



**HAL**  
open science

## “ Se débrouiller avec les moyens du bord ”. Le contrôle des mécaniciens de marine sur leur travail

Claire Flécher

### ► To cite this version:

Claire Flécher. “ Se débrouiller avec les moyens du bord ”. Le contrôle des mécaniciens de marine sur leur travail. *Le Droit ouvrier*, 2024, 908, pp.131-134. <10.3917/drou.908.0131>. <hal-04707690v2>

**HAL Id: hal-04707690**

**<https://hal.science/hal-04707690v2>**

Submitted on 14 Oct 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.



HAL Authorization

# « Se débrouiller avec les moyens du bord » Le contrôle des mécaniciens de marine sur leur travail <sup>(1)</sup>

Par Claire FLÉCHER, Maîtresse de conférences à l'IETL,  
Université Lumière-Lyon II, Centre Max Weber

## PLAN

- I. Le travail en machine :  
une activité sensible
- II. Réparer, au mépris  
des hiérarchies  
professionnelles, de  
genre et de race
- III. Les mécaniciens, des  
« bricoleurs-résistants »

**Que peut la rationalité néolibérale face à l'usure des objets et des machines qui peuplent notre quotidien ? A priori, elle suppose deux choses : le recyclage dans le cadre d'un cercle production – consommation-recyclage d'une part, la destruction suivant le procédé bien connu « d'obsolescence programmée » d'autre part. Dans cette perspective, la maintenance « comme art de faire durer les choses (2) » fait figure d'acte de résistance. Dans un ouvrage récent, deux sociologues Jérôme Denis et David Pontille rappellent la portée politique de la maintenance : maintenir « c'est souvent résister à l'obsolescence et rompre un temps le cycle du remplacement incessant (3) ». Qu'il s'agisse des activités de nettoyage dans les espaces publics, ou des ateliers de réparation de vélos, la maintenance va à l'encontre de la logique de consommation et de l'innovation technologique. Elle se situe dans un agir ici et maintenant, qui contredit les exigences de productivité.**

Les bateaux de commerce sont un bon exemple pour illustrer ces tendances contraires. Ces derniers se situent au cœur de la rationalité commerciale : ce ne sont pas moins de 90 % du volume des marchandises produites au monde qui transitent par les mers. Ils sont de ce fait l'objet d'exigences de productivité extrêmement fortes. Ces dernières portent le flux continu des marchandises comme priorité absolue. Plus que tout, ne pas arrêter le navire est devenu le maître mot ; que ce soit pour les opérations commerciales ou pour les opérations de maintenance intensive que sont les arrêts techniques (4). Cette pression du flux tendu se traduit par des restrictions budgétaires à tous les postes de dépense : de la rémunération des marins jusqu'à la nourriture à bord, mais aussi sur les pièces de rechange nécessaires à la maintenance ; tout est objet d'une comptabilisation serrée qui peut être source de fragilisation de l'organisation. Au niveau de la construction, la logique de l'obsolescence programmée y est aussi à l'œuvre : les bateaux sont construits dans des chantiers à bas coûts, et conçus pour durer moins longtemps – dix ans pas plus, là où ce genre de navires pouvait durer une trentaine d'années il n'y a pas si longtemps. Passé ce terme, ils prennent la destination des chantiers de démantèlement en Inde où sont exploités des travailleurs sans protection et hors de tout droit du travail.

L'organisation est aussi mise à mal par des politiques de gestion de la main-d'œuvre institutionnalisées depuis les années 1970 : à bord, les équipages sont « internationaux », composés de marins de diverses nationalités suivant une division ethnoraciale du travail. En effet, n'importe quel observateur pourra constater que la majorité des Philippins à bord sont ouvriers mécaniciens ou matelots, tandis que les Européens de l'Est occupent les postes d'officiers

(1) Texte issu de la table ronde « Le travail concret face aux normativités économiques abstraites », *Rencontres du travail de Lyon*, troisième édition, 2 et 3 octobre 2023, IETL, Université Lumière-Lyon II. Le style oral a été conservé.

(2) J. Denis, D. Pontille, « Introduction », *Le soin des choses*, La Découverte, coll. « Terrains philosophiques », 2022, pp. 7-29. <https://www.cairn.info/le-soin-des-choses--9782348064838-p-7.htm>

(3) J. Denis, D. Pontille, « Introduction », préc.

(4) Arrêts des navires pour un temps de maintenance intensive où ce dernier est mis en « cale sèche », pour un temps de maintenance intensive.

inférieurs et les Européens de l'Ouest et du Nord ceux des postes supérieurs. Ces marins sont par ailleurs embauchés sous différentes conditions, variables selon leur nationalité. La généralisation du principe de « libre immatriculation » – appellation officielle des pavillons de complaisance – s'est accompagnée d'une diversification des normes s'appliquant au sein du navire et aux navigants (5). Il en découle la mise en œuvre d'un principe de différenciation des rémunérations : à travail égal ou équivalent, les rémunérations passent du simple au triple selon les marins, car le niveau de revenu est déterminé par le niveau de vie du lieu de résidence. En pratique, cela revient à rémunérer différemment les marins en fonction de leur nationalité – puisque celle-ci correspond majoritairement au pays de résidence. À ces différentiels de rémunération s'articulent des inégalités résultant des statuts d'emploi utilisés : certains sont salariés de l'armateur en CDI ou en CDD, tandis que d'autres – une écrasante majorité – sont employés en « free-lance » : ils sont considérés comme indépendants et gérés par des intermédiaires appelées agences ou sociétés de *manning* (6).

Les collectifs de travail à bord sont ainsi traversés par de multiples segmentations, sources d'iné-

galités et de mise en concurrence des marins de nationalités différentes. Par ailleurs, la gestion des contrats indépendants entraîne une instabilité chronique de la main-d'œuvre qui entrave une bonne connaissance de l'outil de travail, tout comme de ses collègues. Or les bateaux sont des organisations complexes, comprenant des machines sophistiquées. Par ailleurs, chacun d'entre eux a ses spécificités, ses défauts de construction qu'il convient de connaître pour bien faire le boulot et sécuriser la vie de bord. Par-delà ces segmentations, il convient de « prendre prise » sur son organisation en l'apprenant, mais aussi de « faire équipage » : de créer du lien là où il est sans cesse remis en cause, entre les marins, mais aussi entre les marins et leur outil de travail, le navire.

Comment tiennent ensemble ces injonctions contradictoires entre, d'un côté, les exigences de productivité et, de l'autre, des exigences de sécurité ? Dans quelle mesure les pratiques au travail sont-elles révélatrices d'un conflit permanent entre les rationalités économiques, qui se veulent hégémoniques, et les volontés de s'en distancer, sinon de s'en extraire, déployées par les marins ?

## I. Le travail en machine : une activité sensible

Au sein du bateau, la machine est un lieu particulièrement intéressant pour saisir ces tensions et résistances à l'ordre marchand (7). Espace sous-marin, bruyant, les marins y travaillent constamment sous une lumière artificielle, en bleu de travail et munis de leur casque antibruit, et dans une ambiance qui charrie de multiples odeurs de fioul, d'huile chauffée et autres produits non comestibles.

En cet espace trône le moteur principal : celui qui assure la propulsion du navire. Celui-ci occupe en général une bonne partie de ce lieu qui peut parfois s'étendre sur plusieurs étages. Mais ce secteur ne se limite pas à ce dernier, et comprend d'autres installations toutes aussi importantes, et dont le rôle est d'assurer l'autonomie énergétique du navire et de ses habitants : production d'eau

potable, d'air climatisé, d'électricité, traitement des déchets, etc. La machine est donc un espace crucial où l'on construit et assure la sécurité de tout l'équipage, mais aussi dont l'activité rend possible la vie humaine à bord. En ces lieux où l'on craint le black-out (la panne générale, la coupure d'électricité) plus que tout au monde, ouvriers et officiers mécaniciens ont en charge la maintenance des installations. Ils y travaillent souvent en équipe de deux ou trois, pour un effectif total d'environ six personnes (trois officiers : le chef, le second mécanicien, le troisième officier mécanicien ; et deux ou trois ouvriers appelés *fitters*). Si le chef mécanicien a en charge tout le travail logistique et bureaucratique, les officiers mécaniciens assurent la réalisation et la répartition des diverses tâches de maintenance entre le reste de l'équipage.

(5) P. Chaumette, « De l'évolution du droit social des gens de mer. Les marins sont-ils des salariés comme les autres ? Spécificités, banalisation et imbrication des sources », *Annuaire de droit maritime et océanique*, Université de Nantes, 2009, n° XXVII, pp. 471-99.

(6) Le contenu des contrats de ces indépendants est très variable : il dépend beaucoup de l'agence qui les gèrent, de la nationalité des marins, ou encore de leur niveau de qualification. Par exemple, les officiers indépendants sont mieux lotis que les matelots ou

ouvriers : moins nombreux et très demandés, ils peuvent jouir d'un pouvoir de négociation avec les agences, faisant revoir à la hausse leur rémunération et leurs conditions de travail. Ce n'est pas le cas des matelots qui, beaucoup plus nombreux, restent très dépendants des offres formulées par les agences.

(7) Un navire comprend trois services : le pont, la cuisine et la machine, qui fonctionnent en complète interdépendance, comme les parties d'un corps, A. Conti, *Racleurs d'océans*, Payot, 1998.

Ce travail de maintenance s'organise selon deux temporalités différentes : en amont (maintenance préventive) ou en aval de la panne (maintenance corrective). La maintenance préventive constitue une activité sensible par excellence : lors de rondes routinières, les marins y font usage de tous leurs sens. Ils touchent les conduits, pour vérifier les températures, sentent les odeurs pour repérer les éventuelles fuites de fioul, d'huile ou d'eau, observent les niveaux de liquides, étudient les pièces pour comprendre de quoi elles sont faites, ou encore écoutent les bruits du moteur pour repérer toute irrégularité au rythme répétitif, signe d'un potentiel dysfonctionnement.

Parallèlement à ce travail quotidien des sens surgit la panne. Celle-ci interrompt le cours ordinaire de cette maintenance préventive. Car, quand la

panne survient, tout le monde s'arrête. Les mécaniciens vont regarder de près la pièce qui vient de « péter », et se tournent les méninges pour trouver une solution à ce problème qui est, dans la plupart des cas, singulier. Source de fragilisation du navire, la panne appelle une action immédiate, quelle que soit l'heure de jour ou de la nuit. Cette centralité de la panne explique que celle-ci peut aussi apporter son lot de gratifications. Elle rompt avec la routine de la maintenance préventive, et constitue une excellente occasion d'éprouver et d'augmenter son « sens mécanique », autrement dit, son savoir-faire issu de connaissances préalablement acquises à l'école, au travail ou dans le hors-travail, mais qui gagne en intensité avec l'expérience et le temps passé en mer.

## II. Réparer, au mépris des hiérarchies professionnelles, de genre et de race

De ce fait, la maintenance est aussi l'occasion d'éprouver les hiérarchies professionnelles, et leurs reconfigurations à l'aune des hiérarchies de classe, de race et de genre que suscite ce marché du travail. Le travail collectif prend en effet place dans des contextes fortement hiérarchisés, et où ces hiérarchies se trouvent complexifiées par l'internationalisation et la féminisation des équipages. Ainsi, aux hiérarchies professionnelles traditionnelles viennent s'arrimer d'autres hiérarchies découlant des rapports sociaux de race et de genre. Tout comme sur le pont, le haut de la hiérarchie des officiers reste franco-français. Les autres nationalités sont représentées, mais uniquement aux postes ouvriers ou d'officiers inférieurs. Quant aux femmes, leur présence reste ici, comme ailleurs dans le navire, fortement minorisée. Officières pour la plupart, prises dans le « piège de l'excellence », elles doivent en faire quatre fois plus que leurs collègues masculins. Ceci ne signifie pas pour autant qu'elles soient exclues du collectif : conformément à un idéal de complémentarité des sexes, elles sont au contraire fort appréciées par leurs collègues hommes pour leur « minutie » et leur « patience », autant de compétences qui manqueraient cruellement aux hommes (8).

Ainsi, l'essentialisation des compétences accompagne la distribution des places selon les grades

et les nationalités, justifiant ainsi un ordre social profondément inégalitaire. Et pourtant, autour d'un piston du moteur principal en panne, ces ordres sociaux s'allègent temporairement. Autour de la pièce cassée, on a besoin de la force et des lumières de chacun et chacune, quels que soient sa nationalité, son genre ou son grade : toute aide et ingéniosité y est alors la bienvenue, y compris celle des ouvriers mécaniciens philippins ou lettons, lesquels naviguent parfois depuis plus de quinze ans, sur des navires très différents, et avec des marins de toutes nationalités. Ici, l'instabilité de la main-d'œuvre peut se muer en ressource : à la méconnaissance du navire se substitue l'expérience, celle du temps passé à naviguer qui construit le sens mécanique des marins, savant mélange de savoirs et de savoir-faire auquel seul le temps passé en mer peut donner accès.

À la machine, le travail de maintenance y est donc plus collectif qu'ailleurs dans le navire. On doit – c'est une *nécessité* – s'appuyer sur le savoir-faire de chacun et chacune, même si, en dernière instance, la décision finale revient à l'officier.

(8) D. Kergoat, Y. Guichard- Claudic, A. Vilbrod, *L'Inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*, PUR, 2008.

### III. Les mécaniciens, des « bricoleurs-résistants »

Nous touchons ici à ce qui fait la spécificité de ces « résistant-es » aux processus d'abstraction économique. Lorsqu'on travaille en mer, chacun sait que l'on ne pourra pas appeler les secours ou les pompiers en cas d'accident. Chacun sait également qu'il ne sera pas possible d'obtenir les pièces de rechange nécessaires à une réparation sur simple demande. Pour reprendre les termes d'un mécanicien rencontré à bord, « la force du marin, c'est de pouvoir se débrouiller avec les moyens du bord », pour faire en sorte que « ça tourne », et que tout l'équipage se sente en sécurité, malgré toutes les contraintes citées plus haut.

Faire avec ce qu'on a sous la main : les marins sont des *bricoleurs* au sens que donne Lévi-Strauss à ce terme (9) : ils savent prendre ce qu'ils ont sous la main pour redonner vie à un objet, réparer une pièce endommagée. Ce bricolage c'est l'« apologie du proche », celui qui rend autonome et émancipe. En cela, il n'est pas sans rappeler le *do it yourself* – celui des années 1980, revendiqué par le mouvement punk (10). Un exemple : le « fatras land », lieu de stockage de toutes les pièces, où l'on va d'abord regarder si l'on peut trouver son bonheur, avant de faire appel à l'extérieur, et passer commande à l'armateur d'une pièce neuve que l'on pourra, peut-être, récupérer lors d'une prochaine escale. Pouvoir réparer avec ce dont on dispose sous la main, grâce à son ingéniosité : il s'agit là d'une philosophie, d'un art de travailler, qui fonde l'éthique professionnelle des mécaniciens de marine, et fait leur fierté.

Cette posture professionnelle connaît toutefois certaines limites. En effet, cet équilibre tient, tant que les marins éprouvent leur sens mécanique : qu'ils réfléchissent, font des essais pour trouver une

solution à la panne et, surtout, que cette solution s'avère pérenne. Une bonne maintenance est une réparation qui tient. À l'inverse, une réparation qui ne tient pas, qui met au jour les restrictions budgétaires et renvoie avec force la situation précaire dans laquelle se trouvent les marins (loin des donneurs d'ordre, en prise directe avec les risques, sans moyens techniques pour y faire face, et au sein de collectifs de travail très éclatés), cette maintenance au rabais est une « maintenance empêchée », profondément insatisfaisante et source de crainte, car elle met en jeu la fiabilité des installations.

Aussi, ces résistances techniques aux rationalités managériales sont équivoques. Elles sont le rejet des injonctions au productivisme et l'affirmation d'une maîtrise de l'outil de travail. Ce « soin des choses » relève du temps long : il est l'occasion d'éprouver et d'alimenter ses savoir-faire et le collectif de travail. Ainsi, se débrouiller avec les moyens du bord et, par-delà, les multiples fragilisations des collectifs de travail, sont une manière de tenir à distance la terre et ses outils de contrôle. C'est une manière de *maintenir* le huis clos qui caractérise le navire.

Mais on le comprend, ces résistances peuvent aussi être le ressort à des restrictions budgétaires importantes : si les marins peuvent se débrouiller avec les moyens du bord, alors pourquoi devrait-on leur fournir de nouvelles pièces et outils ? Entre affirmation d'une identité professionnelle et support à un désengagement financier de la part de l'employeur, le fait de « *se débrouiller avec les moyens du bord* » illustre donc bien les tensions à l'œuvre dans les mondes du travail : tiraillé entre les processus d'abstraction du travail concret et les luttes pour les contraindre ou les déborder.

**Claire Flécher**

(9) C. Lévi-Strauss, *La pensée sauvage*, Pocket, coll. « Agora », 1990.

(10) F. Hein, *Do It Yourself ! Autodétermination et culture punk*, Le Passager clandestin, 2012.