



HAL
open science

L'évolution du droit et son impact sur la contribution des équipages et des parties prenantes des navires à leur sécurité

Jonathan Ruillé, Marie-Thérèse Neuilly, Xavier Michel

► To cite this version:

Jonathan Ruillé, Marie-Thérèse Neuilly, Xavier Michel. L'évolution du droit et son impact sur la contribution des équipages et des parties prenantes des navires à leur sécurité . Gens de mer: un marché international du travail en perspectives, Editorial Gomylex, pp.15-27, 2016, 978-84-15176-67-1. hal-01470166

HAL Id: hal-01470166

<https://hal.science/hal-01470166>

Submitted on 17 Feb 2017

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.

Copyright



CHAPTER 4

L'évolution du droit et son impact sur la contribution des équipages et des parties prenantes des navires à leur sécurité

Jonathan RUILLE¹

Chercheur Post-doctoral, Projet ERC HUMAN SEA
au Laboratoire d'Economie et de Management et au
Centre de Droit Maritime et Océanique, Université de Nantes

Marie-Thérèse NEUILLY²

Consultante. Sociologie des risques et des crises

Xavier MICHEL³

Directeur du Cabinet Resecum



Abstract: *Advances in marine safety systematically result from the experience of maritime accidents. These catastrophes mark the construction of the first maritime law, which firstly encompassed technical aspects. The human element was gradually integrated into a «security approach» to become a primary factor, notably in 1978 with the STCW Convention. We observed changes in services, the world economy, technology, media or social expectations. These changes led to a proliferation of regulations and standards that govern the work of companies. How crews satisfy and view these requirements? How do these latter ensure a better safety of the passenger ships safe?*



Résumé: *Les avancées en matière de sécurité maritime résultent systématiquement des retours d'expérience d'accidents maritimes. Ces catastrophes jalonnent la construction du droit maritime imposant d'abord des aspects techniques. L'élément humain a été progressivement intégré à l'«approche sécuritaire» pour en devenir un facteur primordial, à partir de l'année 1978 avec la Convention STCW⁴, sur la formation des gens de mer et la veille en mer. Nous avons constaté la mutation des services,*

1) (jonathan.ruille@univ-nantes.fr)

2) (marie-therese.neuilly@univ-nantes.fr)

3) (xavier.michel@resecum.com)

4) Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers.



JONATHAN RUILLE, MARIE-THÉRÈSE NEULLY & XAVIER MICHEL

de l'économie, des technologies, des médias, et des attentes sociales qui ont conduit à une multiplication des réglementations et des normes qui encadrent le travail des compagnies. Il s'agit alors de savoir comment les équipages s'approprient et vivent ces exigences et en quoi elles assurent une meilleure mise en sécurité des navires à passagers.

Introduction

Le cabinet Resecum a engagé depuis cinq ans, un travail de recherche pluridisciplinaire sur la gestion des risques dans le domaine du transport maritime, et plus particulièrement celui du transport de passagers. Il a constitué une équipe et créé des partenariats au sein des mondes de la recherche académique (droit, gestion et sociologie), de la formation des officiers de marine marchande, des institutions en charge des contrôles de l'application de la réglementation, un armement et nous-mêmes, cabinet de conseil et de recherche sur le management et ses facteurs organisationnels et humains (FOH)⁵. Cet «équipage» pluriel a été motivé par un intérêt commun que nous qualifierons de fondamental pour la finalité de leurs actions: «comment les équipages vivent-ils la gestion des risques inhérents à leur métier?» Nous avons en hypothèse une société qui veut aller toujours plus vite, plus loin, plus fort, plus grand, plus efficace et plus sûre. Nous avons constaté la mutation des services, de l'économie, des technologies, des médias, des attentes sociales et la multiplication des exigences dans les domaines des risques: la sûreté, la sécurité des navires et de leur personnel et dans le cas présent la sécurité des passagers. Comme dans de nombreux secteurs d'activité, cela conduit à une multiplication des réglementations et des normes qui encadrent le travail des compagnies. Nous souhaitons contribuer à la connaissance et la compréhension de la manière dont les équipages s'approprient et vivent ces exigences, en quoi elles assurent (ou pas) la sécurité, les sécurités? Ces travaux nous ont conduit à mener des observations au sein de plusieurs équipages à bord deux ferries. Nous avons également pu recueillir la perception de nombreux acteurs des activités support de l'armement, de contrôle des réglementations, des institutions de secours aux navires et de santé des équipages. Si le regard porté dans cet article est pluridisciplinaire, sa finalité reste socio-gestionnaire. Notre approche en trois temps cherche à mieux comprendre «d'où venons-nous?», «où en sommes-nous?» et tente de savoir «où allons-nous?». Dans un premier temps, nous nous intéresserons à l'évolution du droit du point de vue gestionnaire. Dans un second temps, nous tirerons les conclusions marquantes de nos études de terrain sur le vécu des équipages, afin de proposer des solutions. Dans un troisième temps, nous proposerons quelques pistes de réflexions sur l'évolution des systèmes de management des risques pouvant affecter les navires.

5) Un consortium public/privé a été créé autour de la problématique du **MA**nagement des **R**isques Intégrés des **N**avires et de leurs **A**rmements (MARINA). Ce consortium, porté par l'Ecole Nationale Supérieure Maritime, réunit la société Resecum et l'Université de Nantes, responsable scientifique, à travers le Centre de Droit Maritime et Océanique et le Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique. L'objet du projet MARINA est d'observer les conditions d'appropriation (facteurs organisationnels) des exigences (économiques, réglementaires, sociales,...) par l'équipage, à l'échelle du navire, en lien avec les parties prenantes (port, assureurs, organisme de contrôle, services de sécurité et de protection du territoire...).

1. Hier: de la responsabilité des capitaines à celles du «système»

1.1 Une histoire qui se répète

Comme dans de nombreux domaines à risques, le droit maritime évolue avec les exigences de la société et bien souvent en réaction à une catastrophe. Revenons brièvement sur la genèse de ce droit. Lorsqu'un accident survient, la société se questionne, en exprimant le besoin de savoir, de connaître les raisons de cet accident. Le prisme avec lequel la société, et les experts qui la représentent, analysent la situation *a priori* et *a posteriori* évolue. Cette analyse rend le risque «réel», comme le définit Dean: «*le risque est une chose qui n'existe pas en réalité. Le risque est une manière – ou plutôt un ensemble de différentes manières – d'ordonner la réalité, de la rendre sous une forme calculable. C'est une manière de représenter les événements tels qu'ils soient gouvernables de manières particulières, à des fins particulières*⁶... ». Dans la majorité des cas, les raisons d'un drame mettent en avant des failles dans la législation, permettant d'établir de nouveaux codes, conventions, règles, etc. Les problématiques soulevées par les experts sont décomposées en termes de : santé, sécurité, sûreté, environnement, incendie, etc. Ces nouveaux textes s'imposent inévitablement aux différents armements. Ils doivent se les approprier et les faire vivre les uns avec les autres, tout en déclinant ces exigences, sous la forme de procédures opérationnelles, afin de les «mettre en scène» dans un objectif de performance.

À bout d'un certain temps, les compagnies peuvent avoir du mal à appliquer ce cadre juridique/normatif. Un décalage apparaît dont l'origine peut être l'évolution de la technique ou des pratiques, pour laquelle Ulrich Beck souligne qu'elle constitue la «*face obscure du progrès [lequel] génère des risques ni compensés ni assurés*»⁷, ou un déséquilibre de la relation performance/sécurité au profit de la performance, favorisant les conditions de survenue d'un nouveau naufrage ou d'un accident. Nous revenons alors au point de départ, la société se questionne à nouveau. La Convention SOLAS a vu le jour suite au naufrage du *Titanic*, le *Torrey Canyon* a engendré la Convention MARPOL, le Code ISM⁸ s'est révélé nécessaire après les naufrages de l'*Herald of Free Enterprise* (HFE) et de l'*Estonia*, le Code ISPS résulte de la prise de conscience suite aux attentats du 11 septembre 2001, etc.

Dans l'avènement de la société du risque⁹, la dualité entre recherche de performance

6) Dean, M., (1999). «Risk, calculable and incalculable », in Lupton D. (1999), *Risk and sociocultural theory. New directions and perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press, 131-159.

7) Beck, U., 2001. *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*. Paris: Aubier, 521.

8) International Safety Management Code.

9) Beck, U., 2001 idem

et sécurité demeure: il fallait chauffer plus fort pour que l'*Austria* puisse battre le record de vitesse d'une traversée transatlantique, le *Titanic* était le plus beau, le plus grand, le plus fort et insubmersible, l' *Herald of Free Enterprise* (HFE) devait rester rentable, pour le prestige le *Costa Concordia* passait au plus près des côtes. Demain, l'*Harmony of the Seas*, encore en construction sur les chantiers STX à Saint Nazaire, sera un compromis entre rentabilité et prestige, mais quid du risque? Parallèlement, au gré des catastrophes et de leurs médiatisations, et ce, dès l'époque de l'*Austria*, les exigences en matière de sécurité croissent sur les aspects techniques pour ensuite intégrer plus d'exigences relatives aux facteurs organisationnels et humains (FOH). Petit à petit, un certain type d'organisation, voire une certaine philosophie, s'impose (santés physique et psychologique, par exemple, constituent des éléments de la sécurité). L'élément humain a été progressivement intégré à l'«approche sécuritaire» pour en devenir un facteur primordial, en 1978 avec la Convention STCW¹⁰, sur la formation des gens de mer et la veille en mer. Ceci a conduit à la multiplication de réglementations et de normes ayant pour but de répondre à ces attentes. Or, pour reprendre le cas du *HFE*, le 6 mars 1987, les causes d'un naufrage peuvent être multiples et concernent aussi bien l'aspect technique (la conception du navire) que le facteur humain (mode de communication interne et fatigue de l'équipage). Comme le souligne Christophe Roux-Dufort, si dans un premier temps la recherche du coupable conduit généralement au capitaine, c'est *a posteriori* que le système et ses parties prenantes sont remis en question¹¹.

1.2 Le cas du Herald of Free Enterprise, une causalité multifactorielle

L'analyse *a posteriori* de Roux-Dufort souligne bien ce tournant et permet de mettre en avant des symptômes visibles ainsi qu'une réalité souterraine moins acceptable¹²:

- la volonté de maintenir sa position de leader dans un contexte de très forte concurrence, oriente la compagnie vers la décision d'acquérir des navires roll-on/roll-off, plus instables afin de réduire au maximum les temps d'embarquement et débarquement, et de diminuer ses effectifs tout en intensifiant les rotations;
- le flou de la réglementation britannique sur les questions de fermeture des portes et sur les manières de communiquer à bord. La capacité d'inspection des affaires maritimes britanniques est insuffisante par manque d'inspecteurs;
- les capitaines alertent la compagnie sur le turn-over des officiers (36 officiers de pont différents en l'espace de 16 mois);

10) Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers.

11) Roux-Dufort, C. (1999). «Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise – Une crise à double visage». *Annales des Mines, juin 1999*, 90-100. <http://www.annales.org/gc/1999/gc06-99/10-90-100.pdf>

12) Roux-Dufort, C. (1999). *Ibid.*

- le matelot en charge de la fermeture des portes ne s'est pas réveillé. Les portes d'embarquement restent donc grandes ouvertes lors du départ et aucun système n'empêche le départ;
- «À la suite d'une réduction du nombre d'officiers de 4 à 3 sur le *Herald of Free Enterprise*, l'officier chargé de la vérification de la fermeture des portes doit, au même moment, se trouver sur le pont pour les manœuvres de départ¹³»;
- le mode de communication choisi à bord est le mode «*négalif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de communication si aucun problème n'est constaté*¹⁴»;
- pour pouvoir charger ou décharger au port de Zeebrugge, le ferry doit remplir ses ballasts pour se mettre au niveau du quai. Or, les ballasts n'ont pas été vidés et sont donc «pleins» au départ, ce qui enfonce le navire dans l'eau;
- la panique s'installe rapidement à bord: aucune consigne de sécurité n'est reçue par les passagers, le plan d'évacuation prévu dure environ 30 minutes.

Le naufrage du HFE est l'illustration qu'un accident n'a pas forcément une cause unique mais peut être la résultante d'une combinaison de défaillances conduisant à l'accident¹⁵. Soulignons néanmoins qu'il est plus facile d'analyser et de mettre en évidence les défaillances *a posteriori*. Nous pouvons le faire aujourd'hui avec un regard plus profond, en mobilisant par exemple les FOH, mais cela reste néanmoins difficile de le faire *a priori*.

Dès lors, les exigences suivent deux directions parallèles, d'un côté celles du droit du travail (Convention MLC 2006), de l'autre celles du droit de la «sécurité» (Code ISM), dans une vision mondialisée du droit. Cette montée en puissance est intrinsèque à la société du risque:

- intolérance aux risques couplée à l'amplification/déformation médiatique,
- augmentation du trafic, associée à la puissance technique, au gigantisme et aux nouveaux risques.

Que constatons-nous aujourd'hui?

13) Roux-Dufort, C. (1999). *Ibid*

14) Roux-Dufort, C. (1999). *Ibid*

15) Reason, J. (1993). *L'erreur humaine*. Paris: Presses Universitaires de France, 403.

2. Aujourd'hui: comment faire en sorte que l'organisation soit performante et sûre?

Le transport maritime a beaucoup évolué en l'espace d'un siècle, certaines pratiques n'ont plus lieu. De manière synthétique, nous avons comparé dans le tableau suivant ce qui se faisait à bord du HFE et ce qui se fait aujourd'hui à bord d'un ferry, comme celui dans lequel nous avons embarqué.

<i>Herald of Free Enterprise</i> 1987	<i>Ferry d'aujourd'hui</i> 2015
Réglementation floue sur les questions de la fermeture des portes	Pas de départ si les portes sont ouvertes et signalisation électrique
Communication «négative»	Communication «positive»
Aucune consigne de sécurité reçue par les passagers	Annonce sécurité avant le départ
<i>Turn over</i> important des officiers	Effectif stable

Le cadre juridique, l'évolution des technologies et des pratiques rendent ce moyen de transport de plus en plus sûr, avec un accident grave pour 100 000 mouvements. À titre de comparaison, il est de 1 pour 1 000 000 dans le transport aérien¹⁶. La conception des ferries est une étape importante pour la compagnie étudiée, en détachant une équipe composée d'un commandant, d'un chef mécanicien, d'un commissaire, d'un officier radio, de deux mécaniciens et d'un factotum. Cette équipe travaille sur les plans établis par l'architecte naval de la compagnie, suggère des modifications au regard de leurs retours d'expérience. L'objectif est de ne plus reproduire les erreurs des navires précédents, de les rendre plus pratiques et plus adaptés à la ligne et aux ports. Au-delà de ces aspects pratiques, cette étape permet d'envisager les défenses en profondeur, les redondances techniques, les dispositifs de sécurité et leurs emplacements¹⁷ faites. Cette phase est donc essentielle à la construction de la fiabilité du ferry. Pour être prêt en cas de sinistre, un exercice sécurité hebdomadaire est organisé. Par exemple, des simulations, d'alerte à la bombe, d'abandon du navire ou encore d'incendie sont faites, réalisées.

En outre, la nature même de l'activité impose à la compagnie d'être à l'écoute des remarques des passagers. Nous avons pu constater que les profils des voyageurs embarqués sur ces navires ont beaucoup changé ces dernières décennies. Les voyages d'affaire s'effectuent essentiellement par des modes de transports aériens

16) Chauvin, C. (2010). «Le facteur humain et la sécurité maritime». *La Revue Maritime*, 489, 14-21.

17) Journé, B. (2009), «*Les organisations de haute fiabilité*», in Michel X. & Cavallé P. (2009), *Management des risques pour un développement durable*, Paris: Dunod, 367-384.

ou ferroviaires, les déplacements par ferry concernent beaucoup le transport de marchandises par camions, les voitures, les caravanes, les bus, les motos... lors des départs en vacances, des déplacements touristiques individuels, en famille, en groupe. Ces voyageurs de tous milieux, de tous âges, ont des métiers extrêmement variés, sont valides et actifs, retraités ou Personnes à Mobilité Réduite (PMR), de cultures et d'horizons différents. Pour eux, le statut de passagers n'inclue pas la prise en compte des dangers, même si au départ la marche à suivre en cas de situation périlleuse est présentée aux points de rassemblement.

L'équipage reconnaît le caractère vertueux et structurant du Code ISM. La règle est, par certains côtés, un objet de partage des pratiques professionnelles, une source de confort psychique sur laquelle se reposer ou encore une aide à bien faire son travail. Elle peut néanmoins être considérée comme une contrainte et pour certains être non adaptée, voire dépassée. Ces systèmes de gestion peuvent entraîner une forme d'«asphyxie» face à l'importance de la bureaucratie générée:

- *«L'administratif, c'est de pire en pire. C'est une contrainte, il faut tout écrire et ça prend un temps fou au détriment d'autre chose.»* (un second capitaine);
- *«Toutes les entreprises sont gangrenées par l'administratif, c'est une pollution et ce qui m'inquiète c'est que nous ne reviendrons jamais en arrière. Aujourd'hui, 60% de mon temps est consacré à ça. Je dois remplir et signer de nombreux documents. Je dois remplir un document en indiquant mes heures de sommeil pour faire plaisir à l'auditeur, qui considère cette feuille comme une fin en soi.»* (un commandant)

Les capitaines ne sont pas vraiment associés au choix de leurs officiers, ce qui les amène à s'interroger: *«puis-je compter sur eux et dormir sur mes deux oreilles alors qu'on me demande de justifier que je me suis bien reposé»* (un commandant). Si la majorité du temps des commandants est consacrée aux aspects bureaucratiques et administratifs, quand peuvent-ils aller sur le terrain échanger avec l'équipage ou se former?

Nous pouvons constater également les limites de l'appropriation des facteurs organisationnels et humains, dans un milieu historiquement très hiérarchisé au mode de fonctionnement quasi-militaire. Il y a un déni des risques psychosociaux, perçus comme une faiblesse et un manque de virilité, comme nous le dit un matelot: *«c'est un truc de femmes ça, pas de marins.»* Cependant, notre travail met en évidence l'isolement au sein de l'équipage, lié principalement aux technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, chaque personne, ou presque, embarque avec son ordinateur portable ou sa tablette, le connecte au réseau wifi du bord et s'isole dans sa cabine privative pour regarder un film. Ce nouveau mode de vie nuit à la convivialité et à la cohésion de l'équipage. Or cette dernière est capitale lors d'une défaillance grave. Nos résultats mettent également en évidence qu'un tiers de l'équipage, dans un contexte social bouleversé par l'insécurité de l'emploi, a un moral dégradé, ce qui peut engendrer des addictions,

IV. L'évolution du droit et son impact sur la contribution des équipages

notamment à l'alcool¹⁸, et nuire à la sécurité. La qualité de vie au travail n'est pas abordée dans la littérature mais notre étude souligne que cet élément est à prendre en compte car ce nouveau mode de vie ne concerne pas seulement le domaine maritime. L'hyperconnectivité peut être généralisée à toutes les organisations.

Notre travail met en évidence la perte d'autonomie des hommes du bord au profit d'une volonté de tout maîtriser depuis la terre. Le télécommandement est de plus en plus important¹⁹. Les compagnies suivent en temps réel leurs navires et s'assurent qu'ils empruntent la route fixée, au mile près, en général la plus courte afin de consommer le moins possible. Le métier de marin devient de plus en plus un métier d'exécutant. On embarque de plus en plus la «terre» à bord du ferry. La montée en connectivité du navire entraîne inévitablement des logiques de «terre» dans la vie du navire, les conséquences ne sont pas neutres, impactant l'identité du marin.

La compagnie est composée de différents groupes sociaux (personnel sédentaire, service pont, service machine, service hôtellerie). Ces groupes ont des visions différentes de la sécurité, ce qui provoque des incompréhensions, dans une communication également perturbée par des logiques politiques. Ces logiques politiques engendrent un climat social relativement difficile, où la confrontation et le conflit sont des leviers d'action privilégiés, tant par les syndicats que par la direction pour faire reconnaître leur point de vue. Le dialogue social est en panne et déséquilibré, avec peu de représentation du personnel hôtelier alors que ce dernier représente 80% de l'équipage.

Enfin, le prescrit est-il adapté à la réalité? La Convention SOLAS impose l'évacuation du navire en 30 minutes²⁰ à partir du moment où l'ordre d'abandon a été donné par le capitaine. Mais est-ce toujours possible? Lors des exercices ou simulations, effectués à quai, de jour, sans gîte et dans des conditions météorologiques bonnes, le délai est tenu. Mais il a fallu 3 heures pour évacuer le Costa Concordia le 13 janvier 2012 de 22 heures à 1 heure du matin le 14.

18) Parker, A. W., Hubinger, L. M., Green, S., Sargent, L., & Boyd, R. (2002). *Health stress and fatigue in shipping*. Australian Maritime Safety Agency;

Bergeret, A., & Fort, E. (2008). Enquête descriptive sur les pratiques addictives en milieu maritime français. *Actes des 13^{ème} journées de la médecine des Gens de Mer*, (p. 2). Paris.

19) Honoré, L. (2010). *Du métier à la carrière: les officiers français de marine marchande*. Paris: Publibook.

20) «Toutes les embarcations et tous les radeaux de sauvetage requis pour permettre à toutes les personnes à bord d'abandonner le navire doivent pouvoir être mis à l'eau avec leur plein chargement en personne et en armement dans un délai de 30 minutes à compter du moment où le signal d'abandon du navire est donné» Convention SOLAS, Chapitre III Engins et dispositifs de sauvetage, Section II Navires à passagers (prescriptions supplémentaires), Règle 21 1.4.

3. Demain: pluridisciplinarité et intégration des facteurs psychosociaux

Depuis les tragédies humaines énoncées dans la première partie, l'industrie maritime a activement cherché à améliorer son bilan en matière de sécurité. Malgré les nombreux progrès, les défis demeurent importants comme l'ont démontré les accidents récents: *Costa Concordia* (2012), *Sewol* (2014), *Noman Atlantic* (2014).

À la suite de chaque accident, une nouvelle strate de règles juridiques et de moyens s'ajoute aux autres. Ces exigences croissent parallèlement et sont portées par des institutions différentes qui ne se rencontrent jamais (Affaires maritimes, DIRECCTE²¹,...) créant une bureaucratie complexe. Les FOH sont évalués par la présence ou non de «*paperasses*» (un commandant) censées justifier l'organisation en place. On notera cependant que l'inspecteur, que nous avons suivi en inspection, mobilise son sens de l'observation, à la lumière de son expérience de capitaine, sur le comportement et la capacité de l'équipage à répondre et agir face à ces questionnements. Cependant, tous les inspecteurs ne mènent pas leurs inspections de la même manière. Il n'y a pas de règle pour appliquer la règle encore moins pour les inspections des différentes administrations. Cela peut donner l'illusion d'une certaine rationalité s'appuyant sur des objets concrets matérialisant la couverture du risque (canots, extincteurs, procédures papiers, feuille d'émargement,...).

Les naufrages de l'*Austria*, du *Titanic*, de l'*Herald of Free Enterprise* ou encore du *Costa Concordia*, ont pour origine un facteur psychosocial important lié à la compétition et à l'exercice du pouvoir : plus vite, plus gros/nombreux, gagner plus, plus près, ce qui est encore plus important aujourd'hui avec le gigantisme. Nombre d'accidents montrent la responsabilité du commandant au comportement non adapté à la situation. Les décisions peuvent-elles être collégiales en cas de problème ou est-on définitivement soumis à la potentielle inconséquence d'un commandant à qui l'on n'ose pas faire de remarques. Nous pouvons alors faire le parallèle avec les causalités qui ont entraîné l'accident d'avion de Tenerife en 1992 et le naufrage du *Costa Concordia*. Pour reprendre le titre de la publication de Bienefeld et Grote, c'est ce «*silence qui peut tuer*²²». Plusieurs raisons expliquent ce silence: la crainte de la punition, un sentiment de futilité, le souci de ne pas nuire aux relations, la peur de se voir accoler une étiquette négative, etc.²³ Il s'avère important de créer un climat de

21) Direction générale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Dirrecte).

22) Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silent that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2 (1), 1-10.

23) Ford, J., Henderson, R., & O'Hare, D. (2014). The effects of Crew Resource Management (CRM)

IV. L'évolution du droit et son impact sur la contribution des équipages

confiance afin que l'environnement facilite la discussion²⁴ entre le commandant et ses officiers car, à l'heure actuelle, il s'agit un point de vulnérabilité.

La question des responsabilités nous interroge. Nous fonctionnons sur la recherche du bouc émissaire et le commandant, en général est le coupable déjà désigné. Cependant, l'analyse de l'accident du Herald of Free Enterprise a montré, après coup, les causes systémiques collectives. Cette analyse met aussi en exergue la situation paradoxale dans laquelle se trouve une organisation complexe et fortement couplée²⁵: elle doit «être simultanément très centralisée et très décentralisée²⁶». En effet, l'organisation doit faire preuve d'un haut degré de décentralisation, c'est-à-dire qu'elle doit laisser des pouvoirs de décisions aux équipes au plus près des événements, tout en ayant un haut degré de centralisation, concentrant alors la prise de décisions afin d'assurer une cohérence²⁷. L'équation peut alors paraître impossible à résoudre et l'accident devient inévitable²⁸. La solution se trouve certainement dans une meilleure articulation entre l'approche mécaniste (basée sur l'anticipation et le respect absolu des règles) et l'approche organique (basée sur la capacité d'adaptation face à l'aléa). Il s'agit de structurer le caractère organique de l'organisation en effectuant des exercices réguliers²⁹.

Nous pouvons nous interroger sur le plan managérial sur le paradoxe entre:

- le côté positif de reconnaître les causes systémiques d'un accident et par là-même justifier d'y travailler et de donner corps à ce système grâce à des relations de confiance permettant un débat plein et entier sur le risque, sans tabou et de l'autre de craindre que cela permette de justifier des formes de déresponsabilisation des personnes s'abritant derrière un «ce n'est pas moi c'est le système».
- Les «inspectants» devraient quant à eux pouvoir justifier d'un véritable travail à l'interface des droits avec leurs homologues, pour développer leurs capacités d'application du droit avec discernement en fonction des circonstances et dans une vision proche du terrain, des équipages associant hommes, techniques et technologies. Ces équipages ont aujourd'hui la crainte de se voir reprocher en

training on flight attendants' safety attitudes. *Journal of Safety Research*, 48, 49–56.

24) Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). *Ibid*.

25) Perrow, C. (1984). *Normal Accident: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books, 462.

26) Journé, B. (2009). «Les organisations de haute fiabilité». In Michel X. et Cavallé P. (2009): *Management des risques pour un développement durable*. Paris: Dunod, 367-384.

27) Journé, B. (2009). *Ibid*

28) Perrow, C. (1984). *Ibid*

29) Ruillé, J. (2015), *Management des risques intégré des navires et de leurs armements : un ferry peut-il être une organisation à haute fiabilité?*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 474 p.

cas de problème la non application stricte du droit. On se trouve alors confronté au développement des dimensions psychosocio-managériales et des compétences individuelles et collectives dans et autour des navires.

Il nous apparaît alors nécessaire, pour les armements, de privilégier une philosophie intégrée «sécurité/performance» proposant une synthèse des exigences multiples évitant au maximum aux équipages et à leur commandement d'être absorbés par la bureaucratie pour pouvoir se consacrer pleinement au terrain, au prospectif, ainsi qu'à la remise en question en étant plus proche des équipages au quotidien. Il nous semble également important de développer une approche telle que celle préconisée pour les organisations à haute fiabilité. Afin de se retrouver dans une configuration mécano-organique, les compagnies devraient :

- réduire les imprévus et développant la capacité à y faire face;
- placer l'Homme, à la fois maillon faible et ressource indispensable de la fiabilité;
- rendre visible l'activité par une approche mécaniste vivante et utile;
- mieux formaliser les process dans tous les services, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs;
- renforcer les compétences par une mise à niveau grâce au partage d'expérience effectif (intra-navire, inter-navire), à un climat de confiance et à des dispositifs de communication et d'amélioration continue, à l'image des organisations réflexives;
- développer la capacité de maîtrise des aléas;
- admettre l'incomplétude de la règle, la remettre en question lorsqu'elle n'est plus adaptée (changement de conditions météo, fonctionnement en mode dégradé...);
- échanger régulièrement sur les points forts et les problèmes;
- développer conjointement stratégie d'anticipation et de résilience;
- s'assurer de l'exemplarité du management;
- énoncer les paradoxes et les contradictions et donner des ressources pour les comprendre afin de les dépasser et d'en faire des éléments constitutifs de l'action;
- développer des représentations communes et mieux «négocier» les paramètres de l'équation;
- gérer la complexité;
- concevoir et gérer l'articulation des dimensions contradictoires d'un problème de gestion sans chercher à le réduire à une seule dimension.

Enfin, assumer une approche réellement rationnelle qui implique d'assumer pleinement

les dimensions psychosociales du risque, en considérant l'homme à la fois comme maillon faible mais également comme dernier rempart.

Conclusion

Nous proposons une perspective socio-gestionnaire du droit maritime, de son évolution, son application ainsi que ses conditions d'application, à travers le regard de l'équipage et des parties prenantes.

Les catastrophes maritimes ont jalonné la construction du droit maritime imposant d'abord des aspects techniques, puis intégrant l'élément humain. Aujourd'hui, une compagnie doit tenir compte de la complexité de la nouvelle donne de la concurrence dans le contexte de la mondialisation, et articuler les nécessités de la performance économique à la sûreté, la sécurité, l'environnement et le social. La complexification du droit est une des réponses apportée au traitement des problématiques qui affectent les navires de transport de passagers.

Pour ce qui est des passagers on peut constater les nouvelles problématiques liées à une diversification des demandes en matière de transport, ainsi qu'aux nouvelles catégories sociales concernées. Les réponses données par les compagnies maritimes se doivent d'être innovantes pour affronter une compétition mondialisée.

L'instauration d'une approche fondée sur un droit que l'on qualifiera de positif, qui fixe un cadre tout en permettant une capacité d'adaptation des différents acteurs du système maritime permettrait d'intégrer les qualités d'une approche organique dans les incontournables régulations mécanistes héritées de l'histoire.

