

Valérie Berrette, Nicolas Masson, Benoît de Saint Vincent

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 les éléments suivants :

1. Globalement, les observations réalisées permettent de souligner 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. Les relations professionnelles permettent aux individus dans leur espace de travail d'être en contact avec un grand nombre d'acteurs. Les militaires sont membre de plusieurs groupes : d'un groupe professionnel auquel ils apportent leur compétence, d'un groupe catégoriel auquel il apporte sa personnalité, ses talents personnels dans lequel il est reconnu, valorisé et si nécessaire protégé. Enfin, d'une équipe informelle qui partage un même lieu de repos et de sommeil. 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.

Ainsi, les relations de travail permettent aux militaires 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. Elles permettent également de vivre l'alternance de situations de forte intensité et des phases plus banales. Enfin, les relations professionnelles sont 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 : premièrement, l'engagement, et le sens des responsabilités y sont vécus, et de façon particulièrement radicale en situation opérationnelle ; deuxièmement, 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

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

Valérie Berrette, Nicolas Masson, Benoît de Saint Vincent

circonstances le commandent. Professionnels de leurs métiers, 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.

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.

La deuxième partie de l'étude analyse les relations entre les différents niveaux d'encadrement, et plus particulièrement celles entre les officiers et les sous-officiers ou officiers mariniers. Celles-ci se fondent sur la dimension identitaire qui est un facteur clé pour l'efficacité opérationnelle et pour les relations professionnelles. En effet, elle permet aux militaires 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.

Les relations hiérarchiques reposent sur deux principes : la confiance et la subsidiarité. La subsidiarité peut se définir par trois dimensions : 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 de l'officier marinier qui se débrouille dans l'application des procédures techniques. Principe d'assistance : une autorité supérieure 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. 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. C'est bien une valeur qui doit être rapprochée de deux autres valeurs clés dans la vie d'un groupe : la confiance et la responsabilité. 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.

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.

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 états-majors 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.

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

Valérie Berrette, Nicolas Masson, Benoît de Saint Vincent

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.