

---

## Editorial

Pour introduire ce numéro, je souhaite valoriser une thèse en prospective des métiers qui sera soutenue en novembre à Caen et qui nous fait réfléchir sur les interactions entre les environnements externes et les conséquences possibles en interne, sur les métiers, conditions de travail et style de management.

« La liquidation de la Scop Seafrance, seul armateur français sur la ligne Calais-Douvres, avec 387 marins licenciés... La SNCM est mise en liquidation judiciaire et l'avenir des marins français dépend de la politique d'emploi du nouvel acheteur... Chez Bourbon, les entrées de flottes restent nombreuses mais les effectifs de français à bord, quand les navires sont gérés par la filiale Bourbon offshore surf, ce sont un, deux ou trois pas plus... Quant Brittany ferries, premier employeur des marins français, annonce quinze millions de pertes, P&O (Armateur Britannique) et DFDS (Armateur Danois) annoncent respectivement dix-sept millions et cent vingt millions de bénéfice...

Cette réalité du secteur maritime nous renvoie à la situation difficile à laquelle est confronté le pavillon français et par conséquent le métier de marin français. Pour Joël Jouault, le secrétaire fédéral de l'union maritime CFDT, « *On va finir par arriver à un système où les navigants, seuls à bord dans un cadre multinational, confrontés à des problèmes de gouvernance, ne veulent plus naviguer* »<sup>1</sup>. Face à cette situation la question qui se pose est la suivante : quelle sont les contours du métier et les conditions de travail du marin français de demain ?

Les acteurs de la gestion des ressources humaines ont, depuis longtemps, pris en compte le fait que le monde du travail est marqué par des mutations et par un développement technologique. Dans ce contexte, les mutations peuvent impacter les métiers et les conditions de travail. Les entreprises devraient alors prendre en considération l'ensemble de ces changements afin de mieux définir les modalités d'accompagnement des salariés d'un métier à un autre, et les modalités d'adaptation des salariés aux nouvelles conditions de travail. En effet, ces mutations peuvent être un levier fortement créateur d'emploi. Mais, au-delà, elles engendrent l'évolution du contenu de nombreux métiers et leurs conditions d'exercice. Dans ce cadre « *la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés* » (Peretti, 2015).

Aujourd'hui, la compétitivité repose de plus en plus sur l'excellence des entreprises dans leurs métiers. Cette excellence implique non seulement de savoir identifier les métiers en évolution, mais aussi d'être capable de prévoir ceux qui vont devenir stratégiques. En effet, s'interroger sur le devenir de l'organisation et de ses métiers est l'une des missions essentielles du dirigeant (Joffre et al., 2010). Les entreprises doivent

---

1 *Le marin*, l'hebdomadaire de l'économie maritime, Hors-série.

également veiller à minimiser les risques induits par ces changements car ces derniers impactent la santé, le bien-être au travail, la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation (Carsten, 2005). Dans ce cadre, l'anticipation est considérée comme une réponse face à ces problèmes. Elle favorise le débat, permet d'imaginer les ruptures et de prendre les meilleures décisions. Elle constitue ainsi une source de développement et de changement. Le travail de recherche de Sami Ouadrani<sup>2</sup> a ainsi permis de mettre en évidence trois scénarii métier : le marin européen épanoui, le marin international précarisé et le marin à bout de souffle ; et deux scénarii management : le non management ou le management proactif ». Cette thèse permet de mettre en évidence les enjeux de la prospective au service des métiers, des conditions de travail et du management et fait réfléchir sur la fin du pavillon français...

**Aline SCOUARNEC**  
**Directeur de Publication**  
**Rédacteur en Chef**

2 Thèse de Sami Ouadrani, NIMEC, Université de Caen, Soutenance le 20 novembre : Prospective des métiers et des conditions de travail: le cas du métier de marin.