



**HAL**  
open science

# commander et / ou représenter : l'exercice de la double fonction de l'encadrement dans le monde militaire

Jean Saglio

► **To cite this version:**

Jean Saglio. commander et / ou représenter : l'exercice de la double fonction de l'encadrement dans le monde militaire. 2007. halshs-00188422

**HAL Id: halshs-00188422**

**<https://shs.hal.science/halshs-00188422>**

Preprint submitted on 16 Nov 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Commander et / ou représenter :

l'exercice de la double fonction de l'encadrement dans le monde militaire

Jean SAGLIO<sup>1</sup>

L'histoire de l'encadrement – notamment dans les fonctions publiques – trouve une bonne part de ses racines dans la tradition militaire. C'est là, pendant longtemps, que se trouvent les organisations les plus nombreuses et les plus onéreuses pour les budgets publics<sup>2</sup>. Le constat est banal et, jusqu'au terme de cadre lui-même, nombreuses sont les traces qui l'étayent. Il est le plus souvent mobilisé pour dénoncer les travers de comportements autoritaires et bureaucratiques des cadres français. Il l'est également lorsqu'il s'agit de rappeler que les premières institutions de formation de cadres techniques ont été structurées dans - ou au moins en articulation avec - le système militaire. C'est encore dans l'institution militaire qu'est réfléchi et expérimenté le concept de carrière comme droit de l'officier<sup>3</sup>.

Comparées aux autres organisations de travail, les armées sont traditionnellement des organisations dans lesquelles les droits des subordonnés sont limités. Le syndicalisme y est, encore aujourd'hui pour les armées françaises, interdit. En corollaire, c'est l'une des fonctions de l'autorité hiérarchique que de transmettre et faire savoir aux autorités supérieures les problèmes de la base. L'article 10 de la Loi de 1972 était sur ce point totalement explicite : immédiatement après avoir énoncé l'interdiction d'adhésion aux syndicats, il définissait cette fonction hiérarchique<sup>4</sup>. La responsabilité hiérarchique de l'encadrement implique donc l'articulation des deux fonctions de commandement d'une part et de représentation de l'autre. Simultanément, depuis la fin des années soixante de manière formelle<sup>5</sup>, cette fonction de représentation de l'autorité hiérarchique est mise en concurrence avec d'autres modes de représentation notamment du fait de l'existence de l'ensemble des différents niveaux de

---

<sup>1</sup> CNRS – PACTE, Jean.Saglio@iep-grenoble.fr

<sup>2</sup> Pierre Rosanvallon, après avoir rappelé toutes les précautions indispensables pour l'utilisation de tels chiffres, rappelle ainsi qu'en 1830, et donc avant la conquête de l'Algérie, les dépenses militaires représentent 42% du budget et servent en particulier à payer 236000 militaires, chiffre qui selon ses propres estimations serait supérieur au nombre des fonctionnaires civils à la même époque (Rosanvallon 1990 : 284 sqs)

<sup>3</sup> On peut en faire remonter la première manifestation à l'instauration de l'Ordre du Tableau en 1675 qui serait, selon Cardini (1992: 208) « *le premier exemple d'une réglementation logique* » concernant les grades d'officiers en Europe. On trouve ce droit formulé explicitement et de manière moderne dans la loi sur les Officiers de 1834.

<sup>4</sup> L'article 6 de la loi du 26 mars 2005 reprend une formulation de ces principes qui est inchangée depuis au moins la loi de 1972 : « *L'exercice du droit de grève est incompatible avec l'état militaire.*

*L'existence de groupements professionnels militaires à caractère syndical ainsi que l'adhésion des militaires en activité de service à des groupements professionnels sont incompatibles avec les règles de la discipline militaire.*

*Il appartient au chef, à tous les échelons, de veiller aux intérêts de ses subordonnés et de rendre compte, par la voie hiérarchique, de tout problème de caractère général qui parviendrait à sa connaissance. »*

<sup>5</sup> On peut prendre pour date significative de ce changement celle de la loi du 21 Novembre 1969 instaurant un Conseil Supérieur de la Fonction Militaire. Depuis cette date, plusieurs remaniements et textes d'application ont contribué à étendre et diversifier les niveaux de ces institutions de représentation. Le fait qu'elles correspondent effectivement à des substituts d'instances syndicales est bien apparu publiquement lors du conflit de la Gendarmerie de l'hiver 2001-2002.

conseils de la fonction militaire. Pour ce qui concerne la vie quotidienne des unités, les militaires jouissent ainsi, au moins formellement de droits parallèles au droit des salariés concernant leurs conditions de travail<sup>6</sup>.

Comme pour la plupart des cadres, le rôle de l'officier est donc amené à se renverser : tantôt il représente les membres de son unité auprès de la hiérarchie supérieure, tantôt il représente cette même hiérarchie auprès de ses subordonnés. La situation militaire, et donc la perspective des combats, amplifient les difficultés en la matière : la spécificité militaire est en effet que, dans cette seconde configuration, l'officier peut être amené à imposer à ses subordonnés d'aller contre leurs intérêts les plus importants. L'obéissance est le plus fortement requise lorsqu'elle est à l'évidence la plus contraire aux intérêts immédiats de ceux qu'elle concerne : la plupart des gens, même militaires, rechignent à s'exposer dans des situations où ils sont confrontés à des adversaires résolus à leur trouer la peau.

Comment donc les officiers vont-ils articuler l'exercice de ces deux fonctions dont ils ont la charge ? À trop mettre en avant la fonction de représentation ne risquent-ils pas de tomber dans les pièges du système indulgent ?<sup>7</sup> À l'inverse, quand l'autorité se fonde sur la seule contrainte, comment parer au risque de mutinerie ? L'image traditionnelle du monde militaire conduit à mettre en avant, y compris de manière caricaturale, la fonction d'autorité. À examiner de plus près les sources disponibles, même pour l'ancien régime (I), on verra que la situation est en fait plus complexe. Le recours à l'analyse documentaire des productions littéraires des soldats du front pendant la Première Guerre Mondiale (II) permet de constater l'émergence, sur le tas, d'une fonction de prise en compte des conditions de réalisation des ordres et consignes qui confère à l'officier combattant un rôle clef dans l'exécution. L'observation récente de navires de guerre français (III) permet de dégager quelques-unes des stratégies possibles pour les officiers.

## **I – Le temps de la distanciation**

La réflexion et l'expérience sur les questions d'encadrement sont fort anciennes dans les traditions militaires. Franco Cardini dans son étude des armées européennes d'ancien régime le reconnaît comme une constante historique « *Les rapports hiérarchiques, c'est-à-dire l'agencement complexe de l'autorité et de l'obéissance, constituent un rouage essentiel de la machine militaire* » (Cardini 1992: 203). Les fondements de la hiérarchie et de l'autorité ne sont cependant pas les mêmes pendant toute la période étudiée. En suivant Cardini<sup>8</sup>, on peut distinguer trois grandes phases historiques.

La première correspond à la période féodale : il est alors inconcevable que le chef ne participe pas lui-même à la bataille au premier rang des combattants. L'autorité est bien sûr liée au rang, mais elle s'appuie sur « *l'ascendant moral émanant de l'exemple* » (ibid : 204). Elle s'exerce d'ailleurs sur des subordonnés qui sont le plus souvent recrutés dans le fief sur lequel le chef a droit de suzeraineté. La distance entre le chef et les autres est donc déclinée selon deux registres différents selon que les subordonnés sont également chevaliers comme le chef lui-même ou qu'ils ne sont « que » soldats de base. L'ensemble des chefs sont liés entre eux par les traditions et les institutions chevaleresques, qui, pour une bonne part et notamment

---

<sup>6</sup> Décret du 15 juillet 2005 : Article 13 « *Participation à la vie de la collectivité. Les militaires participent à la prise des décisions relatives à la vie courante de leur unité par l'intermédiaire de commissions dont les membres sont désignés suivant les dispositions fixées par le règlement de service intérieur de chacune des armées et formations rattachées.* »

<sup>7</sup> Selon le terme proposé par Christian Morel (1982 : Chapitre VI) à la suite de Gouldner

<sup>8</sup> Cardini 1992: Cf. Chapitre VII « *Les armées de l'Ancien Régime : institutions et structures* », 203-237

au combat, sont d'essence égalitaire<sup>9</sup>. Par contre, la distance sociale s'accroît nettement avec les soldats de base, non chevaliers<sup>10</sup>. Entre le chef et « ses » hommes, on peut donc penser qu'il existe plutôt une solidarité de bande : le chef les représente parce qu'il est capable de les mener au combat avec et derrière lui.

La formalisation de la hiérarchie de commandement et la division des rôles hiérarchiques n'apparurent que dans une seconde phase, avec le souci de ne pas exposer les chefs suprêmes aux aléas de la bataille. C'est donc avec l'âge moderne qu'apparaissent, dans bon nombre de pays européens « *les deux principes fondamentaux, le premier étant celui de l'unité du commandement, le second celui de l'homogénéité entre l'esprit dans lequel les ordres avaient été conçus, et les modalités selon lesquelles ils étaient reçus et exécutés* » (ibid : 205). Et Cardini de remarquer aussitôt que cette homogénéité du corps des officiers, qui était auparavant garantie par l'attachement à la dignité chevaleresque, est demeurée pour une part enracinée dans de telles traditions. Dans cette seconde phase, les recrutements de la troupe évoluent également. La diffusion du mercenariat correspond pour une part à une certaine professionnalisation de la troupe, mais également au souci de ne pas permettre la solidarisation entre les soldats et les populations locales (Ibid : 165-170). Le système de l'autorité militaire repose ainsi sur un ensemble de distances sociales : entre les hommes du rang et leurs officiers du fait des modes de recrutement, entre les hommes du rang et les populations civiles locales. Les relations de commandement sont confortées par des relations économiques étroites : s'ils parviennent à garder des mercenaires compétents, mettre sur pied un régiment peut en effet s'avérer une affaire plutôt rentable pour les aristocrates.

La fin de la guerre de Trente Ans marque le début d'une nouvelle période. Que l'on peut caractériser par le déclin du mercenariat et une professionnalisation limitée des officiers. Avec l'affaiblissement de l'autonomie des aristocrates, la tendance est à la constitution d'armées nationales. La rationalisation de la hiérarchie interne au monde des officiers prit d'ailleurs un temps relativement long. « *Le premier exemple d'une réglementation logique (...) concernant (les grades d'officier) vient de la France, en 1675, avec l'Ordre du tableau qui apportait théoriquement une certaine transparence dans l'épineux chapitre des promotions* » (ibid:208). Elle était, au moins pour partie, contradictoire avec le principe égalitaire interne à la chevalerie. Le principe même d'une promotion selon les compétences, dans un système où la formation ne se faisait que sur le tas, entraînait en contradiction avec le respect des prérogatives et privilèges aristocratiques. Le recrutement des hommes du rang garde pourtant la trace des traditions. Tradition de contrainte tout d'abord : le système de la presse, où l'on opère de force une rafle dans les milieux populaires proches des ports, reste un mode de recrutement de la Marine Royale. Mais aussi de distance avec les populations civiles : la professionnalisation des hommes de troupe mettait ainsi les gouvernants « *à l'abri de deux risques opposés, celui des désordres et celui des fraternisations* » (ibid : 188). La distance sociale est donc ainsi le moyen de limiter les solidarités : entre officiers et roturiers, qu'ils soient civils ou militaires, mais aussi entre militaires du rang et populations locales. La représentation ne fait donc pas partie des fonctions requises du chef. Au contraire les officiers font régner, au moins en vue du combat, une « discipline de fer » fondée tout à la fois sur le fait que les soldats « *savaient que leurs supérieurs, omniprésents dans leur dos, n'hésiteraient pas à les passer par les armes s'ils dérogeaient à la consigne* » et sur la force de l'exemple

---

<sup>9</sup> Georges Duby (1973 :185) utilise l'expression « *Les grands et leurs guerriers* » pour qualifier ces bandes que l'intervention de l'Église, aux débuts du second millénaire, contribue à discipliner et fait sortir du statut de bandes de pillards pour en faire des « armées » au sens moderne du terme.

<sup>10</sup> Cardini souligne bien la complexité de la situation dans cette période, notamment quand il la décline en commentant les trois termes de *miles*, *pedes* et *rusticus* (19) : le paysan (*rusticus*) étant opposé au soldat (*miles*) mais pouvant néanmoins être enrôlé dans les batailles (*pedes*)

(ibid : 216).

Une telle description est certes fortement caricaturale. Elle a pour fonction de rappeler les situations dans lesquelles s'enracinent les traditions de l'institution du commandement militaire. Notamment le fait que, dans l'ancien régime, la distance sociale est un élément fonctionnel du commandement. Et l'institution du corps des officiers prend place au moment où disparaît le modèle féodal dans lequel on pouvait imaginer une certaine solidarité entre les différents niveaux hiérarchiques engagés dans les actions.

Les révolutions, américaine et française, vont profondément modifier ces données. Ou au moins vont faire émerger de nouvelles possibilités. L'un des éléments clefs de la force militaire est alors sa force morale qui s'enracine dans la vigueur du sentiment de citoyenneté. Le rôle des officiers pourrait alors se cantonner aux aspects les plus techniques<sup>11</sup>. Dans de telles utopies, le soldat devient partie prenante de la cause pour laquelle il sert. Comme le soulignent nombre de travaux historiques<sup>12</sup>, la question de la représentation est alors pensée à partir du primat absolu de la citoyenneté : aucune institution, pas plus les instances hiérarchiques que des institutions spécialisées, ne sont nécessaires pour représenter les subordonnés auprès des supérieurs dont la fonction est pensée dans un registre strictement technique.

Parallèlement à l'énonciation dans ce registre plus utopique, on assiste au long du XIX<sup>e</sup> siècle à une évolution du corps des officiers. Tout d'abord au plan juridique : à plus d'un égard, la loi sur les officiers de 1834 apparaît comme la première ébauche d'un statut des cadres du public. C'est là que l'on trouve formulés, parfois pour la première fois, nombre de principes que l'on rencontre encore fréquemment dans les modes de définition et de gestion de l'encadrement des fonctions publiques au rang desquels on peut remarquer :

- la distinction entre le grade, propriété de l'officier et fondement de sa rémunération, et l'emploi qui correspond au mode d'usage par l'institution des compétences de l'officier ;
- la réglementation sur les carrières en limitant le pouvoir du Prince et en définissant un véritable droit à la carrière minimal pour les officiers ;
- la diversité des modes de recrutement ;
- le droit à la pension.

Au plan plus sociologique, on peut reprendre à la démonstration faite par Robert Anderson (1971) l'idée que l'appareil scolaire français et particulièrement le système des lycées, est, dans les décades du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, principalement orienté vers le double objectif de formation des cadres du public et de maintien du privilège de l'accès à ces segments du marché du travail pour les classes moyennes bourgeoises<sup>13</sup>. On peut d'ailleurs reprendre l'étonnement que manifeste cet auteur anglais en constatant que le lycée secondaire est le lieu où la carrière dans les services publics devient une aspiration générale des jeunes étudiants, y compris de ceux que leur origine sociale aurait du prédisposer à souhaiter des carrières dans le commerce ou l'industrie. Malgré les discours récurrents sur les effets de déclassements, l'accès à cette éducation, et consécutivement à ces segments du marché du travail reste longtemps réservé à une élite relativement restreinte. À s'en tenir aux chiffres relevés par Anderson (1971 : 126), il faut attendre 1912 pour que le chiffre de 5% d'une classe d'âge scolarisée dans les lycées soit atteint. On peut ainsi retenir l'hypothèse de

---

<sup>11</sup> Un siècle plus tard, Jaurès (1910 : chapitre VI) fonde ses propositions sur une analyse de la victoire de Valmy et préconise un renforcement du nombre des officiers recrutés par le rang.

<sup>12</sup> Pour des perspectives synthétiques en la matière, on peut penser tout aussi bien aux travaux de Jacques Donzelot (1984) qu'à ceux de Pierre Rosanvallon (1998).

<sup>13</sup> Pour une actualisation de cette tradition endogamique de recrutement des cadres du public, cf. Audier 2000

l'existence, au moins au mitan du XIX<sup>e</sup> siècle, d'un modèle de cadre du public autonome, dans lequel les mondes militaires occupent une place importante, aussi bien en termes de poids démographique que de formalisation des filières de recrutement et des règles de fonctionnement. Paradoxalement d'ailleurs, on peut se demander si, du fait de leur inscription dans la loi de 1834, les recrutements parallèles aux concours des écoles d'officiers n'entretiennent pas de fait dans les armées des flux de recrutement un peu moins socialement sélectifs.

La distance sociale reste cependant au principe de l'exercice de l'encadrement militaire. Indirectement, Jaurès (1910 : 202) en témoigne quand il doute du fait que le passage des futurs officiers de réserve par le service militaire d'un an comme simple soldat serait le moyen de réduire le fossé de classe : *« Au moment où les soldats ainsi désignés et inscrits sur une liste provisoire sont réunis en des groupements spéciaux, où on leur apprend d'abord ce que doit savoir un sous-officier, au moment même où ces soldats commencent à se détacher de la vie commune, ce n'est point à la manière d'un fruit se détachant de l'arbre où il a muri; c'est comme une force distincte qui n'a jamais été pleinement confondue dans la masse où elle a été insérée, et dont le développement propre n'a pas été déterminé par le mouvement même de l'institution militaire. (...) Ce n'est qu'en apparence que les hommes d'abord soldats, puis élèves officiers et officiers, ont d'abord été confondus dans le rang. Ils n'ont jamais été au même plan que les autres, ils n'ont jamais été au même niveau. »*

## **II - Des poilus et leurs cadres**

La Première Guerre Mondiale est une terrible mise à l'épreuve des formes et des modes de commandement. Si on peut croire que l'enthousiasme patriotique a effectivement permis la première phase de mobilisation de masse, la préoccupation des conditions matérielles et morales des troupes va finir par apparaître comme un facteur important de la bataille, notamment à la lumière des mouvements de résistance aux ordres et des mutineries des années 16 et 17. Dès lors que « le moral des troupes » devient ainsi un élément stratégique, il va falloir se préoccuper de s'en informer.

À première vue, il ne s'agirait que d'une inflexion et les fondements comme les théories du commandement ne seraient pas affectées. La distance sociale entre les chefs et les poilus reste forte et nombreux sont les discours qui la dénoncent avec vigueur. Cependant les analyses un peu plus fouillées permettent de s'interroger sur les facteurs qui font que, quand même et malgré tout, les fantassins sont montés au front et ont accepté de se battre. On cherchera donc les éléments qui permettent de tracer quelques hypothèses de réponse à la question des formes et modes de commandement qui ont permis d'obtenir que les fantassins français continuent effectivement à se battre. On utilisera pour ce faire le matériau réuni par Jean Norton Cru (1929) à partir d'une analyse fouillée des écrits de combattants publiés entre 1915 et 1929.

La distinction entre « eux » et « nous » telle qu'établie par Cru n'est pas la distinction habituelle entre les officiers et les autres voire ne recoupe pas uniquement un clivage de grade. Par contre il s'agit bien d'un clivage de fonction. Certains officiers sont considérés comme partie prenante de ce « nous » collectif désignant les combattants. La distinction passe donc à travers le corps des officiers et repose sur le concept de l'officier combattant : elle s'opère entre les combattants et les autres, entre ceux qui ont été sous le feu, dans les conditions de vie des tranchées et les autres. A l'appui de cette position de principe, Cru cite le Capitaine Rimbault : *« Pour connaître la guerre, il faut l'avoir vécue comme commandant de compagnie au maximum... Seul celui qui vit nuit et jour dans la tranchée sait la guerre*

*moderne ... Notre maître, c'est notre misère quotidienne ... Les camarades ce sont ceux qui vont du commandant de compagnie au poilu inclusivement. Les autres ce sont les chefs. »<sup>14</sup>*

Paradoxalement, ceux qui sont ainsi désignés comme « les chefs » ne disposent pas du pouvoir effectif de décider de ce qui va être fait. Certaines des propositions qui émanent d'en haut sont effectivement appliquées, d'autres non. C'est donc l'officier combattant qui décide effectivement de la suite donnée aux consignes et aux ordres qui lui sont transmis ainsi que des informations qui remontent à l'état-major. C'est lui qui donne l'ordre – et même l'exemple – de l'attaque. Mais c'est lui également qui décide qu'un ordre est irréaliste et qu'il sera seulement censé avoir été tenté : « *heureusement, au bout de deux ans de guerre, la troupe a acquis l'expérience et le discernement nécessaire pour jauger les ordres de ceux qui commandent de loin. Elle n'en exécute que ce qui est réalisable; le reste, elle est censée l'avoir tenté sans succès* »<sup>15</sup>. Il y a bien solidarité effective au point que le vocable de « la troupe » comprend l'ensemble des officiers combattants et des hommes du rang, dont l'officier combattant devient de facto le porte-parole dans certaines situations. Pour partie, Cru reprend l'analyse d'Ardant du Picq qui « *affirme que, dès qu'elle est engagée, une troupe échappe totalement au chef qui commande de loin, seuls les petits gradés engagés avec la troupe conservent quelque action sur elle, diminuée d'ailleurs par leur propre désarroi et limitée aux voisins immédiats* »<sup>16</sup>.

L'objectif de Cru n'est bien évidemment pas de faire une théorie de l'officier ou du commandement. Mais les notations qu'il en donne permettent néanmoins de l'utiliser dans notre objectif. Dans son activité de représentation de ses subordonnés et d'information de ses supérieurs, l'officier combattant se doit d'être stratège. La qualité de l'information, comme en corollaire celle de l'ordre, ne se mesure pas tant au fait qu'elle est la traduction précise de la réalité – ou de la consigne supérieure – qu'au fait qu'elle atteint les objectifs poursuivis. On peut lire dans cette optique l'analyse que fait Cru de l'usage des informations et autres rapports ainsi que des ordres (19-20). Tout d'abord il remarque que les informations transmises, du fait de l'émetteur initial ou du fait de la transmission sont fréquemment tronquées et faussées : « *C'est la règle dans l'armée de tromper les chefs par peur de leur déplaire.* » Et il ajoute immédiatement ce commentaire qui attribue à Napoléon un comportement exemplaire des comportements habituels des chefs militaires : « *Napoléon, le plus craint de tous, fut aussi le plus trompé. Cet homme étrange s'en doutait bien, mais il avait une telle confiance dans sa capacité de percer à jour les petites tromperies, qu'il consentit à être dupé pourvu qu'on tremblât devant lui. La tradition de tromper les chefs s'est perpétuée et c'est peut-être la seule habitude de caserne qui ait résisté au front.* ». L'officier combattant est donc ainsi un politique. S'il n'applique pas l'ordre qui lui parvient, c'est qu'il l'estime inapplicable. Et cette capacité de discernement et d'intelligence est aussi ce qui fait la force effective de l'armée : Cru, comme beaucoup des poilus revenus des combats en est convaincu : « *Si les ordres avaient toujours été obéis, à la lettre, on aurait massacré toute l'armée française avant août 1915. Combien d'attaques commandées, censées faites, ne sont pas sorties!* ».

Si l'on suit l'analyse de Cru, il n'y a donc pas simplement transmission des informations de l'officier combattant vers l'état major et les hiérarchies dont il dépend. De même qu'en sens inverse, l'officier combattant traduit - et donc peut « trahir » – les ordres qui lui parviennent. Mais cette fonction de représentation et de prise en compte de l'état de la base et des subordonnés n'est pas du tout formalisée. Au contraire, elle reste opaque et, au mieux

---

<sup>14</sup> Rimbault, Paul 1920, *Propos d'un marmite*, L. Fourrier: 128 et 121; cité in Cru 1993: 465 et note 1 p.11

<sup>15</sup> Morel-Journel, Henry 1922, *Journal d'un officier de la 74<sup>e</sup> division d'infanterie et de l'armée française d'Italie (1914 -1918)*, Montbrison, Imprimerie Eleuthère Brassart cf. p 271, Cité in Cru 1993 : 214

<sup>16</sup> Ardant du Picq, Charles 1903, *Études sur le combat*, Chapelot, Cité in Cru 1993 : 54

est considérée comme partie prenante des compétences innées de leadership dont doit savoir faire preuve le bon officier. Cru insiste, et on peut au vu des documents qu'il analyse prendre son analyse pour plausible, sur le fait que les analyses qui traitent de cette question cruciale - et notamment le travail d'Ardant du Picq - ne sont pas reprises et travaillées dans l'enseignement des officiers.

### **III – Représenter les subordonnés**

La représentation des subordonnés est aujourd'hui reconnue par la loi comme partie intégrante de la tâche des officiers au sens où la hiérarchie militaire est censée faire remonter les problèmes et revendications formulées par leurs subordonnés. Les opérations par lesquelles les officiers s'en acquittent sont variées. Certaines peuvent se confondre avec la solidarité institutionnelle dans la bataille pour l'attribution des moyens. Comme dans la plupart des organisations publiques, et même dans bon nombre d'organisations privées, le responsable d'un service quelconque représente celui-ci dans le mécanisme complexe d'élaboration des budgets et de dévolution des ressources. Le chef plaide pour son service, et donc pour les conditions de travail<sup>17</sup> de ses subordonnés. Les officiers de marine surnomment « délégué syndical en chef » leur chef d'état major et attendent de leur ministre qu'ils les représentent dans la discussion budgétaire en face de « Bercy ».

Les militaires n'ont pas le droit de se syndiquer et la loi met en corollaire le devoir qui incombe à la hiérarchie de faire connaître les problèmes, questions et revendications émanant de leurs subordonnés. Dans les faits, le système des traditions et des institutions de corps font que les questions concernant les officiers eux-mêmes sont plutôt facilement prises en charge<sup>18</sup>. C'est donc bien au niveau le plus bas que la question de l'articulation des fonctions de représentation et de commandement apparaît la plus cruciale. On y retrouve pour partie certains des éléments qui caractérisaient les officiers combattants de J-N Cru. Pour une part, les officiers partagent les mêmes conditions de vie du fait des contraintes de l'embarquement, même si les conditions de vie à bord sont dépendantes du grade. De même, les dangers de l'embarquement ou de la guerre sont très exactement partagés : « *le missile ne connaît pas les galons* » rappelait ainsi l'un des commandants que nous avons côtoyés<sup>19</sup>. Qui plus est, comme l'officier combattant de Cru, le marin doit obtenir un minimum de coopération volontaire de ses subordonnés : dans un environnement technique comme l'est un navire de guerre,

---

<sup>17</sup> Au sens classique de ce terme en relations professionnelles et donc incluant tout à la fois les emplois, les conditions d'exercice de l'activité et les rémunérations.

<sup>18</sup> Le système de représentation des officiers semble fortement lié aux traditions et modes de solidarité des écoles. On peut penser que ce sont probablement les officiers qui font carrière dans la voie royale (passage par l'école Navale après réussite au concours externe) qui sont censés prendre en charge cette fonction, notamment par l'institution des « marchands d'hommes » qui sont les officiers qui, à chaque niveau, organisent et gèrent les affectations et donc les carrières.

<sup>19</sup> Le risque militaire n'était pas totalement absent dans les situations observées. Nous avons ainsi enquêté à bord à un moment où la mission du navire consistait à effectuer des patrouilles de police de haute mer et de contrôle des cargos pour faire respecter l'embargo contre la Serbie (1995). Ces contrôles nécessitaient régulièrement l'emploi de moyens d'intimidation et de prise de contrôle. Dans cette période, mais à un moment où aucun des sociologues n'était embarqué, l'unité a même été directement impliquée dans un épisode de tension forte avec des vedettes armées serbes, au point non seulement d'avoir été placée en « situation de combat » mais aussi d'avoir été effectivement « accrochée » par les radars de tir des missiles serbes (ce qui signifie que les missiles sont effectivement prêts à tirer et que leur système automatique de guidage a bien pris le navire français pour cible). Nous avons profité de cet événement pour interroger nos interlocuteurs sur leurs réactions à cette occasion. Le seul changement notable dont nous ayons eu vent concernait un jeune officier appelé, frais émoulu d'une école d'ingénieur. Son poste de combat l'amenait à prendre la tête d'une petite escouade de pompiers. Un jeune second maître engagé avec qui les rapports humains étaient fort bons, le voyant un peu hésitant, lui a proposé l'échange des rôles en argumentant « je sais que j'ai déjà été confronté à un feu à bord et que j'ai donc un peu plus d'habitude ; je passerai devant ». Ce qui fut fait et nous a été confirmé par les protagonistes.



l'encadrement a besoin de la coopération des hommes pour parvenir simplement à faire tourner la machine ; la contrainte ou la menace peuvent s'avérer contre performantes quand il s'agit de mobiliser des compétences individuelles, qu'il s'agisse de mécanique, d'informatique ou même tout simplement de cuisine.

Plusieurs structures ou filières de représentation, dont certaines sont inspirées des structures de représentation existant dans des organisations de travail non militaires<sup>20</sup>, sont aujourd'hui en place dans les unités de la Marine Nationale. Contrairement à la situation qui prévaut dans les organisations publiques non militaires, la représentation par la hiérarchie est formalisée par la production du « Rapport sur le moral ». Les responsables de plus haut niveau affirment souvent accorder une bonne importance à cette source d'informations. Ce rapport est rédigé par le commandant de l'unité après un certain temps de commandement<sup>21</sup>. Le commandant peut librement y aborder les sujets qu'il souhaite pour rendre compte de l'état de l'équipage et des problèmes éventuels qu'il connaît. C'est donc, parmi les procédures formelles, une pièce essentielle de la communication hiérarchique entre le bateau et son environnement militaire. L'observation de la procédure permet donc d'identifier diverses stratégies déployées par les officiers pour assurer leur rôle de représentation.

Le processus de rédaction du rapport est bien individuel : c'est le commandant et lui seul qui écrit et signe le rapport qui sera transmis sans être communiqué à l'ensemble de l'équipage. Par contre, avant cette phase de rédaction, tout un chacun est appelé à donner son avis, et ce par deux canaux hiérarchiques : d'une part chaque capitaine de compagnie réunit les hommes dont il a le commandement et leur donne la parole, puis rédige un compte rendu de réunion transmis au commandant; d'autre part, chaque carré<sup>22</sup> fait de même et le président de carré transmet également son rapport au commandant. Présent à bord à ce moment, j'ai pu assister à toutes les réunions de compagnie sauf une. J'ai ensuite eu communication de l'ensemble des rapports intermédiaires (à l'exception d'une partie concernant les officiers), qu'il s'agisse des rapports de capitaines de compagnie ou de ceux des carrés. J'ai enfin pu lire le rapport rédigé par le commandant.

Les réunions de compagnie sont programmées sur la feuille de service. Elles ont lieu dans la journée, en un lieu choisi par les capitaines de compagnie. La moitié de ces réunions, concernant donc les deux tiers des compagnies ont réuni les personnels de deux compagnies considérées par tous à bord comme proches. L'assistance effective varie de 56 à 77%. Le déroulement des réunions est homogène. L'animateur en est le capitaine de compagnie, une seule fois suppléé par l'OMS<sup>23</sup> le plus ancien. La réunion commence par un rappel de la note de service dans laquelle sont proposés les sujets à discuter, sans toutefois que cette liste ne soit présentée comme limitative.

L'ambiance générale peut s'avérer très différente d'une réunion à l'autre. La plupart du temps elle est plutôt attentive : les gens écoutent le sujet et prennent la parole les uns après les autres, le responsable de la réunion intervenant le plus souvent, mais pas toujours pour préciser la position du commandement sur la question. Les prises de parole, sous forme de

---

<sup>20</sup> Cf. Saglio 2002

<sup>21</sup> Les temps d'affectation, notamment sur les navires, sont plutôt courts. Un officier reste rarement deux ans dans une affectation embarquée; un officier marinier rarement plus de trois ans. Dans le cas observé le commandant a rédigé son « rapport sur le moral » au bout de dix-huit mois de commandement.

<sup>22</sup> Les carrés sont des lieux - et des institutions - de vie commune à bord spécifiques de chaque groupe de grades. Sur les bateaux observés il y en avait donc quatre, plus la table du commandant pour les officiers supérieurs.

<sup>23</sup> L'équipage d'un navire de combat comprend quatre groupes de grades bien clivés: les hommes du rang, majoritairement des appelés au moment de cette observation, des officiers-mariniers (OM), des officiers-mariniers supérieurs (OMS) et des officiers, subalternes et supérieurs.

questions ou de revendications, plus ou moins agressives ou détendues, sont pour l'essentiel le fait des OM. Les appelés ne prennent la parole que fort peu, quand le meneur de jeu les interpelle explicitement. Les OMS présentent également quelques remarques et revendications, sur un ton la plupart du temps plus mesuré. Par contre, il arrive souvent que ce soit eux qui répondent aux OM en expliquant la position de la Marine. Certains capitaines de compagnie se contenteront ainsi de laisser le débat se faire sans y intervenir plus que pour énoncer les sujets.

Dans chaque compagnie, l'un des OMS les plus anciens, et souvent le major, tient de fait le rôle de modérateur. Il reformule oralement les revendications qui paraissent outrancières des OM pour les rendre acceptables par le capitaine de compagnie ou, à l'inverse, réexplique la position de la Marine. Ses interventions sont toujours écoutées. Il peut d'ailleurs fort bien devancer les questions et introduire lui même un débat qu'il pressent important ou chaud.

Les discussions portent parfois sur les stratégies collectives à mener. Et dans ce cas, notamment en matière de rémunération, les officiers manifestent une solidarité avec les autres engagés. Les capitaines de compagnie et les OMS prennent le temps d'expliquer avec soin les procédures effectives. Ils plaident qu'il s'agit là du moyen de rendre les propositions alternatives crédibles. Ainsi le mécanisme de la notation et ses effets pervers sont longuement discutés par une compagnie, en détaillant l'ensemble des dispositions et des contraintes. L'opinion commune est que, par le biais des moyennes obligées<sup>24</sup>, les équipages des bâtiments de surface sont désavantagés par rapport aux personnels d'état major à terre pour les secrétaires et des sous marins pour d'autres spécialités. Mais les OMS de la compagnie, qui se déclarent d'accord sur l'analyse, estiment qu'on ne peut transmettre cette revendication tant que l'on n'a pas imaginé un système alternatif et satisfaisant.

L'évocation des diverses primes provoque des discussions animées et des propositions nombreuses. OMS et officiers émettent des réserves à reprendre toutes les demandes : soit la demande a déjà été présentée et refusée et l'on risque donc de perdre son crédit à la présenter de nouveau, soit la demande est susceptible de faire courir un risque sur un autre plan. Il faut savoir être stratège et les plus anciens en font la leçon aux plus jeunes. Ainsi dans une réunion où le capitaine de compagnie laisse la plupart du temps aux OMS le soin de discuter les propositions des OM et de rappeler la position de la Marine, un OM soulève le problème des jours fériés et de leur récupération ou rémunération : « *A terre, ils sont pris en compte et on autorise primes et récupération. En mer, il n'y a ni dimanches, ni jours fériés qui comptent.* » Le capitaine de compagnie fait appel aux plus anciens pour expliquer comment les règles en la matière ont évolué et comment elles sont officiellement justifiées aujourd'hui. Puis ajoute un commentaire : « *Mon sentiment personnel, c'est que nous sommes dans une période difficile. Il n'est pas évident de savoir sur quoi il nous faut porter les demandes. Or les demandes de primes et d'augmentation sont à double tranchant car elles risquent d'attirer l'attention des budgétaires et donc de produire l'effet inverse à celui escompté. S'ils mettent le nez dans cette affaire de primes, ils risquent par exemple de discuter le calcul de la prime d'embarquement en ne prenant en compte que les jours où le bateau navigue. Nous y perdrons certainement. Mais ce n'est que mon sentiment personnel, et je vais transmettre vos demandes* ». L'évocation du rôle néfaste des « budgétaires » est un argument fréquemment avancé pour expliquer les risques de refus et les difficultés rencontrées dans la satisfaction des revendications. Face à eux, il convient de faire bloc et de ne pas présenter de revendications corporatistes qui nuiraient à un autre segment de l'ensemble de la Marine comme l'explique

---

<sup>24</sup> La règle impose que la moyenne des notes des individus de l'unité reste stable. Si les supérieurs veulent donc favoriser tel ou tel, ils leur font diminuer les notes ailleurs.

un capitaine de compagnie : « *vous savez ce qui se passe en haut lieu. Ce genre de questions est dangereux car vous n'êtes jamais sûrs que la réponse ne soit pas de faire sauter les primes des marins-pompiers ou des sous-marinières que vous avez pris en exemple pour demander l'alignement sur eux. En plus, on ne s'en rend pas compte car il n'y a pas de justifications acceptées pour les primes.* »

L'argumentation souvent avancée par les plus anciens et les officiers vis à vis des demandes des plus jeunes consiste donc à constamment rappeler l'unité de la Marine. Dans ce raisonnement, les menaces ne viennent pas de la hiérarchie, mais de l'extérieur. Les « budgétaires » rognent tout ce qui passe à leur portée; les autres ministères s'opposent à une revalorisation du calcul des retraites; le « budget » fixe le nombre de postes par grades sans tenir compte de la pyramide d'ancienneté effective. Ces menaces obligent à transiger pour poser les revendications sans mettre en péril l'unité de la Marine.

Ce principe de défense du corps permet d'expliquer certains silences. Ainsi la question des niveaux de salaire de base<sup>25</sup> n'est pratiquement jamais évoquée : pour la présenter, il faudrait en effet en faire une revendication de l'ensemble des fonctionnaires et les marins ne se sentent que très peu impliqués à ce niveau de généralité, pas plus qu'ils ne se sentent capables de provoquer la solidarité des autres salariés de l'État. De même la question des différences de salaires à l'intérieur de la Marine est un terrain trop dangereux pour que l'on puisse s'y risquer.

Pendant chacune des réunions, le capitaine de compagnie prenait des notes. Quelques-uns proposent immédiatement à l'assistance la formulation du rapport, parfois en cours de séance, au moment de clore la discussion sur un point particulier, parfois en fin de séance. Dans de tels cas, l'officier joue donc le rôle de secrétaire de séance, soumettant au collectif les rédactions qu'il propose. La représentation consisterait donc alors à être un porte-parole contrôlé par ses mandants. Le plus souvent cependant, la rédaction est une affaire individuelle, même si des versions préalables sont discutées avec tel ou tel dans la compagnie.

La plupart des rapports transmis au commandant, qu'il s'agisse des rapports de compagnie ou de ceux des carrés, se présentent comme des listes plus ou moins longues de questions et de propositions. Le texte tient le plus souvent sur deux pages, parfois même sur un seul recto. Les argumentations sont le plus souvent réduites, voire inexistantes. Comme si, aux yeux du rédacteur, seule importait la proposition et non le détail des argumentations qui permettent de l'étayer. Ainsi par exemple l'un des rapports précise de façon laconique « *peut-on augmenter le pourcentage de la prime d'embarquement ?* », alors même que ce point avait donné lieu à plusieurs argumentations détaillées au cours de la réunion. Certains rapporteurs évitent soigneusement les sujets les plus chauds sur lesquels les réunions avaient été le plus animées. Par contre, la plupart des rédacteurs notent la question des niveaux de salaires, comme si cette revendication traditionnelle allait de soi. Parfois le rédacteur ajoute un commentaire personnel, la plupart du temps d'ailleurs bien séparé et identifiable. L'un des capitaines de compagnie fait ainsi précéder son texte, au demeurant l'un des mieux argumentés, d'un commentaire général : « *Avis du capitaine de Cie : l'inquiétude est bien réelle et profonde mais les réflexions qui en découlent me semblent plus refléter un aspect de l'âme humaine : le besoin de trouver une explication extérieure à soi-même de ce qui pourrait être un échec (si je réussis, c'est que je suis bon; si j'échoue, c'est que l'on m'a trompé).* »

Un seul des rapports procède à une véritable analyse des revendications, en les argumentant solidement dans une présentation littéraire plutôt soignée. Il fait notamment une analyse tout à fait fine des réactions des officiers marinières à la politique des carrières courtes,

---

<sup>25</sup> La "valeur du point"

en explicitant soigneusement leurs motifs de réclamations.

Une fois en possession de ces documents, le commandant rédige lui même le rapport transmis aux autorités extérieures. C'est un document plutôt bref : le corps principal du rapport comporte deux pages et demie; cinq annexes sont jointes présentant l'activité écoulée (1 page) l'état de préparation morale au combat (1 page), l'influence et l'intérêt suscité par les médias (1 page), les facteurs d'influence défavorable (3,5 pages) et enfin les facteurs d'influence favorable (1,5 page). La tonalité d'ensemble de ce rapport est fortement positive et plutôt flatteuse à l'égard de l'état major. Ainsi quand il rend compte des événements marquants du contexte, quatre événements sont cités dont trois sont des conséquences de décisions de l'EMM et le quatrième « la précarité générale de l'emploi, en particulier en France ». Une sélection des demandes et propositions présentées par les rapports préparatoires est très brièvement esquissée, où elles sont rapportées de façon fort elliptique. Le rapport se conclut sur des considérations personnelles, présentées comme telles, concernant la politique générale de gestion de la condition militaire.

Les officiers en charge de cette procédure ont donc adopté des stratégies tout à fait différentes, et qui semblent fort significatives de leur style de commandement. Au cours de la réunion, trois comportements sont possibles : certains se solidarisent ostensiblement de leurs subordonnés, et notamment de leurs OMS, en affirmant partager les revendications énoncées, d'autres se contentent d'enregistrer les propos tenus, sans faire part de leur positions personnelles, le dernier s'est ouvertement opposé aux revendications des OM en défendant vigoureusement les positions de l'institution et en rendant de ce fait le climat de la réunion plutôt tendu.

#### Une réunion au climat tendu (Notes de séance)

Aussitôt après l'intervention d'entrée du capitaine, le major prend la parole. Il parle posément en expliquant :

*- les gens qui suivent les nouvelles carrières courtes de 8 à 11 ans de service n'ont rien quand on les renvoie. Les non maistranciers ne connaissent le sort qui leur est fait qu'au dernier moment<sup>26</sup>.*

Le capitaine, (à tous et sur un ton sous-entendant que cela ne sert à rien de se plaindre ainsi) :  
*- Avez-vous le sentiment que c'est bien utile de dire cela ?*

OM 1 : *- Comment se fait-il que, quand ceux qui gèrent le personnel font des erreurs, c'est toujours à nous de payer les pots cassés ? En 1989 / 1990 on a recruté à tire larigot sous prétexte qu'on manquait de personnel, et aujourd'hui, il faut les foutre dehors. Mais quand je dis ça, je sais très bien que ce genre de remarques ne remontera pas à Paris dans le rapport sur le moral.*

Le Capitaine : *- Est-ce que vous comprenez que votre langage outrancier n'est pas crédible ? Il faut étayer ce que vous dites, sinon c'est un jugement a priori.*

OM 1 : *- Vous dites cela parce que vous êtes officier. Ils ne connaissent rien des problèmes à la base.*

Officier adjoint (à l'OM): *- Ce que vous dites ne va pas : les gestionnaires sont des polytechniciens et je n'ai jamais vu un polytechnicien marcher avec un marin.*

Paradoxalement, les capitaines de compagnie qui se solidarisent ostensiblement de leurs subalternes au cours de la réunion sont aussi ceux dont les rapports sont les moins

<sup>26</sup> Il fait ici référence au problème de la gestion des personnels sous-officiers – et éventuellement hommes du rang - sous contrat et plus précisément de la politique d'information des personnels quant au renouvellement de leur contrat quand ils n'ont pas atteint les quinze années de service ouvrant droit au bénéfice de la pension.

explicites. À l'inverse, c'est le capitaine de compagnie qui avait été le plus agressif envers ses OM pendant la réunion qui présente le plus complètement leurs argumentations dans son rapport. Il fait ainsi la preuve de sa capacité à tenir simultanément deux rôles : procureur défendant les intérêts de l'État mis en cause par ses salariés, il devient avocat quand il rapporte les demandes de ceux qu'il représente. Dans chaque rôle, il organise avec intelligence les propos et les argumentations.

Les subordonnés comprennent les difficultés de telles stratégies. Leurs opinions sur leurs supérieurs directs seraient assez nettement influencées par leurs stratégies et positions personnelles.

Les OMS qui sont tout à la fois les marins les plus âgés et les techniciens les plus expérimentés apparaissent, au long des diverses réunions, fort soucieux de ne pas se heurter de front avec leur officier. La réciproque est le plus souvent vraie, dans la mesure où les capitaines de compagnie, qui sont souvent de jeunes officiers, ont besoin du soutien de leurs OMS pour « faire tourner » les services. La légitimité de l'officier repose donc sur sa compétence à reconnaître les compétences de ces OMS. Simultanément, on peut penser qu'aux niveaux les plus élevés du système de représentation, et notamment dans les conseils supérieurs, les OMS sont fort bien représentés par les représentants des amicales d'anciens qui font fonction de syndicats<sup>27</sup>.

Parmi les OM, ceux qui sont le plus préoccupés de leur carrière sont également ceux qui souhaitent avoir des défenseurs énergiques. Les OM engagés de la compagnie où le capitaine écoutait soigneusement le jugent ainsi trop timide pour les défendre ensuite. Il se peut d'ailleurs qu'ils prennent pour manque d'assurance sa façon d'écouter et de résumer au cours de la réunion. Par contre ils ont mauvaise opinion d'un officier qui a la réputation d'être proche de ses hommes mais qui serait rejeté par ses pairs au carré des officiers : ça le dessert et donc cela dessert ses gens. À leurs yeux, il ne serait « *pas assez militaire* ». Les mêmes ont une bonne opinion de ce capitaine de compagnie au comportement agressif en réunion. Ils le reconnaissent sec et cassant. Mais ses qualités pédagogiques le font apprécier : « *Il est capable de vous convaincre que le bateau est rose s'il en est convaincu* ».

## ***Distance et différences***

La reconnaissance formelle de la fonction de représentation jouée par la hiérarchie militaire n'a pas supprimé la distanciation. Le clivage le plus important<sup>28</sup> est bien celui entre les officiers et les non-officiers : sous ses multiples dimensions et formes, tout marin le connaît. Les situations intermédiaires ou floues sont exceptionnelles : celles qu'on a pu observer concernent des officiers appelés qui n'envisageaient pas de faire carrière dans la Marine, solidaires des hommes du rang et des jeunes maistranciers du fait de l'âge et de la proximité de formation, non impliqués dans le commandement effectif.

Depuis l'instauration des concours et la fin de l'usage du critère des « quatre quartiers de noblesse » dans le recrutement des officiers, le facteur le plus objectif de cette distance était le temps d'études nécessaire pour postuler à l'entrée dans le corps<sup>29</sup>. Il devient de moins en moins pertinent : si les maistranciers des années soixante dix n'avaient bien souvent que le BEPC, il faut aujourd'hui le même niveau d'études (bac +2) pour présenter les concours à

---

<sup>27</sup> Les journaux de ces associations circulent ouvertement au carré des OMS et informent les OMS en activité des débats et préconisations du sommet.

<sup>28</sup> Les observations ont eu lieu dans des unités où les appelés étaient en nombre limité, quoique non négligeable.

<sup>29</sup> C'est-à-dire à l'entrée dans la filière considérée comme étant la norme : école Navale pour les officiers, école de maistrance pour les sous-officiers, alors même que les filières parallèles sont nombreuses et peuvent être « normales » au sens statistique.

l'école Navale et à l'école de maistrance. Au point que l'école de maistrance devient pour certains une voie de rattrapage pour accéder par le rang au grade d'officier. Par certains côtés, on peut penser que, dans le domaine des conditions de vie à bord, les différences<sup>30</sup> relèvent plutôt d'un continuum que de ruptures franches. C'est donc plutôt dans l'ordre symbolique que la distance demeure la plus marquée, et les officiers tiennent ainsi à rappeler leur attachement aux couverts en argent et aux nappes blanches.

Nombreux sont ceux qui ne voient dans cette distance que la trace ou la survivance de traditions aristocratiques de sélection des officiers. Et les marins de le rappeler en soulignant la permanence du surnom de « La Royale ».

D'autres et notamment quelques marins, fondent cette distance dans le fait que l'officier peut être amené à imposer à ses subordonnés des contraintes exorbitantes du cadre de l'échange contractuel de travail habituel. C'est parce qu'ils pourraient éventuellement avoir à imposer à leurs subordonnés le don de soi que les officiers doivent garder de la distance vis-à-vis de ces mêmes subordonnés. Et de rattacher cette fonction à un ordre qui serait proche d'un certain sens du sacré<sup>31</sup>.

Il n'est peut-être pas nécessaire de mobiliser l'éventualité de la contrainte la plus forte pour expliquer une telle distinction. Il suffit alors de constater que, dans bon nombre de traditions culturelles et notamment dans les mondes anglo-saxons, il est impensable que les membres de l'encadrement participent des mêmes structures syndicales que leurs subordonnés. On rappelle ainsi que les cadres représentent alors l'employeur auprès des subordonnés et que, dans cette fonction, ils doivent constamment rappeler que les exigences du marché sont le plus souvent contradictoires avec les intérêts immédiats des salariés sans aller pourtant à leur imposer des risques supérieurs. C'est justement la justification de l'employeur que d'articuler les stratégies de l'entreprise dans ces deux domaines.

Une telle ligne d'explication est certes limitée, ne serait-ce que parce qu'elle présente le risque d'assimiler la contrainte militaire à une contrainte marchande. Elle permet toutefois de rappeler que, dans l'activité d'encadrement direct, le maintien des distances est un moyen non de limiter la solidarité mais de rappeler la nature conflictuelle des intérêts en présence.

---

<sup>30</sup> La taille des bannettes par exemple est aujourd'hui homogène sur les nouveaux bateaux ; le nombre d'individus par cabine et la taille de celles-ci sont organisées selon une progression régulière selon les grades. Quant à la préparation de la nourriture, elle est la même, par contre la présentation à table varie, sauf sur de nouveaux bateaux où sont prévus des self-services similaires pour tous les carrés.

<sup>31</sup> Sur l'économie de l'échange des « tradis », Cf. Saglio et al. 1996

## **Bibliographie citée**

- Anderson Robert 1971, « Secondary Education in Mid Nineteenth-Century France: Some Social Aspects », *Past and Present*, No. 53. (Nov., 1971), pp. 121-146.
- Audier Florence 2000, La transmission du statut dans la fonction publique, *Économie et Statistique*, n°337-338, 121-133.
- Cardini Franco 1982, *Quell'antica festa crudele Guerra e cultura della guerra d'all'età feudale alla Grande Rivoluzione*, Sansoni, Firenze Trad fçcse, 1992 *La culture de la guerre, X<sup>e</sup> – XVIII<sup>e</sup> siècle*, Gallimard, Paris.
- Cru, Jean-Norton 1929, *Témoins Essai d'analyse et de critique des souvenirs de combattants édités en français de 1915 à 1928*, Paris, Les étincelles. Réédité aux Presses Universitaires de Nancy, 1993
- Donzelot J. 1984, *L'invention du social*, Fayard, Paris.
- Duby Georges 1973, *Guerriers et paysans VII<sup>e</sup> - XII<sup>e</sup> siècle premier essor de l'économie européenne*, Gallimard, Paris.
- Jaurès Jean 1910, *L'armée nouvelle*, (nous prenons pour date de publication celle du texte parlementaire accompagnant le projet de loi sur le sujet présenté par Jaurès. Nous citons selon la réédition de 1977 aux Éditions Sociales, Paris)
- Morel Christian 1982, *La grève froide*, Editions d'Organisation
- Rosanvallon Pierre 1990, *L'État en France de 1789 à nos jours*, Seuil, Paris, l'édition citée est celle de 1993 collection Points
- Rosanvallon P. 1998, *Le peuple introuvable Histoire de la représentation démocratique en France*, Gallimard, Paris.
- Saglio J., Trompette P., Dufoulon S. 1996, « Relations d'emploi et organisation : le travail sur un bateau de guerre », *Les Champs de Mars*, n° 1 97-128
- Saglio J. 2002, « Le modèle militaire et la représentation des salariés dans le système français de relations professionnelles », In Bernier C., Jobert A., Rainbird H., Saglio J. 2002, *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, L'harmattan, Presses de l'Université Laval, Québec, Paris, 169-184.