

## Troisièmes Journées inter-carif/Oref/Cereq. Rouen sept 2011.

### **Sortir d'un marché professionnel fermé : le cas de la reconversion des officiers de la marine marchande à la lumière de leur formation et de leurs parcours.**

Gérard Podevin (Céreq, Centre associé de Rennes)

La question de la singularité des parcours et des carrières des gens de mer, particulièrement à la pêche et au commerce, a été posée il y a une vingtaine d'années à partir du constat des pénuries et des graves difficultés de recrutement que rencontraient les armateurs français. Cette question, qui a donné lieu en 2000 au premier Contrat d'Etude Prospective (CEP) du secteur, a alors permis de clarifier les causes réelles de ces difficultés, et en particulier de nuancer très fortement l'hypothèse que ces difficultés étaient liées à une désaffection des jeunes pour ces métiers, renvoyant à une responsabilité du système de formation trop complexe et peu attractif. Pour autant, ce système de formation se trouve au premier plan des préoccupations des professionnels dans la mesure où, paradoxalement, celui-ci devrait pouvoir augmenter ces flux de sortants alors même que les secteurs concernés ne connaissent pas de progression significative du volume global des emplois. Mais la formation occupe aussi cette place centrale du fait même de la caractéristique prégnante des marchés du travail de ces secteurs, qui sont des marchés fermés et fortement administrés. Le propre d'un marché du travail fermé (professionnel et/ou de branche) c'est de dicter des règles strictes d'entrée dans les emplois correspondant et de définir les modalités et conditions de carrières au sein de ce marché. Or dans un tel marché, le système de formation joue un rôle de régulateur central : ceux ne disposant pas des conditions requises de formation - titres, diplômes, brevets - sont alors confrontés à l'existence de « barrières à l'entrée » institutionnalisées.

#### **PENURIES VERSUS CARRIERES COURTES**

Comme la plupart des professions maritimes, les marins au commerce sont soumis à un marché fortement réglementé et contrôlé par l'Etat, tant dans les modalités d'accès que dans les modes de promotion et de déroulement de carrière. Par ailleurs, le secteur du transport maritime connaît de façon récurrente des pénuries d'officiers. Celles-ci sont en grande partie dues à l'intensification des départs précoces de navigants et au développement des "carrières courtes". Ces départs posent alors la question des secteurs et emplois de reconversion. Ils interrogent d'autant plus que ces reconversions ont le plus souvent un caractère choisi. Ils interrogent aussi sur leur anticipation et leur accompagnement par les armateurs. Enfin, ils révèlent indirectement les rigidités de modes des gestions des emplois et des carrières peu adaptés aux nouvelles attentes de mobilités des gens de mer.

Les difficultés de recrutement du secteur maritime relèvent d'un diagnostic récurrent depuis une vingtaine d'années, en France comme en Europe. Celles-ci seraient la conséquence d'une attractivité insuffisante des métiers des gens de mer, notamment auprès des jeunes, qui trouverait sa justification dans une image dégradée tant du secteur lui-même que des conditions d'exercice de ces métiers. Ce constat opéré il y a 10 ans à l'occasion du premier contrat d'études prospectives (CEP) sur le secteur des pêches maritimes<sup>1</sup> reste encore d'actualité et semble aussi toucher le secteur du commerce maritime, avec notamment une pénurie chronique d'officiers.

Le déficit à l'échelle mondiale était d'environ 34 000 officiers en 2008. On estime qu'il faudra 97 000 officiers supplémentaires dans le monde entre 2008 et 2012, ce qui portera la demande totale

---

<sup>1</sup> PODEVIN Gérard, 2003. Le secteur des pêches maritimes. La documentation française. Coll. Prospective Formation Emploi.

d'officiers à 630 000 en 2012. Cela représente une augmentation de plus de 18 % par rapport à 2008. De son côté, l'offre d'officiers dans le monde devrait passer de 499 000 en 2008 à 546 000 en 2012. Il faut cependant signaler que le rapport Drewry Consultant sur lequel s'appuient ces données a été publié en mai 2008, avant la récession économique actuelle. Ces chiffres ne prennent donc pas en compte l'influence de la crise sur la demande d'officiers. Il y a pourtant une vraie crise des recrutements et une vraie pénurie tant au niveau mondial que français. Selon les chiffres des études du BIMCO/ISF2000, pour le cas de la France le déficit d'officiers était de 3,5% en 2005 et il est estimé en prévision à 10% en 2015. Ainsi, il manquerait aujourd'hui en France selon les Armateurs plus de 600 officiers, 4000 à l'échelle européenne.

Ces pénuries ou difficultés de recrutement ne trouvent pas leur origine seulement dans un marché du travail trop fermé que le système de formation ne réussirait plus à alimenter, ou bien encore dans des besoins additionnels de marins correspondant à une forte croissance de l'activité de ces secteurs. En effet, globalement c'est plutôt une réduction des effectifs occupés et embarqués que l'on constate. Par ailleurs, les flux d'élèves inscrits dans les filières de formation - en particulier dans les écoles d'officiers de la marine marchande - ne connaissent pas un effondrement à la hauteur de ces pénuries, mais plutôt une stabilisation, voire sur les deux dernières années une légère progression.

L'explication est donc à rechercher ailleurs : dans les effets conjugués de l'« évaporation » croissante des élèves en cours de formation, ou dès leur sortie des ENMM (regroupées désormais dans l'Ecole nationale Supérieure Maritime), et surtout dans l'abandon précoce des carrières de navigant dans les premières années de vie professionnelle, ce que l'on appelle le développement des carrières courtes<sup>2</sup>. Ainsi, l'observatoire prospectif de métiers et qualifications du transport maritime estime que la moitié d'une promotion de jeunes officiers abandonne avant l'âge de 35 ans, déstabilisant l'équilibre démographique avec un vieillissement inquiétant.

C'est donc avant tout le « turn over » élevé dans ces professions, avec un besoin accru de remplacement/renouvellement des marins, qui explique les pénuries constatées. C'est un « turn over » non contrôlé et mal anticipé qui vient aujourd'hui menacer la préservation d'un savoir faire - tant à bord que plus largement dans les industries maritimes - et la cohésion et l'identité d'un groupe professionnel. D'autant que ces tensions, loin de n'être circonscrites qu'aux seuls recrutements, cristallisent des déséquilibres plus profonds dans le fonctionnement des marchés du travail spécifiques aux gens de mer. Elles soulignent les limites actuelles des formes institutionnelles de régulation et celles des modes encore dominants de gestion des ressources humaines et des carrières par les armateurs.

Si ce constat/diagnostic est aujourd'hui largement partagé, il y a en revanche des différences d'interprétations dans la chaîne des causalités qui y conduit, et par conséquent dans le choix des actions à entreprendre pour remédier à ces difficultés : Pourquoi les navigants quittent-ils plus ou moins rapidement la navigation ? Quelles sont les conditions de travail, les facilités et difficultés de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale qui peuvent en être la cause ? Quelle usure atteint le navigant et l'incite à quitter la navigation ?

### **QUELS DETERMINANTS DES CARRIERES COURTES ?**

Soulignons tout d'abord que le phénomène des carrières courtes n'est pas nouveau, mais que c'est son ampleur et son caractère assez systématique qui en font aujourd'hui une question cruciale dans le secteur maritime. Il est frappant de voir que la plupart des officiers font le choix de revenir à terre ou de rester définitivement en mer lorsqu'ils atteignent approximativement l'âge de 35 ans. Nombreux

---

<sup>2</sup> Dans son étude de 2009, L. Honoré mentionne une catégorie d'élève des ENMM, dont la carrière dite « hydro » n'en fera pas des marins, mais des ingénieurs dont l'objectif est de se préparer pour occuper assez rapidement des fonctions à terre. L. HONORE, Du métier à la carrière. Les officiers de la marine marchande. Etude financée par la Toulaine, les Régions Bretagne et PACA.

sont les facteurs qui peuvent conduire à rester plus longtemps en mer, mais en pratique peu d'officiers font toute leur carrière en mer. Les principales raisons qui motivent le retour à terre peuvent être résumées de la manière suivante :

- **Conditions de vie et de travail à bord :**

L'intensification du travail à bord semble bien être un des facteurs importants qui conduit aux projets de carrières courtes et de reconversion à terre. Les durées du travail à bord des navires sont nettement plus importantes que dans les activités terrestres. La charge de travail et de traitement des informations, le poids des déclarations administratives ont considérablement augmenté. Par ailleurs les opérations commerciales en escale sont croissantes et la durée des escales de plus en plus courte, alors mêmes que celles-ci permettaient précisément aux officiers de « respirer ». Il en résulte une intensité permanente usante, perceptible lors des débarquements. En 1970, seulement 1 % des escales duraient moins de 12 heures, pour 27 % aujourd'hui ; il n'y a plus que 3 % des escales dont la durée dépasse 4 jours<sup>3</sup>. Le marin en escale ne fait plus aucun tourisme. Il y a peu, le marin pouvait descendre à terre. Il n'est pas rare qu'après 8 heures de manœuvre, un navire reste à peine 3 heures à quai

La pression exercée par les compagnies maritimes et les ports vis-à-vis des officiers, sur le plan commercial et sur celui des horaires, pour que les bateaux arrivent à l'heure s'est considérablement accentuée et génère un stress accru. Parallèlement, la taille des bateaux augmente ainsi que la cargaison qui doit être chargée et déchargée sous la supervision et la responsabilité du capitaine. Les officiers supérieurs sont davantage pris entre la pression exercée par l'armateur et leur responsabilité que ce soit au niveau du navire, de l'équipage ou de la cargaison. Il faut également mentionner le fait que la mise en cause des gens de mer est de plus en plus fréquente. Les contraintes de temps imposent une pression accrue aux officiers, qui doivent néanmoins donner la priorité à la sécurité. Des affaires récentes comme celle du Prestige montrent que les officiers supérieurs sont souvent tenus personnellement responsables en cas d'incident ou d'accident.

La qualité de la vie à bord pèse aussi sur la décision de retourner à terre. Certes, le confort s'est progressivement amélioré au fil des années, mais les conditions de vie à bord restent l'un des aspects négatifs de la vie en mer.

- **Déresponsabilisation et lassitude**

Il y a un autre facteur important et qui revient souvent : c'est la lassitude. A 30 ans, le marin a l'impression d'avoir fait le tour de son métier. Il faut sans doute mettre cela en lien avec l'évolution du travail. Si on réduit le marin à des tâches d'exécutant, l'attractivité du travail et le maintien des marins à bord posent question. Or, ce sont des gens compétents et les armements auraient sans doute à penser une implication du marin beaucoup plus importante que la seule implication dans la conduite du navire ou dans la maintenance des machines. Les marins, officiers de la marine marchande, comme tous les experts, sont aujourd'hui confrontés à une inflation de « reporting » et on leur demande en permanence de justifier ce qu'ils font, de justifier toutes leurs décisions.

Il y a également une vraie déresponsabilisation économique des marins, ils ne sont plus des acteurs de la performance car ce ne sont plus eux qui font l'expédition maritime. Cette dernière est pensée et gérée très largement à terre et les marins deviennent par conséquent de simples exécutants. Cela amène à poser de nouvelles questions comme le fait dans un récent rapport L. Honoré<sup>4</sup> : a-t-on encore

---

<sup>3</sup> KHAVECI E. (1999), « Fast turnaround ships and their impacts on crews », Seafarer's International Research Centre, Cardiff University, 1999, <http://www.sirc.cf.ac.uk/welcome.html> - BIT (2002), « Mise au point d'un système plus sûr d'identification des gens de mer à la Conférence internationale du travail », Rapport VII (1) et (2), 91<sup>e</sup> session, Genève - ALDERTON T. et al. (2004), *The Global Seafarer. Living and working conditions in a globalized industry*, Genève, OIT.

<sup>4</sup> L. Honoré, Op Cit, 2009.

besoin de la technicité des marins ? Est-ce que les navires ne peuvent pas se débrouiller seuls ? Est-ce que les marins ne sont pas simplement des exécutants qui doivent se contenter d'être là pour éventuellement gérer l'urgence ?

- **les opportunités de carrière.**

La pénurie de personnel navigant conduit de fait les officiers à une prise de responsabilité précoce et à une promotion rapides à bord des navires. Les jeunes officiers gravissent plus rapidement les échelons qu'ils ne l'auraient fait sans cette pénurie. Cette évolution rapide s'accompagne d'une augmentation significative du salaire. En général, les officiers peuvent s'attendre à servir deux ans en tant que sous-lieutenant, puis deux ans en tant que premier lieutenant et cinq ou six ans en tant que commandant en second avant de devenir capitaine. Puis la carrière s'arrête, c'est-à-dire que les perspectives de promotion comme navigant sont épuisées. De plus, les officiers qui ont un certain nombre d'années d'expérience en mer sont très recherchés pour des emplois à terre : une carrière en mer ouvre donc pour eux la voie sur des possibilités intéressantes de reconversion.

Pour les officiers de pont qui reviennent à terre, les opportunités de carrière se trouvent principalement dans le cluster maritime. Plus le cluster maritime d'un pays est important, plus nombreuses sont les possibilités offertes au personnel navigant. Les gens de mer semblent particulièrement appréciés par les employeurs à terre pour les qualités, compétences et valeurs qu'ils acquièrent très tôt dans leur carrière de navigants. Toutefois, les navigants en recherche de reconversion indiquent clairement que leurs formations maritimes, si elles sont bien connues dans le secteur para-maritime, sont généralement ignorées dans les secteurs industriels et commerciaux classiques.

- **Raisons familiales**

Parmi les aspects négatifs de la vie en mer, les enquêtes européennes<sup>5</sup> réalisées mettent clairement en évidence le manque de compatibilité avec une vie sociale et familiale à cause des longues périodes en mer passées loin des enfants, de la famille et des amis. Ce facteur a une dimension culturelle. En effet, certaines nationalités et certains milieux attachent plus d'importance que d'autres à ce facteur. Plus des deux tiers des gens de mer ressentent cette absence de leur foyer comme l'aspect le plus désagréable d'une carrière en mer (source: *Enquête sur la vie en mer 2007/2008*). Lorsqu'un officier atteint l'âge de 25 à 35 ans, période de la vie où de nombreuses personnes fondent une famille, il ressent de façon plus pressante le besoin de chercher un travail à terre. Ce fait correspond à ce que l'on nomme parfois l'effet (voire le syndrome...) du second enfant. Le cas de la compagnie Brittany Ferries, par exemple, montre cependant que lorsque les périodes passées en mer sont réduites, cela améliore la compatibilité entre la vie professionnelle et familiale.

Ces principaux déterminants des carrières courtes, brièvement présentés ici, n'épuisent pas la complexité des causes de ce phénomène et le jeu des interactions entre elles. Le phénomène des carrières courtes nécessite plus d'effort de compréhension que la simple référence au syndrome du deuxième enfant, à la lassitude ou bien encore à la survenance d'opportunités intéressantes à terre. Si la question familiale se pose lorsque les enfants naissent et que cela amène certains marins à faire le choix d'une reconversion, pour autant, pour un certain nombre de marins, l'arrêt de la navigation est perçu comme provisoire et ils se gardent la possibilité de revenir en mer lorsque leur situation personnelle évoluera. Dans ces conditions ne faut-il pas repenser, au niveau des entreprises et des pouvoirs publics les modalités d'accompagnement de ces mobilités choisies ? La perspective la plus souvent adoptée amène implicitement à considérer le retour à terre des marins comme le résultat de l'épuisement des leviers traditionnels de l'implication que sont l'intérêt pour le travail et les perspectives d'évolution de carrière. Est-ce réellement toujours le cas ?

---

<sup>5</sup> Direction Générale des Politiques Internes de l'Union. « La pénurie de personnel qualifié dans le transport maritime et fluvial ». Parlement européen ; Juin 2009.

Par ailleurs, un phénomène relativement nouveau et encore limité semble émerger. Aujourd'hui, les écoles forment des « hydros » qui « font le marin » quelques temps, parfois peu de temps, juste assez pour valider des brevets, et puis quittent rapidement la navigation pour aller à terre en comptant sur une employabilité présentée comme exceptionnelle. Il y a là un paradoxe, faisant de la question de la reconversion à terre un facteur quasiment consubstantielle au choix même de la formation, du titre (devenu aujourd'hui homologué comme titre d'ingénieur). Il s'agit d'un comportement dont la rationalité est désormais bien documentée : les concours des ENMM semblent moins sélectifs que d'autres grandes écoles d'ingénieurs et l'employabilité reconnue en dehors du secteur maritime assez forte: un officier peut devenir immédiatement ingénieur de maintenance d'un système mécanique complexe ou d'un système industriel, il peut être un expert du secteur maritime sur des questions de mise en sécurité/sûreté, il peut également mener une mission logistique à l'international dans un environnement délicat ...

Ces dernières remarques nous conduisent à présenter une première typologie de parcours professionnels désormais bien admise. **Trois profils types de parcours professionnels peuvent être dégagés :**

1. la navigation de l'école à la retraite.

Ici les officiers (et les élèves des ENMM) se sont fortement approprié le métier de marin. Ils veulent être officiers et naviguer le plus longtemps possible. Ils ont des idées précises de ce qu'est le travail, de ce qu'est le rôle d'un officier et de ce que sera leur carrière. Toutefois nous avons ici une surreprésentation des officiers provenant de la promotion sociale (ce qu'on nomme la filière B), alors que les officiers venant des ENMM (filière A) y sont minoritaires.

2. Le retour à terre anticipé

Les élèves et jeunes officiers qui sont rattachés à ce profil se définissent comme marin. Leur objectif est avant tout de naviguer et ils s'orientent a priori vers le long cours. Pourtant ils anticipent qu'ils devront stopper leur carrière de navigant ou du moins l'aménager à court terme. Les raisons qu'ils invoquent sont principalement celles liées à la conciliation entre leur vie au travail et leur vie familiale.

3. Cap sur la terre

Les élèves et jeunes officiers rattachés à ce profil se définissent plus volontiers comme « hydros » que comme marins. Ils anticipent très tôt que les personnes formées dans les écoles d'officiers de marine marchande ont une employabilité élevée sur le marché du travail et qu'ils sont très recherchés non seulement dans le secteur maritime mais aussi au-delà. Ils ont principalement une vision utilitariste de la formation et du rôle d'officier. Leur préoccupation majeure n'est pas d'être officier de marine marchande et de naviguer, mais de se préparer à occuper des fonctions d'ingénieur à terre dans le secteur maritime ou para-maritime, et dans d'autres secteurs. Ils se définissent avant tout comme des «ingénieurs».

Dans son étude de 2009, L. Honoré pose alors deux questions pertinentes face à cette situation.

La première a trait à la pérennité de l'employabilité des marins. N'y a-t-il pas un risque pour le maintien de cette fameuse employabilité des marins à terre avec des personnes qui ont obtenu leur brevet d'officier mais qui ont peu navigué et en prenant peu de responsabilités sur des navires de plus en plus automatisés ? La seconde a trait à la formation des marins. Ici il convient de s'interroger sur le rôle des écoles de la marine marchande : ont-elles pour mission d'alimenter en compétences le secteur maritime au-delà de la navigation ? Comment préparer les marins à leur reconversion sans les inciter à quitter trop rapidement le secteur ? Comment élargir le spectre de compétences des marins en vue d'anticiper les reconversions sans affaiblir leur cœur de compétences ?

Cette émergence d'un modèle de parcours professionnel de type « carrière d'hydro » s'appuyant sur un potentiel de personnels compétents qui a toute sa place sur le marché de l'emploi du secteur para-

maritime hors de la navigation, sans être explicitement encouragé, n'en est pas moins un phénomène accepté. Dans une logique de politique maritime intégrée, qui correspond à la politique européenne actuelle et à la politique française, ces « formations hydros » sont des vecteurs d'intégration des différents processus économiques et sociaux et peuvent jouer le rôle de charnières entre le monde de la navigation et le reste du secteur maritime.

Toutefois, cette vision n'est pas toujours partagée par les armateurs et les nouvelles formes d'investissement dans le travail et dans les relations d'emploi développées par les nouvelles générations d'officiers posent la question de l'évolution des systèmes et des pratiques de management des hommes, des compétences et des équipes dans les armements. Elles posent également la question de l'évolution des systèmes de formation, de leur fonctionnement, des contenus et des dispositifs pédagogiques.

En effet, une fois entrés dans la carrière qui, dans les marchés du travail fermés, commence dès la formation, on s'interroge rarement sur les conditions de sortie des professionnels de ces marchés, comme si on considérait comme une évidence que la carrière à vie dans ces professions allait de soi. Or, à côté des "barrières à l'entrée" peuvent aussi exister des « barrières à la sortie » pour ceux qui souhaitent en cours de vie active quitter ces secteurs, notamment eu égard au « capital humain » très spécifique détenu par ces professionnels. Autrement dit, ces marchés réglementés, fermés, administrés exposent les salariés à un risque "d'enfermement". C'est sans doute cet « enfermement » que viennent fissurer les jeunes officiers « Hydro » en quittant très tôt la navigation, confrontant les armateurs à des tensions sur les recrutements, les obligeant à explorer d'autres voies. Une de ces voies porte sur la revalorisation de la filière de promotion sociale.

A côté de la filière académique des écoles Hydro (ENMM), dite filière A, il existe en effet une filière de promotion sociale. Les navigants de cette filière sont à la fois plus motivés par la navigation, mais plus contraints par un parcours de formation complexe et long. Mais, s'ils sont disposés à rester plus longtemps en navigation, c'est aussi parce qu'ils rencontrent de plus grandes difficultés de reconversion à terre ; et l'usure d'une navigation trop intense paraît constituer un obstacle important à la réalisation de leurs projets. Dans cette filière B, les échelons se gravissent un à un et les marins peuvent espérer des progressions en obtenant des brevets de commandement ou assimilés à partir de la quarantaine. Par contre, en sortant directement de l'ENMM par la filière A, avec un brevet en poche, l'officier, qui a fait son temps d'élève, puis son temps de lieutenant, devient second à la trentaine et enfin commandant si tout se passe bien à 35 ans. Cependant, si les officiers de la filière B sont ceux qui restent le plus longtemps dans la navigation, il faudrait constituer un vivier pour l'alimenter avec des personnes commençant au niveau matelot ; « or il n'y a pratiquement pas de personnel d'exécution de nationalité française. C'est le grand paradoxe »<sup>6</sup>.

On voit donc bien que des réponses sont possibles au maintien d'un vivier de recrutements d'officiers compatible avec le développement des carrières courtes, mais qu'il suppose de favoriser et revaloriser les possibilités de mobilité et de promotion internes, et donc, d'une certaine façon de repenser l'architecture d'ensemble du système de formation et la construction des parcours professionnels. Les reconversions précoces et souhaitées des officiers ne doivent pas être perçues comme une contrainte qu'il faudrait décourager, mais plutôt comme une chance puisque venant bousculer les modes traditionnels de gestion et de management des équipages et des carrières qui ont montré leurs limites.

---

<sup>6</sup> Entretien avec le Dr Philippe Breuille, médecin chef interrégional Service Social des Gens de Mer, Direction interrégionale de la mer Nord Atlantique-Manche Ouest, Véronique Aubert et Amandine Lefrançois, 21 mai 2010.