



**ISEMAR**

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME  
NANTES - SAINT NAZAIRE

## **La gestion de l'emploi des navigants : des stratégies multiples**

---

*L'emploi maritime est une composante forte des transports maritimes. Le premier enjeu est économique pour deux raisons : d'une part, les coûts d'équipage représentent un des postes les plus élevés des coûts d'exploitation et ainsi un des coûts totaux d'un navire, d'autre part, les équipages étant plus réduits qu'auparavant, une poignée d'hommes se retrouve à diriger un navire coûteux transportant une cargaison non moins onéreuse. Le second enjeu réside dans des préoccupations sécuritaires et environnementales : les équipages sont un des relais de l'application et du respect des normes internationales en ces matières et il est maintenant reconnu que cet "élément humain" est l'un des premiers facteurs d'accident en mer. Les mutations économiques, technologiques et réglementaires du secteur maritime viennent expliquer ce moment charnière que l'on constate actuellement au niveau de l'emploi maritime en termes de recrutement, de formation, ou de management. Les acteurs maritimes apportent des réponses variées à cette complexe gestion des ressources humaines.*

---

### **Nationalités et postes : un rapport offre-demande déséquilibré**

**Des équipages cosmopolites.** Le transport maritime évolue dans un environnement mondialisé et concurrentiel qu'il génère en même temps qu'il en subit les conséquences. La composition des équipages en est une illustration pertinente à plus d'un titre. Hormis quelques exceptions tenant au "privilège de nationalité" pour certains postes, types de navires, et trafics (l'*US Jones Act* et autres lois nationales sur le cabotage), les navires sont maintenant armés par des équipages composés de marins et d'officiers de nationalités différentes. Cet état de fait peut engendrer des difficultés dans la conduite du navire, difficultés tenant aux divergences de culture, de langue, de formation, de contrats de travail.

Pourtant, longtemps, les équipages ont été composés pour beaucoup de marins et d'officiers formés et recrutés au sein des grandes nations maritimes occidentales, les mêmes qui alimentaient le commerce maritime et les échanges internationaux, dont les registres immatriculaient encore bon nombre de navires, qui contrôlaient économiquement une large part de la flotte mondiale, qui disposaient d'un vivier potentiel et dynamique de gens de mer et d'écoles pour lesquelles le secteur maritime était un moyen de s'assurer un rayonnement mondial. Par la suite, outre les rééquilibres géopolitiques de part et d'autre du globe, la concurrence effrénée entre les armateurs couplée à la permissivité du système de la libre immatriculation ont soutenu la diversification de l'offre de main d'œuvre maritime. Les États de l'Europe de l'Est comme l'Ukraine, la Pologne ou la Russie ont, en leur temps (après les années 90), fortement concurrencé les marins et officiers dits occidentaux. Issus de formations

maritimes sérieuses, ils sont généralement devenus des marins prisés par leurs compétences et disposant d'un avantage indéniable par rapport aux marins occidentaux : un coût salarial nettement moins élevé. Si cet atout se retrouve encore aujourd'hui, il a tendance à devenir de moins en moins flagrant en raison du relèvement de leur niveau de vie global. Ainsi, un officier polonais a une fourchette de salaire assez proche de celle d'un autre officier européen, la différence entre les nationalités demeure plus marquée pour les marins.

En termes de salariat, la concurrence majeure provient de l'Asie depuis les années 80. Quantitativement, on assiste à un véritable boom : en quelques années, les Philippines, la Chine, ou l'Indonésie sont passés aux premières places des pourvoyeurs de main d'œuvre. Caractéristique dont découle aujourd'hui l'ensemble de l'actuelle structuration de la main d'œuvre maritime : les marins et officiers asiatiques sont rémunérés à des taux très nettement inférieurs par rapport à leurs homologues des nations de tradition maritime et de l'Europe de l'Est. Ces différences de salaires entre marins et bien souvent entre marins d'un même équipage, sur un même navire, résultent de l'arbitrage, fait par l'armateur, entre un registre et un autre. Au regard du poids économique du "poste équipage" au sein des coûts d'exploitation d'un navire, le choix d'un registre est un des facteurs influant sur la concurrence entre les armateurs. Il est admis que les charges résultant du salaire et de la protection sociale sont la première cause de *flag hopping*. La souplesse permise par la libre immatriculation, mais pas seulement, permet à l'armateur d'ajuster ces coûts. Outre la libre immatriculation, qui fait souvent l'impasse sur l'exigence de nationalité, les critères d'attribution de l'ensemble des registres ont évolué, faisant une part de

plus en plus maigre aux monopoles des marins nationaux. Le droit communautaire, à la fois libéral et conservateur, affirme dorénavant l'égalité de traitement de ses ressortissants. Certains premiers registres européens accorderaient encore un privilège de nationalité pour le capitaine. Mais jusqu'à quand ?

**Un risque de pénurie.** Deux travaux font référence en termes de statistiques des gens de mer : le rapport annuel de *Drewry Shipping Consultants* et celui quinquennal du BIMCO/ISF. Le sujet étant extrêmement difficile à saisir, les résultats sont parfois amenés à diverger et n'annoncent donc que des tendances.

#### 10 premiers Etats fournisseurs de main d'œuvre en 2010

Source : compilation ISEMAR. BIMCO/ISF 2010

Officiers	Marins	Total
Philippines* : 57 688	Chine : 90 296	Chine : 141 807
Chine : 51 511	Indonésie : 61 821	Turquie : 87 743
Inde : 46 497	Turquie : 51 009	Philippines* : 81 180
Turquie : 36 734	Russie : 40 000	Indonésie : 77 727
Ukraine : 27 172	Malaisie : 28 687	Russie : 65 000
Russie : 25 000	Philippines* : 23 492	Inde : 62 673
USA : 21 810	Bulgarie : 22 379	USA : 38 454
Japon : 21 297	Birmanie : 20 145	Ukraine : 38 172
Roumanie : 18 575	Sri Lanka : 19 511	Malaisie** : 35 012
Pologne : 17 923	USA : 16 644	Bulgarie : 33 269
<b>Monde : 624 062</b>	<b>Monde : 747 306</b>	<b>Monde : 1 071 368</b>

\*Les Philippines se voient souvent attribuer un nombre plus important de marins, pour donc une main d'œuvre totale plus nombreuse (jusqu'à 250 voire 300 000 gens de mer philippins soit près d'un quart des marins dans le monde). Cela s'explique par la différence entre le nombre de marins potentiels et le nombre de marins inscrits sur les registres et en règle avec la convention STCW. \*\* Estimation

La répartition géographique de l'offre de main d'œuvre en 2005 et 2010 (pour marins et officiers) démontre que les proportions sont restées stables. Les pays de l'OCDE et ceux de l'Asie continuent de fournir près de 30% chacun de l'ensemble des officiers, viennent ensuite les Etats de l'Europe de l'Est (20%) et ceux du Sous-continent indien (13%). L'offre de marins est largement soutenue par les pays d'Asie (plus de 35%), venant ensuite les pays de l'OCDE (19%), puis les pays de l'Europe de l'Est, ceux du Sous-continent indien et ceux de la zone Afrique-Amérique latine (15% chacun).

#### Evaluation du degré de pénurie de main d'œuvre

Période 2005-2010. Source : BIMCO/ISF

	2005		2010	
	Offre	Demande	Offre	Demande
Officiers	466 000	476 000	624 000	637 000
Marins	721 000	586 000	747 000	747 000
<b>Total</b>	<b>1 187 000</b>	<b>1 062 000</b>	<b>1 371 000</b>	<b>1 384 000</b>

Le risque de pénurie d'officiers s'avère plus constant que pour les marins et les difficultés de recrutement de certaines nationalités sont fréquemment rappelées. Le déséquilibre entre l'offre et la demande d'officiers en 2010 est proportionnellement moindre qu'en 2005, lui-même moindre qu'en 2000, ce qui peut s'expliquer par

la restriction du marché maritime suite à la crise. D'autre part, cette pénurie d'officiers doit être précisée : elle s'élèverait à environ 2% et concerne principalement les officiers expérimentés, certains officiers "machine", et ce sur quelques marchés et types de navires, parfois victimes d'un turn-over excessivement élevé. Globalement, la demande de navigants dépend fortement de la flotte mondiale (nombre de navires, nouvelles commandes, démolition) et de son utilisation (navires désarmés, vitesse de navigation, nombre de navires sur une ligne). La pénurie de personnel navigant (marins et officiers) a plusieurs causes, cumulables ou non, et variables selon les Etats : manque de vocation, manque de centres de formation à terre, manque de place pour les stages de formation en mer.

Il est intéressant de constater qu'en parallèle de ces données mondiales, les comptages nationaux avancent parfois ponctuellement des tendances inverses. En effet, en France, les prévisions d'emploi pour les officiers sont plus pessimistes à partir de 2012. La crise économique et la concurrence se font davantage sentir sur le secteur maritime entraînant la fermeture de plusieurs viviers d'emploi comme SeaFrance et la branche française de BW Maritime. Moins d'armateurs français (ou ayant recours à des équipages français) signifie moins de places disponibles pour assurer la période d'embarquement pour la formation des officiers-stagiaires français en mer et moins de postes pour les officiers français et communautaires, très compétents et recherchés mais aussi plus chers. Cela démontre toute l'importance du maintien d'un pavillon "fort" pour l'emploi maritime national (formation et embauche).

#### Des stratégies de relance de l'emploi maritime.

Prenant en compte l'offre et la demande d'emploi maritime, certains Etats sont excédentaires, d'autres déficitaires. Face à cela et en fonctions d'objectifs variables, les réactions et les stratégies des Etats sont différentes. La Chine, par exemple, consciente de son besoin croissant en navigants, a mis en place un programme (*Seafarer Supply Initiative*) visant à recruter massivement en zones rurales des candidats potentiels. Elle compte ainsi pallier sa pénurie d'officiers tout en confortant son premier rang en termes de fournisseur de main d'œuvre. En parallèle de cet objectif principalement quantitatif, le système éducatif est peu à peu harmonisé au plan national et des aides financières sont mises en place pour subventionner les formations, aides provenant du gouvernement mais aussi des compagnies maritimes chinoises.

Si elles restent dans une démarche quantitative, les Philippines tendent peu à peu vers des objectifs qualitatifs concernant la performance de l'enseignement fourni par leurs "*maritime academies*" évaluées à plus de 100. Une pression sur l'employabilité des marins est apparue suite au risque du non renouvellement de la reconnaissance des certificats des marins philippins par l'Union Européenne. Figurant parmi les premières

nations pourvoyeuses de main d'œuvre et souhaitant le rester, les Philippines ont une politique gouvernementale pro-emploi maritime : le *Maritime Training Council*, issu du ministère philippin du travail, est en train de revoir le contenu des formations dispensées par ses écoles de marine marchande, afin que leurs contenus satisfassent au mieux la convention STCW amendée à Manille (réduction de la consommation d'alcool, période de repos de 10 heures par jour obligatoire, etc) en même temps que certains armateurs comme le japonais Mitsui OSK Lines, s'associent avec plusieurs écoles dont celles supervisées par le *Magsaysay Institute of Shipping*.

La stratégie de l'Inde est encore différente et est issue du constat suivant : aujourd'hui, les marins indiens travaillant sur des navires indiens paient des impôts tandis que les marins indiens travaillant sur des navires étrangers n'en paient pas. Cela engendre une distorsion qui conduit à ce que les marins indiens délaissent les navires battant pavillon de l'Inde. D'où une importante pénurie d'officiers indiens sur les navires indiens. L'Inde mise sur une approche globale consistant à mettre en place un second registre, une taxe au tonnage, des subventions et financements divers pour la formation mais aussi les charges sociales et patronales afin d'inciter les officiers indiens à travailler sur leurs navires et permettre à l'Inde de développer sa flotte.

L'Australie a elle aussi adopté une approche globale de la gestion de l'emploi maritime australien mais pour des objectifs différents. En effet, le pays est confronté à une pénurie d'officiers mais surtout de marins en raison du manque de place sur les navires australiens pour que les élèves marins puissent effectuer leurs stages pratiques. Bon nombre d'autres membres de l'OCDE sont confrontés à un problème similaire de manque de places pour la formation en mer mais concernant les officiers. C'est le cas du Royaume-Uni et de la France (depuis la réforme de l'enseignement maritime en France). Ces deux derniers Etats sont également confrontés à d'autres difficultés comme le manque de vocation (conditions de travail atypiques, incertitudes pesant sur le marché de l'emploi à terre pour les anciens navigants). Pourtant, l'arrêt de l'embarquement autorise des perspectives de carrière intéressantes pour les officiers. Amenés à occuper des postes de direction, de management ou encore de conseil, ces experts jouent un rôle stratégique dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et de l'économie maritimes (au sens très large) des Etats, de part leur expérience en mer, couplée à des aptitudes personnelles indéniables. En prévision de la reconversion à terre, la réforme française ancre le cursus dans le processus LMD et forme des officiers de niveau ingénieur.

Malgré tout, il demeure difficile de réguler des formations pluriannuelles destinées à approvisionner un marché qui évolue plus rapidement, parfois d'année en année, tout autant qu'il est difficile de susciter des vocations pour une carrière qui restera hors-normes.

Escale à Saint-Nazaire



Photo ISEMAR

### Les conditions de travail atypiques.

**Le recrutement et les conditions d'embauche.** Les registres de libre immatriculation prônent la liberté d'embauche ce qui permet à l'armateur de choisir éventuellement le recours à un intermédiaire entre lui et l'équipage de ses navires. Interviennent alors des sociétés de *shipmanagement* (pour le recrutement, l'exploitation technique et commerciale du navire) et les sociétés de *manning* (spécialisées dans le recrutement et la gestion du personnel). Plus précisément, ces deux types de sociétés sont un nouvel intermédiaire entre l'armateur et l'école de marine marchande. Très spécialisées dans la gestion des ressources humaines, elles peuvent s'avérer intéressantes en termes de réductions des coûts pour des armateurs n'ayant pas ce service en interne. Les sociétés de *manning* et de *shipmanagement* connaissent un développement très important depuis une vingtaine d'années : on en compte maintenant plusieurs centaines, beaucoup étant situées en Asie (plus de 400 rien qu'aux Philippines), à proximité des viviers de candidats. Les sociétés de *manning* ont la réputation de tirer fortement les prix vers le bas, au détriment parfois des compétences des marins embauchés. Les sociétés de *shipmanagement* jouissent davantage d'un certain crédit de confiance car elles ont tendance à trouver le meilleur ratio coûts/compétences, 31 d'entre-elles (dont V Ship, Columbia et EMS Shipmanagement) sont regroupées au sein de l'*International Ship Manager Association* ou *Intermanager* : 20 sont localisées en Europe, 7 en Asie et 2 en Amérique du Nord.

Outre des divergences de compétences au sein d'un même équipage, les contrats de travail diffèrent entre les navigants. Selon les registres, les contrats de travail peuvent suivre la loi du pavillon, ou celle de la société de *manning* ou de *shipmanagement* ou encore la loi de résidence du marin. S'en suivent des écarts de salaires parfois très importants et variant selon des critères usuels tels que leur poste, leurs responsabilités, leur expérience, leur convention collective (quand elle existe), mais aussi et pour beaucoup dans le secteur des transports maritimes, en fonction de leur nationalité et du type de navire. Ainsi le premier registre français

impose l'affiliation des navigants à la sécurité sociale (ENIM), offre des salaires élevés à l'équipage et des conditions de travail qui tendraient à s'aligner avec certains avantages dont bénéficient les employés à terre (35 heures, durée des congés, fort coefficient de relève), tout cela en faisant un registre onéreux pour l'armateur. Au contraire, d'autres registres sont beaucoup moins chers et offrent plus de souplesse à l'armateur, notamment dans l'alternance périodes en mer et périodes de repos. Malgré des salaires bien moindres pour des postes équivalents, les emplois de navigants permettent aux philippins de bénéficier d'un niveau de vie bien supérieur à un emploi à terre, ce qui est un facteur venant renforcer leur motivation et leur attrait pour le métier.

**La convention du travail maritime consolidée (*Maritime Labour Convention* ou *MLC*)**, signée en 2006, est une convention de l'OIT qui reprend le contenu de presque toutes les conventions précédentes concernant les gens de mer. Le texte est structuré en plusieurs titres : 1) conditions minimales requises pour le travail des gens de mer à bord d'un navire, 2) conditions d'emploi, 3) logement, loisirs, alimentation et service de table, 4) protection de la santé, soin médicaux, bien-être et protection en matière de sécurité sociale, et 5) respect et mise en application des dispositions. Chacun de ces titres est subdivisé en "Règles" (obligatoires), "Normes" (obligatoires) et "Principes directeurs" (facultatifs). Cette architecture espère faciliter une ratification la plus large possible, laissant à chaque Etat une souplesse quant à l'application du texte, tout en garantissant un socle commun de conditions de travail. Son entrée en vigueur dépend de sa ratification par au moins 30 Etats représentant au moins 33% de la jauge brute de la flotte marchande mondiale. Il est intéressant de remarquer que bon nombre des premiers Etats ayant ratifié le texte sont parmi les plus importants Etats du pavillon, également Etats de libre immatriculation. Certains observateurs craignent alors que les standards ne soient "tirés vers le bas". Règlementant une activité internationale, la MLC ambitionne de fixer un socle commun pour toute une catégorie de travailleurs : les "gens de mer", c'est-à-dire les marins mais aussi le personnel hôtelier, les scientifiques présents sur les navires océanographiques, les techniciens-câbliers, etc, certaines dérogations étant possibles pour les navires de moins de 200 tjb et n'effectuant pas de voyages internationaux.

**Un syndicalisme puissant.** L'*International Transport Workers' Federation* (ITF), avec l'OIT, ont fortement impulsé la mise en place de normes harmonisées visant à établir un socle statutaire minimal pour l'ensemble des marins. Depuis plus d'un demi-siècle, l'ITF dénonce régulièrement les méfaits de la complaisance sur les conditions de travail des marins, créant à cet effet un "Département spécial des gens de mer". Dans cette démarche, l'objectif de l'ITF est d'éviter que les pavillons, qu'il s'agisse des Etats à tradition maritime ou des nouveaux Etats maritimes, développent des pratiques "complaisantes". Des fonds financiers viennent compléter l'action de l'ITF, notamment pour valoriser le bien-être des marins (*ITF Seafarers' Trust*)<sup>1</sup>.

**Des tâches de plus en plus exigeantes.** Les conditions de navigation ont évolué au fil des années, répondant à la spécialisation des navires, au gigantisme et aux mutations technologiques. Ces dernières viennent régulièrement révolutionner la vie à bord et la conduite du navire, l'ensemble de ces facteurs ayant entraîné une diminution du nombre de marins embarqués. Les navigants doivent s'adapter à une quasi-omniprésence de la technologie dans leur métier. Par exemple, les cartes marines électroniques deviennent peu à peu la norme, jusqu'à bientôt devenir obligatoires. Or plusieurs problèmes se posent à ce sujet : si les jeunes recrutés auront été formés à l'utilisation des lecteurs de cartes, les navigants, pourtant expérimentés, devront suivre une formation complémentaire. Par ailleurs, la multitude de lecteurs de cartes électroniques mis sur le marché par les fabricants n'aide pas à l'homogénéité et entrave la généralisation des processus, sans parler de la qualité de certaines cartes et de la question de leur mise à jour régulière.

Alors que l'erreur humaine dans la conduite du navire est régulièrement pointée du doigt dans les accidents, la question de l'adéquation entre l'évolution des exigences du métier, les compétences acquises et les conditions d'exercice du métier commence tout juste à être soulevée. La fatigue et les erreurs de veille demeurent les premiers facteurs d'insécurité en mer. Equipage réduits, escales plus courtes et déshumanisées, pression commerciale de la part de l'exploitant, le métier de marin ne renvoie plus aux images d'Epinal d'antan. La navigation est devenue, sinon plus risquée, du moins plus stressante et exigeante : risques de piraterie sur les lignes Est-Ouest et même Nord-Sud, risques accrus de collision (cabotage, rapidité des rotations pour certains trajets ferry – transmanche). La multiplication des réglementations est un autre facteur influant : le Code ISPS est, par exemple, venu ajouter des responsabilités supplémentaires à certains officiers devenus ipso facto "agent de sûreté" du navire, tandis qu'en parallèle du contrôle des éléments techniques du navire s'est développé celui de l'élément humain et les questions posées autour de sa certification. Enfin, ces conditions de travail exigeantes en termes de compétences, fatigantes, stressantes ne sont plus compensées par l'escale dont les conditions se dégradent : impératifs commerciaux imposant la réduction du temps d'escale, terminaux de plus en plus éloignés des villes, manque de structures d'accueil.

Au final, le métier de marin évolue mais reste atypique, ce qui nécessite des techniques de gestion des ressources humaines adaptées afin de préserver tant le renouvellement des vocations que la sécurité de la navigation.

Anne GALLAIS BOUCHET, ISEMAR

<sup>1</sup> CHARBONNEAU A., *L'action d'ITF dans le secteur du transport maritime*, ADMO tome XXIX, 2011.