papiers sont alors mobilisés pour apprendre le navire vite et dans ses grandes lignes.
- 38 Cependant, parce que cette documentation est insuffisante, et parce que, malgré tout, il subsiste l'éventualité de revenir sur ce navire, le carnet limite l'incertitude et les ruptures temporelles propres à l'activité en mer. En cela, il crée de la continuité en témoignant de l'expérience acquise mais aussi — et peut-être plus — de l'expérience que les autres ont bien voulu partager, et que l'on s'est empressé de noter afin de sauvegarder ces enseignements au-delà du débarquement de celui qui les prodigue. Objet symbolique et éminemment intime, le carnet est un objet qui résiste dans cet environnement instable et éphémère où la transmission des savoir-faire et l'accumulation de savoirs pratiques s'effectuent au fil des embarquements.

## 2.4. Rythmer, agencer, organiser les tâches

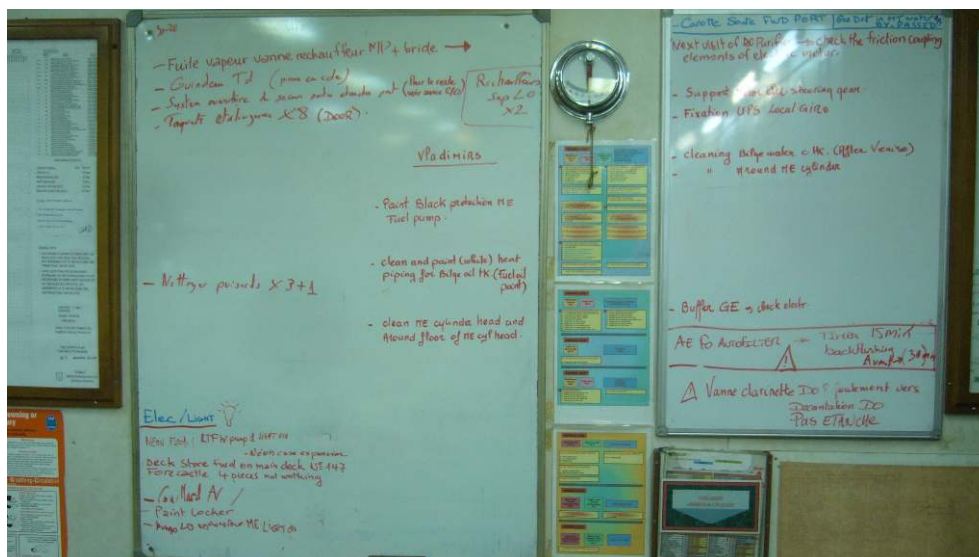
- 39 Pour organiser la maintenance préventive, la compagnie a mis en place un logiciel chargé de déterminer les différents *jobs* à effectuer. Cet outil de travail est devenu central car il comprend toute la documentation ISM et constitue l'interface communicationnelle entre le navire et la compagnie. C'est par lui que, *via* internet, s'échangent les documents. Selon certains critères (degré d'urgence, maintenance toutes les x heures), une liste, non modifiable à bord et éditée tous les mois, distribue ces opérations entre les différents grades. Cependant, cette liste n'est mobilisée qu'en arrière-plan car priorité est donnée aux pannes imprévues — que l'on n'a pas le temps d'écrire —, ou bien aux tâches listées sur les tableaux effaçables, qui viennent s'ajouter à la maintenance préventive du logiciel. Placés en évidence aux PC machine et cargo, les tableaux servent à noter les choses qui ont été détectées lors des rondes ou du travail quotidien, et qui n'apparaissent donc pas dans l'ordinateur (Fig. 4). De même que pour la suite officielle, la liste éditée par le logiciel n'est donc consultée que lorsqu'un officier a un « creux » d'activité, tandis que le tableau illustre le travail à réaliser dans les heures ou les jours à venir. L'existence de ces différentes listes (celle du logiciel, celle du tableau) reflète également la division du travail entre les échelons. Si les officiers se réfèrent au logiciel, le travail des ouvriers est affiché sur ce tableau. Le type de support choisi correspond de ce fait aussi à une hiérarchisation des tâches entre les membres de la machine.

« Le tableau dans la machine, ça sert à quoi ?

— C'est des trucs qui ne sont pas dans la maintenance. On a deux *fitters* [monteurs-ajusteurs], qu'il faut occuper. Donc tu vois des trucs des fois, "tiens ce serait bien de faire ça", donc je le note au tableau.

- Ça veut dire quoi, “ça ne rentre pas dans la maintenance” ?
- Ce n'est pas dans la maintenance *boatlog* [18]. C'est des trucs en plus. Je ne sais pas, un agrandissement d'une armoire, faut faire de la boulonnerie, c'est plus des trucs pour les *fitters*, ou des trucs pour le nettoyeur » (Second mécanicien).

Figure 4 : Tableau au PC machine listant les tâches à effectuer pour les ouvriers



- 40 Le logiciel, dans sa maintenance planifiée selon des critères permanents et objectifs, s'avère insuffisant pour couvrir toutes les tâches. Ce système sociotechnique toujours précaire appelle en effet à un « respect des choses » (Dodier, 1995) qui se traduit par une attention portée au moindre événement afin d'éviter l'arrêt des installations ou d'améliorer leurs performances. Le logiciel permet donc de disposer d'un cadre général au sein duquel viennent s'ajouter les travaux quotidiens de réparation et d'amélioration effectués par les officiers ou les ouvriers, selon l'importance et la dangerosité du travail.
- 41 Ce cadre ne peut de toute façon être qu'indicatif compte tenu de l'interrelation entre ces travaux de maintenance et la météo ou la position du navire. Un gros travail, tel que le démontage d'un piston nécessitant l'arrêt du moteur, ne pourra se faire en cas de gros temps ou si le bateau est à proximité des côtes ou au mouillage<sup>19</sup>, car la sécurité du bateau serait remise en cause. L'attribution des contrats d'affrètement influence donc fortement l'organisation de la maintenance. À bord d'un caboteur — qui est constamment près des côtes — ou d'un navire fonctionnant au *tramping* — qui ne connaît sa destination qu'au dernier moment —, les travaux sont plus difficilement planifiables que sur un *liner* au long cours. Réalisant toujours les mêmes routes, il y est beaucoup plus aisé de planifier la maintenance car on sait bien à l'avance quelle zone le bateau va traverser et à quel moment<sup>20</sup>.
- 42 En raison de ces contraintes naturelles et commerciales, des *jobs* peuvent rester inscrits au tableau des jours, voire des mois, parce que les conditions ne sont jamais réunies pour les exécuter. L'accumulation des écrits témoigne donc de la quantité de travail à accomplir, voire du retard pris par les opérateurs face aux détériorations : plus il y a d'inscriptions au tableau ou de *jobs* non rayés dans la liste du logiciel, plus l'on souhaite que le bateau s'en aille loin des côtes afin de réduire une liste qui s'allonge de jour en jour, et qui témoigne de la multiplication des sources de fragilisation de l'organisation. Tout en gueuttant les moments où l'une de ces maintenances pourra être faite, il s'agit de



« caser » de la petite maintenance en allant fouiller dans la liste du logiciel. Or, ces menus travaux ne sont guère appréciés. Dans ces moments, l'activité à bord est ralentie, l'on cherche à s'occuper autrement pour repousser ces *jobs* peu intéressants tout en se tenant prêt à saisir la moindre occasion d'engager un gros travail – ce qui correspondra alors à une accélération soudaine et enthousiaste du rythme de l'activité.

« Parce que ça change tout le temps : en cinq minutes on peut faire demi-tour ! Y a jamais rien de fixe. Ici on fait tout au dernier moment. Mais ça marche, c'est ça qui me fait plaisir aussi. Je vois les bateaux qui allaient dans le Pacifique, on planifiait des trucs, parfois on ne les faisait pas. Ici il y a toujours moyen de caser quelque chose, donc au final je trouve qu'on bosse mieux ici. Si ce n'est pas demain, ce sera après-demain. Mais faut être prêt » (Chef mécanicien).

- 43 Même si ces occasions peuvent signifier un allongement significatif de la journée de travail, une certaine émulation les accompagne. Effectuées collectivement, elles fournissent une bonne excuse au chef mécanicien pour quitter son ordinateur et remettre les mains dans le cambouis, aux officiers inférieurs et aux élèves pour apprendre de nouvelles ficelles du métier, aux ouvriers pour s'impliquer davantage dans la machine et montrer aux supérieurs leur motivation et leur volonté d'apprendre.
- 44 C'est donc agencés les uns aux autres que les écrits s'avèrent tout à fait efficaces. Parce que le travail s'effectue selon différents registres d'action nécessitant à la fois savoirs procéduraux et savoir-faire issus de l'expérience et de la transmission sur le terrain, seule une utilisation combinée permet d'exploiter le sens pratique de chacun des documents.

### 3. Sens et contresens des écrits

#### 3.1. L'écriture comme articulation Terre-Mer

- 45 À travers le logiciel et depuis l'entrée d'internet sur les navires, les échanges avec la terre sont quasi permanents de manière à recevoir en simultané les instructions de route et d'escale, prévoir l'organisation des relèves, commander du matériel, recevoir de nouvelles réglementations, mais aussi rendre compte, témoigner, discuter des risques avec la terre. Ces échanges de mails et de documents entre le navire et les différentes entités de la compagnie (services commercial, armement, sécurité et qualité) donnent à voir le navire relié, télécommandé des quatre coins du monde.
- 46 Cette évolution, souvent décriée par les marins qui se plaignent de leur perte d'autonomie, s'est accélérée depuis l'introduction du code ISM. Les documents ISM tendent en effet à accentuer le caractère omniscient de la terre à travers ses documents-type qui appellent à une planification de l'activité beaucoup plus précise, collective et publique, ainsi qu'à un retour systématisé sur l'acte réalisé. À côté des *check-lists*, les navigants doivent dorénavant manipuler des procédures d'évaluation des risques (*risk assessment*) pour une opération donnée, rédiger des retours d'expériences (*experience feedback*, rapport d'accident), ou encore des presque-accidents (*nearmiss*) (encadré 3).

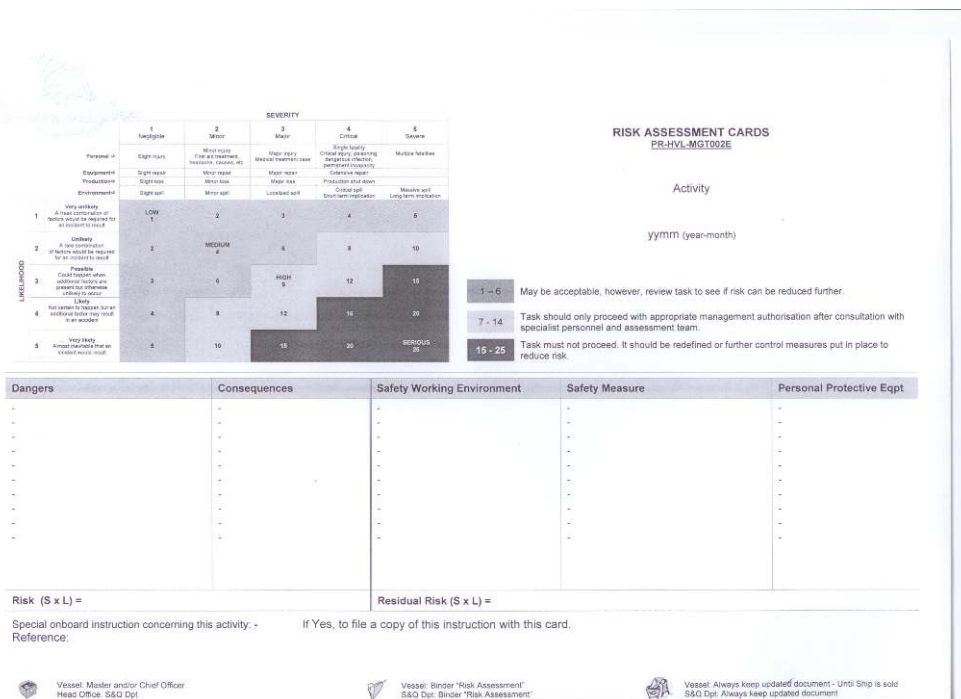
#### **Encadré 3 : Risk Assessment**

Rédigé par les chefs de service, le *risk assessment* doit, pour une opération donnée, évaluer tous les risques potentiels que celle-ci peut comporter (Fig. 5). Avant d'agir, officiers et matelots concernés par cette action doivent donc discuter, évaluer, confronter leurs propositions. Outre la description des divers scénarios possibles, le *risk assessment* comprend la rédaction des permis de travail pour chaque personne

impliquée. Selon le nombre et la nature des risques et des blessures potentielles, ainsi que les solutions suggérées pour diminuer les risques, le logiciel calcule une probabilité de risque et classe le travail concerné dans un code couleur. Si le travail apparaît dans la couleur rouge, il est prohibé ; s'il est orange, il faut demander l'autorisation à la compagnie ; s'il est vert, il peut être effectué sur le champ.

47 Au-delà de la place de plus en plus importante que prend l'écrit dans le travail, l'ISM entraîne également une nouvelle façon d'appréhender le travail, davantage réflexive et collective, où il s'agit, par écrit et sous l'œil de la hiérarchie, de prendre le temps de discuter avant d'entreprendre une action, ou d'y revenir afin d'évaluer la qualité et l'efficacité du travail effectué. Ce travail doit se faire en étroite collaboration avec la compagnie, laquelle devient un collaborateur privilégié du fait de son regard extérieur et global sur toute la flotte. Si un navire rencontre un problème et en réfère au siège, celui-ci pourra alimenter la réflexion en allant regarder si d'autres bateaux ont connu des difficultés similaires. Cette nouvelle régulation du travail entend ainsi favoriser un engagement plus marqué de la compagnie qui, face aux écrits des navigants, a un devoir de réponse. Saisie sur une question précise, elle est tenue d'engager une « procédure corrective » qui permettra de renforcer la sécurité à bord. Ces réponses sont ensuite rendues publiques – souvent sous la forme d'affichages, de nouvelles procédures ou check-lists – afin de permettre un partage de l'expérience et de faire valoir l'exemple. Si cela s'avère pertinent, elles sont par la suite mises en application pour l'ensemble des navires.

Image 200000090000E4D80000971F9662019A.wmf Figure 5. Exemple vierge d'une procédure d'évaluation des risques (Risk Assessment)



48 De ce point de vue, le code ISM s'avère être similaire aux systèmes qualité tels que les normes ISO. Tout comme ces systèmes tendant à la qualité totale, le code a fait de la maxime « faire ce que j'écris et écrire ce que je fais » son credo principal (Cochoy, de Terssac, 1999). Ces retours traitant de la sécurité et des risques à bord doivent nourrir

l'organisation et lui permettre d'améliorer de façon permanente le procès de travail. Si les documents servent donc un objectif de diminution des risques, ils constituent également des outils pour la mise en place d'une démarche qualité : si les accidents diminuent, la qualité du service rendu sera augmentée. À cet égard, il n'est pas inutile de rappeler que l'adoption du code se fait sous l'impulsion des clients, les affréteurs, et notamment les majors pétroliers dont l'image a été particulièrement ternie par les conséquences des catastrophes. Le code donne ainsi une place centrale au client : il produit de nouvelles exigences, prescrit des audits (les *vettings*) qui donnent lieu à une certification ISM de la compagnie et de ses navires. L'autre objectif de ces écrits est donc d'établir une traçabilité des actes réalisés afin de témoigner à la compagnie, aux affréteurs, aux autorités, de la qualité du travail effectué — ou, pour le dire autrement, pour attester de la conformité de ces actes aux réglementations. En cas d'audit, d'inspection ou de litige, ces écrits sont en effet revisités et croisés afin de contrôler la concordance entre ce qui est fait et ce qui est écrit. Dans ce système, seul l'écrit fait foi. Un acte non consigné n'est pas considéré comme effectif, et une non-conformité des documents entraîne des sanctions qui peuvent aller jusqu'à l'immobilisation de tous les navires de la compagnie.

- 49 La double facette du code ISM, améliorer la sécurité maritime tout en s'inscrivant dans une logique de qualité totale, est source de tensions nouvelles entre le bord et la terre, notamment parce que ces écrits constituent une nouvelle forme de contrôle à distance de l'activité, mais aussi parce que bien qu'obligatoires, les documents ne correspondent pas toujours aux contraintes de l'organisation.

### 3.2. Écrire n'est pas faire, et vice versa

- 50 L'événement soudain (route de collision devenant subitement dangereuse, feu se déclenchant dans les aménagements) révèle une des limites de l'injonction de planification et de traçabilité voulue par l'ISM. Lorsqu'il s'agit d'agir vite pour anticiper un accident et limiter ses conséquences, il est peu envisageable de procéder à une concertation collective pour entamer une évaluation des risques. Dans ce cas, seule l'action du navigant, qui s'apparente sur bien des points à la figure du prudent aristotélicien (Aubenque, 1963), est efficace. Les documents sont alors laissés de côté pour donner la priorité à la résolution du problème.

« Le fait que les com' soient plus faciles, ça nous permet de discuter des risques avec la terre. Mais jusqu'à présent, les gens prenaient leurs responsabilités. Et de toute façon, dans certains cas *on en est toujours là* parce qu'il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir, il y a des moments où on est bien obligé de s'occuper des choses quand elles arrivent. Certes on essaie de prévoir, mais on ne peut pas tout prévoir. *Il y a quand même des domaines où on ne peut pas prévoir*, des domaines difficiles, pour des raisons météo, le trafic, on est bien obligé de... on ne peut pas appeler la terre... » (Commandant).

- 51 Dans ces situations qui rappellent le caractère isolé du bateau, les navigants ne peuvent pas toujours se saisir des documents ISM et du circuit de communication que ceux-ci préconisent. Ainsi, les *check-lists* sont remplies de manière automatique sans accorder une attention précise aux items. De même, une fuite d'eau repérée dans un ballast mettant en jeu, à terme, la flottabilité du navire, exige rapidement une visite minutieuse de ce dernier afin de déterminer d'où provient la faille. Privilégiant la responsabilité opérationnelle, l'inspection est préférée à une heure de rédaction de permis de travaux

pour chaque matelot accompagnant l'officier. Faire primer la réparation sur les documents ne signifie donc pas un quelconque désengagement des acteurs vis-à-vis de leur outil de travail, mais témoigne davantage de la prise en compte par les navigants des enjeux de sécurité dans leur immédiateté la plus concrète, au-delà des enjeux de traçabilité et de responsabilité juridique, jugés alors secondaires. Or, dans ces cas précis, les navigants se mettent en position de vulnérabilité vis-à-vis de la politique du code. D'une part, le fait de ne pas écrire entraîne l'impossibilité de prouver ce qui a été fait, ce qui discrédite d'emblée leurs actions. D'autre part, si un accident survient alors que les papiers ne sont pas clairs, les marins seront automatiquement mis en cause.

« En théorie, chacun doit venir lire ce qui a pu être modifié dans la procédure, et une fois qu'il l'a lu, il reconnaît sa responsabilité. Si, à la suite d'un accident, on démontre que vous avez une part de responsabilité parce que vous n'avez pas suivi une procédure, on va vous dire : "mais monsieur, vous avez fait ça mais la procédure vous demandait de faire autre chose, comment se fait-il, vous l'avez lue !" C'est une façon pour la compagnie de rejeter la responsabilité sur un... pour éviter qu'il y ait quelque dirigeant qui aille en prison » (Responsable HSEQ [*Health Security Environment Quality*]).

- 52 Les documents ISM nominalisent et individualisent la faute, qui est d'autant plus souvent rejetée sur les marins qu'ils sont les seuls à agir sur le navire. C'est pourquoi, contrairement à l'attitude d'*exit* (Hirshmann, 1970) adoptée par d'autres, un certain nombre de marins (en majorité des chefs ou des commandants) se comportent en véritables militants pour une utilisation stratégique du code ISM.

« Ce qu'il faut bien qu'ils comprennent, c'est que les procédures vont permettre aux marins de se défendre. C'est-à-dire : "j'ai appliqué la procédure qui vient du siège à la lettre, ça n'a pas marché". Le *feedback* ça va être "OK, on va chercher ce qui ne va pas, on change la procédure". On se remet en cause. On se remet en cause, au siège. Mais le commandant a de quoi se défendre » (Commandant en mission à terre au service ISM).

- 53 Les documents ISM offrent ainsi aux marins, sinon une protection juridique, du moins une parade à des remontrances moralisantes de la part de l'armement. Emprunter les voies de communication de l'ISM permet aux navigants de faire valoir leur point de vue. En cas de problème, et une fois épuisées toutes les voies de recours auprès des services concernés, les navigants peuvent faire appel au service ISM, qui est alors chargé de juger si ce qui est planifié par les autres services (commercial, technique, etc.) est réalisable. Le service et la documentation jouent donc également un rôle neutre d'« arbitre de la sécurité » entre la pression commerciale et les contraintes maritimes, permettant au mieux de résoudre le problème, au pire de se déresponsabiliser si l'incident survient.
- 54 Ne pas écrire, agir puis remplir les évaluations de risques et les *check-lists*, mais aussi suivre à la lettre une procédure, revient à trouver un compromis entre les injonctions contradictoires (agir sur l'organisation, planifier l'activité, répondre à la pression commerciale) tout en se donnant les moyens de se sortir du jeu de la responsabilité accusatoire (Rot, 1998). Mais ceci ne signifie pas que les opérateurs ignorent les impératifs de sécurité. Ce faisant, ils rappellent simplement que, du fait de son environnement et de son exploitation, le navire n'est pas une organisation stable où il serait possible de tout anticiper.

### 3.3. « Ce n'est pas le même monde »

55 L'efficacité de ce système repose dès lors sur la création d'un espace où la discussion est possible, où l'expertise de chacune des parties est reconnue et comprise.

« J'ai eu une discussion à l'embarquement dernier sur une procédure importante. C'est pour les entrées dans les citernes, comment rentrer dans les citernes pour faire les analyses de gaz. J'ai entamé une discussion [avec le service HSEQ] parce que pour moi ils fixent des limites qui sont très difficilement atteignables. J'ai discuté avec eux, au bout d'un moment ils m'ont dit : "Captain, y a tous les autres bateaux qui se débrouillent avec ça, on ne comprend pas pourquoi toi tu t'en sors pas". Évidemment, dans le meilleur des mondes on peut suivre [cette procédure]. Peut-être. Mais ça rallonge les temps de ventilation [des cuves], ça veut dire que ça rallonge l'opération de lavage, et après, nous, on a quand même le bateau à charger. Je ne me fais pas d'illusion : les autres bateaux, qu'est-ce qu'ils font ? Ils déclarent qu'ils l'ont fait mais ils ne suivent pas. Après, s'il arrive un accident, ils viendront dire "oui mais vous n'avez pas suivi la procédure". Sauf que la procédure qu'ils nous ont mise est tellement astreignante qu'on est obligé de la dépasser un petit peu. Et c'est là que c'est dangereux parce qu'après, chacun va s'arranger » (Commandant).

56 L'ISM suppose de la part des services à terre de s'en remettre au savoir-faire et à l'expérience des marins (le fameux *sens marin*) sans pointer du doigt l'erreur commise, et, de la part des navigants, de faire confiance aux services dans leur capacité à traduire ces savoir-faire en de nouvelles procédures. À défaut, les documents s'accumulent et s'éloignent de la réalité, faisant revenir à grands pas l'appréciation personnelle et la prise de décision individuelle et isolée que le code cherche à évincer. Or, l'avènement de cette relation de confiance et de reconnaissance passe avant tout par l'existence de « savoirs d'arrière-plan » (Grosjean et Lacoste, 1998) partagés par les différents acteurs. Le fait que les documents soient reçus à terre par des personnes connaissant le métier et ses contraintes est ici d'autant plus important que le secteur fait travailler ensemble des personnes situées à distance les unes des autres, et que leur unique moyen de communiquer est intermédié par de l'écrit très formalisé. Le risque que les écrits perdent de leur sens originel est de ce fait accentué.

« Quand tu lis un rapport, moi je fais l'effort en permanence de me remettre en situation : pourquoi il a écrit ça, c'est parce qu'il est énervé, ou il s'est passé quelque chose. Mais effectivement, tu reçois le truc dans une tour à Paris, tu n'as jamais mis les pieds sur un canot : on est passé à trois mètres d'un caillou.... Oh bah il fait chier, c'est son métier ! C'est pas le même monde, c'est pas le même langage, c'est pas le même historique, c'est pas la même culture » (Personne désignée [21], ancien navigant).

57 Il est intéressant de souligner que l'adoption de l'ISM s'effectue dans une conjoncture où il est devenu difficile pour les compagnies de trouver un personnel ancien navigant pour occuper les emplois sédentaires, à terre<sup>22</sup>. Et même quand ce personnel à terre s'avère être ancien navigant, des problèmes subsistent. Supérieures d'un point de vue hiérarchique, ces personnes sont chargées de conseiller des chefs ou des commandants, alors même qu'en tant que navigants elles occupaient des fonctions d'officiers inférieurs. Leur connaissance du métier est de ce fait limitée, comparée à celle de leur interlocuteur qui, avant de s'en remettre à la terre, a déjà fait le tour de son équipage pour trouver une solution. L'incompréhension entre les deux parties qui en résulte accentue les risques de suspicion entre elles, et affecte le sens pratique des procédures : celles-ci apparaissent

d'autant plus comme des documents destinés à protéger les différents acteurs et abandonnant la volonté d'amélioration de l'organisation du travail.

## 4. Conclusion

- 58 Mis bout à bout, les écrits du bord racontent l'histoire du navire, ses particularités et ses évolutions, qu'il importe d'apprendre et d'apprivoiser à chaque nouvel embarquement. Les usages de cette diversité des supports et des types d'écriture montrent que c'est une utilisation tout à la fois combinée et concurrente des différents écrits qui permet de donner un sens pratique aux documents. Les contextes différents dans lesquels se déroule le travail en mer, alternant constamment des situations d'urgence et de routine, justifient des agencements locaux par les officiers qui parviennent ainsi à faire sortir le caractère opérant de chacun des supports qui, isolés, s'avèrent inadaptés. Avoir un regard sociologique sur ces écrits suppose donc de considérer ces matériaux comme des pratiques sociales inscrites dans un ensemble beaucoup plus large que le seul poste de travail, et d'en analyser l'usage et les interrelations, ainsi que les relations entre les différents supports et types d'écriture.
- 59 Ceci est d'autant plus vrai que la stabilisation du navire passe aussi par un renforcement des liens avec la terre, qui réapparaît sous le visage du chef d'orchestre de la sécurité maritime. Pour que celui-ci endosse pleinement cette fonction, il faut cependant que le navire accepte de s'ouvrir, de témoigner, de discuter du travail et de ses risques avec la terre. Cette mise en lumière de l'activité est à double tranchant : faire part à la terre de ses problèmes permet parfois de trouver de meilleures solutions et ainsi d'améliorer la sécurité de tous. Dans le même temps, cette démarche sous-tend une perte réelle d'autonomie tout en interrogeant les limites de la responsabilité de chacun des acteurs. Car si la compagnie est dès lors obligée de conseiller un navire en difficulté, elle reste déchargée de toute responsabilité, y compris lorsque le capitaine – qui demeure maître de ses choix et est donc considéré comme autonome – suit ses recommandations.
- 60 Parallèlement, parce qu'en contact quasi permanent avec la terre, le commandant se fait plus que jamais le relais de la politique de la compagnie et, partant, de ses contraintes commerciales. Dans cette optique, les documents se font davantage les vecteurs d'une contrainte marchande pour le navire que le support d'une amélioration de la sécurité maritime<sup>23</sup>. L'utilisation des écrits révèle donc parfois une autonomie bien particulière qui sous-tend en réalité une individualisation des responsabilités que l'existence de contrôles internes et externes peine à surmonter.
- 61 Afin de garder un certain contrôle sur le navire, écrire devient alors un jeu subtil : comment formuler telle ou telle demande de façon à ce qu'elle aboutisse ? À quel service envoyer ce retour d'expérience pour qu'il soit vite suivi de mesures correctives ? Comment dissimuler ou dévoiler quelque chose sans se mettre en situation de faute ? Ces écrits soulèvent l'éternel dilemme de la preuve : s'ils permettent de témoigner et de se dédouaner, ils entraînent aussi une exposition accrue à l'accusation individuelle. Les comportements observés suivent ainsi une volonté d'écrire, *mais pas trop*, permettant de se protéger en jouant le jeu de l'ouverture *a minima* sans pour autant se mettre en difficulté. Dans une optique stratégique au sens de Michel de Certeau (1980), le code apparaît alors comme une ressource nouvelle pour les marins, et notamment le commandant, face à la tendance accusatrice que contiennent implicitement ces documents.

62 De toute part, il convient donc de se protéger en multipliant les procédures pour les armateurs et affréteurs, en « checkant » ces dernières pour le marin quand bien même elles ne sont pas suivies, dans le but poursuivi d'une « efficacité malgré tout »<sup>24</sup>. Ces comportements déviants à la norme ISM mettent à jour l'inadéquation entre les contraintes et les temporalités des différents acteurs qui gravitent autour du bateau. Sans être propre au maritime, cette confrontation de régimes de contraintes semble toutefois être ici exacerbée — parce que, d'un côté, les donneurs d'ordre ne peuvent pas voir directement comment l'activité se déroule à bord et doivent donc s'en remettre aux écrits des opérateurs et que, de l'autre côté, du fait de leur place exclusive dans le procès de travail, les marins se trouvent être porteurs d'une très large responsabilité à la mesure des enjeux commerciaux du transport maritime. Or, dans ce contexte contrasté, un risque pris par un marin du bord n'a pas le même sens qu'un risque pris par un propriétaire de plusieurs dizaines de navires. Lorsqu'il importe pour l'un d'effectuer un voyage sans incident majeur, il s'agit pour l'autre de se maintenir dans un marché ultra-concurrentiel, parfois au prix, justement, de la sécurité du premier.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubenque, P., 1963. *La prudence chez Aristote*. PUF, Paris.
- Barnier, L. M., 2005. *Entre service public et service privé, la valorisation du travail dans le transport aérien*. Thèse de sociologie, Université Paris X, Nanterre.
- Baumler R., Lille, F., 2005. *Transport maritime, danger public et bien mondial*. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris.
- Bhattacharya, S., 2009. *The Impact of the ISM Code on the Management of Occupational Health and Safety in the Maritime Industry*. Ph.D., School of Social Sciences, Cardiff University, Cardiff.
- Boissières, I., Gauzin, N., Terssac, G. de, 1998. *Rapport final d'étude, Gestion des activités de maintenance.*, France Télécom / CERTOP-CNRS, Toulouse.
- Certeau, M. de, 1980. *L'invention du quotidien*. 1. Arts de faire. Gallimard, Paris.
- Chaumette, P., Kahveci, E., Lillie, N., Lane, A., Veen, A., 2011. *Comment mettre en valeur la formation et le recrutement dans l'industrie du transport maritime en Europe ? Rapport final pour l'European Transport Federation (ETF)*, Bruxelles.
- Chateauraynaud, F., 1997. *Vigilance et transformation. Présence corporelle et responsabilité dans la conduite des dispositifs techniques*. Réseaux 85, 101-127.
- Clot, Y., 1995. *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris.
- Cochoy, F., Terssac, G. de, 1999. *Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective*. Sciences de la société 46, 3-18.
- CNUCED, 2008. *Étude sur les transports maritimes*. Rapport du secrétariat de la CNUCED, Nations-Unies, New York et Genève.

- Delcambre, P., 2002. Un salarié a-t-il un « rapport à l'écriture » ? Quelques réflexions sur une activité des officiers de la marine marchande : remplir le journal passerelle. *Pratiques* 113/114, 68-82
- Denis, J., Pontille D., 2010. Performativité de l'écrit et travail de maintenance. *Réseaux* 163, 105-130.
- Dodier, N., 1995. Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées. Métailié, Paris.
- Dubey, G., 2005. L'autonomie sociale dans les grands systèmes techniques : le cas du contrôle aérien. In: Bidet, A. (Ed.), *Sociologie du travail et activité*. Octarès, Toulouse.
- Gras, A., 1993. Les macro-systèmes techniques. PUF, Paris.
- Grosjean M., Lacoste M., 1998. L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit". *Sociologie du travail* 40 (4), 439-461.
- Hirshmann, A. O., 1995 [1970]. Défection et prise de parole. Fayard, Paris.
- Jounin, N., 2008. Chantier interdit au public. La Découverte, Paris.
- Langewiesche, W., 2005. Cargo hors la loi. Un monde de crime et de chaos. Éditions Autrement, Paris.
- Lehanier-Reuter, D., 2010. Livrets de bord et travail des enseignants du second degré. *Langage et société*, 134 (4), 55-78.
- Lille, F., 2000. Pourquoi l'Erika a coulé. L'Esprit frappeur, Paris.
- Moricot, C., 2001. La maintenance des avions : une face cachée du macro-système aéronautique. In: Bourrier, M. (Ed.), *Organiser la fiabilité*. L'Harmattan, Paris, p. 183-200.
- Naville, P., 1960. Vers l'automatisme social. *Revue française de sociologie* 1 (3), 275-285.
- Norman, D., 1993. Les artefacts cognitifs. In: Conein B., Dodier N. et Thévenot L. (Eds), *Les objets dans l'action*. Éditions de l'EHESS, coll. « Raisons pratiques », Paris, p. 15-34.
- Paradeise, C., Vourc'h, F., 1982. Problèmes de régulation d'un marché du travail corporatiste : la marine marchande, Vol. 1. Rapport pour la DGRST/ Ministère des transports.
- Perrow, C., 1984. *Normal accidents : Living with high-risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Rot, G., 1998. Autocontrôle, traçabilité, responsabilité. *Sociologie du travail* 40 (1), 5-20.
- Rot, G., 2006. *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Octarès, Toulouse.
- Saglio, J., 2001. Souplesse du quotidien et rigidité dans la crise : l'organisation du travail sur un bateau de guerre. In: Bourrier M. (Ed.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, p. 161-182.
- Sennegeon, B., 2009. Étude ergonomique des processus de fatigue en milieu maritime : analyse comparée de situations professionnelles distinctes. Thèse de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Orléans.
- Suplice, G., 2011. Study on EU Seafarers Employment. Final Report. European Commission, Directorate General for mobility and transport - Directorate C - Maritime transport.
- Torny, D., 1998. La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses. *Politix* 44 (4), 51-75.
- Vatin, F., 1987. *La fluidité industrielle, essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*. Méridiens-Klincksieck, Paris.



## NOTES

1. Je remercie Gwenaële Rot pour son aide dans la rédaction de cet article.
2. ICS : International Chamber of Shipping ; OCIMF : Oil Companies International Marine Forum ; Intertanko : International Tanker Owners Association.
3. Ce naufrage fera 193 victimes. Il faut également mentionner l'incendie du *Scandinavian Star* en 1990 (158 victimes), et le naufrage de l'*Estonia* en 1994 (950 victimes). Pour un point de vue journalistique sur ce processus d'adoption des conventions, voir Langewiesche, 2005.
4. Code ISM, paru au *Journal Officiel* le 26 avril 2003.
5. Il importe de distinguer les navires affrétés en lignes régulières des navires pratiquant le *tramping*, lesquels sont loués au voyage tandis que les premiers sont affrétés sur une période donnée. Contrairement aux navires affectés à des lignes régulières et effectuant toujours les mêmes trajets, les navires travaillant sous ce système d'exploitation changent de route à chaque voyage. Découlant directement des appels d'offres dont se saisit la compagnie, la destination évolue selon l'affréteur qui est différent pour chacun des voyages. Naviguer au *tramping* constitue donc une source d'incertitude supplémentaire.
6. Nous avons pu travailler au pont (nettoyage, piquage de rouille, peinture) comme à la machine (nettoyage, démontage de pièces, bricolages divers), étant considérée tour à tour comme main-d'œuvre d'appoint, élève officier ou simple observatrice.
7. Pour des navires de 200 mètres de long en moyenne, alors qu'un navire de guerre comme celui étudié par Dufoulon *et al.* (1999), qui fait 139 mètres de long, en compte 250.
8. Un navire français navigant sur les mers européennes doit être armé d'un équipage comprenant au minimum 25% de marins communautaires.
9. Communément appelées « marchands d'hommes » par les acteurs du secteur, les agences de *manning* sont des intermédiaires situés dans des bassins d'emploi maritime (Asie du Sud-Est, Europe de l'Est) fournissant aux armateurs de la main-d'œuvre à bas coût.
10. On comptait 55086 marins de commerce en France en 1950. Ils ne sont plus que 13311 en 2011, ce qui représente une variation de -75,84 % en soixante ans, alors que le taux de croissance annuel moyen du secteur est estimé à 3,1% ces trente dernières années (Source : CNUCED, 2008). La diminution de l'emploi maritime en Europe de l'Ouest est compensée par une augmentation de l'emploi de marins issus d'Europe de l'Est et d'Asie. Pour une estimation mondiale de 1371000 marins en 2011, 18,5% sont issus de l'Union européenne et de la Norvège, représentant 23% des officiers et 15% des matelots. En 2006, 36% des marins du monde étaient Philippins (Source : Suplice, 2011).
11. C. Paradeise et F. Vourc'h notent que « L'expérience se communique des plus vieux aux plus jeunes dans la situation de travail », et soulignent l'importance des rencontres et des liens tissés dans ces moments de transmission : « [l'expérience] est indissociablement professionnelle et sociale ; la professionnalisation est socialisation au sens plein » (Paradeise et Vourc'h, 1982).
12. Si les officiers européens embarquent pour deux mois environ, les marins philippins sont embarqués pour six mois minimum.
13. Les seules occasions de regroupements collectifs sont les exercices de sécurité auxquels tout le monde, hormis l'officier de quart, est tenu de participer.
14. Sur les conséquences de la fatigue dans le travail à bord des navires, voir Sennegon, 2009.
15. Un navire en « marche normale » signifie qu'il n'est ni à l'encre, ni à la dérive, ni en manœuvre, c'est-à-dire en route libre, sous pilote automatique.
16. Un chef mécanicien m'a ainsi montré toutes les modifications qu'il a effectuées au PC machine afin d'améliorer les prises à distance sur la salle machine depuis le PC. C'est à une

véritable « customisation » que le chef s'est adonné, rendue possible par le fait que cet officier tourne sur ce même navire depuis quelques années.

17. Les *waypoints* sont des points intermédiaires marqués sur la carte, qui permettent de visualiser la position du navire ou les endroits où il doit opérer un changement de cap.

18. C'est-à-dire le logiciel de la compagnie, dont le nom a ici été modifié.

19. Être au mouillage signifie jeter l'ancre dans une baie, une anse ou à l'entrée d'un port. Ce temps de mouillage intervient généralement lorsque le port est, pour diverses raisons (intempérie, accident, pénurie de marchandise, grève), embouteillé. La durée de ce temps d'attente est ainsi souvent indéterminée et il est donc difficile de planifier un gros travail à ce moment-là, d'autant plus que les moteurs tournent à plein régime et ne peuvent donc être mis hors service pour de la maintenance.

20. Le chef mécanicien peut également mieux gérer les commandes de matériel car les prochains ports sont connus, alors qu'au *tramping* il n'est pas rare de recevoir une commande faite un an plus tôt, arrivée dans le port choisi mais que le navire n'a finalement pas touchée à cause d'un changement d'affréteur survenu après la commande. En attendant de recevoir les pièces, la maintenance doit être faite sans ce matériel commandé, poussant les marins à des logiques de bricolage peu appréciées dans le seul but de « faire tenir » les installations avant de procéder à de la réelle maintenance. Sur cette idée de bricolage voir Dodier (1995).

21. La personne désignée est la personne responsable de la mise en place, à terre, de la documentation ISM ainsi que de la « viabilité » du code dans l'entreprise. Elle est normalement indépendante de la direction, qui constitue toutefois son supérieur hiérarchique.

22. Concernant le Royaume-Uni, « les emplois à terre dans le secteur sont environ 132 000 dont quelque 12% (c'est-à-dire 16 000) sont des emplois que les employeurs préfèrent confier à d'anciens marins et plus de 6,5% (c'est-à-dire 7 000) sont des emplois pour lesquels les entreprises considèrent qu'une expérience maritime est essentielle. Des chercheurs ont découvert que les entreprises confrontées à une pénurie d'anciens gens de mer ont réduit de 23% la proportion de postes dans la catégorie qualifiée d'« essentielle » depuis 1996 et mettent en garde contre le risque de détérioration de la qualité et de la compétence du personnel maritime à terre » (Chaumette et al., 2011).

23. Lors d'une réunion de sécurité, un bosco dit ainsi à ses matelots que « le HSQ [Health Security Quality] c'est le business ! Moins tu auras d'accidents, plus tu auras d'argent ».

24. « Ce travail d'ingéniosité compensatoire, cette sorte d'engagement professionnel pour “faire ce qui doit être fait”, en dépit des obstacles inattendus générés par l'organisation elle-même, je l'identifierais volontiers comme la poursuite d'une “efficacité malgré tout” » (Clot, 1995, p. 102).

---

## RÉSUMÉS

Du fait des nombreuses sources d'incertitudes et occasions de rupture entre les marins et le bateau, l'activité à bord d'un navire de commerce nécessite une panoplie d'outils participant à la continuité de l'activité et au repérage des acteurs dans l'action. L'écrit fait partie de ces instruments. L'observation des divers supports écrits du bord révèle la difficulté et en même temps la nécessité pour cette organisation de se pérenniser. Ils témoignent de l'existence d'une articulation particulière entre la terre et la mer, tout en soulevant des enjeux de responsabilité.

Because of the many sources of uncertainty and opportunities for separation between sailors and the ship, work on board a merchant ship requires a panoply of tools that contribute to the continuity of activity and the identification of active agents. Writing is one of these instruments. Observation of the ship's different written media reveals the difficulty and, at the same time, the need for this organization to be maintained. They reveal the existence of a particular connection between land and sea, while raising issues of responsibility.

## INDEX

**Mots-clés** : Risque, Management de la sécurité, Check-list, Procédure, Aléatoire, Repères, Action, Responsabilités

**Keywords** : Risk, Safety Management, Checklist, Procedure, Random, Reference Points, Action, Responsibilities

## AUTEUR

### CLAIRE FLÉCHER

Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES), UMR CNRS 8533,  
Université de Paris Ouest Nanterre  
200 avenue de la République, 92001 Nanterre Cedex  
claireflecher[at]hotmail.com