

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2001)

**LA TRADITION POUR ACCOMMODER
LA CONTRAINTE
VIE COLLECTIVE SUR UN BATEAU DE GUERRE**

par

Jean SAGLIO
Directeur de recherche au CNRS

Séance du 15 janvier 1998
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Les marins militaires ne sont ni des marins ni des militaires comme les autres : ils sont rares à continuer à naviguer après leur départ du monde militaire, et le bateau amène une dimension d' "institution totale" que les autres militaires ne connaissent pas. La promiscuité apporte son lot de conflits dans un univers où ce mot est banni. Ce collectif de travail très particulier applique des modes de régulation efficaces hérités de la tradition mais recourt au turnover pour éviter les situations explosives.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean SAGLIO

Chercheur au CNRS et sociologue, je m'intéresse aux problèmes du travail et des relations professionnelles, et je partage avec nombre de mes collègues l'hypothèse que le travail et ses modes de régulation - la négociation collective et les politiques industrielles -, dans la suite de ce que Donzelot appelle "l'invention du social", sont en crise depuis le milieu des années 1970. C'est par l'observation que les sociologues repèrent les signes d'émergences nouvelles leur permettant d'imaginer d'autres modèles que ceux du travail industriel et de production. C'est pourquoi nous avons élargi le champ de notre étude aux bureaucraties et aux administrations, mais nous souhaitons explorer aussi des situations de travail très différentes.

Une de mes collègues venait de terminer, dans une entreprise de fabrication de combustible nucléaire, une recherche menée selon une approche anthropologique. Cette démarche lui avait permis de mieux se centrer sur ce qu'est le sens du travail, et d'analyser les structures encadrant le travail et les échanges qui s'y développent. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de coopérer, elle et moi, et selon nos méthodes respectives, à une recherche sur le travail et sa régulation, mais sur un terrain très différent des terrains industriels.

Quand l'occasion fait le larron

Depuis un an déjà, travailler sur un bateau de guerre faisait partie de nos projets potentiels. Nous pensions qu'il y avait là un objet de recherche à la fois intéressant et amusant, pas banal en tout cas, puisque la littérature n'en dit pas grand-chose. Nous avons donc demandé à l'état-major de la Marine : *" Pouvez-vous nous laisser étudier un bateau de guerre, parce que d'un point de vue sociologique et anthropologique nous ne savons rien de la manière dont il fonctionne ? Nous souhaiterions y observer l'organisation du travail et la vie collective "*. La réponse a été : *" Nous sommes d'accord, mais puisque nous avons un programme d'affectation de personnel féminin dans ces lieux de travail, il nous intéresserait tout particulièrement que vous nous fassiez quelque chose sur la féminisation des bateaux de guerre "*.

Les femmes ne sont autorisées à naviguer que depuis très peu d'années. Les sous-marins et l'aéronavale embarquée leur restent cependant interdits : les sous-marins parce qu'ils imposent une trop grande promiscuité, et l'aéronavale embarquée parce que la formation de femmes pilotes serait trop chère pour un temps de carrière statistiquement trop bref.

Nous avons donc travaillé successivement sur deux frégates anti-sous-marines basées à Toulon. Traverser à bord d'une frégate le canal de Suez en étant suivis par un pétrolier de quatre-vingt mille tonnes est très impressionnant ! Sa longueur n'est que de cent quarante mètres et elle ne déplace que quatre mille tonnes, ce qui est tout petit comparé à un bateau marchand, mais si trente hommes d'équipage suffisent sur le pétrolier, ils sont deux cent cinquante sur le bateau de guerre, dont quarante appelés. On compte environ vingt officiers, cent trente sous-officiers et quatre-vingt-dix hommes du rang. Nous avons été présents sur le premier bateau environ cent à cent vingt jours, et nous en sommes à une soixantaine sur le deuxième. Cela dit, il ne s'agit pas pour nous de faire une étude sur des marins, mais avant tout sur des bateaux.

Un collectif de travail très particulier

La littérature sociologique concernant les armées traite de ce qu'on appelle communément le monde militaire, mais ne l'aborde pas comme étant constitué de collectifs de travail. Notre enjeu était de le considérer comme tel.

Un premier décalage nous est apparu d'emblée : si les marins de chaque bateau admettent former un collectif, ils nous ont dit très clairement qu'ils ne se reconnaissent pas comme travaillant : ils *servent*. Ils traitent même avec un certain mépris le travail militaire : alors

qu'une des frégates était à quai pour travaux d'entretien, deux marins se plaignaient de la lenteur des ouvriers de la construction navale en disant qu'ils travaillaient "comme des militaires" ! Le choix des vocabulaires traduit bien certaines valeurs : ils refusent absolument d'être considérés comme fonctionnaires, ils sont *militaires*, ils ne touchent pas un salaire mais une *solde*. Nous voulions vraiment en savoir plus sur la réalité des motivations et des activités de ces marins.

L'articulation occupation-emploi-revenus

Quelle était donc pour eux l'articulation occupation-emploi-revenus ? C'est aujourd'hui un problème clé de la redéfinition du travail : on propose parfois des revenus déconnectés de l'occupation et de l'emploi - l'allocation universelle - ou des systèmes selon André Gortz où occupation et emploi ne sont plus liés l'un à l'autre. Or, nous nous interrogeons là, non pas sur une forme innovatrice, mais au contraire sur un mode d'échanges, traditionnel et probablement très ancien, qui articule justement ces trois composantes.

Dans la mesure où le droit du travail est remis en cause systématiquement, notamment au nom de l'efficacité et de l'économie, il était intéressant d'examiner en détail ce qui se passe sur un collectif régi par tout autre chose, et essayer d'y déceler des marges de manœuvre pour l'organisation de la vie collective au travail. La Marine nous en donnait l'occasion : c'est en effet une administration publique régie par des règlements, mais aussi par des normes coutumières fort archaïques qui permettent de résoudre les problèmes du collectif de travail ; la situation est en cela beaucoup plus subtile que dans la fonction publique traditionnelle. L'observation du monde du travail militaire pouvait ainsi faire apparaître ce que ne révélait pas la sociologie militaire.

Les particularités

Les marins que nous avons rencontrés ont une pléthore de traditions et de savoirs, techniques et comportementaux, et ils disent qu'ils n'ont rien à voir avec les autres gens de mer.

Des marins pas comme les autres

Aucun parmi les cinq cents environ avec qui nous avons pu discuter, n'envisage de passer de la marine nationale à la marine marchande, dès lors qu'il faudra se reconverter. Les rares marins qui pensent poursuivre une activité dans une profession de la mer, visent seulement à exercer des emplois réservés dans les ports, ou y faire de l'entretien de bateaux, mais sans naviguer ! Ces proximités selon lesquelles on passerait facilement d'un travail à l'autre sont parfaitement trompeuses.

Des militaires

On s'interdit de mesurer la rentabilité des militaires. La sécurité nationale, le prestige, l'honneur de la nation qu'ils "produisent" ne sont pas destinés à un marché sur lequel s'affronteraient potentiellement plusieurs fournisseurs. Un bateau n'est pas comparable à une entreprise. Ce qui est demandé, ou imposé aux appelés, ne peut être juridiquement assimilé à un échange marchand, même avec rémunération du risque : il est interdit de se faire payer pour se faire tuer. La structure de l'échange est complexe : il faut être citoyen et participer à la nation et à ses valeurs pour avoir accès à ce travail et la solde est plutôt juridiquement conçue comme un contre-don de l'institution, destiné à permettre au militaire de tenir son rang. Ce fut pour nous une révélation qui nous a tout d'abord surpris ; mais en y regardant d'un peu plus près, n'est-ce pas identique dans l'Université ? Les gens n'y sont-ils pas rémunérés pour le rang qu'ils tiennent plutôt que pour leur production ? Cela ne peut-il pas être étendu à beaucoup d'autres situations ? En revanche, l'impossibilité d'avoir un échange calculé sur le risque ou sur la production crée une situation vraiment particulière.

Une institution totale

La définition traditionnelle de Goffman est simple : l'“institution totale” est un monde clos, régi par une hiérarchie, et où se déploient toutes les activités, qu'elles soient de travail ou non. Le bateau de guerre en est, selon lui, un exemple tout à fait classique.

Dans le cadre de la marine militaire, c'est clairement un système du type des fonctions administratives françaises, avec ses règles de diplômes dans le recrutement, son respect de l'ancienneté dans l'avancement, etc. ; mais il y a des contraintes spécifiques.

- On ne doit pas rester sur le même bateau plus de trois ans quand on est sous-officier ou homme du rang, et plus de deux quand on est officier. Ces collectifs de travail se renouvellent donc extrêmement rapidement. La durée moyenne des affectations des quatre cents marins professionnels dont nous connaissons les éléments de la carrière, est de dix-sept mois : cela signifie qu'un équipage se renouvelle plus que par moitié tous les ans. Mais cette rotation très rapide n'empêche pas la création et la permanence d'une identité et d'une ambiance propres à chaque bateau. Par exemple, entre le Foch et le Clémenceau - deux navires rigoureusement identiques - l'un d'eux est “bon” et marche bien, l'autre est “mauvais” et a la poisse ; il en est ainsi depuis leur lancement, il y a quarante ans.

- La Marine, comme les autres institutions militaires - la gendarmerie mise à part - pratique une gestion par âge extrêmement stricte. Les pyramides d'âge sont stables et ont des bases très fortes. Sur un bateau de deux cent cinquante hommes, l'âge médian est de vingt-sept ans, ce qui signifie que 50 % de l'équipage doit avoir moins que cet âge. Un seul a plus de cinquante ans et ils sont vingt à dépasser la quarantaine. Comme les carrières à terre sont soumises aux mêmes contraintes, sauf pour les officiers supérieurs et généraux, il y a de nombreuses évictions.

Pour ceux qui sont en contrat à durée indéterminée (il n'y en a que 45 % sur une frégate), éviction signifie mise à la retraite. Dans ce cas, il y a des limites d'âge par grade. Ces personnes ont habituellement dépassé les quinze ans de service, et bénéficient donc d'une pension de retraite versée immédiatement : ainsi il y a des gens de trente-trois ans qui touchent presque quatre mille francs par mois jusqu'à leur mort, ce qui augmente considérablement le salaire de leurs quinze premières années de service.

Les autres (55 %) ont un contrat à durée déterminée, et sont évincés après trois, huit, onze ou quinze ans de service, sauf ceux - un tiers environ aujourd'hui - qui ont réussi à obtenir un contrat à durée indéterminée. Comme la gestion est fondée sur le maintien d'une pyramide d'âge, plus les anciens restent jusqu'au “taquet”, c'est-à-dire la limite d'âge (moins de cinquante ans pour un capitaine, dans la quarantaine pour les sous-officiers), plus les contrats à durée déterminée doivent tourner vite. C'est donc un système à fortes tensions débouchant bien souvent sur des conflits.

La gestion collective des conflits

Sauf s'il désigne la guerre, les militaires n'aiment pas du tout le mot *conflit*. Par définition, il n'y a pas de conflit sur un bateau, a fortiori de conflit collectif ! Les mots délégation, revendication, représentant, syndicat, sont bannis. Il faut recourir à l'observation directe pour savoir ce qui se passe quand ce que nous allons quand même appeler *conflit* se présente. C'est l'avantage d'une méthode de type anthropologique ou ethnologique que de rester longtemps au contact des gens : ils finissent par nous connaître, ce qui nous permet à la fois de les observer et de discuter avec eux des premières observations, de leur analyse et des conclusions tirées.

Nous avons ainsi découvert un système élaboré de gestion des différends, fondé sur une tradition mais susceptible d'adaptation. Pour l'analyser, nous nous sommes intéressés aux

travaux de Christian Morel sur la *grève froide*¹, qui concernent tout ce qui se passe dans une entreprise en termes de conflit avant qu'il n'y ait une vraie grève ou un conflit ouvert.

On distingue soigneusement ce qui relève :

- des conflits de la vie et de l'organisation du travail au quotidien ;
- des conflits salariaux et de carrière.

Selon une règle extrêmement forte, et justement non exprimée parce que structurante, le bateau gère les conflits du premier type alors que ceux du deuxième type - salaires et carrières - sont traités en dehors du collectif de travail.

Les types de conflits

Les différends au quotidien sont les mêmes que partout ailleurs, c'est-à-dire :

- les problèmes liés à un service ou à un segment de service : qui doit faire telle intervention, pourquoi tel service plutôt que tel autre ?
- les problèmes de légitimité de commandement et de hiérarchie : sous quelle forme doit-on donner un ordre, quand doit-il être donné et par qui ?
- des problèmes relatifs aux travaux plus collectifs, au rythme plus ou moins supportable des exercices, au mode de commandement plus ou moins adapté du pacha ou du commandant en second ;
- des problèmes de vie quotidienne : les horaires et la qualité des repas, le type de film diffusé sur la télé du bord, etc.

Les modes de gestion des conflits

En temps normal, il y a très peu d'ordres, ou du moins tout se discute. Mais lorsque le commandant décrète la situation de combat, c'est strictement l'inverse : après le strident coup de klaxon qui l'annonce, le bateau fonctionne aux ordres, selon les modes définis dans l'arrêté 140, le règlement de fonctionnement de l'ensemble des bateaux de la marine nationale. La clarté opérationnelle est totale, mais on ne peut pas tenir très longtemps dans ce mode de commandement. Il peut du reste être décidé en guise de punition, et de façon graduée : pendant la sieste, pendant la nuit, etc. D'ailleurs les exercices de situation de combat de nuit sont aussi l'objet de négociations : à quelle heure la nuit se termine-t-elle ? Si c'est à sept heures et si l'exercice n'est décrété qu'à six heures cinquante, voilà un bon second ! Il est de coutume de ne pas décréter de situation de combat le dimanche matin. Si c'était le cas, inutile de préciser à l'équipage qu'il s'agit d'une sanction !

L'injonction autoritaire est rare, la discussion individuelle très fréquente. Les rythmes de travail permettent la discussion collective. C'est très utile à un sociologue parce qu'il peut échanger relativement facilement avec les gens du fait de leur disponibilité hors des situations de combat. Les marins savent mieux débattre que dans d'autres situations de travail. Quand la discussion est collective, elle se tient la plupart du temps entre personnes de même statut, mais il arrive qu'elle s'engage dans des groupes composés de personnes ayant des statuts différents, y compris des officiers.

Les modes d'expression du mécontentement

Certains modes d'expression sont parfaitement formels. Quatre ou six mois avant de quitter son bateau, le commandant fait un rapport sur le moral. Pour le préparer, il organise des réunions par services et par groupes de statut. Dans ces deux types de réunions, chacun peut dire ce qu'il veut. En y assistant, j'ai pu vérifier que toutes les revendications sortent, notamment sur les salaires. Le commandant en rend compte à la hiérarchie.

¹ Éditions Octares (24 rue Nazareth, 31000 Toulouse), 1994.

Il y a bien d'autres moyens d'expression. Bien sûr la grève est interdite, mais on peut manifester son mécontentement au commandant en second en faisant du bruit lors de chacun de ses nombreux passages par la coursive, ou au contraire en la désertant systématiquement dès qu'il arrive. Le mode d'expression le plus fort est la grève des permissions : à l'escale, personne ne descend du bateau, les gens se mettant délibérément sous l'autorité militaire ; l'état-major est très vite mis au courant de la gravité du problème. Le pacha qui subit une telle grève sait que sa réputation peut en être compromise, et le commandement en second en prend aussi pour son grade !

Le règlement des conflits

Certains modes de négociation sont formels et ressemblent à des commissions de comité d'entreprise : commission de sécurité, d'hygiène, de cambuse (cantine). La commission participative d'unité réunit les représentants de l'ensemble de l'équipage ; après le discours d'ouverture du commandant, ils posent leurs questions ; cette première partie de séance est filmée. Ensuite s'engage à huis clos une discussion et des négociations qui ne sont pas enregistrées. C'est dans un troisième temps, et à nouveau sous l'œil de la caméra, que le commandant répond aux questions posées au début.

D'autres modes sont semi-formels. La régulation des conflits est en grande partie assurée par une institution fort ancienne : les présidents des "carrés". Ils sont désignés pour gérer les cinq carrés qui sont des lieux de vie par groupe de statut, à savoir :

- les hommes du rang ;
- les sous-officiers subalternes ;
- les sous-officiers supérieurs ;
- les officiers subalternes ;
- les officiers supérieurs.

Chaque président est désigné par le commandant parmi les plus anciens dans le grade le plus élevé. Pour éviter la contestation, le carré se réunit au préalable et fait une liste de deux à quatre élus potentiels. Les plus anciens demandent alors un rendez-vous au commandant. Toute la négociation consiste à savoir de part et d'autre, mais sans trop citer de noms, si la liste du commandant et celle du carré ont des coïncidences fortes. Une fois qu'on s'en est assuré, on se quitte et le commandant nomme. Les présidents sont des gens très importants au niveau du carré qu'ils animent, et comme c'est le commandant lui-même qui les désigne, il ne peut plus se plaindre ensuite, tel un chef d'entreprise estimant que le personnel a élu le plus borné et le plus revendicatif de ceux que les syndicats avaient présentés. On évite ainsi le blocage de la négociation collective, souvent observé dans les entreprises françaises.

Les conflits internes aux services sont gérés par les "lourds". Ce sont des sous-officiers relativement anciens et considérés comme des sages. La plupart du temps ils sont plus âgés que les officiers subalternes qui les commandent et leur point de vue permet généralement le retour au calme.

Les conflits salariaux et les conflits de carrière sont gérés à l'extérieur du bateau, et selon un système de type fonction publique : c'est le commandant qui présente les revendications des personnels de son bateau à l'amiral commandant la Flotte, lequel défend celles de la marine de Toulon auprès de l'amiral chef d'état-major de la Marine ; ce dernier transmet les doléances de la Marine à l'état-major général des Armées, qui lui-même peut intervenir auprès du ministère des Finances. Ce système a des effets intéressants en termes d'identité collective, mais les revendications ne pourront passer au niveau supérieur, notamment en ce qui concerne les salaires, que dans la mesure où elles seront effectivement relayées par les différentes hiérarchies.

La justification de l'échange

Nous avons constaté quatre modes de justification par les individus de leur échange économique avec l'institution :

- la logique du *discours comptable* ; compte tenu de la retraite, des primes d'embarquement, etc., et en intégrant l'ensemble de la carrière, le fait de travailler sur un bateau de guerre est plus intéressant que de travailler ailleurs ; l'institution "employeur" est considérée comme classique, et l'échange est évalué comptablement ;
- la logique du *jouisseur* qui voulait faire ce métier, et qui trouve l'occasion de s'offrir ce plaisir dans la Marine ; il est difficile en effet d'être artilleur sans être militaire, et un pilote d'hélicoptère embarqué fait plus d'heures de vol que dans le civil ;
- le logique du *joueur* qui prend plaisir à se fixer des challenges en prenant des risques ; s'il arrive sain et sauf à la fin de sa carrière, non seulement il s'estimera satisfait, mais il aura gagné plus qu'ailleurs ou plus rapidement ;
- la logique du "*tradi*", en référence à la tradition la plus classique, qui définit son rôle comme un don de soi ; le tradi s'inscrit dans une logique de l'honneur ; on trouve ce discours quel que soit le grade ; le tradi et sa famille font don à la nation de sa disponibilité, et la nation, nous l'avons déjà évoqué, fait un contre-don devant permettre au tradi de tenir son rang, mais l'échange salarial s'inscrit entre des entités qui ne sont pas partie prenante au contrat d'emploi - la famille et la nation - alors que le contrat lie un individu et la Marine ; cette logique concerne également certains appelés, bien que la notion du contre-don soit dans leur cas moins significative.

On voit des individus mobiliser les différents registres à différents moments. Certains vont raisonner sur une logique tradi quand ils vont parler du risque militaire, et sur un registre comptable quand ils vont dire ce qu'ils comptent faire de leur retraite. Mais la plupart du temps il y a des dominantes.

Trois fondements remarquables

Goffman cite les bateaux comme étant des institutions totales, mais n'est-ce pas une apparence ? En effet, sur un bateau, on se fiche éperdument des quatre modes de justification symbolique de l'insertion dans le collectif, aucun n'est imposé au-dessus des autres, il est même possible de recourir aux quatre, à quelque niveau que l'on soit, et personne ne cherche à imposer un ordre symbolique du monde. L'autorité hiérarchique se contente de s'assurer que les personnes respectent les contraintes bureaucratiques demandées, sans faire référence au civisme ou à la morale, sans la moindre imposition d'un ordre symbolique. Une institution aussi contraignante ne semble viable que si la diversité des motifs d'adhésion des individus y est totalement respectée. Un certain nombre de patrons français sont certainement beaucoup plus totalitaires que les officiers de la Royale, lorsqu'ils cherchent à imposer à leurs salariés une conception des rapports à l'entreprise, et considèrent exclus du collectif les gens de l'encadrement ou même les salariés de base qui ne la partagent pas.

La participation au travail ne se limite pas à la simple production ; c'est aussi l'insertion dans un collectif dans lequel on est reconnu et où l'on a un droit de parole. Cette dimension fondamentale semble oubliée dans les réflexions sur le développement des emplois individuels.

Changer les modes de régulation du collectif est beaucoup plus difficile que faire évoluer le travail lui-même. Il faut du temps et beaucoup de discernement pour comprendre les habitudes, les coutumes, les façons de se comporter, y compris dans la promiscuité. Les sous-officiers supérieurs, qui se considèrent comme les gardiens de la tradition ou de l'ordre, disent qu'il faut plusieurs années après l'École navale pour qu'un sous-officier subalterne arrive à comprendre comment fonctionne un bateau. Le temps d'acquisition d'une culture professionnelle est beaucoup plus long que celui d'un apprentissage technique, et cela discrimine, les uns par rapport aux autres, les différents mondes du travail.

DÉBAT

La mer

Un intervenant : *Il n'a pas été vraiment question de la mer dans votre exposé. Cet environnement très particulier n'a-t-il pas d'influence ?*

Jean Saglio : La mer provoque essentiellement l'enfermement dans le bateau mais la plupart des gens interviewés déclarent aimer la mer, même s'ils ne sont pas particulièrement du monde marin. Nous avons observé de l'angoisse sur le bateau, mais seulement en situation réelle de combat au large de la Yougoslavie, et particulièrement chez les appelés.

Des femmes à bord

Int. : *Votre préambule pouvait laisser espérer un chapitre sur les femmes d'équipage, or dans votre exposé, point de femme !*

J. S. : Le premier bateau que nous avons étudié était non féminisé mais le deuxième l'était : il y a donc deux cent cinquante hommes à bord... dont vingt femmes ; deux sont officiers, et l'une d'elles est officier mécano, ce qui est extrêmement rare.

Notre interlocuteur de l'état-major n'avait pas été prévenu que, dans les deux chercheurs, il y avait une chercheuse ! Quand il nous a vus ensemble pour la première fois, il a ravalé sa salive. Mais cinq minutes plus tard il disait que "après tout, le point de vue d'une femme sur la féminisation l'intéressait beaucoup". C'est ainsi que le premier bateau, non féminisé, a tout de même connu des périodes d'embarquement où il y avait une femme à bord : la sociologue.

Les gens de l'état-major avait étudié et strictement réglementé tout ce qui devait être spécifique aux femmes quant aux aménagements nécessaires de leurs lieux de vie et aux diverses tenues vestimentaires, mais il était clair qu'elles devaient faire strictement le même travail que les hommes. Tout cela étant codifié, nous leur avons dit qu'il fallait quand même s'attendre à ce que l'introduction des femmes dans ce double métier de marin et de militaire, ait des effets étonnants dans l'ordre symbolique comme dans l'ordre professionnel. Or ils n'avaient jamais réfléchi à cela.

Pour les marins traditionnels, la présence des femmes à bord entraîne une perte d'identité : ce n'est plus la Marine d'antan ; être marin militaire est une façon d'affirmer sa masculinité ; le voyage est une affaire d'hommes, ainsi que le droit de tuer sur ordre. Paradoxalement, ce dernier point est peu évoqué.

Sur le deuxième bateau, les gens disent que c'est pourtant plus agréable. Dans des discussions à bâtons rompus, les plus anciens - ils ont quarante-cinq à cinquante ans - disent que cela se passe sans problème, mais que ce sont les femmes à terre qui sont les plus opposées. C'est maintenant entré dans les mœurs : il arrive que l'on transgresse les règles, des hommes vont de temps en temps dans le quartier des femmes et réciproquement, et tout le monde ferme les yeux. C'est devenu un univers de travail mixte. L'ordre symbolique reste cependant profondément perturbé et on ne sait pas encore quelles en seront les conséquences internes.

La discipline

Int. : *Ayant fait mon service militaire dans la Marine en tant qu'officier, je garde une image d'un corpus particulièrement réactionnaire dans le monde militaire, considéré le plus longtemps comme porteur d'une tradition la plus conservatrice, et d'une rigidité et d'une dureté proverbiales. Vous donnez une image visiblement différente, et donc il y a eu probablement une formidable évolution dans la période récente. À quoi cela a-t-il pu tenir ?*

J. S. : La discipline proverbiale s'est arrêtée dans les années 1970. Selon les anciens, cette méthode était devenue risquée. Certains disent que du fait de la technicité, on ne pouvait plus commander comme avant : le technicien peut toujours objecter que l'ordre donné "ne marche pas". On s'est alors mis à discuter, et les déplacements dans tout le bateau ont été autorisés.

C'est aussi à partir de cette époque que, sans qu'on sache s'il y a eu relation de cause à effet, on s'est mis à moins boire. Actuellement, chez ceux qui boivent le plus, une bouteille suffit habituellement pour une table de six, et il n'en faut deux que dans les grandes occasions. On ne peut plus parler d'excès, même lors des escales.

Quant à la couleur politique ambiante, on peut dire qu'en moyenne le personnel d'un bateau s'inscrit sans extrémisme dans un conservatisme légitimiste républicain, d'abord et avant tout républicain.

Le turnover

Int. : *J'étais très ironique à l'égard du règlement militaire et de la part très importante du formalisme dans les relations, jusqu'au jour où j'ai commandé sous le feu. J'ai eu alors la révélation que dans l'armée on peut se faire tuer n'importe quand et celui qui s'est fait mettre hors de combat doit être instantanément remplacé sans qu'il y ait la moindre ambiguïté sur les relations que l'on doit avoir avec le remplaçant. Il lui faut donc être un numéro, une machine. Mais cette situation commence à poser des problèmes quand il y a de la haute technologie dans le système. Les dispositifs très élaborés ayant tous leurs failles, si ceux qui les conduisent habituellement sont brutalement remplacés, plus rien ne marche. Or, de nos jours, un bateau doit faire partie de ces dispositifs hautement sophistiqués et donc poser ce genre de problèmes.*

J. S. : Vous parlez d'un remplacement possible, immédiat et efficace. Le turnover constitue sans doute un entraînement au remplacement. Mais l'armée de terre sait s'en passer : les hommes du rang font toute leur carrière dans le même régiment, y compris sur des instruments techniques comme les chars. Dans la Marine, ce n'est pas l'argument technique qui est prépondérant pour justifier ce turnover délibérément élevé, mais plutôt l'argument social. Un bateau est un lieu qui favorise les frottements entre les individus. Il n'est pas grand - cent trente mètres de long et dix mètres de large - mais il y a deux cent cinquante hommes à bord, des machines et du matériel militaire. Il reste peu d'espace et des tensions interpersonnelles montent inévitablement ; chacun sait que la durée moyenne des affectations est telle que ces tensions ne peuvent perdurer plus de dix-huit mois.

Int. : *Ce turnover fantastique est-il tolérable ? Quels en sont les effets au sein de cette population ?*

J. S. : L'état-major ne sait pas ce que deviennent les gens. Mais il les paye quand ils doivent partir. Être embauché sans bac, se limiter tranquillement à son travail, et partir à trente-trois ans avec quatre mille francs par mois à vie, ce n'est pas si mal. Ceux qui ont passé des examens militaires, ou fait des campagnes touchent plus. Pour ceux qui ont huit ans d'ancienneté, la prime de licenciement est égale à deux ans de solde de base avec, en plus, six mois de formation payée dans la limite de trente-cinq mille francs ; mais la plupart des licenciés le vivent mal, d'autant qu'on leur dit en se séparant d'eux qu'on les aurait gardés s'ils avaient été bons, tout en ajoutant immédiatement qu'il leur faudra montrer à l'extérieur la qualité éminente de leur formation et leur exceptionnelle performance ! En réalité, du fait de la gestion par âge il faut bien en éjecter un certain nombre... Un phénomène identique se produit, semble-t-il, dans l'Éducation nationale quand on accorde un doctorat sans possibilité de poste.

On a remarqué que ceux qui prennent de façon positive cette obligation de partir ne s'inscrivent pas du tout dans la continuation de leur métier. Les autres, qui la subissent de façon passive, tentent de poursuivre leur activité hors de l'armée. Le problème est celui de la rupture de monde.

Int. : *Les mécaniciens de la Marine sont bien considérés dans l'industrie française, et en particulier dans les petites entreprises. Par ailleurs celui qui en est à son deuxième métier est un seigneur par rapport aux autres, tout simplement parce qu'il a su changer de métier : s'il l'a fait une fois, il peut le faire encore.*

J. S. : Les marins nous disent classiquement que leur atout n'est pas leur compétence technique mais leur rigueur, leur disponibilité, les qualités morales attachées à la fonction militaire, autant de caractéristiques recherchées par les patrons. Cela dit, vous avez tout à fait raison sur le deuxième métier. Le problème est qu'on est marin en début de carrière, il ne peut en être autrement sauf de rares exceptions. Du reste tous les militaires, en France en tout cas, récusent cette idée qu'on puisse faire un passage dans l'institution militaire comme deuxième temps d'une carrière. Ce fait-là rend effectivement plus difficile la reconversion, car c'est la première.

Les professeurs à l'Éducation nationale tiennent des discours semblables à ceux des marins : ils ne sont jamais sortis de leur institution, de sorte qu'ils sont devenus professeurs sans avoir jamais pris une décision pour eux-mêmes.

L'expression des malaises

Int. : *La séparation dans les conflits du travail, entre carrière et salaire d'une part et conflits locaux d'autre part m'a beaucoup intéressé. Dans mon expérience j'ai trop souvent vu les deux questions confondues, et les problèmes réduits à des questions de salaire ou de prime, ce qui faisait que les problèmes de fond n'étaient finalement jamais réglés.*

J. S. : Il est vrai que dans l'industrie on a tendance à rabattre les conflits sur l'aspect salarial. Cela n'est-il pas dû au manque de moyens d'expression ? Comment par exemple exprimer dans la négociation que tel contremaître a pris de mauvaises décisions dans son service ? Il y a peu d'instances où cela peut se dire. Sur le bateau, un petit dessin caricaturant de façon humoristique, mais avec pertinence et sans agressivité, le style de commandement insupportable d'un officier, est rapidement photocopié, circule dans tous les services et parvient nécessairement au commandant. Tout le monde veut le voir et chacun y va de son commentaire ; les collègues de l'officier incriminé ont ainsi l'occasion de le convaincre de changer de style. Les présidents, ou les "lourds", peuvent aussi se charger d'exprimer un malaise, mais seulement à titre personnel et sans mettre en cause ni la hiérarchie, ni les décisions prises.

Diffusion avril 1998