



MARTINE BOUTARY

À bord d'un porte-conteneurs de Fos-sur-Mer à La Réunion



Un porte-conteneurs, c'est une véritable PME flottante de 350 mètres, régie par une hiérarchie stricte et des règles de sécurité omniprésentes. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Martine Boutary, professeure en management international à Toulouse Business School, raconte son mois de traversée entre Fos-sur-Mer et La Réunion.

Martine Boutary raconte un mois embarquée sur un porte-conteneurs

Jean-Christophe Gessler : Quels étaient l'itinéraire et le contexte de votre voyage ?

MB : J'ai embarqué en juillet 2019 sur un porte-conteneurs pour un mois de voyage entre Fos-sur-Mer et La Réunion, avec deux autres passagères à bord. Long de 350 mètres et transportant 7 000 conteneurs, dont 400 réfrigérés, ce cargo de ligne reliait Rotterdam à Melbourne en un peu plus de deux mois, sous pavillon portugais et pour le compte d'un armateur allemand. Son équipage d'une trentaine de personnes était dirigé par un capitaine polonais, avec des officiers d'Europe de l'Est et des marins philippins, dont deux jeunes femmes. Nous avons longé l'Italie, la côte libyenne, l'Égypte, franchi le canal de Suez, puis descendu la mer Rouge jusqu'au golfe d'Aden avant de mettre plein sud vers La Réunion. Il n'y a eu que deux escales sur ce trajet, à Gênes et à Damiette, à l'entrée du canal de Suez ; le capitaine a jugé trop risqué, notamment pour le timing du cargo, de laisser descendre les passagères à Damiette. Je n'ai donc pas quitté le bateau entre Fos-sur-Mer et La Réunion.

JCG : Comment se déroulait la vie à bord ?

MB : La première chose que j'ai constatée, c'est que l'on travaille énormément sur un porte-conteneurs, de façon quasi ininterrompue. C'est particulièrement vrai dans le poste de pilotage, occupé jour et nuit selon un rythme de six quarts par le capitaine ou son second et deux autres officiers, avec une vigilance et une concentration extrêmes. La nuit, plongé dans le noir et seulement éclairé par les écrans de navigation, ce poste est vraiment impressionnant.

Le travail, c'est aussi l'entretien constant de cet énorme navire et de ses conteneurs : peintres luttant en permanence contre la corrosion, soudeurs, ingénieurs, opérations de rinçage quotidiennes consommant onze tonnes d'eau dessalée par jour. La surveillance des conteneurs est tout aussi cruciale, l'arrimage conditionnant directement l'équilibre du bateau, vérifié à chaque coup de vent. La température des 400 conteneurs réfrigérés, qui doivent rester à 4 ou 12 degrés selon les cargaisons, est contrôlée trois fois par jour par un marin, en plus des relevés automatisés.

Lors des escales, les marins, habillés de rouge pour être repérables, travaillent avec les dockers pour charger et décharger, un ballet mené tambour battant puisque le port facture au temps passé dès que le bateau touche le quai : le capitaine n'a alors qu'une idée en tête, décharger, recharger et repartir au plus vite.

JCG : Un travail plutôt intense, donc...

MB : Oui, et les questions de sécurité sont omniprésentes. Rien n'est laissé au hasard : chaque jour, les marins signent les consignes affichées et rappelées par le capitaine, et des exercices de simulation sont régulièrement organisés, par exemple en cas de chute à l'eau d'un marin ou d'un conteneur. La chaleur atteint 35 à 40 degrés dans les salles des machines, et les urgences ne comptent pas les heures : lors de notre passage en mer Rouge, avec 50 degrés dans l'air et 40 degrés dans l'eau, le système de climatisation est tombé en panne. Les marins ont travaillé vingt heures sans s'arrêter, en gardant le sourire, jusqu'à la réparation complète.

Un membre d'équipage mérite une mention spéciale : le chef cuisinier. Dans ces conditions de travail difficiles, la cuisine occupe une place essentielle, à la fois nourricière et réconfortante, presque un outil de cohésion d'équipe.

JCG : Comment s'est déroulé le passage du canal de Suez ?

MB : C'est un lieu mythique pour les marins, à l'image du canal de Panama pour d'autres destinations. Le cargo a déchargé et chargé au port de Damiette avant de repartir aussitôt vers l'entrée du canal de Suez, où il a attendu jusqu'à 5 heures du matin l'ordre de départ des pilotes. Nous avons ensuite passé toute une journée à traverser ce canal d'environ 100 mètres de large, avec des pilotes égyptiens montés à bord : à l'est, le désert du Sinaï, zone très surveillée et militarisée, à l'ouest, des terres égyptiennes plus vertes et plus habitées. Le passage s'effectue sous un contrôle très strict, les enjeux économiques et sécuritaires du canal étant considérables.

JCG : Quelles sont les principales contraintes pesant sur le capitaine ?

MB : Elles sont nombreuses. L'armateur confie au capitaine la responsabilité du voyage, des marins et des conteneurs, mais cette responsabilité s'exerce sous une forte contrainte économique, dans un univers concurrentiel féroce qui pousse constamment à aller au plus court, pour gagner du temps et de l'argent. Cela a été le cas lors du passage par le détroit de Messine, entre l'Italie et la Sicile, préféré au contournement de l'île malgré la proximité avec des villages de vacances, des plages et des baigneurs, sur un détroit de seulement trois kilomètres de large.

Un second épisode, plus marquant encore, s'est produit à la sortie de la mer Rouge, avant Djibouti : le capitaine est venu nous informer que des gardes allaient monter à bord pour

protéger le cargo d'éventuels pirates. En arrivant dans le golfe d'Aden, des gardes armés sont effectivement montés, l'armateur ayant imposé au capitaine de longer de très près la Somalie et les îles yéménites, zones infestées de pirates, plutôt que de naviguer au large comme c'est l'usage. J'ai vu ce capitaine pourtant très expérimenté visiblement inquiet face à cette route qu'il jugeait trop dangereuse pour sa cargaison et ses hommes, mais il n'avait pas le choix : cet itinéraire a permis de gagner un jour de navigation, avec les économies de temps et de carburant correspondantes.

Les gardes ont organisé des exercices de simulation d'attaque, impressionnants : les marins philippins se réfugiaient dans la prière, les passagères pensaient au danger que représentait la valeur de leur passeport occidental, et toutes les ouvertures du navire ont été obturées pour le rendre invisible la nuit. Nous avons aussi traversé une tempête durant cette période délicate, une plutôt bonne nouvelle en réalité, car les pirates ont beaucoup plus de mal à aborder les bateaux dans une mer agitée.

JCG : Vous repartiriez ?

MB : Sans détour, oui. Cette expérience a été très forte sur le plan humain et personnel, et je continue aujourd'hui à la partager avec mes étudiants, mes collègues chercheurs et d'autres interlocuteurs, ce qui suscite toujours des questions et des débats passionnants.

Ce qu'il faut retenir du fonctionnement d'un porte-conteneurs

Le transport maritime représente 90 % du transport mondial de fret. Les navires acheminent aussi bien des marchandises en vrac, liquides ou sèches comme le pétrole ou les céréales, que des produits manufacturés en conteneurs ; la pénurie actuelle de conteneurs disponibles constitue d'ailleurs un frein à la relance de l'export. Fidèles à une tradition d'accueil de la marine marchande, les porte-conteneurs transportent aussi quelques passagers.

Le temps du voyage, un porte-conteneurs fonctionne comme une vraie petite PME flottante : un capitaine, des officiers, des marins, avec un cap, une mission et des objectifs précis, amener le bateau, sa cargaison et son équipage à bon port, en bon état et dans les meilleurs délais. Son activité repose sur de multiples tâches, choix d'itinéraire, entretien et réparation en urgence, contrôle méticuleux de l'arrimage et de la température des unités réfrigérées, chargement et déchargement lors des escales, respect des règles de sécurité, exercices d'entraînement.

C'est un univers très hiérarchisé et très cadré, rythmé par de nombreuses règles de sécurité et des routines immuables, comme les horaires de repas, mais aussi marqué par une forte solidarité entre les hommes. Différentes nationalités et religions y cohabitent harmonieusement : tout conflit doit être évité car il nuirait à l'intérêt du navire et de son équipage, ce que facilitent des règles et des routines communes, une communication fluide et un respect mutuel, l'anglais servant de langue de travail.

Le passage du canal de Suez, moment de tension qui exige une grande méticulosité, s'achève traditionnellement par un barbecue en mer Rouge pour remercier tout l'équipage, une forme originale de team building où la hiérarchie s'assouplit le temps d'une journée de détente, de jeux et de remises de prix, avant de reprendre le travail incessant.

Sur le plan environnemental, le fret maritime pollue beaucoup moins que le transport routier à la tonne transportée, mais reste fortement consommateur d'hydrocarbures, 17 tonnes de fuel par jour pour un porte-conteneurs. La responsabilité du chargeur est ici déterminante : lorsqu'il exige d'aller plus vite, notamment pour réduire le temps passé dans des zones dangereuses, cela pousse les moteurs à surconsommer et à émettre davantage de soufre et de CO₂. Les réglementations progressent néanmoins dans le bon sens, passant en quelques années d'un plafond de 3,5 % à seulement 0,5 % d'émissions de soufre autorisées. Certaines compagnies, soucieuses de leur responsabilité sociale et environnementale, vont au-delà de ces seuils réglementaires en réduisant leur vitesse ou en évitant le dégazage, sous la pression croissante de leurs clients et grâce à des systèmes de suivi du bilan carbone. Le chemin vers un transport maritime plus respectueux de l'environnement reste long, mais bien engagé.