

RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES / NON-CADRES UN « MODÈLE » DANS LES ARMÉES

Benoît de SAINT VINCENT,
Nicolas MASSON (Pragma)

RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES / NON-CADRES UN « MODÈLE » DANS LES ARMÉES

Benoît de SAINT VINCENT, Nicolas MASSON

Les caractéristiques de la profession militaire conduisent l'institution à porter un regard attentif à la place et à l'évolution des relations professionnelles entre ses membres. Les missions des armées nécessitent une forte cohésion du groupe et un commandement capable d'entraîner, de donner du sens et de valoriser les actions. Pour une grande part, cette cohésion repose sur la qualité des relations professionnelles. Il est donc important de comprendre comment celles-ci se construisent. C'est l'objet de cette étude qui a été conduite en deux temps. Un premier travail axé sur l'expérience des marins, suivi d'une étude complémentaire qui a permis de confirmer les constats en les étendant aux autres armées. L'étude propose une grille de lecture des relations professionnelles hiérarchiques (officiers et non-officiers) et non hiérarchiques (entre pairs) et a mis en évidence que les relations professionnelles dans les armées se structurent autour de quatre facteurs : l'engagement personnel qui fonde la démarche d'identification des personnes aux caractéristiques des groupes d'appartenance ; la confiance qui établit la qualité des relations entre les membres du groupe ; l'organisation des relations hiérarchiques sur le principe de la subsidiarité et de la confiance ; enfin, la contingence qui invite à ajuster les relations professionnelles aux exigences des situations rencontrées.

Cette étude a été réalisée par messieurs Benoît de SAINT VINCENT et Nicolas MASSON du cabinet de consultants Pragma.



IRSEM

Ecole militaire

1 place Joffre - Case 46 -

75700 Paris SP 07

www.defense.gouv.fr/irsem

ISSN (1) : 2110-1809

ISSN (2) : en cours d'attribution

ISBN : 978-2-11-129696-1



RELATIONS PROFESSIONNELLES

CADRES / NON-CADRES

UN « MODÈLE » DANS LES ARMÉES

Benoît de SAINT VINCENT, Nicolas MASSON (Pragma)

AVERTISSEMENT

Les opinions émises dans ce document
n'engagent que leurs auteurs.
Elles ne constituent en aucune manière
une position officielle du ministère de la défense.

Ce document constitue le rapport final de l'étude inscrite sous le numéro EPS 2007 - 054 au catalogue des études politiques et stratégiques (EPS) de la DAS et pilotée par l'IRSEM. Cette recherche a été commanditée au cabinet de consultants Pragma, au titre du marché 07 47 987, notifié le 06 juillet 2007.

Elle a fait l'objet d'une réactualisation dans le cadre d'une consultance de l'IRSEM au titre du marché C-2011-20, notifié le 18 octobre 2011.

CAHIERS DE L'IRSEM DÉJÀ PARUS :

HORS-SÉRIE : LES FRONTIÈRES DE L'UNION EUROPÉENNE OU LES ÉTATS-UNIS D'EUROPE

- 1- ACTION EXTÉRIEURE ET DÉFENSE : L'INFLUENCE FRANÇAISE À BRUXELLES
- 2- L'AXE DU MOINDRE MAL : LE PLAN OBAMA-MCCHRYSTAL POUR L'AFGHANISTAN
- 3- STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET ASPECTS CIVILS DE LA GESTION DES CRISES : QUELLE « DOCTRINE » POUR LE VOLET CIVIL DE LA PESD ?
- 4- LE PARLEMENT EUROPÉEN DANS LA PSDC
- 5- QUELLE STRATÉGIE D'INFLUENCE EN APPUI AUX OPÉRATIONS MILITAIRES ?
- 6- L'APPROCHE GLOBALE DANS LA GESTION CIVILO-MILITAIRE DES CRISES : ANALYSE CRITIQUE ET PROSPECTIVE DU CONCEPT
- 7- UN MUTANT JURIDIQUE : L'AGRESSION INTERNATIONALE
- 8- LES DÉFIS STRATÉGIQUES AFRICAINS : EXPLORATION DES RACINES DE LA CONFLICTUALITÉ
- 9- KAPISA, KALACHNIKOV ET KORRIGAN
- 10- LES MUTATIONS DE L'INDUSTRIE DE DÉFENSE : REGARDS CROISÉS SUR TROIS CONTINENTS
- 11- LA FIN DE LA GUERRE FROIDE ET L'ÉCONOMIE DE DÉFENSE, LE TRACÉ RÉVÉLATEUR DE L'INDUSTRIE NORD-AMÉRICAINE DE MUNITIONS
- 12- ROBOTIQUE ET GUERRES FUTURES : LES ARMÉES DE TERRE FACE AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES
- 13- LES DÉFIS POLITIQUES ET STRATÉGIQUES EN SOMALIE
- 14- QUELLE CONTRIBUTION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ET D'INNOVATION À LA CONSTRUCTION DE L'EUROPE DE LA DÉFENSE ?
- 15- LE CONGRÈS, ACTEUR ESSENTIEL DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE ET DE DÉFENSE DES ÉTATS-UNIS

L'Institut de recherche stratégique de l'École militaire a pour mission de produire et de valoriser la recherche sur les questions de défense.

Il favorise une analyse pluridisciplinaire, croisant les regards des chercheurs universitaires et des militaires, des observateurs et des acteurs des grandes questions stratégiques. En collaboration avec les principales composantes du ministère (État-major des armées, Enseignement militaire supérieur, Délégation aux affaires stratégiques, Secrétariat général pour l'Administration, Direction générale de l'Armement), et en lien avec le tissu français et international de la réflexion stratégique, l'Institut renouvelle les perspectives conceptuelles, encourage une nouvelle génération de chercheurs sur ces domaines, participe à l'enseignement militaire, et fait rayonner la pensée stratégique française par des partenariats internationaux.

Les activités de recherche de l'IRSEM se répartissent en 7 domaines d'études abordés sous l'angle de la pensée stratégique :

- Étude des conflits
- Armement et économie de défense
- Sécurité européenne et transatlantique
- Pensée stratégique comparée
- Défense et Société
- Histoire de la défense
- Enjeux juridiques de la défense

L'ensemble de nos **activités et publications** est annoncé et disponible sur le **site de l'IRSEM** :

<http://www.defense.gouv.fr/irsem>.

- Trois **collections** y sont consultables en ligne : les Etudes, les Cahiers, les Paris Papers.
- Deux collections sont exclusivement sous **format digital** : le Laboratoire, la Lettre de l'IRSEM.
- Une **revue académique** est éditée par *La Documentation française* : les Champs de Mars.

Évènements et partenariats

- Cycles de conférences thématiques
- Évènements scientifiques et programmes de recherche menés avec nos partenaires
- Notre programme doctoral réunit chaque mois les jeunes chercheurs de l'IRSEM au cours d'un séminaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
1. Les objectifs de l'étude : analyser les relations professionnelles dans la Marine et dans les armées.	7
2. Le déroulement de l'étude : 145 personnes rencontrées, un sujet qui passionne.....	8
3. Problématique des relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées, plan du rapport .	9
PREMIÈRE PARTIE : ENTRE RICHESSE ET COMPLEXITÉ, COMMENT APPRÉHENDER ET ANALYSER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES ET NON CADRES DANS LA MARINE ET DANS LES AUTRES ARMÉES ?	
1. Les relations professionnelles cadres et non cadres : entre richesse et complexité.....	11
1.1 Les relations professionnelles : un sujet qui interpelle	11
1.2 Les relations professionnelles : une composante majeure du fonctionnement des armées.....	13
1.3 Des relations professionnelles d'une grande richesse et complexité : cohésion et hiérarchie stricte.....	13
2. Les composantes de la relation professionnelle	14
2.1 Une relation de proximité qui favorise la formation des groupes et la vie en groupe.....	14
2.2 Une relation professionnelle fondée sur la compétence et l'exigence partagées	16
2.3 Une relation complexe, toute en nuance, avec la hiérarchie (les officiers, le pacha)	17
2.4 Des relations de convivialité vécues dans la sphère professionnelle	21
2.5 Des relations professionnelles influencées par le contexte : une relation qui s'adapte à la mission et à l'environnement de travail.....	23
2.6 Une certaine méfiance envers l'institution	27
DEUXIÈME PARTIE : COMMENT COMPRENDRE LES RELATIONS CADRES / NON- CADRES ? QUELS PRINCIPES, QUELLES CLÉS POUR AGIR SUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ?	
1. Les différentes dimensions des relations officiers / non-officiers	30
1.1 L'identité « Je suis marin », dynamique des relations professionnelles.....	30
1.2 Une organisation hiérarchique qui distingue la répartition des rôles	31
1.3 Les relations au sein de l'équipage	33
2. Comment peuvent se vivre les relations officiers / non-officiers.....	33
2.1 La subsidiarité pour décrire le champ organisationnel.....	33
2.2 Le problème de la suffisance et/ou de l'insuffisance	34
2.3 Comment s'applique la subsidiarité dans les différentes situations	35

2.4	La confiance comme résultante du champ relationnel	36
2.5	Comment se construit la confiance dans les différentes situations	37
3.	Développer la confiance dans les relations officiers / non-officiers	38
3.1	Bien comprendre et accepter les attentes des non officiers	38
3.2	Bien comprendre la position de l'officier par rapport à son équipe.....	39
3.3	Développer de la reconnaissance entre officiers et non-officiers	39

TROISIÈME PARTIE : PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS : VALORISER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES, DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES, RENFORCER LES LIENS ENTRE L'INSTITUTION ET LES UNITÉS

1.	Forces et faiblesses des relations professionnelles dans la Marine et dans les armées.....	41
1.1	Les relations professionnelles dans les armées : un modèle de relations professionnelles	41
1.2	Un modèle qui comporte des fragilités.....	42
2.	Perspectives d'évolution des relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées	44
2.1	Anticiper les évolutions sociales, techniques, économiques et juridiques.....	45
2.2	Saisir les opportunités ouvertes par l'élévation des qualifications	45
2.3	Identifier les risques et s'en prémunir	45
2.4	Anticiper les conséquences des évolutions récentes	47
3.	Recommandations pour accompagner l'évolution des relations professionnelles officiers / non-officiers dans la Marine et dans les armées	48
3.1	Faire confiance au modèle et le valoriser	48
3.2	Suivre les processus d'identification / intégration des jeunes recrues	49
3.3	Former les cadres et renforcer les compétences des cadres	49
3.4	Rapprocher l'institution des unités.....	50
	Développer la reconnaissance : le regard du chef mais aussi le regard de l'OM vers l'officier... ..	50

CONCLUSION : LES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LA MARINE ET DANS LES ARMÉES, UN MODÈLE À VALORISER, DES MODES DE FONCTIONNEMENT À ADAPTER.....

1.	Des relations professionnelles fondées sur un engagement personnel fort et l'existence d'un véritable esprit d'équipe.....	53
2.	Quatre clés pour comprendre les relations professionnelles dans la Marine et dans les armées	55
3.	Perspectives et recommandations pour adapter la qualité des relations professionnelles dans les armées aux exigences sociales et techniques	55

BIBLIOGRAPHIE.....

■ INTRODUCTION

Comment comprendre le fonctionnement des relations et de la communication au sein de la Marine et des Armées?

Les caractéristiques de la profession militaire conduisent l'institution à porter un regard attentif à la place et à l'évolution de la qualité des relations professionnelles entre ses membres. Les missions des armées (missions à vocation pacificatrice ou humanitaire, missions de combat) nécessitent une forte cohésion du groupe et un commandement capable d'entraîner, de donner du sens et de valoriser les actions. Pour une grande part, cette cohésion repose sur la qualité des relations professionnelles existant entre les membres de l'unité. Il est donc important de comprendre comment se forme la qualité de ces relations et comment les influencer. C'est l'objet de cette étude qui a été conduite en deux temps. Un premier travail réalisé en 2008, à partir d'une demande de la Marine, était fortement appuyé sur l'expérience des marins. Un travail complémentaire a été réalisé en 2012 pour actualiser les observations en tenant compte des évolutions de contexte. Il a permis de préciser l'analyse et de confirmer les conclusions en les étendant aux autres armées. Cela a conduit à ajuster le titre de l'étude : le titre d'origine « relations professionnelles cadres-non cadres « un modèle » dans les armées : le cas de la Marine », est ainsi devenu « Relations professionnelles cadres-non cadres « un modèle » dans les armées ».

À l'origine, la Marine offrait un champ d'étude particulièrement propice des relations professionnelles entre officiers et non officiers. En 2008, la question résultait des analyses portées sur une enquête réalisée auprès des personnels. La promiscuité vécue à bord des unités était, on pouvait l'imaginer, facteur d'exigence pour la qualité de ces relations. Comment les marins vivaient-ils leurs relations professionnelles à bord des unités navigantes, bâtiments de surface ou sous-marins ou au sein des unités à terre. En 2012, la question des relations professionnelles se pose en des termes identiques :

- de quoi sont-elles constituées ?
- comment garantir la qualité de ces relations professionnelles ?
- quels sont les facteurs susceptibles d'influer sur les relations professionnelles ? Quelles conséquences ont-ils sur le travail, les missions de la Marine ?

À cette époque, l'enquête de satisfaction de la Marine Nationale (« *la Marine en question* », 2005) révélait que la grande majorité des officiers et non officiers : « ont l'impression d'être bien considérés par leur hiérarchie ». Et si les relations professionnelles entre les deux entités sont globalement satisfaisantes ; « certaines difficultés peuvent mettre à mal la confiance nécessaire au maintien de la qualité des relations professionnelles [...] ».

- Quelles sont les difficultés rencontrées par les marins dans leurs relations hiérarchiques ou non ?
- Qu'observe-t-on dans les autres armées ?
- La nature des relations professionnelles dans la Marine est-elle spécifique à son mode d'organisation, à sa culture, à ses traditions ?

Quatre ans après l'actualisation souhaitée de l'étude se justifiait pour confirmer les observations faites et évaluer l'impact des évolutions subies ou mises en œuvre par les armées : application du Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale, engagement des unités sur des opérations à caractère militaire affirmé (Côte d'Ivoire, Afghanistan...), réorganisation des armées et notamment mise en place des bases de défense.

1. Les objectifs de l'étude : analyser les relations professionnelles dans la Marine et dans les armées

Cette étude, relations professionnelles cadres / non-cadres dans la Marine et dans les armées, propose une grille de lecture et une analyse des relations professionnelles hiérarchiques (officiers et non-officiers) et non hiérarchiques (entre pairs).

La Marine et les autres armées doivent s'adapter à l'évolution sociologique de leurs engagés. Cette évolution se traduit, notamment, par une propension à la stabilité géographique, un confort de vie, une disponibilité anticipée, une vie professionnelle qui ne doit pas empiéter sur la vie privée et familiale. Ces comportements influent sur la nature des relations professionnelles et conduisent à freiner les activités de cohésion.

Ces points déjà envisagés en 2008, ont été particulièrement repris avec l'actualisation réalisée fin 2011, début 2012.

Par ailleurs, les marins et les militaires s'interrogent sur les motivations réelles des plus jeunes (officiers et non-officiers) : s'engager pour un métier qualifiant et rémunérateur est insuffisant au regard de la spécificité de la « vie embarquée » ou de la « vie en OPEX ». Cette vie exige une grande disponibilité et nécessite l'adhésion à des valeurs traditionnelles peu communes (codes de comportement, stricte hiérarchie des carrés, etc.). Ainsi, des motivations jugées opportunistes par les « anciens », telles que, gagner sa vie, avoir un travail, agiraient indirectement sur la vie communautaire et donc sur la qualité des relations professionnelles.

L'observation révèle la complexité de ces relations :

- le privé se mêle étroitement au professionnel (sur un bateau on vit ensemble 24 heures sur 24). Les relations sont plus engageantes.
- il est difficile de trouver un juste milieu, pour ceux qui commandent, entre une distance nécessaire avec les subordonnés et une proximité culturelle (intérêts communs, niveau d'études...) et générationnelle.

Comment répondre aux difficultés rencontrées dans les relations professionnelles ? Comment favoriser, au contraire, les éléments de satisfaction propices au développement de la motivation et à la qualité du moral ?

Comment mieux communiquer les objectifs de la hiérarchie ? Avec quels moyens ?

2. Le déroulement de l'étude : 145 personnes rencontrées, un sujet qui passionne

En 2008, 43 entretiens semi-directifs en face à face avaient été réalisés auprès des marins de tout grade et de toute ancienneté de service¹. Ces entretiens anonymes, s'étaient déroulés sur des durées d'une heure trente à deux heures. L'échantillon avait permis de couvrir les différentes activités de la Marine (bâtiments de surface, sous-marins, aéronavale, activités de protection à terre et administrative) ainsi que les différents « métiers » (techniques, mécaniques, administratifs,...).

Par ailleurs, des entretiens avaient été conduits dans un régiment d'infanterie de l'Armée de Terre et sur une base aérienne. Il s'agissait, par comparaison, d'enrichir les observations faites au sein des unités de la Marine et d'élargir l'étude à des modes de fonctionnement propres aux organismes militaires de la défense. Trois tables rondes, une par catégorie (militaires du rang, sous-officiers, officiers), avaient été tenues au sein de ces deux armées. Chaque table ronde avait regroupé une dizaine de militaires. Ainsi, 30 représentants de l'Armée de terre et 30 représentants de l'Armée de l'Air avaient apporté leurs contributions spécifiques à l'observation de ces relations.

Enfin, des échanges informels conduits à l'occasion d'une formation avec des personnels de la gendarmerie nationale, sous-officiers et officiers, avaient permis d'apporter un éclairage spécifique sur cet organisme.

Ces rencontres avaient pour objectif de saisir les spécificités propres à chaque armée, spécificités susceptibles d'influer sur la nature des relations professionnelles : des particularités liées au contexte opérationnel (sol, air, mer) ; aux différents « métiers » exercés ; aux compétences associées.

¹ Les militaires du rang (matelots et quartiers-maîtres) ainsi que les femmes sont très peu représentés.

RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES / NON-CADRES. UN « MODÈLE » DANS LES ARMÉES

En 2012, ces observations ont été complétées par des entretiens réalisés en face à face ou sous forme de tables rondes auprès de :

- 10 personnels d'un régiment de l'Armée de Terre, officiers, sous-officiers, militaires du rang, témoignant d'une expérience OPEX récente,
- 20 personnels de l'Armée de l'Air, officiers, sous-officiers, militaires du rang exerçant sur une base aérienne,
- 10 marins, officiers, officiers marinières, quartier-maîtres et matelots.

Le tableau ci-dessous rend compte de la composition de l'échantillon :

	Militaire du rang	SOsub	SOsup	Officier subalternes	Officier supérieur	Total
Unités de surface	2	2	7 repas	4	1	16
Sous-marins	2	2	2	2	2	10
Aéro		3	3	1	3	10
Unités terrestres			3			3
Unités administratives	4		5	6	2	17
Armée de terre	10	10	10	6	4	40
Armée de l'air	15	10	10	10	5	50
Total	33	27	40	29 + repas	17 + repas	146

3. Problématique des relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées, plan du rapport

La mise en commun des observations recueillies, à l'occasion de ces entretiens, met en évidence la qualité et la richesse des relations professionnelles dans les armées. L'étendue et diversité qui caractérisent la richesse de ces relations conduisent également à constater une certaine complexité de ces relations dans lesquelles se mêlent du professionnel et du non professionnel, dans la Marine bien sûr, mais également dans l'Armée de Terre, peut-être de façon différente dans l'Armée de l'Air.

Ces observations, et plus particulièrement les écarts de posture constatés en matière de relations professionnelles, conduisent à interroger les modes de fonctionnement et surtout les facteurs constitutifs de ces relations : comment se forment les relations professionnelles et notamment la cohésion, l'esprit d'équipe ou d'équipage, au sein d'une unité ?

La qualité générale des relations professionnelles observées, ne suffit pas à écarter des fragilités et des risques à venir qui peuvent altérer dans le futur ces relations. En s'appuyant sur les facteurs de cohésion, comment contribuer à l'amélioration permanente des relations dans les armées et s'adapter aux évolutions sociologiques ou techniques ?

La première partie de cette étude fournit un éclairage sur la nature et la qualité des relations professionnelles officiers et non officiers dans les armées : quelles relations ? Dans quel contexte (à bord, à quai) ? Quelles particularités selon les armées (Terre, Air, Gendarmerie) ? Mais aussi quels points communs ? Quelles difficultés rencontrées par les acteurs pour maintenir la qualité des relations ?

La seconde partie de l'étude met en évidence les composantes clés de la relation professionnelle, dégagées de l'expérience des Armées, pour mieux comprendre les relations hiérarchiques. Comment et sur quoi se fonde la constitution d'une relation d'équipage ? Quels enseignements peut-on en tirer ? L'engagement individuel – relation au poste, intérêt, sens des responsabilités –, les fonctionnements et dynamiques de groupe, groupes professionnels, catégoriels ou informels, les principes organisationnels seront évoqués.

La troisième partie permettra d'identifier les forces des modes de fonctionnement observés mais également de dégager les fragilités et les risques. Il s'agira d'en déduire des recommandations, des pistes susceptibles de maintenir la qualité des relations professionnelles au regard des attentes et des besoins du commandement et des acteurs.

■ PREMIÈRE PARTIE : ENTRE RICHESSE ET COMPLEXITÉ, COMMENT APPRÉHENDER ET ANALYSER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES ET NON CADRES DANS LA MARINE ET DANS LES AUTRES ARMÉES ?

Les personnes rencontrées manifestent un intérêt pour le sujet des relations professionnelles entre officiers et non officiers et s'expriment naturellement. Le sujet est perçu comme important, certains ont même été volontaires pour participer aux entretiens afin d'apporter leurs témoignages et points de vue sur le sujet. Parfois les mots manquent pour parler d'un sujet inscrit dans la banalité du quotidien et lui donner du sens. Cet intérêt a été propice à la qualité des entretiens, la parole s'est libérée de manière spontanée.

Progressivement, les observations complétées par l'analyse des entretiens dévoilent la richesse et la complexité de relations professionnelles dans les Armées. En effet, ces relations, nourries de traditions et assez fortement codifiées, mêlent le domaine strictement professionnel et le domaine amical et varient en intensité selon les circonstances.

Les relations professionnelles et non professionnelles s'interpénètrent étroitement. Le bateau est espace clos où le marin travaille, se détend en compagnie de ses pairs (le carré), se retire dans un univers privé (la bannette) contraint par la promiscuité mais que chacun aménage à son besoin. Ce lieu unique conduit à mêler étroitement les différents domaines de relations (du domaine privé, à la relation strictement professionnelle sans séparation claire).

La nature et l'intensité des relations sont soumises à la diversité des situations vécues par l'équipage : la vie à quai ; la vie en mer ; les opérations militaires ; la vie à terre ; la vie en escale. Dans la Marine, les relations professionnelles sont marquées par la singularité de la vie à bord et la richesse qu'apporte la diversité des situations vécues par l'équipage.

La tradition et des codifications marquent les relations professionnelles entre les catégories de personnels. La relation est conditionnée par le respect dû au grade ou au statut, mais elle est aussi nourrie d'usages, de savoir-être et d'expériences (traditions) tirés des exigences de la vie à bord et du travail ainsi que des enseignements formés de l'expérience des générations qui se sont succédées.

Il est remarquable d'observer l'attachement des anciens, officiers ou officiers mariniers à identifier cette expérience des relations professionnelles et humaines pour pouvoir la transmettre : cela montre bien qu'ils ont conscience de vivre une réalité qui, malgré la banalité du quotidien, constitue une richesse spécifique.

En effet, les relations professionnelles sont riches de nuances et de subtilité. On relève, en apparence, beaucoup de paradoxes dans la perception et la réalité des relations vécues dans la Marine : discours d'opposition et soumission de fait, intérêt à l'existence d'un ascenseur social et discrimination des officiers selon leur origine, ... Cette subtilité invite à une certaine prudence dans les enseignements et les conclusions que l'on peut en tirer.

Les relations professionnelles sont complexes. Elles mêlent étroitement, du fait des conditions de la vie à bord des bateaux, le professionnel au non professionnel. Elles s'adaptent aux circonstances et peuvent évoluer rapidement. Elles combinent des relations hiérarchiques et des relations à l'équipe : ce qui, sur le bateau prend une dimension particulière et sort des cadres habituels.

1. Les relations professionnelles cadres et non cadres : entre richesse et complexité

1.1 *Les relations professionnelles : un sujet qui interpelle*

Les relations professionnelles, le sujet peut sembler banal, sans histoire. Pourtant, dans la Marine et dans les Armées, le sujet motive, il constitue la plupart du temps un motif de grande satisfaction, parfois de déception, chacun a des histoires à raconter, tous ont envie de s'exprimer sur ce qui en fait la qualité, les difficultés perçues ou les enjeux pour l'avenir.

- **Les interlocuteurs se montrent motivés** par le sujet :
 - tous ils ont envie de parler de leur vécu, de rendre compte des bons souvenirs et des sujets de satisfaction, parfois de partager leurs déceptions et leurs difficultés.
 - les plus anciens, notamment, sont attachés à transmettre leur expérience, comme si l'âge donnait de la clairvoyance sur le sujet : ils sont conscients que les années passées à bord d'un bateau (20 à 30 ans) ont constitué une expérience unique en termes de relations professionnelles. Attentifs à la richesse des « savoir-faire » et des « savoir-être » ainsi capitalisés, ils s'inquiètent de les voir disparaître emportés par l'insouciance des jeunes générations ou au nom d'une modernité mal comprise.
- **Le sujet intéresse car les interlocuteurs sont conscients des enjeux** au travers des expériences personnelles :
 - tel quartier-maître confronté à l'intégration des « EICD » s'interroge sur les conséquences pour lui-même, comme chef de poste, et pour la Marine qui recrute des jeunes gens en situation d'exclusion.
 - tel officier marinier s'inquiète des motivations pécuniaires (peut-être incompatibles avec un métier exigeant professionnellement et humainement) des nouveaux engagés. Par ailleurs, les comportements « individualistes² » attribués aux jeunes marins contrarient.
 - tel jeune officier, questionné sur sa pratique de management ou commandement au quotidien s'interroge sur les bonnes pratiques dans ce domaine et les ressources disponibles pour acquérir les savoir-faire adaptés aux circonstances. Tel officier spécialisé proche du départ du service actif met à profit l'entretien pour partager toutes les observations réalisées et son projet de consigner l'expérience accumulée.
 - la qualité des relations professionnelles est un sujet d'attentes pour les militaires. C'est en partie ce que viennent chercher des jeunes recrues ; les relations peuvent motiver mais aussi décevoir.
- **Les interviewés ont été interpellés par des questions sur leur fonctionnement** au quotidien. Des questions dont ils n'avaient pas pris conscience, car ils vivent les situations et ont intériorisé les normes de l'institution depuis longtemps.
- **Les relations officiers et non officiers** sont un sujet difficile à expliciter ; non que l'expérience manque, mais la réalité est tellement ancrée dans le quotidien des militaires rencontrés qu'ils n'y font pas attention, et les mots font défaut pour en parler :
 - quelles situations relèvent de l'anecdote sans importance ?
 - qu'est-ce qui relève de la relation personnelle marquée par les personnalités des interlocuteurs ?
 - qu'est ce qui relève de la relation professionnelle instituée ?
 - qu'est ce qui est porteur de sens ?

Préalablement au travail descriptif et analytique, il est important de retenir que les relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées sont jugées globalement satisfaisantes, voire très satisfaisantes. À première vue, la richesse de ces relations ne peut conduire qu'à un système dont la multitude des compensations et des régulations, nourrie de décennies d'expérience, permet aux individus de se sentir bien dans une activité enrichissante, comportant des perspectives de développement.

² Les « comportements individualistes » selon les officiers marins, désignent les jeunes marins qui participent peu aux activités de cohésion. Ces derniers, utilisateurs de nouvelles technologies, s'adonnent à leur passe-temps favoris (jeux vidéo, internet, etc.) en dehors du carré, lieu de vie des marins.

Toutefois, le sujet de l'étude a conduit également à focaliser sur les insatisfactions et les besoins non satisfaits pour identifier les causes et enrichir la connaissance de ce qui fonde les relations professionnelles ; mais aussi à chercher les voies d'amélioration possibles des relations professionnelles entre officiers et non officiers.

1.2 *Les relations professionnelles : une composante majeure du fonctionnement des armées*

Les relations professionnelles au sein de la Marine et des autres armées constituent un élément essentiel dans l'exercice du métier : l'équipe doit être soudée au service d'une mission ; le collectif prime sur l'individu : l'esprit communautaire est fort.

Des relations informelles de sympathie, de camaraderie, d'amitié parfois se combinent à des relations strictement professionnelles ; c'est la réalité qu'apprécie le plus grand nombre. Sur la qualité des relations, les personnes rencontrées opposent facilement la solidarité du « monde militaire » à l'individualisme et à une forme d'égoïsme (chacun pour soi) du « monde » civil. Certains soulignent le « sens du contact », le caractère humain de leur environnement professionnel.

« Pour être heureux, un marin, il ne lui faut pas beaucoup : du dialogue ; l'adhésion de l'équipage et écouter pour apprendre. Ce qui manque à terre c'est la cohésion. On le sait tout de suite, ça se sent. Il faut apprendre à connaître les gens », (OM).

La connaissance de l'autre prend toute sa dimension en mer ou en opération ; car il s'agit, pour les membres du groupe et pour la hiérarchie, de repérer les éventuelles baisses de moral et les « comportements à risque », susceptibles d'agir sur la dynamique de l'équipage et subséquemment sur la réussite de la mission. Il s'agit également de connaître de façon presque intime comment chacun peut réagir en situation difficile.

Ces relations professionnelles affectives sont, en partie, ce que les militaires viennent chercher quand ils s'engagent. C'est aussi ce qu'ils regrettent quand ils quittent l'institution. Ainsi, la reconversion et le retour à la vie civile peuvent en effrayer certains.

1.3 *Des relations professionnelles d'une grande richesse et complexité : cohésion et hiérarchie stricte*

Les relations dans les armées et dans la Marine, en particulier, se composent d'une grande diversité de situations et de dimensions :

- la solidarité vécue au sein de l'équipe professionnelle ;
- la fraternité vécue entre pairs ;
- la proximité ou non avec les cadres ;
- la convivialité ;
- la stricte hiérarchie des carrés

« L'esprit d'équipage c'est la sensation d'être l'égal de l'autre, d'appartenir à une même catégorie », (capitaine de corvette). « Nous étions tous ensemble sur le terrain, militaire du rang, sous-officiers, officiers, il n'y avait plus de grade » (sergent, armée de terre).

Les relations sont jugées satisfaisantes dans l'ensemble, dès lors qu'il y a une bonne ambiance de travail, que les chefs sont « bons », que les missions sont intéressantes et donnent le sentiment d'être utile.

La cohésion au sein de la Marine est un sujet de conversation récurrent : elle est formée de solidarité, de fraternité, de proximité et de convivialité. De nombreux interlocuteurs s'inquiètent de la « disparition » de la cohésion. Dans un régiment de l'Armée de Terre, certains ont dit que la cohésion n'existait plus en dehors des activités qui lui sont dédiées, en vue de préparer une mission.

« La cohésion n'est pas naturelle. Il faut l'entretenir. Chacun doit y mettre du sien ; nous sommes à une époque individualiste. Le jeu de cartes a tendance à disparaître ; aujourd'hui c'est la PlayStation. Il n'y a plus grand-chose, aux

anciens de fédérer les jeunes, c'est impossible pour l'institution. On ne peut pas avoir une armée sans cohésion ; on peut demander plus aux gens quand il y a une cohésion. Les livres, les mots croisés sont plus sains que la PlayStation ; avec Internet, les jeunes reçoivent l'information : ça les transforme en légumes », (OMS).

« La cohésion sur le porte-avions c'est tous les jours. Dans son métier, dans sa vie personnelle. Sur le plan personnel nous sommes une équipe, il faut réussir la mission, il faut que chacun adhère au projet. Je réparais les moteurs pour que les avions puissent voler. Les trente-cinq heures ça n'existe pas. Il faut faire passer le message à son équipe. Suivre le chef. En dehors du travail : il faut être à l'écoute de son personnel. Dans les activités de cohésion, il est important de se lâcher... Quand arrive l'escale... On fait une escapade avec son personnel : un pot par exemple. Nous sommes en civils, on pose les galons... mais il faut aussi savoir ne pas s'imposer. Le porte-avions est le reflet de la cohésion », (CC).

Paradoxalement, à terre, le besoin de cohésion est fortement perçu mais l'énergie déployée pour l'entretenir est faible. La cohésion se constitue en mer, mais elle se dilue à quai : en dehors des situations opérationnelles, les militaires ont le sentiment d'exercer un « boulot » comparable à ceux du secteur civil. Ils sont attentifs à leurs horaires de travail et à la qualité de leur vie privée et familiale, un certain « individualisme » s'installe.

« Les repas de cohésion sont une obligation ; les gens n'adhèrent pas. Au niveau commandement on a un peu peur que la cohésion soit négative : qu'on se tape sur l'épaule ; qu'on se raconte sa vie. Il faut qu'il y ait de la cohésion sans entrer dans un manque de respect. La cohésion ça peut être une marche ; il ne faut plus de barrières hiérarchiques. En Nouvelle Calédonie, la cohésion était forte ; nous étions tous éloignés de nos familles. Il y avait des choses mises en place ; des structures comme des repas et des bals », (OMS).

« Au quotidien, la cohésion n'est plus présente au sein des armées du fait de la professionnalisation. Nous n'avons plus le sentiment d'appartenir à un même groupe. Professionnellement on ressemble à une entreprise. A l'époque de mon père, il y avait plus de connexions. Les gens vivaient plus sur base. Il y avait des traditions comme fêter les anniversaires par exemple. Ça resserrait les liens entre les gens. Aujourd'hui les gens viennent travailler le matin et repartent le soir. Ça casse l'aspect cohésion du groupe », (OM).

Les activités dites « de cohésion » sont perçues comme une obligation lorsqu'elles sont proposées en dehors des heures de travail.

De surcroît, la stricte hiérarchie des carrés à bord des bateaux limite la cohésion entre les catégories socioprofessionnelles. La cohésion s'entretient à l'intérieur même des carrés, des carrés qui sont reproduits en escale. (On tisse des liens entre soi, on sort entre soi).

Pourtant, la cohésion de l'équipe se constitue indépendamment de la hiérarchie et participe à la « bonne ambiance ».

2. Les composantes de la relation professionnelle

Les relations professionnelles dans les armées sont marquées par une proximité spatiale (vie sur un bateau ; OPEX ; missions), et par conséquent, une proximité interindividuelle. Sur un bateau, en mer, comme en OPEX, l'éloignement familial, conjugal et amical amène les militaires à établir entre eux des liens solides et dynamiques au sein de l'équipe ; des liens favorisés par la nature des missions et le contexte opérationnel. La solidarité vécue au sein des groupes est nécessaire à l'équilibre de l'individu et au groupe constitué.

2.1 Une relation de proximité qui favorise la formation des groupes et la vie en groupe

À bord, la proximité des personnes favorise ou conditionne la formation des groupes ou des équipes. Il existe plusieurs configurations de regroupement, par exemple sur un bateau : l'équipe de poste ou la « chambrée », l'équipe de travail qui regroupe des personnels exerçant le même type de métier, l'équipe de quart, la catégorie statutaire (équipage, officier marinier, officier). Dans ces conditions les relations professionnelles se vivent en priorité et de façon privilégiée dans les relations entre les membres des groupes qui se constituent. Il existe des lieux (poste, carré,...) ou des moments privilégiés où se vivent des relations de groupe (escales, temps de loisir,...).

Dans des contextes qui semblent différents, des relations similaires se vivent dans les autres armées : la « chambrée », le foyer, les OPEX, les manœuvres,... C'est d'abord au sein du groupe que les individus se sentent reconnus et valorisés.

Dans la Marine, plusieurs catégories de groupes peuvent s'identifier : les groupes catégoriels ou hiérarchiques, les groupes professionnels, les groupes de « spécialités »

Les groupes catégoriels ou « hiérarchiques » : ils fonctionnent un peu comme des castes. On est placé dans un groupe du fait de son grade. Le groupe constitue un lieu de convivialité : on se retrouve au « foyer » pour l'équipage, au carré officiers mariniers, au carré officiers. Des échanges sur les conditions de vie de la catégorie s'opèrent au sein du groupe. 3 grands groupes composent les catégories :

- Le groupe équipage au sens strict rassemble les matelots et quartiers maîtres (les sans grades). Ils se retrouvent au foyer. Il existe une hiérarchie au sein du groupe exercée par les quartiers maîtres chef ou les quartiers maîtres. Ils possèdent la connaissance des savoir vivre à bord.
- Le groupe « officiers mariniers » est composé de deux groupes : le groupe des officiers mariniers subalternes qui apporte sa jeunesse et sa compétence technique, le groupe des officiers mariniers supérieurs apporte son expérience, son expertise et une forme de sagesse dans la gestion des relations. Le groupe des officiers mariniers se retrouve au carré des officiers mariniers ; il existe parfois 2 carrés ou 2 zones dans le carré.
- Le groupe des officiers se retrouve au carré des officiers. Sur les grosses unités, il existe également 2 carrés : celui des officiers subalternes et celui du Commandant et des officiers supérieurs.

Les groupes de métiers rassemblent des personnels qui partagent un même métier et forment des équipes dans la tenue des postes opérationnels. Certains groupes sont mieux identifiés et partagent des solidarités plus fortes selon la technicité et l'exigence de leurs activités. Certains groupes de métiers se distinguent :

- les mécaniciens forment un clan au service de la machine avec des tenues souvent maculées de tâches de graisse qui constituent leurs signes distinctifs.
- les boscos sont à la manœuvre sur des opérations délicates comportant des risques techniques et exigeant sens des responsabilités et de la solidarité dans les opérations.
- et les timoniers, les fourriers secrétaires, les pilotes, les fusiliers marins, les commissaires, les électriciens, etc., avec leurs traditions propres.

Chaque groupe exerce un rôle spécifique et essentiel pour la vie du bord.

Il existe également des groupes de spécialités qui se distinguent par la spécificité des contextes opérationnels dans lesquels ils opèrent :

- les « surfaciens » regroupent les marins exerçant leurs activités à bord des bâtiments de surface.
- les sous-mariniens regroupent les marins ayant choisi la spécialité « sous-marins ». L'expérience de promiscuité et d'exigence vécue à bord des sous-marins en fait un groupe à part avec des codes particuliers.
- les « aéros » regroupent les marins ayant choisi la spécialité aéronavale : ils vivent également sur le plan technique et relationnel des situations spécifiques.

Les groupes ont des identités très fortes ; l'appartenance à une catégorie sociale, dans ce cas précisément, catégorie socioprofessionnelle, se manifeste de façon explicite autant dans les attitudes, les codes, les façons de penser... Les interviewés utilisent généralement le « nous » plutôt que le « je » pour définir leur situation.

Au sein de cette catégorie socioprofessionnelle, d'autres appartenances pèsent aussi sur les comportements : le sexe (féminin ou masculin), l'origine socioculturelle, la génération, la croyance religieuse, etc. La multiplication de ces variables d'appartenance, révèle une composante de la complexité des relations professionnelles.

Les conduites des uns et des autres sont modelées par l'institution qui transmet une culture commune (des valeurs patriotiques, des savoir-être) et par les groupes de métiers (formations techniques).

Au sein de chaque groupe, l'individu exerce sa responsabilité. Il se vit comme membre d'une communauté et positionne sa relation :

- aux groupes, aux professionnels dont il partage le métier,
- à la hiérarchie,
- à l'institution,
- aux circonstances.

Pour certains interlocuteurs, les rapports humains sont « *francs et les masques tombent rapidement, car on ne peut pas mentir ni se cacher quand on vit tous ensemble dans un périmètre restreint* » (OMS) ; « *les gens se dévoilent* » (officier). Les difficultés personnelles (échecs sentimentaux, inquiétude au sujet de la famille, argent, alcool, etc.) sont vite décelées par le groupe des pairs ou par la hiérarchie.

Les relations de proximité sur le bateau pour la Marine ou en OPEX pour l'Armée de Terre ne paraissent pas contraignantes ; elles sont plutôt bien vécues. Le groupe professionnel se substitue partiellement à la famille : la contribution de chacun à la mission, l'objectif commun (faire avancer le bateau ; faire décoller des avions) renforce la proximité des relations.

Les relations vécues au sein des carrés

Les règles de vie dans les carrés (interdiction de parler de politique, de religion ou de travail) régulent les comportements et permettent éventuellement d'apaiser les tensions.

Les carrés strictement hiérarchisés sont appréciés pour leur fonction sociale : c'est le lieu où l'on prend un moment de détente et de convivialité à l'occasion du repas ou simplement pour échanger entre pairs, se « lâcher » à l'abri du regard de la hiérarchie. Le carré est considéré comme « sa » maison : on peut par exemple, inviter des amis ou des collègues de grade -catégorie- différent. Au carré, on partage des intérêts communs, des loisirs, les difficultés du métier, et même l'ennui, et on appartient à une même catégorie socioprofessionnelle. A la question : « les carrés sont-ils encore nécessaires ? », unanimement dans toutes les catégories on répond : « oui absolument ».

Dans les carrés, l'expérience des « anciens » se transmet aux plus jeunes, les traditions et la « culture Marine » se perpétuent tout en s'adaptant aux circonstances sociologiques actuelles (l'utilisation des nouvelles technologies et la musique « tecktonik » des plus jeunes se mêlent aux joueurs de cartes consommateurs de bière). Les marins « anciens » racontent leurs escales passées, leurs bêtises et autres anecdotes croustillantes devant un public jeune et plutôt bienveillant.

« *Le travail est accaparant, le carré c'est le café du commerce : le marin va vers l'autre marin mais entre le matelot et moi il y a une génération. Les jeunes de vingt ans sont plus individualistes. On en a parlé dans notre conseil* », (OM).

2.2 Une relation professionnelle fondée sur la compétence et l'exigence partagées

À l'instar de l'identité des groupes, on observe l'importance de l'identité de métier que C. Dubar³ définit ainsi : « l'identité de métier est le type même d'identité communautaire qui suppose donc l'existence d'une « communauté » au sein de laquelle se transmettent des « manières de faire, de sentir et de penser » qui constituent à la fois des valeurs collectives (la « conscience » fière) et des repères personnels (« un métier dans les mains »)... Les identités de métier supposent, pour se reproduire, une relative stabilité des règles qui les organisent et des communautés qui les supportent. »

³ Dubar Claude, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, Paris, 2000, P. 116.

Sur un bateau de surface ou dans un sous-marin personne n'est inutile, chacun a un poste, une responsabilité ; le savoir technique, l'expertise sont transmis par les anciens OMS aux plus jeunes.

Le métier militaire est exigeant : il faut être très disponible, rigoureux, s'adapter aux circonstances, s'investir. Plus qu'un métier c'est un engagement personnel qui empiète largement sur le domaine privé.

L'exigence du métier n'exclut pas la satisfaction ; bien au contraire, les satisfactions sont variées : amour du métier, les voyages, la qualité des relations humaines, le sentiment d'utilité (contribuer à quelque chose de très vaste), le sentiment du devoir accompli, l'exaltation du travail d'équipe, et la « gamelle » aussi (solde).

« **Quelles satisfactions vous apporte votre métier ?** La volonté de servir le pays ; la gamelle aussi. C'est basique mais c'est la première chose qui vient. C'est le plaisir du métier, c'est voler au-dessus de l'eau ; il y a une certaine fierté qui se dégage comme par exemple lorsque j'étais en Côte d'Ivoire. La médaille on s'en fiche ; nous on recherche surtout la reconnaissance au quotidien avec nos pairs et avec les officiers. La reconnaissance... Elle peut être humaine. Nous sommes un collectif, on se sent liés, proches, on partage une partie de notre vie ensemble », (OM, aéro).

« Moi, ce qui me plaît, c'est la richesse humaine, sur les bateaux on a plus de temps. En flottille c'était l'horreur en termes d'emploi du temps. J'étais instructeur etc. Avec des vols de nuit, former les gens, mes propres qualifications... J'ai eu une vie de famille difficile... Alors que sur les bateaux, on savait qu'on était en mer, et on a le temps de faire connaissance. On connaissait mieux les gens du bateau que ceux de l'aéro », (OMS, aéro).

À la satisfaction professionnelle se mêle une satisfaction fondée sur des affects : faire plaisir à son chef et recevoir sa reconnaissance.

Dans l'Armée de l'Air, les entretiens avec des pilotes au sein de leur escadron ont mis en valeur le haut niveau d'exigence de la mission et de l'activité (l'avion doit voler même si les horaires de travail sont dépassés). Dans ces conditions, les pilotes et leurs mécaniciens forment une communauté à part au sein de la base. Les relations professionnelles établies autour de l'avion, des exigences en matière de sécurité des vols et de disponibilité pour la mission sont de ce fait très étroites. Les qualités techniques, la confiance entre le pilote et mécanicien, la qualité de l'échange, priment sur le statut hiérarchique : le tutoiement par exemple est fréquent entre les catégories hiérarchiques. Pour les pilotes, cette relation de proximité facilite les rapports : « on va à l'essentiel, nous sommes au cœur du métier, nous sommes tous ensemble. Quand il n'y a pas d'eau chaude ni d'électricité c'est pour tout le monde : les officiers et les sous-officiers. Il est arrivé qu'on dorme dans le même gymnase, on ne sent pas les fractures », (officier Air). Cette relation de proximité entre les catégories de personnels permet parfois de « tirer un peu sur la corde », c'est-à-dire d'exiger des mécaniciens, par exemple, davantage de disponibilité.

Toutefois, cette attitude peut également provoquer des tensions dans les relations professionnelles de l'escadron ; les mécaniciens stressés sont susceptibles de limiter leur engagement.

Dans l'Armée de Terre aujourd'hui, les officiers et les sous-officiers sont confrontés à la faible qualification des militaires du rang ; moins diplômés qu'au début de la professionnalisation (ni CAP, ni BEP), ils peinent à se soumettre à la discipline et exigent du commandement un effort de formation accru pour les amener au niveau de compétence nécessaire pour l'emploi de matériels de haute technologie dans des activités militaires de plus en plus pointues.

2.3 Une relation complexe, toute en nuance, avec la hiérarchie (les officiers, le pacha)

On attend de l'officier qu'il sache prendre les décisions et qu'il se montre proche quand les circonstances l'exigent. On apprécie également que l'officier fasse confiance et qu'il laisse faire le travail pour lequel le personnel détient les compétences nécessaires, autrement dit qu'il ne soit pas trop présent.

Des officiers pour décider

Interrogés sur le rôle du chef, les OM et OMS sont très clairs : ils attendent prioritairement une prise de décision, des lignes de conduites : « *le chef est un chef d'orchestre ; il doit savoir mener le rythme, être à l'écoute et avoir une maîtrise de soi, surtout dans les situations critiques* », (OMS).

« *Moi j'attends de mon chef qu'il décide même si c'est un vrai c..* », (OMS).

Le chef est aussi celui qui informe, qui oriente et qui note ses subordonnés. Il doit susciter l'adhésion et souder l'équipage. Son exemplarité est citée régulièrement : comportement, compétences de commandement, loyauté : « *On exige d'un homme qu'il sache faire ce qu'il demande, il doit être multi-compétent et quand ça merde on cherche des repères* », (OMS).

La crédibilité du chef repose également sur sa capacité à sanctionner lorsque cela s'avère nécessaire. Si l'on peut apprécier la sympathie d'un chef, il n'est pourtant pas attendu sur ce thème, il doit même parfois correspondre aux stéréotypes attribués généralement à l'officier de marine : hautain, méprisant, distant. Un officier « populaire », trop proche de ses subordonnés peut susciter la méfiance : cette proximité pourra le gêner lorsque des décisions difficiles seront à prendre, et sa sympathie ne masquera pas son inaptitude professionnelle.

Par ailleurs, les OMS insistent sur le rôle de conseil qu'ils ont auprès de l'officier qui les commande, « *l'officier doit s'appuyer sur ses conseils et ne pas faire comme s'il connaissait déjà tout* », (OMS).

Le groupe des OM et OMS est conscient du peu de connaissance technique d'un jeune officier qui sort d'école ; ce qui lui paraît tout naturel. Toutefois, le jeune officier doit trouver un juste milieu entre « rester dans sa tour d'ivoire » pour observer de loin le fonctionnement du bateau et s'informer un peu trop régulièrement auprès des « conseils » qui, dans ce cas, se sentent surveillés de près. Le groupe OMS est composé de personnes expérimentées, autonomes et responsables dans l'exercice de leur métier. Dans ces conditions, il déplore parfois le comportement infantilisant de certains chefs. Dans l'articulation des rôles entre les deux catégories hiérarchiques, la confiance est primordiale.

Les sous-officiers de l'Armée de Terre et de l'Armée de l'Air partagent des expériences comparables à celle de leurs collègues de la Marine. Ainsi, ils comprennent mal le manque d'intérêt, pour leur spécialité ou leur expérience, qu'ils perçoivent chez certains jeunes officiers. Ils sont critiques vis-à-vis de certains officiers trop absorbés, pendant leur temps de commandement, par les activités de bureau, la gestion administrative, « les papiers et les livres ».

Des officiers, des chefs pour « nous défendre »

Un « bon chef » est celui qui « défend » les intérêts de ses « hommes », celui qui se débrouillera pour obtenir les « bonnes missions » : les missions opérationnelles, et non pas celles qui consistent à « faire des ronds dans l'eau » entre Marseille et Toulon. Ces missions opérationnelles représentent le cœur du métier et développent le sentiment d'utilité chez les marins. Elles sont aussi favorisées pour des raisons pécuniaires.

L'aptitude, supposée, du chef (le pacha) à obtenir les « bonnes missions » renforce sa crédibilité, et accroît le respect de ses subordonnés. Ces missions renforcent la solidarité de l'équipage et l'esprit de compétition entre certains bateaux.

Des officiers considérés aussi comme des intrus

Le groupe des non officiers est aussi une communauté dont l'identité est très forte : les traditions, les valeurs, les expertises, l'expérience professionnelle des anciens, l'expérience des voyages et des situations parfois risquées.

Il est difficile pour un jeune officier de pénétrer ce groupe déjà constitué. Il est considéré comme un intrus qui a tout à apprendre. C'est un intrus dont on accepte la présence s'il apporte quelque chose : un soutien, une compétence, ...

C'est un intrus dont on attend de la décision quand les circonstances l'exigent. Comment dès lors, doit-il se positionner ?

« Comment se forment les relations professionnelles quand un jeune officier se trouve face à des OM plus âgés et plus expérimentés ? » « Ca ne se passe pas bien. Déjà on n'a pas de crédibilité en arrivant. Quand on arrive, en général on est encadré par un officier plus âgé qui explique la boutique ; il sert un peu de bouclier. Il évite de se faire « rouler », parce qu'on se fait constamment rouler. Lui c'était un lieutenant, un ancien OM justifiant de 15 ans de marine. Les OM nous testent en permanence,... Comment un jeune freluquet, dont la maladresse semble arrogante, peut-il donner des ordres alors qu'il a moins d'un an de service... Ça doit être extrêmement frustrant et je me mets à leur place. C'est une sacrée mafia les OM. Parce que c'est le corps le plus nombreux dans la marine ; ils se connaissent tous et quand ils n'ont pas envie de faire quelque chose ils ne le font pas », (enseigne de vaisseau).

« C'est quelque chose que j'ai découvert... Je pensais qu'on était dans une institution militaire... Moi j'ai des rapports bien meilleurs avec les équipages, parce qu'en fait on a une similitude d'âge. Moi je ne suis pas quelqu'un de directif, j'aime bien travailler dans un milieu où on peut parler vraiment et avec l'équipage ça se passe beaucoup mieux », (enseigne de vaisseau).

Le groupe des OM et des OMS est parfois qualifié de *mafia* : le terme est fort, mais il révèle le niveau d'autonomie et la dynamique de cette communauté. Cette réalité, perçue et vécue par le jeune officier, le conforte dans les stéréotypes introduits par sa formation initiale : les OMS sont caricaturés (désignés comme « *tire-au-flancs alcooliques*), ils seraient de grands enfants dont il convient de surveiller les mœurs, mais surtout ils chercheraient à « rouler » l'officier pour pouvoir faire ce qu'il leur plaît comme bon leur semble.

« Les anciens, faut pas toucher à leurs acquis », (capitaine de corvette).

Une distance nécessaire pour l'exercice du rôle de l'officier

« La distance entre l'officier et l'équipage est nécessaire car il ne faut pas qu'il y ait de discussion de l'ordre. Dans certains métiers, les échanges sont plus faciles. Les rapports ne doivent pas être familiers mais pas rigides non plus comme on a pu le voir dans le passé. Chez les fusiliers, on est plus proche des hommes car on est moins nombreux aussi. On frappe à la porte du capitaine : chose qu'on ne faisait pas avant », (enseigne de vaisseau).

Les non officiers pratiquent un jeu de rôle, dont ils sont parfaitement conscients, qui consiste à s'opposer systématiquement à l'officier. Un exemple parmi d'autres : un jeune quartier-maître se présente au lieu de rendez-vous pour l'entretien « relations professionnelles entre officiers et non officiers » ; la sentinelle qui le fait entrer lui dit, après avoir demandé l'objet de sa visite : « *vas-y, tu leur en mets plein la figure aux officiers* ».

Une situation délicate pour les officiers sortis du rang

L'officier spécialisé, ancien OMS, dispose d'un statut particulier auprès des officiers subalternes : c'est celui qui « sait » ; il est expérimenté ; ce n'est pas « un jeune blanc bec » ; il a réalisé une grande part de sa carrière dans la catégorie des OMS. Toutefois, il est perçu comme ayant « trahi » son corps d'appartenance et « mange maintenant avec des couverts en argent ». Les relations professionnelles hiérarchiques sont relativement proches. L'officier spécialisé est apprécié pour son professionnalisme et il inspire confiance.

Mais sa position sociale peut paraître difficile, il se situe entre deux catégories de corps : ce n'est plus un OMS statutairement, mais sa culture, ses valeurs sont très proches de cette communauté. Statutairement il est officier mais ce n'est pas un « bordache » : il n'est pas issu de l'école Navale. Ses relations avec ses pairs nécessitent un réajustement et une appropriation des normes et des codes de comportements « officiers » ; notamment dans les carrés.

Le cas de l'officier qui change de catégorie est également évoqué dans les autres armées (Air et terre). Ses qualités professionnelles sont très appréciées comme dans la Marine. Ses relations avec ses pairs semblent plus faciles, moins

codifiées ; l'absence de « carrés » aussi strictement hiérarchisés y est peut-être pour quelque chose. Le mess (lieu des repas) regroupe des sous-officiers et des officiers ; dans certains cas toutes les catégories hiérarchiques déjeunent à l'ordinaire (lieu des militaires du rang). Ainsi, lors des pauses repas, cet ancien sous-officier peut aisément poursuivre des relations professionnelles et amicales avec son ancien groupe d'appartenance.

Quel rôle social pour l'officier ?

Dans l'Armée de terre et dans la Marine, les non officiers s'expriment sur l'immatunité des jeunes officiers et sous-officiers. Peut-on parler de conflit de génération ? Probablement ; l'immatunité, selon eux, se manifeste sous la forme de comportements peu orthodoxes au regard de leurs responsabilités : abus de boisson ; la consommation de haschich, la conduite de véhicule à une vitesse excessive, l'absentéisme, par exemple.

Le thème de l'immatunité est largement évoqué par les officiers de l'Armée de Terre pour qualifier le comportement des EVAT. L'irresponsabilité des jeunes serait une évolution sociale que l'on retrouverait chez la plupart des garçons d'une même classe d'âge : les 18 et 22 ans à peu près. Cette immaturité pose un problème pour le commandement :

« Le rôle social de l'officier est-il toujours d'actualité dans l'armée ? Plus que jamais, de plus en plus. Vous vous rendez compte qu'il y a des jeunes qui ne se lèvent pas le matin ou qui disparaissent pendant plusieurs jours. On est parfois obligés de téléphoner aux parents pour savoir où est leur fils... des garçons de 21 ans ! », (officier).

« Il y a une évolution de la discipline, les repères disciplinaires se sont effacés. Les capacités légales sont restreintes. On suit l'évolution de la justice de la société ; qui n'est pas toujours adaptée à notre système militaire, nous avons moins de liberté de manœuvre ; ça perturbe les gradés. Les gens se cherchent, il y a une nouvelle position du chef, de nouveaux droits. Parfois la confiance est flouée, il y a moins de moyens de contraintes, ils sont très au courant de leurs droits et nous le font savoir. Et puis au niveau physique, ils sont très fragiles... Commander c'est se faire respecter, c'est récompenser mais aussi sanctionner », (officier).

Dans toutes les armées, le thème de l'absentéisme est souvent évoqué : « un fléau » au même titre que la consommation de drogues. Un officier supérieur de l'Armée de l'Air exprime son embarras face à ces comportements (des jeunes sous-officiers ; des jeunes MTA) : *« comment les autres armées règlent-elles le problème ? J'ai ici deux jeunes qui n'ont pas mis les pieds sur la base depuis un an ! Je suis en train de régler le problème : rupture de contrat ; mais c'est long et difficile. J'ai décidé, à la visite médicale de faire détecter l'usage de stupéfiants... », (officier).*

Ces faits ne concernent pas la majorité des jeunes engagés, le commandement est très clair. Néanmoins, ils représentent une évolution repérée depuis la professionnalisation et cela remet en question la qualité du recrutement : « des jeunes paumés sans qualification ». Il paraît difficile pour la chaîne de commandement de former et de qualifier des gens qui présentent à l'engagement des troubles du comportement (drogues, alcool).

La Marine déplore également la qualité de son recrutement : *« Les jeunes ne veulent pas embarquer. C'est le comble ! Ils s'engagent dans la Marine mais ne souhaitent pas venir sur les bateaux ! Mais qu'est-ce qu'ils viennent faire là ? Chercher un salaire ! Ils ne veulent pas quitter la petite amie. C'est une génération qui veut tout, tout de suite et sans contraintes. De l'argent, un appartement, une copine, etc. Mais ça se mérite. Ils ne veulent pas de contraintes », (OMS).*

« C'est une génération Manga (BD japonaise), qui va très vite ; les jeunes ne se rendent pas compte qu'il faut un peu de temps pour s'installer dans la vie... »

Les générations précédentes comprennent difficilement la volonté des jeunes de se mettre en ménage rapidement : il semble que les matelots, OM, MTA, EVAT recherchent une vie sentimentale, conjugale stable, prématurément ; avant même un épanouissement et/ou une stabilité professionnels.

« Un médecin (marin) m'a dit un jour qu'un marin marié perd 50% de sa disponibilité », (OMS).

Les armées sont conduites à accueillir aujourd'hui une population caractérisée, d'une part par une forme d'immatunité comportementale (fumer de l'herbe, l'absentéisme), et d'autre part, par une forte volonté d'entrer dans la maturité

(mise en couple, aspiration à devenir parents). Dans ce contexte, les armées doivent gérer ce paradoxe : disposer de jeunes gens apportant une forte disponibilité personnelle pour les missions opérationnelles et promouvoir la stabilité personnelle (responsabilités familiales). Ces éléments ne sont pas perçus comme incompatibles pour les plus anciens militaires, mais ressentis, toutefois, comme difficilement conciliables pour les plus jeunes.

2.4 Des relations de convivialité vécues dans la sphère professionnelle

Les ouvrages ou les articles de recherche en sciences sociales relatifs aux armées se réfèrent régulièrement aux travaux d'Erving Goffman ou de Michel Foucault⁴ pour décrire l'organisation de l'institution militaire. Elle peut être définie comme une institution totalitaire, c'est-à-dire : « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées »⁵.

Des relations « professionnelles », base d'une organisation « totalitaire »

Dans ce sens, l'institution militaire peut effectivement s'apparenter à une institution totalitaire. Elle est désignée comme telle par Goffman : « les institutions qui répondent au dessein de créer les meilleures conditions pour la réalisation d'une tâche donnée et qui justifient leur existence par ces seules considérations utilitaires : casernes, navires, internats, camps de travail, forts coloniaux [...] »⁶.

Il nous semble que les armées empruntent les traits d'une organisation totalitaire exclusivement dans des situations particulières :

Dans l'Armée de Terre, en opération par exemple, la vie militaire peut s'apparenter à une vie de reclus. Les soldats placés dans une même situation vivent dans un périmètre bien déterminé, coupés de leur environnement familial et amical. Les frontières entre le travail, la détente et les loisirs deviennent très ténues. Ces activités s'organisent sous la contrainte du règlement militaire ; les modalités en sont explicitement et minutieusement réglées. Une autre situation singulière est celle vécue par le marin sur un bateau où les membres d'équipage d'un sous-marin : « tous les aspects de l'existence s'inscrivent dans le même cadre, la relation de promiscuité est totale avec un grand nombre d'autres personnes, soumises aux mêmes traitements et aux mêmes obligations »⁷.

Les relations de convivialité enrichissent les relations professionnelles

Les relations de convivialité vécues enrichissent les relations professionnelles. Elles leur donnent plus de profondeur. Elles sont facteurs d'ambiance. Les relations de convivialité dans la Marine évoluent selon la taille du bateau : sur un remorqueur tout le monde se connaît ; sur un porte-avions c'est impossible. Ce dernier est décrit comme une « fourmilière » ; une ville, une usine. En revanche, la superficie du « Charles de Gaulle » permet d'organiser des soirées, d'installer des structures sportives,...

Les relations de convivialité se créent autour d'intérêts communs et aussi en raison de la proximité générationnelle. Les jeunes et les anciens se côtoient mais ne partagent pas véritablement leurs loisirs. Les comportements sociaux des jeunes marins sont critiqués par les anciens : « *les jeunes sont individualistes, ils sont sur leur console de jeux et participent peu à la vie du carré* », (OMS). Les motivations, qui leur sont attribuées, pour le choix du métier, suscitent des commentaires acerbes. On leur reproche un besoin de confort, un manque de vocation, un désir de gagner de l'argent mais aussi de privilégier des intérêts individuels et non pas collectifs : « *on a ici le reflet de la société* », (OM).

⁴ Goffman Erving, *Asiles, études sur la condition des malades mentaux*, Paris, les Editions de minuit, 1968 ; Michel Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

⁵ Goffman Erving, *op.cit.*, p. 41.

⁶ Ibidem, p. 47.

⁷ Ibidem, p. 48.

Quelle place laisser à l'individualisme ?

Ces comportements dits individualistes sont-ils nuisibles à la réalisation des missions ? À cette question, les anciens répondent par la négative. Le travail est fait correctement, il y a peu de problèmes de discipline. Ces comportements sont regrettables parce qu'ils ne paraissent pas cohésifs. Ils ne sont pas dans la tradition du marin. Ils ne correspondent pas aux valeurs de la collectivité.

La Marine, consciente de l'évolution du comportement des jeunes engagés s'est adaptée et à mise en place, sur les nouveaux navires, des télévisions, des jeux vidéo permettant de jouer en réseau à l'intérieur des carrés. Le plus souvent, Internet est disponible.

Ces nouveautés ne semblent pas être appréciées par les officiers de l'Armée de Terre rencontrés dans le cadre de cette étude : pour eux l'accès à internet en opérations, les jeux vidéo sont « *une c.....* ».

La plupart des EVAT, sous-officiers et officiers possèdent un ordinateur portable mais ils n'ont pas toujours l'opportunité de se connecter sur internet. Les officiers nous ont expliqué être réticents à l'utilisation des messageries électroniques parce que les gens s'isolent, contribuent peu aux activités de cohésion et parfois reçoivent de mauvaises nouvelles en provenance de France. Ce fut le cas il y a quelques temps : un jeune militaire s'est suicidé à la suite d'une nouvelle démoralisante : il était seul dans sa chambre à la lecture de son courrier.

L'escale : un moment privilégié de convivialité, déterminant pour la qualité des relations professionnelles

En escale, les marins reproduisent les liens existants sur les bateaux : on sort entre soi. Néanmoins, les gens se retrouvent généralement dans les mêmes lieux, des endroits favorisés pour leur convivialité.

Lors des escales, on peut observer une proximité plus importante entre l'officier et l'équipage : hors de la sphère professionnelle du bateau, des liens se tissent et même si le copinage n'est pas souhaitable, il est difficile, pour certains de se limiter à la stricte hiérarchie. Les officiers et les non officiers d'un âge similaire, qui écoutent la même musique, qui apprécient les boîtes de nuit, vont se rapprocher inévitablement. Mais pour demeurer crédible, le jeune officier devra prêter une attention toute particulière à son comportement et montrer l'exemple. Il s'agit pour lui de ne pas autoriser le tutoiement, ni d'abuser de l'alcool. Certes, il paraîtra sympathique mais on ne fera pas confiance à un chef qui se laisse aller...

Encore une fois, l'officier devra trouver un juste milieu entre une proximité inévitable et une distance qui lui permettra de commander et de noter son personnel.

Claude Weber⁸, ethnologue, a vécu quelques jours sur la frégate *Latouche-Tréville* ; il décrit et analyse la vie des marins sous la forme d'une approche identitaire. « Les escales en terre étrangère forment le creuset de l'identité collective du bateau. Elles constituent une caractéristique importante, et non des moindres, dans l'existence du marin et donnent à la mission son caractère et sa qualité.

Concernant les escales, il s'appuie sur les travaux de l'ethnologue S. Dufoulon, (1998) :

« Ces temps de halte apparaissent comme un temps à part qui isole le marin. D'une escale à l'autre, les marins déambulent, un peu perdus à travers les villes étrangères, comme s'ils avaient du mal à s'extraire des formes totalisantes de la vie à bord et à s'éloigner de la « maison mère » qu'est la Marine. Prompts à se regrouper entre marins, « entre soi », ils restent ensemble, souvent frileux, maladroits dans leurs négociations et leur communication avec les autochtones. L'étrangeté exotique oblige le marin, par une sorte de jeu de miroir, à rechercher le reflet de ce qu'il connaît, il est renvoyé vers le navire, avec plus de force et de cohésion qu'auparavant ».

⁸ Weber Claude, *Diversité et unité. Contribution à une déclinaison des identités militaires : les formes projetées, vécues et représentées*. Thèse : ethnologie : Strasbourg II : 2000, 255.

La lecture de C. Weber conforte les analyses sur les liens de proximité entre les catégories : « si les clivages avec les officiers restent souvent marqués, ces sorties permettent toutefois de « mélanger » les catégories de personnels. La cohésion communautaire et la solidarité se ressentent, en particulier, comme le soulignait un jeune marin, quand un des représentants du bateau peut être en situation délicate, par exemple négociation avec un étranger pour l'achat d'un « souvenir touristique » ».

Les escales sont très attendues, elles n'ont lieu parfois qu'après 45 jours de mer. Ce temps paraît long. Les récits d'escales sont souvent hilarants, ils nous donnent l'impression que les marins n'ont pas grandi et qu'ils sont restés des gamins : « *En Asie on a découvert les pousse-pousses ; à un moment on a voulu s'amuser un peu et on a fait monter le local (autochtone) dans le pousse-pousse et c'est nous qui le tirions. Avec une bande de copains on a fait la course comme ça jusqu'au bateau... Le patron nous a vus ; il a pris un air sérieux mais en fait il était plié de rire* », (OMS).

Ces souvenirs sont impérissables et on aime les raconter et les écouter à nouveau.

2.5 Des relations professionnelles influencées par le contexte : une relation qui s'adapte à la mission et à l'environnement de travail

Les relations professionnelles se vivent différemment selon le contexte opérationnel : en mer ; à quai ; en OPEX ; en régiment ou sur base.

Elles fluctuent selon les structures d'appartenance : bâtiment de surface ; sous-marin ; base aéronavale ; état-major.

1) Le contexte opérationnel

Des relations professionnelles nouées par l'intensité de la mission

La vie en mer forme et consolide une identité collective résultant de l'adhésion des marins à une mission, un objectif commun : faire avancer le bateau ; réussir la mission ; obtenir des résultats. La promiscuité vécue peut être source de tension mais, au retour à quai, les meilleurs souvenirs, formés de solidarité, sont relatés. Les histoires, les récits de vie sont communs. La cohésion développée en mer implique tacitement une discrétion, sur tout ce qui a pu se passer à bord ou en escale, devant les non-initiés ; notamment les familles : l'abus de boissons alcoolisées conduisant à des comportements étranges incontrôlables ; des relations extraconjugales ; des situations brûlantes liées à la mission (coups de canon, sauvetages, etc.) ; les punitions.

Cette solidarité de discrétion est aussi mentionnée dans les armées de Terre et Air : « *tout ce qui se passe sur le champ de bataille reste sur le champ de bataille* », (sous-officier). Les secrets nés en mer ou en OPEX restent des secrets pour les seuls initiés.

En opération, les militaires se laissent aller à la confiance auprès de leurs pairs et de la hiérarchie. La confiance réciproque devient alors un élément nécessaire à la consolidation des liens ; elle apporte un soutien majeur au moral des gens et contribue à l'identité collective.

C. Weber⁹ analyse l'identité du marin : « Mais, plus que tout, c'est l'existence à bord au quotidien qui structure l'identité du marin. Les contraintes et les exigences de la vie et du travail en mer, l'éloignement du foyer familial et des repères de la « terre-patrie » et surtout le partage de vie au sein d'une communauté et de différents collectifs engendrent une série de comportements communs qui façonnent les corps et les esprits. L'aspect mythologique et symbolique du départ, du voyage, l'importance des périodes à terre et des escales lointaines, les risques face aux éléments naturels, la boisson, la musique, la solidarité masculine, bref tout ce qui constitue les cadres et les références spécifiques du marin et de son métier structurent de manière forte cette identité marine. On parle souvent de marin-militaire, mais c'est le terme de marin qui prime et qui est revendiqué avant tout par les hommes et les femmes côtoyés. À ce propos, on parle de Marine Nationale et pas d'armée de mer ».

⁹ Weber Claude, *op. Cit.*, P. 274.

Des relations professionnelles déliées de retour au port d'attache

Chacun revient à ses besoins propres et à une forme d'individualisme

De retour à quai, au régiment ou sur base, les relations professionnelles se diluent et les militaires reprennent une vie dite normale : celle vécue par tout citoyen dans le secteur civil. Des horaires réguliers, une vie privée et familiale hors de la « maison mère ». Les marins et leurs camarades des autres armées doivent s'adapter à nouveau à une vie sédentaire ; ils recherchent leurs marques et ils reprennent une place dans leur foyer. Le clivage vie privée et vie professionnelle s'intensifie et se justifie. En conséquence, les activités de cohésion perdent de leur attrait et les discours sur l'individualisme ambiant sont emportés. Cet individualisme critiqué est pourtant le fait du plus grand nombre, et paraît très naturel hors d'un contexte opérationnel : les tâches (entretenir les bateaux ; les activités de bureau, etc.) prennent une dimension routinière qui ne nécessitent pas une disponibilité illimitée.

Les contingences matérielles et réglementaires altèrent la vision partagée de la mission et du bien commun

Les restrictions du budget des armées affectent les marins qui, bien que volontaires et motivés pour entretenir les bateaux (lieu de vie) et autres matériels, s'échinent par diverses combines à récupérer des pots de peinture. Les pilotes et les mécaniciens de l'aéronavale éprouvent un sentiment similaire, lorsqu'ils observent le nombre d'hélicoptères en panne faute de pièces de rechange.

Les non officiers relèvent avec cynisme les dépenses réalisées, par exemple, pour organiser une réception à l'occasion du départ ou de l'arrivée d'un nouveau pacha. Ils s'étonnent que les ressources ne soient pas consacrées en priorité à l'achat des pots de peinture manquants. Cet exemple témoigne des difficultés à communiquer ou plutôt à donner un sens à la communication.

Ces éléments freinent la volonté de donner le meilleur de soi-même (abnégation, sacrifice, don de soi) et contribuent au désir de quitter la structure à l'heure dite.

2) Les structures d'appartenance

Dans les sous-marins, la proximité est grande (on pourra même parler de promiscuité), elle favorise le développement d'un esprit de solidarité certes, associée à l'adoption d'un semblant « d'égalité » au-delà des clivages hiérarchiques. Dans de nombreux sous-marins on ne porte pas les galons ; toutefois chacun connaît la position hiérarchique de l'autre.

La distance hiérarchique n'est donc pas affichée *a priori* sur les uniformes : « *on ne porte pas les galons, on se connaît par notre fonction ; il y a un vrai échange, une vraie communication. Notre pacha écoute beaucoup, il est très accessible, très sympa* », (OMS).

« *Sous l'eau les rapports humains sont très différents par rapport aux bateaux de surface. On est plus proches, seul le commandant garde ses galons. On ne peut pas mentir, tout l'équipage se connaît ; sur les bateaux de surface les relations professionnelles sont plus hiérarchiques, le respect des grades est plus important* », (SM).

Par comparaison, les relations sur le bâtiment de surface semblent davantage marquées par les cloisonnements entre officiers marinières et officiers ; entre personnels de la machine et personnels de « pont ».

Les sous-marinières sont très fiers d'appartenir à ce groupe, ils se considèrent comme une élite au sein de la Marine.

On repère dans les propos, une jalousie liée aux particularités des missions et au montant de la solde (plus élevée qu'ailleurs).

Les fusilières marinières ont des discours très proches de ceux des militaires de l'Armée de Terre, l'uniforme d'ailleurs est semblable. Les relations professionnelles entre officiers et non officiers sont de proximité. Ils travaillent en groupes restreints.

« *Moi ce qui me plaisait c'est de pouvoir naviguer et puis l'infanterie ; à court terme je veux aller sur les bateaux et à moyen terme accéder à une carrière... **Quelles sont vos satisfactions dans ce métier ?** Ce n'est pas ouvert à n'importe*

qui... L'uniforme, on est à part, la possibilité de partir sur les bateaux. Mais il y a peu d'exaltation c'est le point négatif : avoir la sensation d'être un fonctionnaire. Le caractère routinier déçoit. **Quelles sont vos attentes ?** Qu'on me guide dans mon travail pour la réalisation des missions. Je ne demande pas à mon chef qu'il se mêle de ma vie privée mais le fait d'être dans une unité, les nombreuses heures de travail : il y a un lien entre les deux vies privée et professionnelle. Parfois le chef se mêle de la vie privée car mon père est connu chez les commandos marins... Donc il se mêle », (OM).

« Si le chef est trop distant ça peut être un problème pour la réalité du terrain... il n'y a pas de recette pour commander ; si l'officier est trop sur le terrain il donne le sentiment d'étouffer ses hommes... l'officier, on le voit peu, il est plus chef d'un bureau administratif ; il doit avoir la volonté d'aller au contact », (OM fusilier).

Les maîtres-chiens de l'Armée de l'Air semblent également partager un état d'esprit propre aux « terriens » : groupes restreints, patrouilles, sécurité, uniforme, proximité de l'encadrement.

Les relations professionnelles entre officiers et non officiers sont plus proches pour les militaires qui exercent leur métier à terre : pourquoi ? A cela nous envisageons deux facteurs : la nature des missions ; l'histoire et les traditions de chaque armée.

L'Armée de Terre, par exemple, est régulièrement au contact de la population étrangère en OPEX (elle n'a pas de « maison mère » : le bateau). Bien que ses membres vivent dans un périmètre bien déterminé (institution totale), les missions de renseignements, la sécurité des autochtones, la recherche d'armes illégales, etc. nécessitent une bonne connaissance du terrain et des qualités professionnelles, humaines adaptées. Au quotidien, ces militaires sont en contact avec la population et les groupes sont constitués de membres qui entretiennent une cohésion permanente. Les chefs directs et indirects (sous-officiers et officiers) sont en permanence aux côtés de leurs hommes dans ce type de mission. Les chefs commandent, exigent l'autonomie du groupe, mais tous vivent dans la même réalité du terrain : manger, dormir par exemple.

« Dans la Marine ils ne se mélangent pas... je me rappelle d'un entraînement à Draguignan ou nous étions ensemble les marins et nous... Au moment du repas de midi, un lieutenant est arrivé sous la tente et il cherchait des yeux le groupe des officiers à table. Il ne savait pas non plus qu'il devait se servir tout seul au buffet (ils ont l'habitude qu'on les serve à table). Nous on était mélangés avec nos hommes... Et tout à coup un sergent a lancé : « vous cherchez vos couverts en argent mon lieutenant ? », (sous-officier terre).

La nature des relations professionnelles résulte pour partie :

- de la nature des missions traditionnellement dévolues à chacune des différentes armées
- de l'histoire propre des armées.

Ainsi, l'Armée de l'Air, la plus jeune des armées et la plus technique, a développé d'autres relations professionnelles. Dans cette armée, deux entités distinctes et complémentaires s'observent :

- la base et ses services de soutien
- l'escadron des pilotes et mécaniciens

Les services de soutien des bases donnent, au premier abord, une apparence un peu différente des services visités dans les autres armées : les personnels militaires ont une attitude plus détendue, moins raide au plan physique, cependant, la spécificité militaire des activités exercées finit par s'exprimer dans l'exigence.

À l'escadron, dans la « maison » des pilotes, une autre attitude beaucoup plus détendue, « cool », se révèle spontanément : les pilotes (capitaines) tutoient tout le monde sauf le commandant de base, ils embrassent les femmes militaires pour dire bonjour, ils tapotent gentiment l'épaule des hommes militaires, etc. Cette attitude détendue, qui s'accompagne d'une grande rigueur dans l'exercice des fonctions, est expliquée par trois pilotes :

« Nous sommes une armée jeune, peu de traditions par rapport à la Marine et à l'Armée de Terre. Nous sommes des chiens fous en apparence. Le côté militaire est nettement moins mis en avant, c'est une armée technique depuis le début. Mais il y a des marques de respect ; dans les relations professionnelles il y a un mélange de militaire, de

commandement, d'armée technique. Un management. Pour le personnel navigant la formation est difficile et coûte très cher ; on fait entrer les gens dans un moule. Il y a d'abord le pilote : il a une vitesse de progression et une pression d'enfer... On forme aussi des guerriers et ça forge le caractère. Nous sommes soumis à une culture du résultat. Une grande exigence ; il faut comprendre que chez nous les combattants sont les officiers contrairement aux autres armées ; les sous-officiers sont les techniciens. Nous sommes donc les soldats. L'officier PN (personnel navigant) n'a pas les mêmes rapports avec les sous-officiers et les MTA par rapport à l'Armée de Terre, il y a peu de liens de commandement. Il est vrai que parfois on manque de cohérence et que c'est un peu flou : par exemple je suis capitaine mais je peux être commandé par un lieutenant parce qu'il a les qualifications que je n'ai pas. Quelque chose d'aberrant que vous ne verrez pas dans la Marine. Les marins pilotent le Rafale comme nous, un jour, en opérations, un lieutenant de vaisseau s'est adressé à moi pour une question quelconque ; je l'ai envoyé à mon lieutenant qui lui avait les qualifications... Le marin n'a pas compris et n'a pas souhaité s'adresser à un subalterne pour cette question précisément.

Moi ce que je cherchais c'est avoir la tête en feu, maintenant il fallait que je sois militaire pour ça, donc je suis militaire. Ce qui m'intéresse c'est de voler. Mais je suis aussi un officier et bientôt je devrais commander...

Le grade et la tenue influencent beaucoup le personnel ; c'est une étiquette fabriquée artificiellement par la hiérarchie. Quel est l'intérêt ? Pour quel résultat ? Quelle efficacité ? Il y a une créativité dans notre souplesse : il faut un dosage entre la rigidité et l'affectif.

Ce n'est pas notre culture, nous c'est le côté combattant et les formes extérieures : on va s'en affranchir. Mais ça peut poser un problème avec les gens qui entrent et qui ont vu de la lumière.

Nous sommes une armée jeune, constituée dans l'expérience de la guerre, construite dans un souci d'efficacité », (capitaine pilote Air).

Un sous-officier non navigant assistant à cet échange a confirmé les propos du capitaine. Ce sergent est resté quelques années au sein d'un escadron. D'ailleurs, en quittant les pilotes, le sergent a reçu un « salut ! » accompagné d'un geste amical de la main à titre de sympathique « au revoir ». L'apparente détente qui sied aux relations professionnelles dans l'armée de l'air tranche avec les usages des autres armées, elle ne s'oppose pas à l'exigence et l'application d'une grande rigueur dans l'accomplissement.

La technicité, le degré de spécialisation (observés également dans la Marine) ne sauraient à eux seuls expliquer ces relations particulières. Il y a bien une tradition fortement ancrée dans la culture de ces armées. Au-delà de cette culture, le contexte des missions peut être également un facteur explicatif : les Rafales pilotés par les marins se posent sur un porte-avions, il coexiste donc une culture pilote et bateau. Le pilote de l'aéronavale est un marin. Un pilote qui va participer à la vie des carrés et vivre avec ses pairs.

Le tutoiement n'est pas souhaitable dans la Marine, et bien qu'il soit pratiqué dans l'Armée de l'Air, le commandant de base interrogé à ce sujet n'y est pas favorable :

« Moi aussi quand je pilotais en escadron, je tutoyais, je n'y accordais pas d'importance. Dans un escadron on ne commande pas ou très peu ; on vole. Mais dans la deuxième partie de carrière, on prend du galon et nous sommes amenés à commander : le côté militaire devient alors plus important. Passez à l'escadron, vous verrez les capitaines faire la bise aux MTA féminins ; je n'y suis pas favorable. Imaginez la MTA qui vient de se faire remonter les bretelles par son chef (sous-officier) pour son travail et le capitaine arrive et l'embrasse ... ». Ces pilotes seront amenés à commander et la bascule peut-être difficile. Moi j'étais ennuyé, j'ai tutoyé pendant 15 ans des sous-officiers et aujourd'hui je marque la distance par le vouvoiement à ces mêmes gars. Ils ne comprennent pas... Et puis les MTA qui sortent d'école, à qui on a transmis les règles, ne comprennent pas qu'un capitaine sur la base leur lance : salut », (officier).

Une autre forme d'attitude détendue se perçoit sur une base aéronavale visitée ; toutefois les clivages restent strictement hiérarchisés ; le vouvoiement entre les officiers et les non officiers conforte dans l'idée d'une culture Marine prédominante à une culture de personnel navigant.

Cette observation suggère l'hypothèse suivante : le métier ou la spécialité exercée influe sur la nature des relations professionnelles (une proximité en apparence) mais la culture de telle ou telle armée régule et ajuste les attitudes et comportements. Les relations professionnelles semblent *a priori* semblables entre les armées, entre les fonctions et les spécialités exercées, mais elles dépendent du corps d'armée d'appartenance qui imprime sa culture et ses traditions. Dans ces conditions, s'il était possible d'observer face à face deux pilotes sans uniforme, l'un marin et l'autre « aviateur », il est probable que des différences se manifesteraient dans le discours, les attitudes, la gestuelle.

2.6 Une certaine méfiance envers l'institution

Les entretiens se sont focalisés pour l'essentiel sur les relations professionnelles au sein de l'unité. Toutefois les relations avec l'extérieur ont été accessoirement évoquées. Les remarques recueillies méritent d'être rapportées parce qu'elles apportent peut être un éclairage sur les difficultés de communication à l'origine de l'étude.

Les relations au sein de l'unité sont vécues positivement et à la satisfaction des intéressés, mais dès qu'on quitte l'unité les choses se compliquent : « *on a besoin d'être défendu* ». Ce « besoin d'être défendu » suffit à qualifier la qualité des relations avec les institutions extérieures. La Marine, les états major, les services sont considérés comme des administrations dans lesquelles par comparaison peut-être avec ce qui se vit à bord, les personnes et la dimension humaine n'ont guère de place. « *On nous avait annoncé au recrutement des franchissements de grade rapides, 6 ans plus tard je suis toujours quartier maître et on nous dit que les avancements sont bloqués* » (Quartier maître). « *Parfois on appareille, on ne sait même pas pourquoi, on ne sait pas où on va et on rentre sans savoir à quoi on a servi !* ». « *On attend du commandant qu'il soit suffisamment influent pour nous décrocher des bonnes missions !* »

La relation à l'institution, qu'elle soit état-major ou service, est perçue comme difficile, voire hostile. Dans ces conditions, on demande aux cadres de jouer un rôle d'intercesseur pour faciliter l'accès aux bonnes personnes et influencer sur les décisions. Cette position place l'encadrement en situation de porte à faux : d'une part les cadres sont chargés de relayer les instructions de l'institution sans en connaître les motifs ni toujours partager les options, d'autre part l'équipage attend d'être représenté auprès de cette institution.

La conclusion de cette première partie, consacrée à la découverte des relations professionnelles dans les armées, invite à retenir :

1. la qualité perçue des relations professionnelles dans les différents organismes rencontrés et la satisfaction qu'elles procurent aux différents acteurs : en dépit des difficultés relevées ici ou là, ou pour certaines catégories, les relations professionnelles dans les armées sont fortement appréciées.
2. la richesse de ces relations professionnelles qui permettent aux individus dans leur espace de travail :
 - d'être en contact avec un grand nombre d'acteurs ;
 - d'être membres à part entière d'équipes professionnelles avec tout ce que cela apporte de reconnaissance, de partage avec les différents acteurs à la fois dans le domaine professionnel mais également dans le domaine personnel et amical ;
 - de vivre l'alternance de situations de forte intensité en termes de relations professionnelles, mais également sur le plan de la convivialité et des phases de relations professionnelles plus banales mais qui donnent du goût aux précédentes ;
 - de vivre des relations de confiance réciproque et d'exigence qui engagent chacun, invitent à se dépasser et apportent beaucoup en termes de reconnaissance.

On s'engage dans les armées parce que l'on apprécie la vie militaire, et non par hasard : la qualité des relations professionnelles est un facteur de premier rang.

3. Chaque armée façonne les relations professionnelles de sa culture et de ses spécificités ; mais globalement la vie militaire permet à chacun de vivre des expériences qui présentent des analogies :

- l'engagement, le sens des responsabilités y sont vécus, et de façon particulièrement radicale en situation opérationnelle ;
 - la vie d'équipe existe dans les unités navigantes, mais également sur le terrain en opération, ou dans cette complicité qui s'établit entre pilotes et mécaniciens, avec les mêmes exigences de compétence et de confiance partagée par rapport aux enjeux et aux risques de la mission.
4. les relations avec l'encadrement s'exercent selon des modalités qui ne se retrouvent pas dans les organisations civiles. Elles intègrent d'une part la capacité des équipes à fonctionner avec une grande autonomie, d'autre part la nécessité d'être présent auprès des personnels et des équipes pour subvenir à leurs besoins, mais aussi l'exigence de prendre les décisions quand les circonstances le commandent.
 5. les relations à l'institution renforcent la cohésion des équipes contre l'adversité ou l'hostilité perçue de celle-ci. Elles mettent l'encadrement en situation délicate de devoir simultanément se faire l'interprète des résistances ou de l'opposition des acteurs de terrain et faire appliquer loyalement les instructions données par l'institution.

■ DEUXIÈME PARTIE : COMMENT COMPRENDRE LES RELATIONS CADRES / NON-CADRES ? QUELS PRINCIPES, QUELLES CLÉS POUR AGIR SUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ?

La vie sur un navire a été décrite comme relevant d'une « organisation totale ». D'une part, chaque membre de l'équipage participe, travaille, dort, vit, s'exprime... dans un espace clos, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. D'autre part, les contraintes de la navigation et la nature militaire de l'activité imposent un fonctionnement très structuré. Ces exigences conduisent au développement d'un système organisationnel unique qui forme les représentations et les comportements des marins. Décrypter les relations à bord permet de comprendre ce qui fonde la culture de la Marine. Pour comprendre les relations officiers / non-officiers, la vie sur les bateaux offre un terrain d'observation exceptionnel.

Bien entendu, des expériences analogues peuvent être vécues dans d'autres secteurs de la marine notamment par les commandos de marine mais aussi au sein de l'armée de terre lors des OPEX ou en phase d'entraînement intense ou d'engagement opérationnel dans l'armée de l'air.

L'analyse des relations professionnelles cadres / non-cadres dans la Marine met en évidence la qualité du fonctionnement d'un équipage. La vie à bord répond à des règles élaborées par l'expérience. Certaines de ces règles très spécifiques, sont, par bien des aspects, immémoriales. Il s'agit d'un modèle d'organisation éprouvé qui peut aider à réfléchir au développement d'autres organisations. En effet, l'observation de la façon dont l'équipage est efficace à la manœuvre ou au combat ouvre des perspectives pour repenser certains modes de fonctionnement, voire certaines idées en matière de management.

Les relations cadres / non-cadres peuvent s'analyser en les observant dans trois dimensions :

- **la dimension « identitaire »** : comment chacun s'engage-t-il et se reconnaît-il comme membre d'une communauté unique ?
- **la dimension « organisationnelle »** : quels sont les modes de fonctionnement mis en place par nécessité de service, de mission...
- **la dimension « relationnelle »** : comment chacun communique, s'informe, vit avec les autres membres de son groupe...

À l'origine, l'étude était orientée sur les aspects managériaux et sociaux des relations officiers / non-officiers : comment communiquent-ils ? Comment se reconnaissent-ils ?

Progressivement, l'observation révèle l'importance de la dimension organisationnelle pour comprendre les relations à bord. En effet, il apparaît que la relation professionnelle s'exerce également dans la répartition des rôles et les échanges que cela produit entre les acteurs ; sinon, comment comprendre les modes d'adaptation de l'équipage selon la situation du navire et de l'équipage, en mer, à quai ou en situation de combattre ? Comment comprendre les différences de rôles assumés, de modes de fonctionnement et d'interactions ? Il est donc nécessaire de décrypter ces différences pour comprendre :

- **en mer**, après un apprentissage de quelques jours, se mettent en place des relations professionnelles dans lesquelles chacun semble trouver sa place : l'équipe donne l'apparence de fonctionner comme un ensemble d'engrenages bien huilés. Chacun joue son rôle et se doit de le tenir pour ne pas mettre en péril l'équipage.

Ces moments sont appréciés dans l'instant, parfois même en dépit des difficultés subies, et exercent une action fondatrice sur l'équipage.

- **au combat**, les caractéristiques de la situation précédente s'accroissent. Le danger perçu par chacun de façon accrue semble « souder » les hommes et conduit à un fonctionnement « fluide ». Pour les personnels de l'armée de Terre en OPEX une situation comparable s'observe : « *l'exécution des ordres est fluide* » (*Capitaine infanterie*), « *les ordres sont attendus* » *Cal chef*, « *le mouvement s'exécute en bon ordre avec le souci des voisins* » *Sgt*.
- **à quai**, l'équipage vit des relations professionnelles qu'il juge difficile ou, par comparaison, insatisfaisantes : les individualismes s'expriment plus fortement et génèrent des tensions, les services apparaissent cloisonnés, l'utilité de l'encadrement est mal perçue par l'équipage et le cadre lui-même peut éprouver des difficultés à s'imposer.

La compréhension des modalités de passage régulier d'une position d'organisation à une autre, suggère de s'intéresser aux composantes des dynamiques qui se mettent en place dans chaque situation. Comment les relations professionnelles entre les différentes catégories d'acteurs, officiers / non-officiers, s'adaptent-elles en permanence aux situations extérieures en appliquant le principe de contingence ?

Après avoir décrit brièvement chacune des dimensions, nous essaierons de comprendre comment les relations officiers / non-officiers se construisent dans chacune des positions organisationnelles. On pourra alors s'interroger sur l'impact probable des différentes évolutions sociales et techniques sur ces modes de fonctionnement.

Dans cette deuxième partie qui analyse plus précisément les relations entre les différents niveaux d'encadrement, en particulier dans la Marine, il a été choisi de s'appuyer plus formellement sur la distinction entre les officiers et les non-officiers, parmi lesquels sont plus particulièrement identifiés les sous-officiers ou officiers mariniers.

1. Les différentes dimensions des relations officiers / non-officiers

1.1 L'identité « Je suis marin », dynamique des relations professionnelles

Il serait trop long et déplacé d'entrer dans le détail de ce qui fait une identité et comment elle se développe au sein de l'armée.¹⁰ Toutefois, au regard de l'étude des relations cadres / non-cadres dans les armées, quelques points méritent d'être rappelés pour comprendre ce qui conduit un individu à faire corps avec les personnes de l'unité.

On n'entre pas et on ne reste pas dans la Marine par hasard. Être sur un bateau, c'est plus qu'un travail, un métier et une rémunération. Pour le marin, il s'agit d'un idéal fait d'attraction vers la mer, de désir d'aventure, de volonté de servir la collectivité, et d'une certaine forme de relations des uns avec les autres.

La vie à bord a été décrite mainte et mainte fois. Le marin au sein de l'équipage construit sa propre identité de marin dans deux dimensions : professionnelle d'abord, dans les situations de travail en contribuant à la bonne marche du navire ; personnelle ensuite, voire privée. Dans les temps de repos ou de veille, chacun se raconte, échange, se souvient, voire fabule...

Ce mode de relation associé au partage de la fierté d'être à part et de vivre sur la mer fonde l'identité de marin. Elle est commune aux officiers et aux non-officiers.

Le processus d'identification supporte la dynamique des relations professionnelles : en cherchant à être membre du groupe, le marin s'engage, prend conscience de la responsabilité qui lui est confiée et établit les échanges nécessaires avec les autres membres de l'équipe.

¹⁰ Les personnes intéressées peuvent se reporter à l'étude « Vers une identité commune aux acteurs de la défense » Les documents du C2SD n°90.

Cependant, l'identité n'est pas unique. Les groupes, groupes d'officiers, groupes d'officiers mariniers, groupes équipage développent des caractéristiques d'identité « secondaires » fortes.

Les propos recueillis l'illustrent : l'officier marinier dit ne pas être du même monde que les gens « *du château* » appelés encore « *ceux d'en haut* ». De la même façon l'officier marinier qui devient officier est considéré comme « *un traître* » par les officiers mariniers et comme « *un officier de second rang* » par les officiers sortis de l'école navale. Il y a une certaine forme d'exagération dans ces propos mais ils sont révélateurs de la façon dont les officiers et les officiers mariniers se considèrent.

Il est difficile de passer d'une catégorie à une autre. Ainsi, l'officier a du mal à pénétrer dans le monde des quartier-maitres et des officiers mariniers où il reste perçu comme un intrus dans un domaine où ces derniers veillent à préserver leur propre univers autour de leur identité secondaire. Ce faisant, les officiers mariniers ou les équipes professionnelles revendiquent d'abord leur autonomie de fonctionnement. Ensuite, ils attendent de leur officier de l'aide notamment pour renforcer leur autonomie, et enfin des décisions dans les situations qui l'exigent.

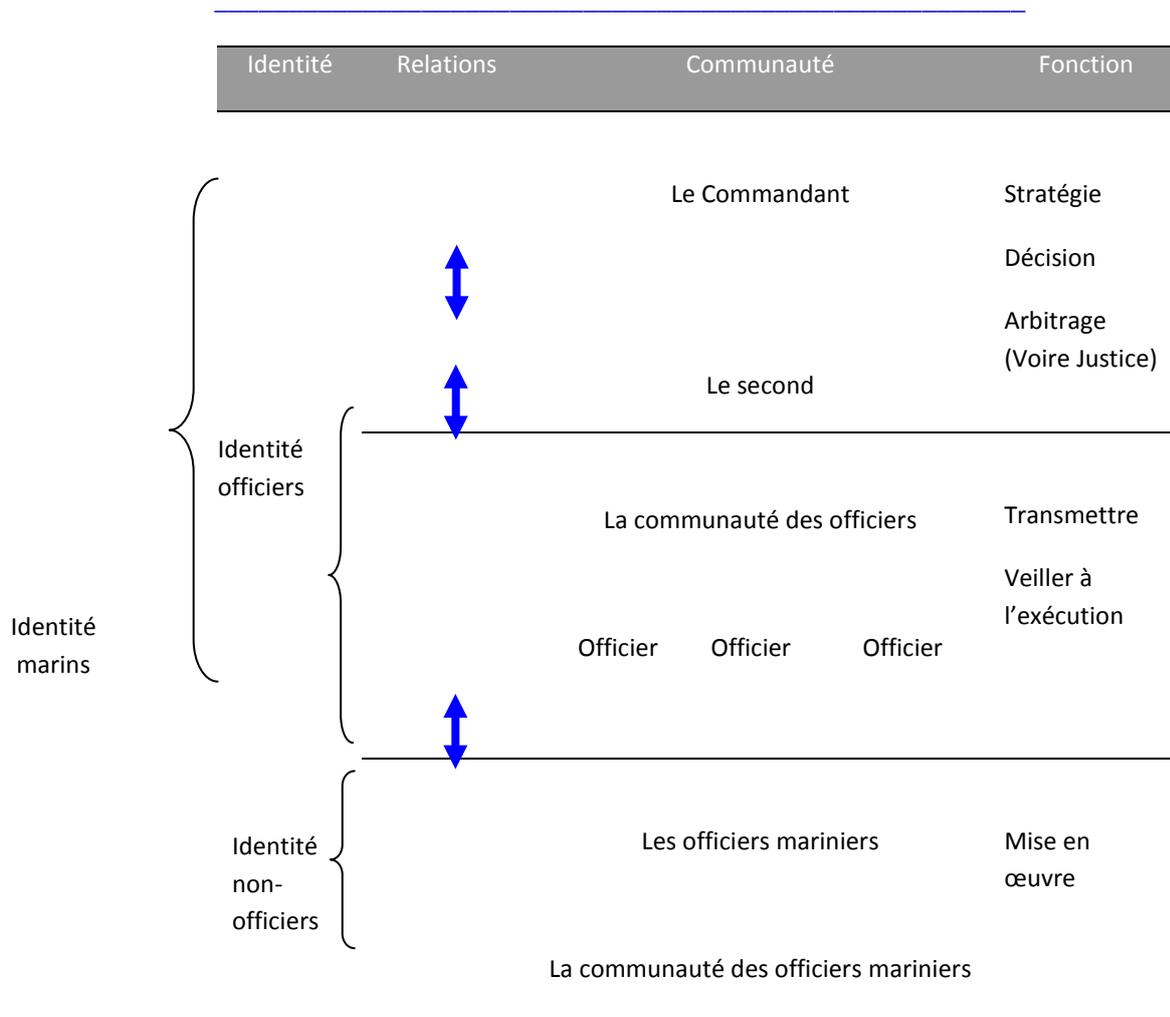
Ces identités « secondaires » créent et entretiennent une distance organisationnelle et relationnelle entre les différents niveaux.

La dimension identitaire est un facteur clé pour l'efficacité opérationnelle du bateau et pour les relations professionnelles. En effet, elle permet aux hommes qui vivent sur les navires de supporter et d'apprécier des contraintes organisationnelles et relationnelles fortes : elle permet à chaque personne de mobiliser les ressources nécessaires pour faire face à des circonstances difficiles, et simultanément elle instaure des modes de fonctionnement qui facilitent la vie du groupe.

1.2 *Une organisation hiérarchique qui distingue la répartition des rôles*

La dimension hiérarchique est, bien entendu, inscrite dans la dimension identitaire et conduit à la constitution de groupes spécifiques. Mais elle trouve sa réelle expression dans la répartition des rôles et des activités à bord : il ne s'agit pas que d'une affaire de statut. La répartition des fonctions des différents niveaux hiérarchiques et des différentes communautés donne une première grille de lecture du fonctionnement du bateau et de l'organisation des relations.

RELATIONS PROFESSIONNELLES CADRES / NON-CADRES. UN « MODÈLE » DANS LES ARMÉES



Même si les relations entre ces trois niveaux comportent, dans leur forme, beaucoup d'échanges informels, la distinction entre eux – voire la séparation – est assez stricte. Les raisons en sont d'abord d'ordre organisationnel : chaque niveau a des fonctions propres. Il est possible de décrire chaque niveau comme une « sphère d'actions » distincte. Pour remplir au mieux ses fonctions, cette « sphère » respecte des codes de conduite et des modes de fonctionnement spécifiques, en son sein et vis-à-vis des autres « sphères ».

Cette organisation « en sphère » permet de faire face avec efficacité à la multiplicité de situations différentes que peut rencontrer le navire.

La sphère du commandant s'organise « à la passerelle », dans son bureau ou son carré où il donne ses instructions. Une autre sphère se met également en place quand le commandant circule dans le bateau pour rencontrer et écouter les membres de l'équipage. En faisant cela, il crée une relation avec chaque membre de l'équipage.

La sphère des officiers mariniers se forme de la connaissance et de l'application quasi automatique, du fait de l'expérience, des normes et procédures techniques en cours. Dans ce cadre (cette sphère), ils sont souvent les plus compétents et peuvent agir en toute autonomie.

La sphère de l'officier se trouve un peu coincée entre la sphère du commandant et les sphères des officiers mariniers (Cf. Dana). L'un a « tous les pouvoirs » et « le prestige », les autres n'en n'ont « aucun » mais ils « ont l'exécution ». L'officier est un peu l'intermédiaire entre les deux...

Ce mode de relation exclut, d'une certaine façon, l'officier du groupe des officiers marinières. Il serait difficile à accepter, par ce dernier, s'il ne s'accompagnait pas de certaines compensations dans son propre champ « identitaire » :

- un mode de fonctionnement solidaire des officiers entre eux.
- une extrême convivialité...

Mais on peut s'interroger, sur la capacité des officiers, dont les attentes et la mentalité ont évolué avec les générations, à trouver une source de satisfaction, dans cette situation... En effet, ils doivent construire une relation de confiance dans une distance relationnelle avec leurs subordonnés ce qui peut sembler fortement contradictoire. Cette distance peut être difficile à vivre pour le jeune officier issu d'une société qui n'accepte plus que « *chacun soit à sa place* » et qui véhicule l'idée qu'il ne doit pas exister de barrières entre les personnes.

1.3 *Les relations au sein de l'équipage*

Ces relations, caractéristiques de la vie en mer, se fondent sur :

- **le professionnalisme** : Chacun est jugé sur sa capacité à obtenir des résultats. Il est observé par l'ensemble de l'équipage. Ainsi la capacité de l'officier à diriger une manœuvre est un élément majeur de sa réputation !! Malheur à l'officier maladroit !
- **le respect des exigences d'une vie collective** : Il s'agit à la fois d'être solidaire et d'autre part de rendre la vie en commun supportable voire la plus agréable possible. Les modes de relations sont donc faits de convivialité et de respect de règles strictes qui définissent comment chacun doit se comporter.
- **la prise en compte plus ou moins forte des intérêts** de l'autre dans ce cadre plus global du service d'un objectif commun.

2. **Comment peuvent se vivre les relations officiers / non-officiers**

Le croisement de deux approches conceptuelles et pratiques peut aider à comprendre ces fonctionnements :

- la subsidiarité pour décrire le champ organisationnel
- la confiance comme résultante du champ relationnel

En effet, le croisement de ces deux approches fournit une bonne grille de compréhension du fonctionnement des relations officiers non-officiers. Cette grille complète bien la dimension identitaire.

2.1 *La subsidiarité pour décrire le champ organisationnel*

La subsidiarité ne peut se définir au moyen d'une seule règle mais au moyen de plusieurs principes formant un tout cohérent : plusieurs présentations en deux, trois ou quatre principes ont été proposées. Pour cette étude, nous retiendrons 3 principes : l'autonomie, l'assistance, la suppléance.

- **Principe d'autonomie** : chaque personne, chaque groupe doit pouvoir exercer les pouvoirs dont il est capable et dont il assume la responsabilité. C'est l'exemple vu plus haut de l'officier marinier qui se débrouille dans l'application des procédures techniques.
- **Principe d'assistance** : une autorité supérieure ou plus étendue a le devoir d'aider les groupes de rang inférieur et non de leur prendre leur pouvoir. Elle doit les aider à prendre leur place et à exercer correctement leurs compétences.

Les officiers marinières attendent que leur officier les défende pour qu'ils aient les moyens de mieux réaliser les tâches de leur responsabilité. Ils attendent aussi de savoir ce qui se passe à l'extérieur du groupe, de connaître la mission, les projets et l'environnement, d'avoir accès à l'information sur les missions et les perspectives d'avenir.

- **Principe de suppléance** : une autorité supérieure peut, lorsque les circonstances l'exigent, exercer un pouvoir pour le compte de groupes qui n'en ont pas la capacité sous réserve de chercher à le leur restituer dès que cela est possible. Ce principe pose le problème des critères de suffisance / insuffisance des groupes.

Cette situation est celle de l'officier de marine à la tête de ses hommes qui décide, donne des ordres, avance... il est alors leur leader. Cette situation donne à l'officier un sens complet à l'exercice qu'il se représente de son rôle.

Ces principes sont sources d'efficacité. Ils fondent de nombreux déploiements d'organisations car en les appliquant, un nombre plus important de personnes est mobilisé pour faire résoudre les problèmes et contrôler les risques.

L'efficacité fait partie de la subsidiarité ; en revanche considérer que l'efficacité fonde la subsidiarité conduit à la vider pour une bonne part de son sens. En effet, au-delà d'être un principe d'organisation, **la subsidiarité exprime une conception des relations au sein d'une organisation.** Dans le cas étudié, ce sont une somme d'évidences partagées sur l'homme, le marin, l'organisation d'un navire. C'est donc bien **une valeur qui doit être rapprochée de deux autres valeurs clés dans la vie d'un équipage : la confiance et la responsabilité.**

Les principes qui fondent la subsidiarité mettent en tension le rôle et la représentation de l'officier : d'une part, l'autonomie attendue par les subordonnés conduit à s'interroger sur le rôle de l'officier et la représentation qu'il se fait de sa fonction ; d'autre part, le principe de suppléance dans lequel l'officier se projette naturellement et qui fonde son utilité, n'est supportable voire appréciée par les subordonnés que dans des circonstances limitées et bien établies. Enfin, entre ces deux positions, la perspective qui s'ouvre à l'officier est de se mettre en assistance, autrement dit au service de ses subordonnés !

Dans ces conditions, la subsidiarité éclaire la difficulté, entre grandeur et servitude, du positionnement de l'officier.

2.2 *Le problème de la suffisance et/ou de l'insuffisance*

Quand le niveau supérieur doit-il intervenir ? Les critères qui permettent d'instruire ces décisions sont de plusieurs ordres :

- l'efficacité : le meilleur résultat technique, économique ;
- la légalité : ce qu'il est possible de faire ou de ne pas faire ;
- l'unité : assurer une cohérence du groupe ou entre groupes ;
- la liberté : ce que l'on souhaite faire ou ne pas faire.

La subsidiarité ne peut être pensée indépendamment d'autres principes notamment celui du bien commun (l'équipage) et celui d'autorité (le Commandant). C'est dans le partage d'une même perception du bien commun (la mission, les objectifs, la satisfaction de chaque partie prenante de l'activité,...) que s'acceptent les interventions commandées par le principe de suppléance. Sans ce partage d'une même vision, ces interventions paraissent arbitraires.

Concrètement, il est impossible pour un homme d'équipage de comprendre pourquoi il est si difficile de trouver un pot de peinture pour entretenir son outil de travail, alors même que dans le même temps l'amiral organise une réception dont les dépenses peuvent être estimées à plusieurs centaines de pots de peinture, si personne (l'officier en particulier) ne lui explique la situation, le choix et où se trouvent les éléments de bien commun.

2.3 Comment s'applique la subsidiarité dans les différentes situations

Les trois principes de subsidiarité (autonomie, assistance et suppléance) permettent d'éclairer les attentes des officiers mariniers. Dans chaque situation réelle, un des 3 principes de subsidiarité va dominer le mode de relation organisationnelle entre les officiers mariniers et leurs officiers. Il est en grande partie déterminé par le moment dans lequel agit le Marin :

- en service, l'officier marinier est dans l'exercice de sa compétence technique et peut à ce titre bénéficier d'une certaine autonomie pour l'exercice de ses activités
- en mer, l'officier marinier conserve un certain niveau d'autonomie sur les activités courantes en éprouvant des besoins d'assistance pour faire face à des exigences particulières
- au combat, chacun a sa place, les exigences de coordination des opérations placent l'officier en situation d'exercer la suppléance dans la conduite des activités.

Les officiers mariniers vis-à-vis des officiers	En service	En mer	Poste de combat, situation de crise
Autonomie			
Assistance			
Suppléance			

Pour un officier, le passage incessant d'une situation à une autre est un exercice qui exige soit une grande intelligence de situation, soit une grande expérience. L'officier doit en permanence comprendre ou sentir dans quel registre d'actions il se situe et agir en respectant les modes de fonctionnement admis par les officiers mariniers. Ce passage d'une situation à une autre demande beaucoup de discipline mais aussi une véritable abnégation.

La diminution relative du nombre de situations de suppléance et, dans une moindre mesure, d'assistance peut rendre plus délicat, moins agréable/facile, le rôle de l'officier sur un bateau. Plusieurs causes peuvent être mises en avant pour expliquer l'évolution de la situation :

- **la meilleure maîtrise du risque en mer.** Les périls qu'affrontent les navires sont moins grands il en résulte une pression réduite sur l'équipage.
- **la plus grande compétence des officiers mariniers** qui participent davantage et plus directement à la maîtrise de ce risque. Par ailleurs leurs compétences se sont étendues à d'autres champs techniques (électronique, acoustique,...) particulièrement pointus.
- **l'évolution sociale des officiers mariniers** qui d'une part les rapproche socialement (alors que le système organisationnel voudrait une distance) et de l'autre rend moins possible les cas où l'officier peut rendre service aux officiers mariniers (rôle social de l'officier).

Cette approche par la subsidiarité interroge le fonctionnement d'autres organisations et notamment les entreprises. En effet, les idées courantes concernant les évolutions de la société et portées par les discours managériaux ambiants suggèrent de limiter la distance hiérarchique. L'expérience des armées invite plutôt à rechercher ou plus simplement reconnaître – car la distance existe souvent de fait – une plus grande différence entre les niveaux hiérarchiques. Cette

proposition bat en brèche les idées reçues, mais présente d'importants avantages d'un point de vue organisationnel. La question mérite donc d'être posée.

Pour compléter la description du fonctionnement des relations officiers / non-officiers sur un bateau, il serait intéressant, de **comprendre les relations entre les services et la place de l'officier dans ses relations**. Les officiers marinières gèrent-ils directement et entre eux l'essentiel des problèmes ? Comment sont prises les décisions ? Quelle est la place de l'officier dans cette régulation : est-il associé et jusqu'où ? Comment fait-il pour décider avec d'autres officiers... Le fonctionnement décrit précédemment, en mode autonome peut rendre compliquées les prises de décisions impliquant plusieurs services et devant passer par les officiers sans remonter nécessairement au commandant.

2.4 *La confiance comme résultante du champ relationnel*

Avoir confiance, en quelqu'un ou en un groupe c'est « Être sûr qu'il obtiendra des résultats. Cela signifie qu'il est capable de prendre des engagements formels ou implicites et de tenir ses engagements ». C'est ce qui fonde, par exemple, la relation, autour de l'avion, entre le navigant et le mécanicien.

L'obtention de ces résultats doit pouvoir être reconnue et donc nécessite que ces résultats soient visibles. Cette visibilité rassure. À l'inverse, l'existence d'un doute sur un résultat conduit à un flottement. Une façon de rendre claire l'existence des résultats est qu'il existe dans l'environnement des sanctions positives mais aussi négatives. La notion de résultat, implicite ou explicite, lorsqu'elle est partagée est un socle sur lequel peut se bâtir un mode relationnel de qualité.

- **Avoir un comportement prévisible / intègre :**

C'est l'**esprit de vérité** : dire, dire « le vrai », n'avoir qu'un seul langage... et faire ce que l'on dit

C'est **aussi être prévisible** : qualité qui tient de la cohérence des comportements, des discours, des engagements... Ce point est exigeant pour le groupe des officiers à qui les officiers marinières demandent de répondre vite et d'être cohérents dans leurs réponses

Cela implique aussi la capacité à reconnaître ses difficultés, à s'accepter une certaine fragilité, et de ne pas craindre de s'exposer. C'est, pour un officier marinier, être capable de dire qu'il est en difficulté et en parler à l'officier et pour l'officier d'en parler au commandant.

- **Ne pas penser qu'à soi** : c'est le souci des autres, soit des membres de l'équipe, soit dans le service du bien commun ou d'un objectif supérieur.

C'est aussi – dans une moindre mesure – le respect des autres, de leur identité, de leurs valeurs, de leur culture...

C'est enfin un certain altruisme. Les officiers marinières reprochent parfois aux officiers de « *tirer la couverture à eux* », « *de ne pas assumer les ordres qu'ils ont donnés* », « *de ne pas faire savoir ce qui a marché* ».

La mesure de la confiance existant au sein d'un groupe ou entre deux groupes permet d'évaluer la qualité des relations. Tant sur le plan de l'efficacité que celui de l'agrément qu'il est possible d'y trouver. La confiance est nécessaire pour que les relations de travail soient agréables. Elle facilite la mobilisation des personnes.

2.5 Comment se construit la confiance dans les différentes situations

La grille ci-dessous cherche à définir pour chacune des situations de subsidiarité, ce qui doit être fait pour développer des relations de confiance. Par le hiérarchique d'une part (H), par le groupe d'autre part (G).

Confiance	Obtenir des résultats	Comportement fiable	Ne pense pas qu'à lui
Subsidiarité	Clarté de ce qu'est un résultat	Intégrité, prévisibilité	Souci des autres Souci du bien commun
Autonomie	G/ L'autonomie est assumée, elle n'est pas une indépendance mais la prise en compte des objectifs et leur respect. H/ Donne les objectifs, contrôle et évalue...	G/ Les règles de vie, les codes de conduites sont clairs et respectés. H/ Laisse tranquille son équipe.	G/ Remplit la mission avec dévouement. Ne s'enferme pas sur lui-même. H/ Ne ramène pas les succès à lui. Reconnaît et fait reconnaître le travail réalisé par son équipe.
Assistance	G/ Savent faire appel au niveau supérieur. H/ Est capable d'apporter de l'assistance Sait obtenir des moyens, des compétences et être influant pour son équipe	G/ Acceptent l'aide N'en profitent pas pour devenir dépendant et inversement ne demande de l'assistance qu'à bon escient. H/ Ecoute, prend en compte et se mobilise lorsqu'on a besoin de lui. Transmet à son équipe ce qui lui permet de mieux fonctionner.	G/ Qu'ils soient « reconnaissants ». H/ Ne profite pas des occasions pour « prendre le pouvoir » ou exiger des contreparties. Aide à progresser. Prend des risques pour son équipe.
Suppléance	G/ Ce que le chef fait, demande permet d'atteindre les objectifs H/ Prend la main, donne les instructions et obtient le résultat (Capacité technique...)	G/ Obéissent / exécutent Reprennent leur rôle dès que la situation le permet. H/ Assume et s'efface dès que la situation le permet	G/ Se mobilisent sans arrière-pensée. H/ Travaille pour la cause commune dans le cadre d'objectif globaux et du respect d'une culture

L'examen du tableau ci-dessus montre que lorsque le groupe des officiers marinières est en situation d'autonomie, le rôle de l'officier n'est ni très valorisant ni très enrichissant. Pour l'officier, **la construction d'une relation de confiance est particulièrement difficile dans une situation d'autonomie**. L'attribution d'objectifs et le contrôle gratifient peu celui qui les fait... En effet, dans cette forme de relation le managé subit plutôt une contrainte et n'est pas en disposition de renvoyer de la reconnaissance à son manager.

En situation d'assistance, **la motivation de l'officier peut être sociale et managériale. Elle est liée au développement et au progrès des équipes**. Elle peut prendre une forte dimension technique. Dans tous les cas, elle demande du doigté dans les interventions.

En situation de suppléance, l'adrénaline, le sentiment d'être « à la manœuvre », la prise de risque donne un maximum de satisfaction. C'est la situation qui correspond le mieux à l'image de l'officier. Image partagée, vraisemblablement par ceux qui ont souhaité suivre cette voie. **Dans cette même situation, il sera soumis au jugement de ses subordonnés qui vérifieront sa capacité technique sans nécessairement chercher à créer une relation.**

3. Développer la confiance dans les relations officiers / non-officiers

Notons tout d'abord que la confiance ne peut se développer que lorsque les groupes interagissent entre eux et ont conscience d'avoir besoin les uns des autres... La construction de la confiance repose sur le respect des codes de conduite, en particulier de l'autonomie du groupe des officiers marinières. Mais cela ne suffit pas à construire des relations de qualité et surtout ne peut satisfaire un officier qui se voit davantage comme chef leader.

3.1 *Bien comprendre et accepter les attentes des non officiers*

Toute la difficulté pour le jeune officier est de bien saisir les situations dans lesquelles il se trouve et d'adopter l'attitude juste.

Il s'agit d'abord de **reconnaître l'autonomie des officiers marinières** et de bien se **mettre en situation de service**. Par exemple, pour l'information, il peut avoir la tentation de se mettre en situation de pouvoir en contrôlant l'information (Suppléance) alors que ses équipes attendent de recevoir l'information dont ils ont besoin (Assistance) pour réaliser de façon autonome leur travail.

Les relations de confiance se créeront dans des situations où les équipes ont besoin de l'officier. Ce sont les mêmes qui permettront à l'officier de « trouver son compte ».

Ce sont d'abord les **situations d'aide**. Ce point peut poser problème car les officiers marinières ne se mettent pas facilement en situation de besoin/vulnérabilité. Néanmoins, c'est un champ qui pourrait être largement développé par quelques adaptations des règles qui donneraient à l'officier plus de moyens d'intervention : par exemple facilité de caisse pour des petits achats de fournitures.

Ce sont enfin les **situations de suppléance au cours desquelles l'équipe va tester l'officier sur sa capacité technique** mais aussi sur la façon dont il se comporte. Ces situations doivent être suffisamment nombreuses pour permettre à l'officier de créer des liens opérationnels.

3.2 *Bien comprendre la position de l'officier par rapport à son équipe*

Dans la situation de suppléance, et dans une moindre mesure dans celle d'assistance, un chef fait plus ou moins partie du groupe. Il peut être :

- au cœur et vivre cette situation comme étant lui-même ce cœur de l'équipe. Il est alors en position de leader « membre du groupe ». Il s'adresse alors à chaque membre de son équipe.
- à côté, et vivre alors une forme d'exclusion. Il est alors davantage un « chef manager » membre d'une « autre communauté ». Il est dans un rôle plus institutionnel, moins chaleureux et moins gratifiant pour le chef. L'enjeu pour lui sera alors soit de renforcer ses liens avec son groupe et/ou créer d'autres lieux de relations sociales.

3.3 *Développer de la reconnaissance entre officiers et non-officiers*

L'individualisme croissant peut mettre en difficulté les relations professionnelles – cela ne se limite pas aux relations officiers / non-officiers – dans la mesure où les personnes ont le sentiment ou la volonté d'avoir moins besoin les uns des autres.

Ne faut-il pas développer, chez les non-officiers en faisant évoluer les codes, dans leur formation, au cours de l'intégration, un sens et une fierté dans la capacité de demander service et d'exprimer de la reconnaissance.

En conclusion

La richesse, la diversité, la complexité ne peuvent être les seules réponses à l'analyse des relations professionnelles dans les armées. Pour agir sur ces relations, quels sont les facteurs ou les leviers à mettre en œuvre ?

La deuxième partie livre des pistes. À partir de l'observation, il semble que la qualité des relations professionnelles se fonde :

1. sur la capacité d'identification, de construction d'une identité, offerte aux recrues qui se construit sur la base :
 - de la capacité d'engagement des personnes dans l'exercice d'un métier et d'une activité
 - de la lisibilité de la mission et des objectifs
 - de la valorisation des équipes et de leur contribution à la réalisation de la mission
2. sur le développement de la confiance entre les membres des équipes et entre les équipes qui s'appuie sur :
 - la connaissance et l'adhésion aux objectifs,
 - l'adoption de règles de vie en collectivité et l'ajustement permanent des comportements
 - la prise en compte des intérêts de chacun et le partage des résultats
3. sur l'adoption de modes de fonctionnement collectifs et hiérarchiques
 - valorisant la contribution de chacun dans l'exercice de ses compétences et de sa responsabilité,
 - mobilisant les qualités opérationnelles des équipes,
 - ajustant en permanence le rôle des cadres aux exigences des situations rencontrées.

■ TROISIÈME PARTIE : PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS : VALORISER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES, DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES, RENFORCER LES LIENS ENTRE L'INSTITUTION ET LES UNITÉS

La première partie de l'étude a permis de découvrir l'étendue, la diversité, la richesse et la complexité des relations professionnelles dans les armées.

La deuxième partie s'attachait à donner des clés pour comprendre les facteurs constitutifs de relations professionnelles de qualité : l'engagement personnel et collectif dans une identité, la confiance comme facteur de l'intensité des relations, la subsidiarité comme facteur d'équilibre dans l'exercice des responsabilités.

Il est à présent possible, en s'appuyant sur observations et analyses, de revenir sur ces relations pour :

1. dégager les forces et les faiblesses du dispositif ;
2. mettre en perspective la situation avec les évolutions probables de l'environnement de la Marine et des armées ;
3. produire des recommandations.

1. Forces et faiblesses des relations professionnelles dans la Marine et dans les armées

En abordant ce sujet des relations professionnelles, une satisfaction d'ensemble se dégage des observations : globalement chacun les apprécie. Pourtant, chacun trouve aussi des motifs de se plaindre des défaillances de l'organisation, de la lourdeur des relations professionnelles, de l'individualisme croissant, ou encore de l'aveuglement des « états-majors ».

Il apparaît également que les relations professionnelles, formées sur l'expérience de nombreuses générations, produisent des modes de fonctionnement qui ont fait la preuve de leur efficacité et de leur robustesse.

Il est important, dans ces conditions, de s'y arrêter et de prendre conscience de la qualité, de la spécificité, de la richesse des relations professionnelles qui se vivent dans la Marine et dans les armées.

Ayant pris le soin de dégager l'intérêt du modèle de relations professionnelles, il sera possible de revenir sur les insuffisances ou les fragilités du modèle.

1.1 *Les relations professionnelles dans les armées : un modèle de relations professionnelles*

Il est important, dans un premier temps, de redécouvrir les composantes du modèle de relations professionnelles dans les armées, de prendre conscience de la qualité de ce dispositif et de se féliciter des modes de fonctionnement des organisations militaires et de la qualité des relations humaines qui les fondent.

À vivre à chaque jour, on finirait par se fatiguer de ces modes de fonctionnement, de ces relations, de la proximité, des opérations de cohésion. Pourtant, ceux qui quittent l'institution mesurent, brutalement, parce que ça leur est retiré, la qualité de ce qui leur était donné sans le savoir : « la famille est parfois difficile à supporter, mais quand on la quitte, on se sent bien seul ! »

Dans ces conditions, on peut dire que les relations professionnelles officiers / non-officiers constituent un modèle d'organisation. De fait, l'image de l'équipage est souvent reprise pour soutenir des refondations d'organisation et représenter les relations attendues entre les membres. L'image du bateau et de l'équipage facilite la représentation des modes de fonctionnement et des relations. Mais sous des formes différentes, la compagnie ou la section en manœuvre, l'escadron de chasse en opération, n'ont rien à envier aux marins : on trouve dans ces organisations des modes de fonctionnement et de relations proches.

Le modèle n'a que faire des effets de mode ; il s'est imposé depuis des décennies et des siècles à partir de l'expérience accumulée. Il est d'ailleurs étonnant que la Marine ou les armées ne se soient pas attachées à décrire le modèle et faciliter sa transmission. Le modèle a résisté aux importantes évolutions des relations sociales observées dans la seconde moitié du vingtième siècle.

Comme toute organisation, le modèle d'organisation des armées est soumis aux faiblesses des hommes qui la composent, et pourtant sa robustesse est remarquable. Il résulte probablement de la diversité des modes relationnels qui permet de compenser d'éventuelles défaillances sur une ou l'autre des dimensions.

En valorisant trop le caractère exemplaire des relations professionnelles, on pourrait faire courir le risque de figer les relations professionnelles et les rites associés. Alors qu'il est important d'observer que la force du modèle aura été sa capacité d'adaptation, ou plutôt la capacité d'adaptation des individus qui le composent.

Enfin, alors que les armées s'interrogent sur leur avenir, sur leur capacité à recruter des personnels ou à les reconverter, elles devraient davantage mettre en valeur et valoriser cet atout qu'elles possèdent et qu'elles transmettent à chacun de ceux qui ont pu faire l'expérience de ces relations professionnelles. Un officier reconverti dans le secteur civil confronté à des difficultés dans le déploiement d'une nouvelle procédure et des outils supports expliquait : *« J'ai fait comme on le pratiquait dans l'armée, je suis allé voir chacun, je me suis mis à côté de lui, on s'est expliqué sur les enjeux et les difficultés. Maintenant ça marche ! »*

1.2 Un modèle qui comporte des fragilités

Il est important de valoriser le modèle, pour autant il serait imprudent de ne pas voir les difficultés qui nuisent à son fonctionnement et le fragilisent pour l'avenir.

Au regard des évolutions de la société, d'ores et déjà, un certain nombre de pratiques peuvent se révéler inadaptées si elles ne sont pas régulièrement ajustées aux exigences opérationnelles ou sociales, par exemple :

- la professionnalisation conduit les professionnels à avoir de fortes exigences sur l'utilité de leurs activités professionnels mais également à se conformer aux pratiques sociales courantes en matière de temps de travail : comment valoriser les activités en toute circonstance, ou reconnaître que parfois certaines pratiques traditionnelles ne sont plus adaptées ?
- le positionnement des cadres officiers par rapport aux non officiers est rendu plus délicat par le nivellement des catégories sociales et l'évolution du rapport à l'autorité : comment spécifier le rôle de l'officier et lui permettre rapidement de produire ce qui est attendu de lui ?

Les entretiens révèlent l'émergence de fragilités dans le fonctionnement et les relations professionnelles : le fonctionnement à quai ou en mode « organique », le positionnement des cadres, le fonctionnement du groupe hiérarchique « cadre », les relations entre l'unité et l'institution, la prise en compte des nouveaux comportements des jeunes.

1. Le fonctionnement à « quai » est, par comparaison avec ce qui a été vécu en opération, source d'insatisfaction pour l'ensemble des acteurs : tout semble poser questions
 - Le fonctionnement des services donne l'apparence d'une désorganisation : les cadres semblent avoir du mal à se coordonner, leur présence dans le fonctionnement du service est jugée pesante.
 - L'utilité, l'urgence, la pertinence des activités ne s'imposent pas à tous : par rapport aux situations d'engagement opérationnel ou simplement de navigation, les objectifs et les enjeux sont moins perceptibles.
 - Le rôle des cadres perçus dans ces périodes comme trop présents, contrôlant, ne faisant pas confiance
 - La disponibilité des personnels : comme d'autres études le mettent en évidence (conditions de vie des EVAT CRH-EMAT) la disponibilité accordée sans arrière-pensée en période d'opération, est beaucoup plus contestée

dans une période où l'utilité des missions est moins évidente, et la souplesse de l'organisation est perçue comme une compensation. De ce point de vue, la situation des sous-marinières est enviée dans la mesure où les exigences de la mission sont compensées par des périodes régulières où chacun peut souffler.

- La communication : en mer la diffusion de l'information, de quelque nature qu'elle soit est relativement organisée, à quai tous ont accès à toutes les informations. Dans ces conditions, les cadres peuvent se sentir en porte à faux entre des subordonnés ayant eu accès directement à des informations, sans qu'eux-mêmes n'aient eu d'instruction du commandant ou des états-majors pour les confirmer ou infirmer, les commenter ou les éclairer. A terre, au « repos », la gestion de l'information peut-être dans les années à venir un vrai défi pour l'encadrement des armées. Comment se mettre en situation d'anticiper, de relayer, d'expliquer, de consulter pour éviter que les médias officiels ou officieux ne soient que les seules sources d'information ?
- Les lenteurs, les incohérences des services supports et des administrations, lenteurs inconcevables au regard des exigences opérationnelles vécues. Comment les marins et les militaires dans leur ensemble peuvent-ils comprendre qu'on leur demande de réagir en quelques heures pour appareiller, se projeter... et que d'un autre côté des demandes d'approvisionnement, de rechange, de fournitures mettent des semaines et des mois à être enregistrées et honorées ? Comment ce quartier maître peut-il comprendre l'insuffisance d'une dotation pour approvisionner la peinture indispensable à l'entretien du bateau (insuffisance qui peut le conduire à aller, sur ses propres deniers, chercher dans une grande surface la peinture nécessaire !) et la fête organisée par l'amiral au prix de plusieurs centaines de pot de peinture ?

2. Le positionnement du jeune cadre : l'apprentissage du bon positionnement, de l'attitude juste vis-à-vis de ses subordonnés est un exercice délicat pour le jeune cadre : l'accumulation des difficultés et des maladroites peut entamer sa motivation et celle de ses subordonnés. Dans le passé on pouvait s'accommoder de périodes prolongées d'apprentissage et d'ajustement. De plus en plus, les exigences de performance portées par les missions et les hommes recommandent de limiter l'existence et la durée de ce type de situation.

3. Le fonctionnement du groupe hiérarchique, c'est-à-dire du groupe des officiers, est semble-t-il gêné par deux faiblesses : d'une part les capacités de coordination, d'autres part la solidarité entre les officiers ou les capacités d'intégration.

- La vie à bord exige un travail permanent de coordination des activités entre les services du bord et avec les services extérieurs : pour répondre aux demandes des officiers marinières qui se considèrent comme des techniciens autonomes, les officiers sont appelés à coordonner les activités entre service et éventuellement avec des unités supports. Dans cet exercice, les hommes de l'équipage relèvent des « dysfonctionnements » : *« on pose une question à l'officier ; il répond qu'il doit en parler aux autres officiers et la réponse ne vient jamais ! »* ou bien *« parfois les décisions sont incohérentes »*.
- L'intégration des officiers contrats courts ou « sortis du rang ». Plusieurs officiers spécialisés ont évoqué leurs difficultés d'intégration dans le groupe des officiers : *« on se sent jugé en permanence et nous même nous ne sommes pas en confiance »*. Avec l'expérience et le grade les relations se simplifient. Des officiers de gendarmerie faisaient les mêmes constats : *« Par rapport aux St-Cyriens, on se sent des officiers de « seconde zone », pourtant nous avons la connaissance terrain et technique »*.

4. La relation entre les unités et l'institution

Face à l'institution, perçue comme l'ensemble des organismes qui supervisent l'activité de l'unité et de ses membres (états major, services...), l'unité fait corps comme face à un organisme étranger ou ennemi. La cohésion au sein de l'organisme est intéressante, mais la méfiance manifestée vis-à-vis de l'institution peut-être gênante et de nature à limiter, en particulier, la communication entre les instances dirigeantes et les unités opérationnelles.

L'institution est perçue comme un organisme administratif, c'est-à-dire sans âme, et aveugle. Les décisions prises semblent arbitraires. L'équipage attend que les officiers puissent, en quelque sorte, les protéger voire les défendre : « *le bon commandant est celui qui a ses entrées et de l'influence pour nous obtenir de bonnes missions* », « *j'attends de mon chef de service qu'il me soutienne par rapport à la gestion du personnel* ». Les officiers ne semblent pas beaucoup plus à l'aise vis-à-vis de l'institution, le règlement des situations semble plus affaire de connaissance et de réseaux personnels, que de l'application de procédures connues de tous.

Cette situation conduit au constat d'une discontinuité, voire d'une rupture, entre l'unité et l'institution. Pour la Marine, cette rupture peut expliquer les difficultés de communication évoquées dans les conclusions de l'étude « La Marine en Questions ». ¹¹ Il existe une méfiance a priori sur les informations fournies par les autorités. Ensuite, les cadres ont de la peine à maîtriser l'ensemble des informations produites par les différents organismes, autorité ou soutien des unités, et, par conséquent, à les relayer auprès de leurs subordonnés. Cette situation peut les mettre en défaut dans leur fonction de soutien. La situation est de nature à s'aggraver compte tenu du développement des moyens d'information : aujourd'hui tous peuvent avoir accès à l'information sans que les cadres n'aient eux même les moyens de tout savoir.

Cette situation devrait conduire à s'interroger sur la maîtrise de l'information : dans un monde ouvert, où l'information circule, comment permettre aux cadres de conserver une certaine maîtrise de l'information ? Il ne s'agit pas tant d'avoir accès avant aux informations ou d'avoir accès à des informations privilégiées, mais plutôt d'être en capacité d'expliquer, de donner du sens, et de traduire en dispositions concrètes pour l'activité et pour les personnes.

5. Le fonctionnement de l'organisation face au développement des comportements individualistes

Les difficultés relationnelles induites par le développement de certaines formes d'individualisme ont été régulièrement relevées par les personnes rencontrées : communément les jeunes sont réputés avoir des comportements individualistes, ne pas se joindre aux activités de cohésion, privilégier les activités personnelles aux activités de groupe. La perception mériterait vraisemblablement d'être élargie :

- l'individualisme est-il le seul apanage des jeunes ?
- quel équilibre peut s'établir entre prise en compte des besoins individuels et des besoins propres au fonctionnement de la collectivité ?

Ces différentes observations conduisent à s'interroger :

- sur le fonctionnement global de l'institution et notamment la relation entre les instances de commandements et les unités opérationnelles : comment rétablir la relation et la communication entre ces composantes ?
- sur le rôle des cadres : comment leur permettre, en toutes circonstances, de donner du sens aux activités et aux situations, de faciliter la coordination des activités et mettre de l'ordre, créer les conditions de l'intégration des individus et de la cohésion des équipes ?

2. Perspectives d'évolution des relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées

Pour le futur, les relations professionnelles sont susceptibles d'être impactées par des évolutions sociales, techniques voire économiques. Certaines de ces évolutions sont sources d'opportunités pour les relations professionnelles, alors que d'autres évolutions peuvent induire des dégradations de la qualité des relations professionnelles.

¹¹ Etude la Marine en question

2.1 *Anticiper les évolutions sociales, techniques, économiques et juridiques*

Globalement plusieurs évolutions tendanciennes peuvent affecter les relations professionnelles :

- l'élévation du niveau socioculturel des français conduisant au nivellement des niveaux socioculturels des militaires, en particulier entre grades ;
- le développement de l'individualisme et des exigences en matière de satisfaction des besoins individuels ; ceci peut remettre partiellement en cause le développement du fonctionnement collectif ;
- la banalisation des relations sociales : comme on l'observe un peu dans la gendarmerie, glissera-t-on vers une radicalisation des relations sociales et une expression plus libre des inquiétudes ou du mécontentement ?
- le développement de l'information et des moyens de communication : l'évolution est bien engagée, aujourd'hui avec son téléphone portable et son ordinateur chacun a accès à toute l'information avec une rapidité qui remet en cause les circuits de diffusion hiérarchiques traditionnels ;
- l'évolution des missions des armées : comment l'évolution des missions des armées va-t-elle impacter les processus d'identification ? Comment la diminution apparente des risques liés à l'exercice du métier (réduction des occurrences de situation de guerre) influera-t-elle sur le métier ?
- le renforcement des exigences économiques : des situations budgétaires encore plus tendues ;
- l'évolution des pratiques contractuelles : développement des contrats courts.

Ces évolutions, qui restent partiellement hypothétiques, sont porteuses autant de risques ou d'exigences que d'opportunités.

2.2 *Saisir les opportunités ouvertes par l'élévation des qualifications*

L'élévation des niveaux socioculturels et le développement des moyens de communication constituent des opportunités (ce qui n'exclut pas l'existence d'exigences associées).

L'élévation des niveaux socioculturels devrait contribuer à faciliter les échanges entre les militaires, favoriser une meilleure compréhension et permettre une plus grande proximité entre les catégories hiérarchiques. En contrepartie, le nivellement des différences socioculturelles rend plus exigeant l'exercice de la relation hiérarchique : l'autorité ne résulte plus seulement du statut et de la compétence, mais d'abord de l'exercice de capacités relationnelles, d'animation et de décision.

Le développement des moyens d'information et de communication offre des opportunités supplémentaires de mise en relation et d'échanges d'informations à l'ensemble des acteurs. En contrepartie, ces moyens permettent également :

- de savoir ce qui se passe à l'extérieur et de ne plus être tributaire du canal hiérarchique
- de rester en contact avec la « base arrière » et de limiter la disponibilité pour des échanges entre pairs.

Dans les entreprises, on observe que le développement des capacités de communication institutionnelle (intranet) induit une exigence proportionnelle de développement de la communication hiérarchique ; ce canal de communication reste celui qui est préféré par les acteurs de l'entreprise.

2.3 *Identifier les risques et s'en prémunir*

Spontanément, les évolutions sont perçues comme facteurs de déstabilisation des relations professionnelles. On prête au renforcement des comportements individualistes la perspective :

- de limiter le fonctionnement des groupes en introduisant des formes de cloisonnement (« à chacun son boulot »),

- d'impacter la qualité des relations collectives (disponibilité limitée pour les activités de convivialité),
- de réduire la capacité d'identification et d'engagement personnel.

Naturellement l'individu serait davantage incliné à s'occuper de lui-même que des autres et de la collectivité accueillante, de son niveau de confort, de son niveau de reconnaissance, de sa vie privée.

Le développement de l'individualisme nécessite donc pour la collectivité (l'institution), les groupes, et, par voie de conséquence, pour l'encadrement de mieux prendre en compte les besoins individuels (y compris le besoin d'autonomie) en sachant créer les conditions au développement des capacités relationnelles. Cela passe notamment par le développement :

- de capacités d'écoute individuelle,
- de capacité d'animation de travaux collectifs (réunions de travail, chantiers, projets...),
- de capacité de soutien des cadres de proximité (sous-officiers supérieurs) dans leur rôle d'animation du travail collectif,
- de capacité à clarifier, valoriser, faire partager les enjeux collectifs.

Dans cette perspective, l'élévation des niveaux socioculturels facilite le développement de compréhensions communes.

- Le nivellement des niveaux socio culturels remet en cause les hiérarchies traditionnelles : face à un sous-officier bac +3, voire plus, très compétent dans son domaine technique, les 2 années supplémentaires de formation généraliste de l'officier sont de moins en moins susceptibles d'imposer et d'asseoir l'autorité du jeune officier. De nouvelles compétences doivent être mises en œuvre par le jeune officier, notamment des compétences relationnelles : capacité à établir un lien avec chacun et avec les groupes, capacité à animer, donner du sens et faire vivre les relations, intelligence des situations pour savoir distinguer dans les situations les attitudes pertinentes à adopter.

Parallèlement, l'élévation du niveau socioculturel des subordonnés les conduit à avoir des exigences supérieures dans leurs relations avec les autres et avec la hiérarchie :

- Exprimer, pour les jeunes recrues, un besoin d'autonomie croissant et de reconnaissance des qualifications, besoin d'autonomie à articuler toutefois avec un apprentissage des usages et des pratiques de vie en collectivité ainsi que celui du fonctionnement collectif ;
- Exiger un besoin de qualité ou de respect dans les relations : certaines traditions d'amarinage ou de bizutage se révèlent décalées avec la pratique des relations courantes, par exemple : comment de jeunes recrues peuvent-elles intégrer la pratique de l'abolement des ordres par les sous-officiers ? Ces pratiques méritent soit qu'on leur redonne du sens (apprentissage de l'obéissance ou développement de la force de caractère) soit qu'on en ajuste les modalités avec les besoins relationnels des recrues ;
- Manifester un besoin de comprendre la répartition des rôles et la « valeur ajoutée » de cette répartition : l'autorité statutaire de l'officier est appelée à céder la place à certaines formes d'autorité technique, voire d'autorité d'influence (capacité à faire partager plutôt qu'à imposer).

L'élévation du niveau de qualification des jeunes sous-officiers risque d'induire des situations de compétition ou de contestation de l'autorité professionnelle des officiers mariniers anciens, expérimentés, mis en difficulté avec les technologies récentes : ça peut être le cas avec les technologies électroniques ou informatiques où les jeunes peuvent se trouver plus qualifiés que les anciens. Ces situations appellent un ajustement des pratiques traditionnelles d'exercice de l'autorité par les sous-officiers anciens.

- Le recours aux contrats courts ou la diminution des temps de contrats peut également mettre en difficulté les relations professionnelles. Dans le passé le temps faisait son œuvre, en quelques mois ou années l'officier apprenait l'exercice de sa fonction. Aujourd'hui, il est moins supportable d'envisager qu'une période d'apprentissage puisse durer plusieurs mois. Par ailleurs le recours à des cadres en contrat court exige qu'ils

puissent rapidement acquérir les compétences propres à l'exercice de leur fonction. Dans cette perspective, la question « comment monter rapidement en compétence managériale de jeunes officiers ? » peut se poser de façon de plus en plus aigüe. La réponse à cette question suggère de pouvoir capitaliser les expériences et les bonnes pratiques dans ce domaine, de préciser les modes de transmission accélérant la constitution des savoir-faire et savoir-être, et d'envisager l'accompagnement ou la supervision des jeunes officiers.

- L'application du « Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale » et de la « RGPP », conduit les militaires de toutes armées à redonner un sens à l'exercice de leur activité. Dans ce contexte, le sens est d'abord un facteur d'identification et d'engagement personnel, mais également un facteur de cohésion pour les groupes. La perte du sens peut conduire à une démotivation des troupes. La capacité à donner ou redonner le sens est aussi un facteur de légitimité pour les hiérarchies. Ces évolutions doivent interpeller les institutions sur leurs capacités à dire le sens, à le transmettre, à l'inscrire dans le quotidien des militaires et à maîtriser les évolutions induites par ces ajustements.

Les principes fondateurs des relations professionnelles officiers / non-officiers donnent les clés pour faire face à ces risques ou à ces opportunités.

L'évolution des missions, le renforcement des contraintes économiques, la diffusion des informations, posent les questions : comment permettre, comment favoriser l'identification et l'engagement des personnes ?

Par-delà le métier ou les activités, le développement de la confiance suppose de pouvoir objectiver l'ajustement des moyens aux missions.

L'évolution des situations socioculturelles pose les questions suivantes :

- comment entretenir la confiance des équipes ?
- comment développer l'autonomie des personnes et des équipes ?
- comment ajuster le rôle de la hiérarchie dans la perspective du soutien et quand les circonstances l'exigent de la suppléance ?

Ces évolutions placent la Marine, l'Armée de l'Air et l'Armée de Terre devant la nécessité de clarifier et renforcer le rôle de la hiérarchie. La fonction d'encadrement classique s'enrichit de la mission de faire partager les enjeux et les missions nouvelles mais également celle de valoriser l'interface avec les différents organismes de gestion et de soutien.

2.4 Anticiper les conséquences des évolutions récentes

Depuis 2008, les Armées et les personnels militaires ont été fortement sollicités pour intervenir sur des « Opérations Extérieures » (Côte d'Ivoire, Afghanistan, Libye). Ces interventions ont permis aux militaires de vivre pleinement les spécificités de leur engagement notamment dans le domaine des relations professionnelles. Ils ont fait l'expérience fortement appréciée de l'intensité des relations professionnelles en situation opérationnelle : engagement personnel fort porté par le sens de la situation, attention extrême aux autres, soumission aux ordres de l'officier, attention de l'officier à chacun, esprit de camaraderie, cohésion totale. Dans ce contexte, le retour à la routine du quartier ou de la base, la perspective d'engagements opérationnels plus limités pour la France et la confrontation à la réalité des déflations d'effectifs à réaliser peuvent se révéler très déstabilisatrices : « *Après, la vie vous semblera fade !* » (OMS)

Comment comprendre les « lourdeurs » administratives ou logistiques de la nouvelle organisation en « base de défense », quand en OPEX la logistique semble si « fluide » ? Comment gérer la distanciation des liens, l'apparent retour à l'individualisme au quartier ? Comment comprendre l'éloignement apparent de l'officier sollicité par la gestion et l'intendance ? Comment comprendre l'indifférence apparente des représentants de l'institution (l'encadrement) face aux difficultés de renouvellement d'un contrat ? Le retour à la vie quotidienne est vécu douloureusement, en particulier par les militaires du rang ou les sous-officiers subalternes. Ils ont besoin d'explications, pour bien vivre les différences d'intensité des relations professionnelles. Sinon, ils seront tentés de

prendre pour de la « duplicité » ce qui a été vécu en opération (*« Ils nous soignent pour qu'on aille se faire tuer, et après ils nous laissent tomber ! » Cal chef*). Ceci pourrait les conduire à nourrir collectivement ressentiment et colère contre l'encadrement et l'institution, pouvant se traduire dans des mouvements de revendication. Individuellement, il pourrait y avoir des difficultés pour « faire le deuil » d'un moment idéal.

Les marins, habitués à l'alternance des rythmes en matière d'intensité des relations humaines et toujours confrontés aux exigences de la vie à la mer, vivront peut-être mieux que leurs homologues « aviateurs » ou « terriens », la situation nouvelle. Par ailleurs, les séparations objectives entre catégories dans la vie à bord (postes, carrés, ...) ont, par comparaison, la vertu de rappeler les différences statutaires au-delà de la proximité vécue dans certaines situations, en limitant l'effet d'illusion.

3. Recommandations pour accompagner l'évolution des relations professionnelles officiers / non-officiers dans la Marine et dans les armées

L'analyse des relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées et le repérage des facteurs constitutifs de la qualité de ces relations conduit à dégager plusieurs recommandations :

1. faire confiance au modèle des relations professionnelles et le valoriser ;
2. accroître la vigilance sur les processus d'intégration ;
3. favoriser la diffusion des réussites et des bonnes pratiques ;
4. former les cadres et favoriser le renforcement des compétences ;
5. rapprocher l'institution des unités.

3.1 Faire confiance au modèle et le valoriser

Indépendamment des fragilités soulignées, il est important de reconnaître et de mettre en valeur la qualité du « modèle » des relations professionnelles dans les armées. Ceci est peut-être d'autant plus important qu'il existe une image stéréotypée qui valorise la discipline confondue avec la soumission.

En pratique, on retiendra que si la discipline est nécessaire à la cohérence des armées, de fait, sa force est constituée par le sens des responsabilités portées par chacun et par la capacité d'initiative.

Bien loin des images d'Epinal, la qualité du commandement repose concrètement sur la capacité de l'officier à mobiliser et à fédérer la compétence de ses subordonnés, et de savoir ajuster son rôle aux circonstances rencontrées.

Dans cette perspective, les relations humaines constituent une vraie valeur partagée par les militaires.

Il importe de les valoriser au moment du recrutement autant qu'au moment de la reconversion :

- vivre une première expérience professionnelle dans les armées, ce n'est pas simplement vivre une aventure humaine, c'est aussi s'enrichir de pratiques d'excellence en matière de relations professionnelles : vivre l'engagement et l'exercice des responsabilités, prendre sa place dans le fonctionnement de l'équipe, savoir se situer par rapport à l'encadrement.
- de retour à la vie civile, les personnels militaires ont acquis la pratique de ces relations et peuvent, si les circonstances le leur permettent, les mettre en œuvre ailleurs.
- valoriser le modèle de fonctionnement : c'est une valeur à offrir aux recrues, à actualiser auprès des personnels en activité, à valoriser dans le grand public.

La valorisation des bonnes pratiques et des réussites en matière de relations professionnelles peut être également une opportunité pour faire connaître et partager la spécificité des relations professionnelles dans les armées.

Le maintien de la qualité des relations professionnelles suppose cependant :

1. d'être vigilant au cours des périodes à risque, notamment les périodes d'indisponibilité en sachant rappeler et partager les enjeux spécifiques et en ajustant les exigences aux besoins,
2. d'accroître la maîtrise des risques associés à la circulation des informations ; aujourd'hui l'information est disponible, mais plus que jamais les personnels ont besoin de la comprendre, de la mettre en perspective, de lui donner du sens et d'en traduire les conséquences pour la conduite des activités quotidiennes.
3. de résister aux modes : le modèle civil de gestion des relations professionnels pourrait tendre à s'imposer comme un modèle de référence ; il faudrait que les armées soient renforcées dans leur intuition que leur modèle, sous réserve d'être débarrassé des stéréotypes et de rites sans fondement, constitue plutôt un prototype des relations professionnelles du futur.

3.2 *Suivre les processus d'identification / intégration des jeunes recrues*

Face au développement de l'individualisme, à considérer autant en facteur de risque qu'en élément d'opportunité, plusieurs dispositions peuvent être prises :

1. suivre les capacités d'intégration des équipes et les capacités d'identification des recrues
2. s'assurer de la qualité des messages véhiculés par l'institution et relayés par l'encadrement, notamment sur les missions et la performance.
3. piloter le recrutement des personnels en mettant clairement en évidence les exigences relationnelles ajustées à l'exercice des métiers militaires, en vérifiant l'aptitude des candidats à intégrer ces exigences, en donnant aux encadrants sous-officiers ou officiers les clés de réussite de l'intégration, en informant clairement sur le rôle de l'officier.

3.3 *Former les cadres et renforcer les compétences des cadres*

Les expériences recueillies sur le terrain et des modalités observées de développement des compétences d'encadrement, conduisent à repérer un enjeu spécifique en matière de formation des cadres et de renforcement de leurs compétences. La qualité des relations professionnelles dans la Marine et dans les armées est portée par les militaires eux-mêmes. Toutefois, il appartient aux cadres de créer les conditions de ce fonctionnement, de soutenir ces modes de fonctionnement et, au travers de l'exercice de la suppléance, de renforcer les pratiques individuelles et collectives.

Dans ce but, plusieurs propositions peuvent être formulées :

1. renforcer et structurer la formation initiale des cadres : leur permettre par des apports théoriques et des exercices pratiques d'acquérir les savoir-faire de base.
2. formaliser des protocoles de prises de poste permettant aux cadres de limiter la période de tâtonnement vis-à-vis des équipes.
3. formaliser, en lien avec les protocoles de prises de poste, la pratique de supervision de la prise de fonction par un ancien ; il s'agirait, à échéance régulière, d'accompagner et de conseiller les jeunes cadres sur la « prise en main de leur service » : mise en place des relations personnelles, mise en place de la relation d'animation et de soutien du collectif, développement des savoir-faire en matière d'analyse de situation et d'adaptation des postures de commandement.

L'évolution des relations entre l'institution et les unités conditionne également le développement des bonnes pratiques en matière d'encadrement. Le cadre n'est pas en mesure d'exercer la plénitude de son rôle sans un repositionnement de sa fonction pour relayer les missions et les objectifs de l'institution mais également pour rendre compte des situations locales, et jouer son rôle d'interface dans les relations avec les services gestionnaires et de soutien.

3.4 Rapprocher l'institution des unités

La relation des personnels et unités à l'institution peut être perçue comme annexe par rapport au sujet des relations professionnelles officiers non officiers : en effet, elle n'impacte pas directement la qualité des relations professionnelles de proximité. Pourtant, en conditionnant le positionnement des officiers, elle devient un facteur clé de la qualité de ces relations.

Plusieurs points se jouent dans cette relation entre l'institution et l'encadrement :

- le partage des enjeux, des missions, des objectifs et le positionnement, dans ce cadre, de la contribution de l'unité ;
- la gestion de l'information ;
- les relations avec les unités de gestion et de soutien.

L'amélioration de la situation et la mise en place d'une relation de confiance avec l'institution supposent :

1. de renforcer le dialogue entre la tête de l'institution, les échelons intermédiaires et les responsables de l'unité. Il s'agit de permettre à chacun des responsables de prendre en compte les enjeux et les objectifs globaux de l'institution, de les ajuster au domaine de responsabilité des organismes intermédiaires, d'aligner les objectifs des unités ; le dialogue de gestion doit également donner l'assurance aux unités que leurs situations sont bien prises en compte au niveau supérieur.
2. d'ajuster les modes de traitement de l'information. Aujourd'hui, et peut être plus encore demain, toutes les informations circulent. Le canal hiérarchique n'est plus le seul canal privilégié. Toutefois, l'excès d'information, voire de désinformation, crée la confusion pour les personnels. Dans ces conditions l'enjeu en matière de traitement de l'information est de pouvoir analyser les informations, leur donner du sens et traduire si nécessaire leurs conséquences pour le fonctionnement quotidien des unités et des personnes. Ce travail de traitement de l'information repose sur les capacités d'analyse et de restitution portées par les cadres.
3. de clarifier les relations entre les organismes de gestion ou de soutien ; ces relations se placent-elles dans une relation donneur d'ordre / exécutant ou dans une relation client ou usager / prestataire ? Dans cette configuration, quelle place revient au cadre ou au chef de service ?

Développer la reconnaissance : le regard du chef mais aussi le regard de l'OM vers l'officier...

L'évolution probable des relations officiers / non-officiers conduit à s'interroger sur l'expression de la reconnaissance, sans qu'on puisse en faire vraiment une recommandation.

La manifestation de la reconnaissance vis-à-vis des subordonnés est un élément clé de leur satisfaction. Il appartient donc au cadre, même s'il se sent en marge de l'activité, de manifester cette reconnaissance chaque fois que cela se justifie.

La question se pose également dans l'autre sens : comment les subordonnés seront-ils amenés à exprimer leur reconnaissance au cadre ? L'évolution des relations officiers / non-officiers, peut les conduire à être davantage dans un rôle d'observation et de soutien et moins en situation de suppléance, situation qui pourtant, dans une représentation traditionnelle, donne sa valeur au cadre. Dans ces conditions, il peut être utile de s'interroger sur de nouveaux modes de reconnaissance pour les cadres.

L'étude des relations professionnelles officiers / non-officiers s'est focalisée sur l'examen des relations professionnelles au sein des catégories professionnelles et entre les catégories. Le thème de la relation professionnelle entre le commandant et les officiers est beaucoup plus circonscrit et n'a pas été, de ce fait, totalement étudié. Il mériterait des investigations complémentaires pour ajuster les observations concernant la relation avec l'institution et les relations au sein de l'encadrement.

En conclusion

Spontanément, les militaires rencontrés se sont accordés pour reconnaître l'importance du sujet et la qualité des relations professionnelles dans les organismes visités. Les relations professionnelles sont vécues dans la banalité du quotidien, et parfois dans les difficultés des activités et les rigueurs des milieux. Il est néanmoins utile que les militaires aient davantage conscience de vivre une réalité qui constitue un modèle, une référence pour un grand nombre d'organisations professionnelles.

La notion de modèle se réfère davantage à l'organisation des activités et des rôles au service de la mission, et repose sur le repérage de composantes identifiées et reproductibles :

- l'engagement personnel pour un mode de vie, un métier, une mission, des valeurs,
- un fonctionnement en équipe établi sur la confiance,
- une organisation subsidiaire des fonctions et des rôles reconnaissant l'autonomie de chacun.

Le modèle est le produit de l'expérience accumulée ainsi que d'adaptations continues au cours des âges et des évolutions techniques ou sociales.

Pour les années à venir, le développement de l'information et des capacités de communication, l'élévation des niveaux socioculturels, les évolutions économiques et institutionnelles exigent l'adaptation du cadre des relations professionnelles pour garantir le maintien de leur qualité, notamment :

1. la clarification et le renforcement des liens entre les unités et les états major,
2. l'adaptation des compétences de l'encadrement, l'accélération des modes d'apprentissage et l'ajustement des modes de traitement de l'information,
3. le développement des capacités d'intégration des jeunes pour prendre en compte les nouveaux modes de vie en partageant les exigences qui fondent la spécificité et la grandeur des métiers exercés.

Dans une perspective proche, la réduction du niveau de l'engagement opérationnel, dans un contexte de réorganisation profonde et de déflation des effectifs suggère d'être vigilant sur l'évolution des relations professionnelles. La qualité des relations professionnelles vécues en opération invite à garder une certaine proximité avec les militaires du rang pour bien expliquer la situation et permettre à chacun de se retrouver dans des relations professionnelles plus distancées. Il s'agit également d'éviter des désillusions brutales et leurs conséquences individuelles ou collectives (risques psychosociaux, mouvements de revendications).

■ CONCLUSION : LES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LA MARINE ET DANS LES ARMÉES, UN MODÈLE À VALORISER, DES MODES DE FONCTIONNEMENT À ADAPTER

Les relations professionnelles occupent une place essentielle dans le fonctionnement des armées en particulier en termes de cohésion et de management. Elles invitent le commandement à s'interroger régulièrement sur le sujet :

- quel est le niveau de cohésion de l'unité ? autrement dit quel est le niveau et l'intensité des relations professionnelles qui unissent les membres de l'unité ?
- quel est le leadership exercé par l'encadrement ?

Le sujet n'est pas nouveau, il constitue même une préoccupation permanente de l'encadrement, mais les relations professionnelles sont vécues sans toujours savoir de quoi elles sont faites et comment elles fonctionnent. C'est précisément l'objet de l'étude, dont le but était :

- de comprendre de quoi se forment les relations professionnelles,
- d'identifier comment garantir la qualité des relations professionnelles,
- de repérer les facteurs susceptibles d'influer sur la qualité des relations.

L'étude a été réalisée en s'appuyant particulièrement sur les environnements spécifiques de la Marine : personnels embarqués (bâtiments de surface et sous-marins), unités « administratives » et base aéronavale. Des entretiens complémentaires ont été conduits dans une unité de l'armée de terre et une unité de l'armée de l'air. Des échanges informels ont pu se tenir avec des gendarmes.

Globalement, les observations réalisées mettent en évidence la qualité des relations professionnelles (la plupart des interlocuteurs en sont satisfaits ou très satisfaits). La richesse, la diversité et, d'une certaine manière, la complexité qui en résultent invitent dans un premier temps à un travail d'analyse pour bien comprendre les différentes composantes de la relation professionnelle.

La complexité suggère dans un second temps de se donner des outils conceptuels pour caractériser les éléments structurant les relations professionnelles.

La compréhension des fondements autorise, dans un troisième temps, la mise en perspective pour reconnaître la robustesse du dispositif, pointer les fragilités potentielles et dégager quelques recommandations pour le commandement.

1. Des relations professionnelles fondées sur un engagement personnel fort et l'existence d'un véritable esprit d'équipe

Il n'est pas si simple de parler des relations professionnelles officiers / non-officiers, ou plutôt cadres / non-cadres dans la Marine ou dans les armées. Une fois qu'on a dit qu'elles étaient bonnes, les représentations semblent limitées et les mots manquent pour décrire ce que l'on met derrière la notion de relations professionnelles.

Dans la Marine, la proximité, on pourrait même dire la promiscuité, caractérisent les relations professionnelles : on vit beaucoup les uns sur les autres dans un espace réduit. Dans ces conditions, les relations professionnelles s'établissent d'abord par rapport aux groupes et aux équipes. Dans des contextes en apparence très différents, des relations analogues peuvent être vécues dans les autres armées.

Des relations de groupe fortes

Le marin, comme tous les autres militaires, est membre de plusieurs groupes :

- il est membre d'un groupe professionnel (mécano, bosco, transmetteur, détecteur,...), auquel il apporte sa personne et sa compétence, dans lequel il tient un poste qui engage sa responsabilité et dans lequel il développe ses compétences ;
- il est aussi membre d'un groupe catégoriel (équipage, officier marinier (subalterne ou supérieur quand la taille le permet), ou officier) auquel il apporte sa personnalité, ses talents personnels dans lequel il est reconnu, valorisé et si nécessaire protégé ;
- il est aussi membre d'un poste ou d'une équipe informelle qui partage un même lieu de repos et de sommeil.

Le marin n'est pas membre passif du groupe, il est acteur responsable, autrement dit il a une claire conscience de son engagement par rapport aux activités qui lui sont confiées et des responsabilités qu'il exerce.

Des relations professionnelles qui s'enrichissent de relations de convivialité et parfois d'amitié

Au sein des groupes, les relations professionnelles se vivent sur plusieurs champs :

- le champ professionnel où s'expriment et se développent les compétences techniques et relationnelles ;
- le champ de la convivialité où chacun est amené à partager ce qu'il est dans les échanges informels, les jeux, les discussions ;
- le champ plus personnel où des relations d'amitié se fondent.

Une relation toute en nuance avec la hiérarchie et l'encadrement

La relation hiérarchique est d'une certaine façon assez subtile. On imagine le marin ou le militaire soumis à son chef, prêts à lui obéir au doigt et à l'œil ; la réalité n'est pas aussi simple que cela !

Professionnels de leurs métiers, le marin et plus largement les militaires entendent être reconnus dans leurs capacités à exercer de façon autonome les fonctions qui leur sont confiées. Dans ces conditions, ils attendent d'un chef qu'il fasse confiance et qu'il laisse tranquille. Cependant ils attendent aussi du chef qu'il sache si nécessaire conseiller, soutenir et, quand les circonstances l'exigent, qu'il sache décider.

De son côté, le chef perçoit bien la difficulté à prendre les commandes d'un groupe jaloux de son autonomie. Cette distance entre l'équipage au sens large (matelots, quartier maître, officiers marins) et les officiers est stigmatisée par les relations catégorielles.

Des relations fortement influencées par le contexte

L'adaptation au contexte fait également la richesse des relations professionnelles dans la Marine. En effet, elle conduit les personnes à vivre l'alternance de relations dont le niveau d'intensité varie fortement selon les circonstances.

- Les relations professionnelles sont vécues difficilement lorsque le bâtiment est à quai. Ces relations donnent le sentiment d'un faible niveau d'engagement, de cohésion et d'organisation ;
- L'esprit d'équipage se forme avec quelques jours de mer et permet à chacun de se sentir membre à part entière d'une équipe qui tourne. L'engagement opérationnel est vécu, malgré les difficultés et les exigences, comme un moment fondateur en matière de relations professionnelles ;
- La convivialité vécue en escale apporte beaucoup aux relations professionnelles.

Les relations professionnelles dépendent du contexte dans lequel s'exerce l'activité :

- les relations d'équipage sont vécues de façon intense et avec une certaine radicalité dans les sous-marins ;
- la qualité et l'intensité des relations d'équipage dépendent également de la taille du bateau et de la nature des missions qui lui sont confiées ;
- des relations d'équipage particulières sur les bases aéronavales ;
- des relations administratives vécues avec des réminiscences de l'esprit d'équipage.

La richesse des relations professionnelles, dans leur nature, leur étendue, leur intensité invite à essayer d'identifier les facteurs pour comprendre comment elles fonctionnent.

2. Quatre clés pour comprendre les relations professionnelles dans la Marine et dans les armées

Les relations professionnelles dans la Marine et dans les Armées semblent se structurer autour de quatre facteurs :

- l'engagement personnel qui fonde la démarche d'identification des personnes aux caractéristiques des groupes d'appartenance.
- la confiance qui établit la qualité des relations entre les membres du groupe ;
- l'organisation des relations hiérarchiques sur le principe de subsidiarité ;
- la contingence qui invite à ajuster les relations professionnelles aux exigences des situations rencontrées.

Le développement de relations de confiance suppose la prise en compte de trois exigences :

- l'assurance de la capacité à obtenir le résultat attendu ;
- la prévisibilité des comportements ;
- la prise en compte des intérêts de chacun.

Le principe de subsidiarité :

- se développe d'abord au travers de la reconnaissance, de l'autonomie des personnes et des équipes ;
- suppose d'apporter quand les circonstances le nécessitent un soutien adapté ;
- admet la nécessité, dans des circonstances bien identifiées, de suppléer au fonctionnement des groupes.

3. Perspectives et recommandations pour adapter la qualité des relations professionnelles dans les armées aux exigences sociales et techniques

L'analyse des relations professionnelles dans les armées met en évidence la qualité du « modèle » de relations professionnelles. Produit de décennies d'expériences capitalisées et adaptées aux contraintes extérieures, il apporte aux marins et aux militaires un cadre unique de réalisation personnelle tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

La plupart des militaires font l'expérience satisfaisante de ce modèle de relations professionnelles sans pouvoir toutefois identifier ce qu'il apporte. Aussi bien à titre individuel, qu'à titre collectif, ce modèle de relation mériterait d'être valorisé tant auprès des candidats au recrutement, qu'auprès des civils.

À l'avenir, l'identification des fragilités décelées, des risques induits par les évolutions de la société et des contraintes économiques suggèrent plusieurs axes d'amélioration pour maintenir la qualité des relations professionnelles officiers / non-officiers :

1. Renforcer le lien entre l'institution et les unités

Aujourd'hui, on observe une rupture entre des relations intenses vécues dans les unités et des institutions dont les fonctionnements administratifs suscitent inquiétudes et méfiance. Cette rupture met en porte à faux l'encadrement et limite la qualité de la relation avec les personnels.

La clarification des missions et des rôles, ainsi que le renforcement du dialogue entre les différents niveaux de responsabilité devrait permettre de mieux prendre en compte la situation réelle des unités et de fournir aux cadres des éléments de mise en perspective des situations vécues et des informations reçues.

2. Accélérer l'apprentissage des bonnes pratiques d'encadrement

L'apprentissage des capacités d'encadrement se fait, pour l'essentiel, sur le tas et comporte des risques de démobilitation des cadres ou d'insatisfaction des personnels. Le développement des exigences relationnelles et la généralisation des contrats courts invitent à mettre en place des dispositions pour accélérer et sécuriser les apprentissages :

- renforcer la formation initiale des officiers sur la pratique de l'encadrement ;
- proposer des protocoles de prise de poste pour soutenir la démarche des jeunes officiers ;
- formaliser davantage un processus de supervision ou d'accompagnement des cadres par rapport à la prise de poste.

3. Adapter les modes d'intégration des jeunes pour s'adapter aux évolutions de la société et faire partager les exigences qui fondent la grandeur du métier

On stigmatise le développement de comportements individualistes, ainsi qu'une certaine immaturité chez les jeunes recrues. C'est apparemment un fait de société avec lequel il vaut, peut-être, mieux composer que de s'y opposer.

Cette évolution invite à la fois à prendre en compte les nouveaux besoins, mais aussi à mettre en valeur les exigences qui fondent l'excellence dans la pratique du métier.

4. Dans le contexte présent, être vigilant aux exigences d'adaptation des relations professionnelles liées à la diminution des engagements opérationnels, à la réorganisation du soutien et à la déflation des effectifs

Au regard de l'intensité et de la qualité de ce qui a été vécu en OPEX, en situation de vie courante, les relations professionnelles peuvent sembler fades, voire, par comparaison, détestables (individualisme, indifférence, duplicité). L'expérience des plus anciens suggère de bien expliquer l'alternance nécessaire des rythmes en matière de relations professionnelles et invite à préserver une certaine distance. La situation pourrait être encore plus lourde, dans le contexte de réorganisation et de déflation des effectifs. Pour éviter des mouvements radicaux de revendications ou des situations individuelles critiques, l'institution et l'encadrement seront attentifs à rester proche et à l'écoute des personnels que les changements de nature des relations professionnelles mettraient en difficulté.

■ BIBLIOGRAPHIE

- BALLE Catherine, *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, Que sais-je, 1992
- BÖENE Bernard (dir.), *La spécificité militaire*, Actes de colloque de Coëtquidan, Colin, Paris, 1990
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977
- DANA Richard Henry, *Deux années sur le gaillard d'avant*, Paris, Robert Laffont 1990
- DUBAR Claude, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000
- DUBAR Claude, *Sociologie des professions*, Paris, Colin, 1999
- DUBAR Claude, *La socialisation*, Paris, Colin, 2010
- DUFONLON Serge, *Les gars de la Marine*, Métailié, Paris, 1998
- GOFFMAN Erving, *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minit, 1968
- GRESLES François (dir.), « Profession : militaire », *Revue française de sociologie*, Paris, octobre-décembre 2003
- GRESLES François (dir.), *Sociologie du milieu militaire – Les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*, Paris, l'Harmattan, 2005
- LEGER Jean-François (dir.), *Les jeunes, leurs attentes professionnelles et l'engagement dans les armes*, Observatoire Social de la Défense, 1999
- LEGER Jean-François (dir.), « Le recrutement, et après ? Les attentes professionnelles des militaires du rang à l'épreuve de la réalité militaire », *Les Champs de Mars*, premier semestre 2002, pp. 37-48
- LYAUTEY (Maréchal), *Le rôle social de l'officier*, Paris, Albatros, 1989
- PINEAU Gaston, LEGRAND Jean-louis, *Les histoires de vie*, Paris, PUF, 1996 (1993) octobre-décembre 2003
- SAINT VINCENT Benoît (de), MASSON Nicolas, BERRETTE Valérie, *Vers une identité commune aux acteurs de la défense, Constats et perspective*, Les documents du C2SD n°90, 2007
- SHAW Robert Bruce, *Trust in the Balance*, Jossey Bass, 1997
- SOURBIER-PINTER Line, *Les militaires*, Paris, Le Cavalier Bleu, 2003
- THIEBLEMONT André, « Les militaires sous le regard ethnologique », *Défense nationale*, juin 1983, pp. 73-87
- THIEBLEMONT André, « Cantonnement des militaires et militaires cantonnés », *Recherches sociologiques*, n°1, 1986, pp. 9-38
- WEBER Claude, *Diversité et unité. Contribution à une déclinaison des identités militaires : les formes projetées, vécues et représentées*. Thèse : ethnologie : Strasbourg II : 2000, 255.

Le site du blog des militaires sous la direction de Jean-Dominique Merchet : journaliste à « Marianne » : www.Secretdefense.blogs.liberation.fr