

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE**

ENTRE GESTION ET PASSION

***Analyse socio-organisationnelle
de bases de l'armée de l'air***

Christian MOUHANNA

**Avec la collaboration
d'Anthony Brunelli, Michel Devigne,
Matthieu Dubost et Fabien Schlosser**

2006

Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée au CAFI par le C2SD.

CCEP 154 SOC / 2004 Marché DEF / C2SD / 2004 n° 68

Entre gestion et passion: analyse socio-organisationnelle de bases de l'armée de l'air. Christian MOUHANNA

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur appui pour la réalisation de cette recherche, et en premier lieu les personnes du C2SD qui nous ont accordé leur confiance.

Nos remerciements s'adressent aux responsables de l'Armée de l'Air qui nous ont ouvert les portes d'une organisation tout à fait passionnante et attachante, aux commandants de base et à leurs adjoints qui nous ont accueillis chaleureusement, avec une mention particulière aux OSA (Officiers Supérieurs Adjoints) qui, avec leur personnel, ont assuré l'organisation logistique de nos déplacements sur les bases.

Enfin, cette recherche s'appuie sur les témoignages des acteurs, pilotes, mécaniciens et personnels administratifs qui ont bien voulu se prêter au jeu des entretiens. C'est sur ces témoignages que se fondent les résultats présentés ici. Qu'ils en soient remerciés.

Entre gestion et passion: analyse socio-organisationnelle de bases de l'armée de l'air. Christian MOUHANNA

TABLE DES MATIERES

CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES	1
Table des matières	5
Introduction	7
1) L'Armée de l'Air, une organisation tout à fait particulière	15
1.1 La passion des aéronefs	15
1.2 Un système d'apprentissage permanent	18
1.3 Une situation similaire chez les mécaniciens	26
1.4 Un système assez dépersonnalisé	29
1.5 Le système D institutionnalisé	35
2) Une hiérarchie qui peine à trouver ses marques	41
2.1. La hiérarchie des techniciens : entre savoir technique et recentrage sur la gestion	42
2.2 Le commandement des pilotes : une réalité difficile à cerner..	48
2.3 Le spleen des chefs d'escadron	56
2.4 Le commandement des bases face aux contradictions internes	67
2.5 La notation, instrument à pertinence variable	83
3) Donner du sens au travail.....	91
3.1 Les Opex, l'idéal de fonctionnement	92
3.2 Comparer chasse et transport : une hiérarchie remise en cause	97
3.3 Dépasser les limites autorisées ?	101
Conclusion.....	105
Bibliographie indicative	109

Entre gestion et passion: analyse socio-organisationnelle de bases de l'armée de l'air. Christian MOUHANNA

INTRODUCTION

L'Armée de l'Air est aujourd'hui une organisation largement méconnue en France dans le domaine des sciences sociales. En effet, si l'Armée de Terre et plus récemment la Marine ont fait l'objet de travaux assez nombreux, on peine à trouver des recherches consacrées à la composante aérienne de la défense nationale française. En particulier, la sociologie française n'offre quasiment pas de références en ce domaine. Ce manque nous a conduit à adopter une approche particulière, bien que déjà éprouvée. Il s'agit donc ici de présenter les résultats d'une recherche qui s'appuie uniquement sur les monographies de terrain réalisées selon les modalités précisées ci-dessous. L'objectif de ce travail est de comprendre le fonctionnement de l'Armée de l'Air non pas à travers une approche historique ou une étude des politiques menées par les gestionnaires de cette organisation, mais en partant des pratiques et des opinions exprimées par les personnes qui la composent. Au delà des principes formels et des règlements en vigueur, une telle approche « par le bas » permet de visualiser les modes de fonctionnement concrets d'un tel ensemble. Celui-ci est dès lors appréhendé non pas comme un tout a priori homogène, guidé par des valeurs partagées par tous ses membres, mais comme l'addition des comportements des uns et des autres. Il en résulte un portrait quelque peu « décalé » de l'institution, considérée non pas du seul point de vue des dirigeants, mais en y intégrant les visions de tous les acteurs, quelle que soit leur position dans l'ensemble.

Concrètement, pour parvenir à cet objectif, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès des personnels de trois bases aériennes situées sur le territoire français. Ces entretiens, réalisés en tête-à-tête avec chacune des personnes concernées pendant une à deux heures, constituent le matériau sur lequel nous avons bâti notre analyse. Sur chaque base, nous avons rencontré des acteurs de tous grades et oeuvrant dans tous les types de services. Ainsi, à côté des témoignages des principaux responsables, commandant de base et adjoints, chefs d'escadrons, nous avons recueilli ceux de pilotes, navigants, ou

mécaniciens, ainsi que celui d'agents administratifs ou de commandos de l'Air. De cet ensemble se dégage non pas une appréciation en termes quantitatifs, qui offrirait par exemple des majorités qui se dégageraient sur tel ou tel thème, mais des résultats d'ordre qualitatif, qui permettent de comprendre les objectifs individuels de chaque individu, ou groupe d'individus. Le fonctionnement de l'ensemble est alors rendu à partir de la confrontation de ces points de vue, qui peuvent être convergents, mais sont parfois aussi conflictuels. Le but ici est de rendre compte aussi bien des divergences que des motifs d'adhésion et de satisfaction à l'intérieur de l'organisation.

La présente recherche se distingue également d'un audit ou d'une inspection, car elle ne tente pas de mesurer ni de critiquer d'éventuels écarts par rapport à l'organisation officielle et aux règles formelles. Elle ne privilégie ni les positions de la hiérarchie ni celles de la base, mais part des constats de terrain pour dresser un portrait fidèle du fonctionnement au quotidien de ces entités, quelle que soit la forme prise par les relations entre les uns et les autres, et quels que soient les arrangements avec les règles que s'autorisent les hommes de terrain. C'est donc une approche avant tout pragmatique, qui repose sur les visions que donnent les acteurs sur leur propre travail et sur leurs relations avec leurs collègues, subordonnés et supérieurs hiérarchiques. Dans ce cadre, l'objectivité vient à la fois du fait que les observateurs sont extérieurs, et n'ont intérêt à prendre parti pour aucun des protagonistes, et également du croisement des entretiens les uns avec les autres. L'idée n'est pas de déterminer qui a tort et qui a raison, elle est de comprendre comment les comportements des différentes personnes impliquées produisent des effets attendus ou inattendus en termes de fonctionnement concret.

Une recherche fondée sur un échantillon limité mais a priori représentatif

A la suite des demandes exprimées dans l'appel d'offres du C2SD, il a été décidé de centrer notre recherche sur les bases opérationnelles de l'Armée de l'Air, et donc de laisser de côté dans ce cadre les infrastructures d'état-major et les différentes directions qui se situent aux échelons supérieurs. Nous verrons que cette restriction a pu peser sur les résultats, dans la mesure où les implications de ces échelons de commandement dans le fonctionnement concret des différentes unités qui composent les bases sont loin d'être négligeables. Elles sont même plus importantes que ce que l'on constate pour différents types d'organisations comparables au sein desquelles les acteurs de

terrain semblent bénéficier d'une autonomie plus large. Mais le schéma fixé par le format de la commande ainsi que nos propres limites nous interdisaient de dépasser le cadre déjà complexe des bases. Nous avons donc focalisé notre attention sur celles-ci.

Dans un souci de représentativité, l'échantillon de base a été construit en tenant compte de divers critères. Tout d'abord, il paraissait indispensable de disposer d'éléments à la fois sur la chasse et sur le transport. L'une des premières décisions a consisté à sélectionner une base exclusivement chasse, une seconde dédiée au transport et une troisième intégrant les deux composantes. On remarquera qu'ont été délibérément privilégiées des plates formes aériennes, ce qui laisse de côté les bases où se trouvent uniquement des unités qui ne volent pas -contrôle aérien ou centre administratif par exemple-. A la lecture des résultats présentés ici, il semble qu'une analyse qui se voudrait plus complète devrait absolument intégrer de telles structures dans son échantillon. Il se pourrait en effet que certains des thèmes abordés dans la présente recherche se manifestent de manière plus virulente dans des implantations où ne se trouvent pas d'avions.

Parmi les autres critères qui se sont dégagés en termes de choix des sites, on trouve également l'élément géographique. En effet, comme de nombreuses autres institutions, l'Armée de l'Air est condamnée à subir les conséquences de l'héliocentrisme, qui s'ajoute au peu d'attractivité généré par l'est de la France, où se situent pourtant, pour des raisons historiques, une majorité des bases. Les hypothèses sous-jacentes étaient que l'âge plus élevé des personnels dans les implantations du sud ainsi que leur désir de profiter plus longtemps d'un climat favorable constituaient des éléments importants de différenciation. Dès lors, il apparaissait indispensable de considérer le partage Nord Sud, correspondant aux deux régions aériennes, comme pertinent. Si deux de nos bases se trouvent dans la moitié nord du territoire métropolitain, dont l'une dans l'est de la France, la troisième est implantée dans le sud. Nous chercherons à mesurer si ce critère géographique et ce qu'il induit amènent à des modes de fonctionnements différents.

Pour être complet, il faut ajouter que les bases retenues pour cette recherche ne font pas partie de celles qui sont menacées – au moins à court terme- d'une baisse d'activité ou d'une restructuration. Certes, cette inquiétude concernant la réduction du nombre de sites a pu être perçue à travers certains entretiens, mais elle reste une réalité peu tangible pour nous. On peut supposer qu'une partie des personnels affectés à ces bases en voie de transformation, notamment

parmi ceux qui ont des contrats les dispensant d'une mobilité obligatoire, vivent différemment leur rapport à l'institution.

Autre limite à noter, l'échantillon ne comporte pas de base située en région parisienne. Pourtant, d'après les informations recueillies, celle-ci regroupe environ 20% des effectifs totaux de l'Armée de l'Air. Plusieurs témoignages nous indiquent que le coût élevé de la vie et les conditions particulières de travail, près des centres de décision, impliquent des problématiques spécifiques. Néanmoins, il est apparu que l'adjonction d'une base parisienne à l'ensemble des sites risquerait de produire davantage de complexité que d'intelligibilité. Il a donc été décidé de ne pas retenir cette option.

Excepté les quelques restrictions avancées ci-dessus, nous estimons cependant que notre échantillon est suffisamment représentatif pour pouvoir en tirer des résultats dans une large mesure généralisables. En effet, d'une part une grande partie des résultats obtenus dans les trois bases retenues sont tout à fait convergents, et d'autre part, la mobilité des personnels induit une certaine uniformisation des comportements à l'échelle du territoire national. Le rôle de la hiérarchie dans ces organisations, qui sera examiné en détail, nous amène d'ailleurs à conforter ce résultat.

A l'échelle de chaque base, nous avons également eu le souci de construire un échantillon d'interviewés susceptible de nous donner suffisamment d'éléments pour comprendre les mécanismes sociaux et organisationnels à l'œuvre sur chacun des sites retenus. Confrontés à la taille importante de la population dans chaque implantation (entre 2000 et 3000 personnes), nous avons dû faire des choix et ne pas intégrer toutes les unités présentes dans chacune. Ainsi, les commandos des troupes spéciales, les structures écoles ou d'essais ont par exemple été écartés. Les spécificités de chacun de ces groupes demanderaient une approche plus ciblée. Dans le cadre qui était retenu ont été privilégiées d'une part les unités de soutien que l'on retrouve dans chaque base, et d'autre part les unités opérationnelles comportant des avions.

Le souci de disposer d'échantillons comparables nous a amené à construire des listes d'interviewés finalement assez proches les unes des autres. 36 personnes ont été vues dans la première base, 35 dans la seconde et 44 dans la troisième, la plus diversifiée des trois, puisqu'elle comprenait des escadrons Chasse, Transport et Hélicoptère. Sur chaque site, nous nous sommes entretenus avec :

Les principaux responsables de la base :

- Le commandant de base
- L'adjoint Force
- Le commandant du soutien Opérationnel
- Le commandant du soutien Personnel
- Le commandant de soutien Technique

Des membres du soutien opérationnel :

- personnels de la navigation aérienne
- personnels de l'escadron de protection
- personnels de la sécurité incendie

Des membres du soutien technique :

- personnels (essentiellement techniciens) du soutien du ravitaillement technique
- personnels du soutien technique spécialisé¹

Des membres du soutien personnel :

- personnels des Ressources Humaines
- personnels des Finances
- personnels de l'hébergement et de la restauration

Des membres de plusieurs escadrons opérationnels de chasse, transport, ou hélicoptère :

- des officiers de commandement
- des pilotes et navigateurs
- des mécaniciens navigants
- des mécaniciens au sol
- des personnels administratifs des escadrons

La plupart des bases concernées abritant trois escadrons opérationnels, nous avons focalisé notre attention sur deux d'entre eux, afin d'être plus complets. Par ailleurs, les personnes rencontrées représentaient non seulement l'ensemble des échelons hiérarchiques, des officiers supérieurs aux hommes du rang, elles illustraient également les différents statuts : officiers de carrière et sous contrat, sous-officiers engagés, MTA, personnels civils. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous disposons néanmoins d'un corpus d'entretiens assez complet qui permet

¹ Chacune des bases de notre échantillon disposait d'un Escadron de soutien technique spécialisé (ESTS) concernant un type particulier d'avion.

d'aborder un grand nombre de sujets. En outre, de l'examen détaillé de ces entretiens se dégagent suffisamment de points de convergence pour l'on puisse penser que les choix faits ici sont cohérents.

Des interviews très libres

Sur le fond, les thèmes abordés lors des entretiens sont à la fois multiples et relativement exhaustifs. L'objectif étant de laisser parler l'interviewé, et surtout d'interférer le moins possible dans son discours puisque nous cherchons à « apprendre » de lui, et non à le contraindre à entrer dans des problématiques et des hypothèses construites a priori, le guide d'entretien est constitué de questions assez générales, destinées avant tout à faire parler les interviewés. Les grands sujets abordés ont été, lors de ces rencontres :

- le rapport de la personne au travail : ce qu'elle fait concrètement, ce qu'elle aimerait faire, les difficultés auxquelles elle se heurte, la question du temps, la rémunération, comment est organisé et réparti le travail ;
- Les relations avec les différents partenaires potentiels au sein de la base : avec qui la personne est-elle en contact, pour quoi faire, quels sont ses rapports avec des supérieurs, ses subordonnés, ses collègues, les autres services. Il s'agit de faire le lien entre le travail et les autres acteurs présents dans la base : de qui chacun a-t-il besoin, pourquoi, qui représente une aide, qui pose problème,...

Il est important de souligner, surtout au vu des résultats présentés ci-dessous, que cet aspect des relations au travail est une composante essentielle de notre travail. D'autres questionnements sont apparus comme très importants, et notamment :

- Quels sont les arbitrages faits entre vie privée et vie professionnelle ?
- Comment est analysée et comprise la politique générale de l'institution ?
- Comment les différents interviewés voient-ils leur avenir professionnel ?
- Quelles implications signifie la vie militaire ? Comment celle-ci est-elle appréhendée ?

Si ces thèmes ont été tous évoqués, les priorités de l'entretien ont été fixées par l'interviewé lui-même qui, au cours de la rencontre, est amené à aborder spontanément les sujets qui lui tiennent le plus à cœur. Cette « libre parole » est primordiale pour nous, dans la mesure où elle offre à nos interlocuteurs la

possibilité de nous faire part de toutes leurs préoccupations et satisfactions, avec le moins d'interférences de la part de l'interrogateur.

Tous nos interlocuteurs nous ont très bien reçus et ont visiblement parlé sans crainte et sans prévention. L'engagement de confidentialité qui préluait à tous les entretiens a sans aucun doute facilité cette ouverture. Dans l'immense majorité des cas, on peut même dire que nous avons eu affaire à des gens très satisfaits de pouvoir parler à des interlocuteurs selon eux « mandatés » par l'Etat-major. Ces personnes étaient très heureuses de disposer d'un vecteur capable de transmettre directement un certain nombre de constats au sommet de la hiérarchie. Autre phénomène tout à fait intéressant, les personnels de tous grades et de toutes spécialités ont apprécié le fait que la hiérarchie de l'Armée de l'Air se soucie d'eux en « leur envoyant des sociologues » (sic). Il semble que la rareté des consultations menées à cette échelle et dans un cadre comme celui que nous proposons soit regretté. Certains de nos interviewés ont vu dans notre venue la confirmation du caractère préoccupant de la situation de l'Armée de l'Air en termes de gestion de son organisation. Même si nous avons insisté sur la démarche plus scientifique qu'opérationnelle de notre démarche, un grand nombre d'entre eux n'ont retenu que le second aspect. La conclusion permettra de revenir sur les implications d'un tel constat.

Afin de recueillir des informations intéressantes et construire une relation de confiance lors des rencontres avec nos interlocuteurs, nous nous sommes donc engagés à la confidentialité. Si tous les extraits d'entretiens présentés ici sont tous le produit d'une retranscription intégrale, en revanche les noms des personnes citées ne sont jamais signalés. Seuls figurent leur fonction et éventuellement, lorsque cela présente un intérêt pour la comparaison, le site sur lequel elles exercent.

Ajoutons que les extraits d'entretiens cités dans le présent rapport ont été choisis pour leur caractère représentatif. Ils se situent en quelque sorte dans la moyenne, c'est-à-dire ni parmi les plus critiques ni parmi les plus laudatifs. Les plus extrêmes, très rares dans les faits, ont été volontairement écartés.

Une comparaison qui souligne les convergences

Le premier constat fort qui ressort de nos travaux est que les convergences l'emportent largement sur les différences lorsqu'on compare les modes de fonctionnement des différentes bases et les attentes de leurs personnels. Dans

une large mesure, les mêmes préoccupations se retrouvent de manière très similaire dans nos trois sites, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de l'organisation tout à fait semblable des bases avec plate-forme aérienne, mais qui relègue au second plan les critères de différenciation qui ont prélué au choix de ces sites. En particulier, la position géographique, avec tout ce qu'elle entraîne comme contraintes pour les uns et les autres, n'a pas vraiment généré des différences aussi importantes que ne le laissaient croire les premiers entretiens en interne. L'observation des relations entre les groupes professionnels ou entre les services débouche sur des résultats tout à fait proches dans les trois sites.

Pour autant, nous verrons que des variations existent, mais elles renvoient plus à des différenciations en termes de métier, notamment transport et chasse, qu'à des éléments tels que l'environnement local, le caractère plus ou moins attirant de telle ou telle région, ou l'influence que ceci peut avoir sur la moyenne d'âge des personnels. Nous verrons aussi que le style de commandement diffère en définitive assez peu d'un site à l'autre, ou du moins que son impact sur le fonctionnement au quotidien des différentes entités est relativement modéré.

Tout en tenant compte, lorsque cela sera nécessaire, de ces différences, nous présenterons donc les résultats de cette recherche non pas à partir des monographies successives de chacune des bases, mais en recourant à un plan thématique englobant l'ensemble des bases.

De la même façon, il s'avère que les modes de fonctionnement sont très proches au sein des escadrons, nonobstant les spécialisations des uns et des autres. La hiérarchie et les rapports entre les pilotes, entre ces derniers et les mécaniciens, ou avec les autres entités de la base sont très similaires. Nous avons donc choisi de présenter globalement ce fonctionnement des escadres opérationnelles.

La présentation de nos résultats s'articulera en trois temps. Une première partie présentera les principes essentiels sur lesquels fonctionnent les unités observées. Il ne s'agit pas ici de rappeler les dispositions organisationnelles ou légales officielles qui structurent l'Armée de l'Air, mais de tirer des entretiens les principaux traits qui font les spécificités de cette organisation. Nous soulignerons notamment le rapport tout à fait particulier, passionné, que manifestent les navigants mais aussi les mécaniciens à leur métier. Une seconde partie se focalisera sur les relations hiérarchiques au sein des différentes entités et aux différents échelons : service, escadron, base. Nous chercherons à comprendre comment s'articulent les rapports hiérarchiques et les savoirs des

uns et des autres, dans un système où les compétences techniques sont primordiales. Enfin, la dernière partie nous permettra de voir comment les personnels s'accommodent des différentes contraintes pour tirer le meilleur parti du fonctionnement de cette organisation complexe et pour donner du sens à leur travail.

1) L'ARMEE DE L'AIR, UNE ORGANISATION TOUT A FAIT PARTICULIERE

Avant d'entrer plus en détail dans une analyse plus « micro » des acteurs et des relations qui s'établissent entre eux, il semble indispensable de poser un certain nombre de considérations générales qui pourront paraître banales aux acteurs eux-mêmes, mais qui sont particulièrement frappantes pour l'observateur extérieur, et particulièrement intéressantes comme éléments de contexte pour l'analyse ultérieure. Ces éléments sont surtout remarquables quand on compare l'Armée de l'Air à d'autres entités connues à travers nos propres travaux, ou à travers la littérature qui leur est consacrée.

1.1 LA PASSION DES AERONEFS

En premier lieu, il convient de rappeler, même si cela peut sembler trivial, que l'on a affaire, en ce qui concerne les pilotes et les mécaniciens au moins, à des personnels qui sont tous, à des titres divers, des passionnés des aéronefs. Cela se traduit de manière différente selon les fonctions, mais reste un élément structurant fondamental pour la presque totalité des interviewés. L'engagement de ces acteurs dans l'organisation est avant tout motivé par le fait de voler sur ou de faire voler des avions ou des hélicoptères. Tous, excepté de très rares exceptions, soulignent cet aspect. Les pilotes sont évidemment concernés, mais on retrouve une motivation semblable chez les mécaniciens, qui expriment leur fierté de travailler sur tel ou tel type d'aéronef, et sont intarissables –et très enthousiastes- dès que l'on aborde leur spécialité. Ceci se retrouve aussi bien dans les escadrons opérationnels que dans les escadrons de soutien tels que les

ESTS². Et cette passion va constituer un enjeu fort, qui va peser sur la manière dont les personnels envisagent leur carrière, même si elle se décline différemment chez les uns et les autres.

« Je suis né près d'une base de l'Armée de l'Air. Rapidement, j'ai vu des avions de l'Armée de l'Air voler, ce qui fait que, rapidement,... On est tous des passionnés dans ce métier. La passion m'a atteint. J'ai commencé à faire de l'aéroclub et puis à me renseigner sur comment rentrer dans l'Armée de l'Air. »

Capitaine, pilote, Chasse

« Déjà j'ai de la famille dans l'Armée de l'Air, c'est un milieu que je connais depuis très longtemps et depuis tout petit je voulais y entrer. C'était normal pour moi d'y entrer. (...) Je suis vraiment rentré par passion. C'était initialement la passion des avions et travailler sur avion. »

Capitaine, mécanicien, Chasse

« Il fallait que je fasse mon service national, j'ai été retenu par l'Armée de l'Air. C'était toujours plus intéressant à faire dans ce domaine-là que de faire un simple service national. Et puis ça m'a plu, je suis resté dans l'Armée de l'Air. Le milieu aéronautique m'a énormément plu donc je suis resté. »

Sergent chef, mécanicien, Chasse

Si certains plébiscitent les avions de chasse, d'autres préfèrent d'autres types d'appareils, chacun défendant les spécificités et les performances de sa machine :

« La majorité veut faire Chasse, parce qu'on est assez formaté pour ça. Mais il y a de plus en plus de gens qui veulent faire Transport ou Hélicoptère dès le départ. C'est nouveau... Avant tout ceux qui rentraient, c'était pour être pilote de chasse. »

Officier, pilote, Chasse

« La vie sur la base, ici, c'est chiant. Les gens ne restent pas. Il ne fait jamais beau, c'est plat. En plus les loyers sont chers ici. Moi, à la sortie de l'école, j'avais le choix. J'ai choisi Orléans parce que je voulais être sur Transall. Je pouvais aller à Cognac, mais ce sont des petits avions, ça ne m'intéressait pas. Il y avait Istres, mais on ne sait

² Escadrons de Soutien Technique Spécialisés, escadrons de soutien regroupant des mécaniciens aptes à effectuer des travaux de maintenance de moyen terme sur les aéronefs.

pas si on aura des Boeings ou des Mirages 2000N. Moi je voulais un gros avion. Je n'ai pas pris de risque donc j'ai pris Orléans. »

Mécanicien, Transport

« Question : pourquoi êtes-vous venu ici ?

En fait il y a plein de raisons, mais la principale, c'était le côté aéronautique : pour un avion de transport dans l'Armée de l'Air... C'était l'avion qui m'intéressait le plus, parce que c'est un quadriréacteur, parce qu'il a les performances les plus intéressantes, et parce que c'est un vieil avion. Et, généralement, plus il est vieux, et plus il est intéressant d'un point de vue aéronautique, parce qu'il y a une sensation de pilotage plus grande que sur un avion moderne où on pianote sur des boutons. C'est tellement contrôlé par des boîtes électroniques... »

Pilote, Transport

« J'ai eu de la chance d'avoir les hélicos tout de suite, en début de carrière. J'ai eu de la chance, car le travail sur hélicos, il est plus intéressant. »

Mécanicien, Hélicos

Cet enthousiasme et cette fierté, fondée sur la maîtrise d'une technicité très pointue et sur la passion des avions, sont aussi partagés, hors pilotage ou mécanique, par d'autres types de personnels comme les aiguilleurs. Dans tous ces métiers techniques, la passion se manifeste par exemple à travers l'accueil témoigné aux visiteurs, qu'ils soient enquêteurs ou simples « touristes ». Les personnels font preuve d'une patience et d'une application remarquables quand ils parlent de leur appareil et de ses performances, y compris lorsqu'ils doivent assurer plusieurs visites à la suite. Ils tentent de faire partager aux gens de l'extérieur le plaisir qu'ils éprouvent à manipuler des systèmes de haute technologie et les sensations physiques ressenties en vol. Ainsi, que ce soit devant des élus, des collégiens ou devant des personnes âgées, le militaire de l'Armée de l'Air, mécanicien, pilote ou navigant, éprouve une fierté certaine à montrer combien son travail est particulier. Le fait de pouvoir montrer des engins d'une telle technicité et facilement propices à susciter l'imagination représente un atout professionnel certain :

« Quand mes parents sont venus voir sur quel appareil je travaillais, je ne vous raconte pas le visage de mon père... Il était fier. »

Mécanicien, Transport

Ce caractère passionné représente à la fois un atout et un inconvénient pour l'institution qu'est l'Armée de l'Air. C'est un atout car la possibilité de voler sur de tels engins ou bien le fait de travailler sur l'hydraulique ou les circuits électriques de telles machines valent bien, pour ses personnels, quelques sacrifices, en termes de carrière ou de temps de travail. Et nous verrons que beaucoup, parmi les interviewés, sont prêts à renoncer à des avantages divers pour pouvoir continuer à voler ou à travailler sur ces appareils. Mais, à côté de cela, toutes les imperfections que génère l'organisation deviennent particulièrement insupportables pour ces passionnés. En particulier, tout ce qui ne touche pas directement au travail, et notamment tout l'aspect gestionnaire – « les papiers » ou la « paperasse » selon les termes employés par les interviewés-, suscitent des insatisfactions chroniques. C'est un premier constat fort pour comprendre le fonctionnement de cette organisation. Toute réforme ou toute décision touchant l'institution doit être mesurée à l'aune de cette passion.

Pour en revenir à la fierté ressentie par les personnels pilotes ou mécaniciens, elle s'avère d'autant plus aiguisée que, chacun dans son domaine ou sa spécialité, tous sont issus d'un système de formation, à travers des mécanismes de concours, très ardu et très sélectif. Ils sont en quelque sorte les « survivants » d'une série d'éliminatoires successifs qui font d'eux les meilleurs. Tous l'évoquent longuement lorsqu'on leur demande d'expliquer les raisons qui les ont menés à leur poste actuel. Néanmoins, cela s'accompagne presque toujours d'une assez grande modestie, dans la mesure où, comme nous allons le voir, les mécanismes de fonctionnement de l'Armée de l'Air sont conçus comme un apprentissage permanent, y compris aux échelons les plus élevés.

1.2 UN SYSTEME D'APPRENTISSAGE PERMANENT

Un autre constat fort renvoie à une certaine instabilité structurelle à laquelle l'organisation a habitué ses membres. En effet, on constate qu'il n'y a pas de situation acquise et que les personnels sont confrontés à une mobilité tant géographique que professionnelle.

L'ensemble des témoignages recueillis souligne la fréquence des déplacements géographiques, au moins pour les gens qui ne relèvent pas du statut sous contrat : la plupart des personnes interrogées ont changé plusieurs fois de base, parfois tous les trois ou cinq ans, certaines à la suite de fermetures de sites, mais

les autres en suivant un cursus « normal ». Au mieux, les moins mobiles –ou les plus chanceux- peuvent espérer un maintien sur le même site pendant 10 ans.

« Nous, on sait que quand on rentre dans l'armée, on va être muté, que dans notre carrière on va être amené à bouger. Après il y a des cas particuliers, mais 80 % des gens connaissent des mutations. Donc on l'accepte en fait, on a été formé pour ça. Et si on ne l'accepte pas, on sort du système, on part de l'armée. Mais ceci dit, on a quand même un choix de base : on demande. Il vaut mieux demander avant qu'on nous propose parce que, généralement, c'est que c'est trop tard, et c'est des bases qui sont peu demandées, où il faut combler des besoins. Donc autant anticiper, et on sait que comme on fait en moyenne entre 8 et 10 ans, il est bon de faire une demande de mutation avant. Ceci dit, d'une base à l'autre, c'est différent. C'est sûr que si c'est une base peu demandée et qu'on a envie d'y rester, on n'est pas obligé de faire sa demande et on est tranquille pendant un moment. »

Sergent, mécanicien

Comme on le verra par la suite, l'enjeu des mutations constitue sans aucun doute un élément essentiel de différenciation entre les divers types de personnels, officiers de carrière ou sous contrat, MTA ou engagés. Malgré l'accord explicite passé par l'armée de l'air avec les impétrants, et qui prévoit une grande mobilité, il reste que cette question subsiste comme un thème extrêmement sensible pour les acteurs. Même s'ils en ont accepté le principe, on ressent une certaine lassitude et souvent également une certaine inquiétude auprès de plusieurs interviewés, quelle que soit leur qualification et leur fonction. Ils semblent usés et fatigués des conséquences professionnelles et surtout familiales de ces déménagements. A partir d'un certain âge, ou en raison de circonstances familiales particulières, un certain nombre d'entre eux semblent considérer la mobilité comme une contrainte difficile à supporter. Ce thème sera évoqué lorsque nous reviendrons sur les enjeux extraprofessionnels des personnels. Quoi qu'il en soit, la mobilité fait partie des impératifs dont chacun doit tenir compte et qui ont des répercussions sur l'organisation mais aussi sur les relations de travail.

La jeune recrue pilote est d'ailleurs confrontée rapidement à ce rythme, puisque la formation est dispensée sur plusieurs sites. Les futurs pilotes passent par l'école de Salon-de-Provence, puis selon leur classement et leurs aspirations, sont orientés vers des écoles de chasse ou de transport situées dans d'autres régions, et enfin partent pour une troisième base pour se spécialiser sur un avion particulier. Les mécaniciens suivent un parcours tout aussi varié : de Nîmes –classes militaires- à Rochefort –école des mécaniciens-, puis sur une

base où ils apprendront à travailler sur un type spécifique d'avions, ils changent fréquemment d'affectation.

Cette mobilité géographique est en fait l'expression la plus visible d'une réalité tout aussi structurante pour l'organisation : les personnels sont en formation permanente, quel que soit leur fonction, leur grade et leur niveau de compétences.

« Après toute ma formation, Salon, Cazaux, Tours, je suis arrivé ici. « Arrivé » est un bien grand mot, parce qu'il y a tout un cursus de formation : vous apprenez une nouvelle machine, vous allez à Orange, vous apprenez un nouveau système, vous allez à Luxeuil... Bon, vous êtes quand même affecté à l'escadron, vous êtes au tableau d'effectifs, mais il faut faire des stages. Je suis arrivé pleinement disponible à l'escadron neuf mois après mon affectation. Depuis, je suis le cursus habituel. La première année est consacrée à la mission principale, Ensuite, je suis passé pilote opérationnel, c'est-à-dire que je suis apte à la mission. La seconde année a été consacrée à la découverte des missions conventionnelles pour devenir sous-chef de patrouille, donc apte à mener deux avions au combat dans les missions conventionnelles. Et puis la troisième année, ça a été l'entraînement à la qualification de chef de patrouille, apte à mener quatre avions ou plus au combat. Tout ça ponctué de divers détachements. »

Officier pilote de carrière

Car la formation ne s'achève pas lorsque le pilote ou le mécanicien ont intégré leur unité d'affectation. Les premiers temps, le nouvel arrivant n'est pas, malgré sa formation, reconnu comme apte à exercer son métier. Les plus anciens lui montrent bien que rien n'est gagné, et que l'expérience professionnelle de terrain prime sur les diplômes antérieurs. Il doit passer par toute une série d'épreuves, tant professionnelles qu'en termes de services, qui s'apparentent parfois à un bizutage mais qui sont surtout destinées à montrer au jeune qu'il ne possède pas le métier.

« Si on est arrivé jusqu'ici, c'est qu'on accepte de nettoyer le bar... ça ne nous dérange pas d'aller chercher les croissants, de faire le café, de faire le c... Parce que depuis le début c'est comme ça, ceux qui ne supportent pas sont déjà partis. (...)

La journée type, pour un jeune en escadron, ça va être : 7h30 arrivée à l'escadron. On est plusieurs, on se répartit : y'en a un qui amène les croissants, l'autre nettoie le bar, on prépare le café... Après on prépare et on révisé. Tout le monde, en arrivant, passe par le bar, dit bonjour, prend un café, discute 5 minutes. Sauf les jeunes : nous, pendant ce temps-là, on prépare le briefing, sachant que tous les matins, on a deux questions du jour. Tous les matins, il y a le météorologue qui vient, le contrôleur de la tour qui vient. Et ils présentent la situation globale, l'activité de la journée sur la piste.

Et, après, à l'issue, il y a deux questions, deux jeunes qui sont interrogés tous les matins. On a la question avant, mais bon, ça n'empêche pas de ... ça va être des questions sur l'avion, ce qu'on fait en cas de panne moteur par exemple. Donc, il y en a un qui passe, et on est là, devant tout le monde, presque au garde-à-vous devant 40 personnes. On présente, on récite notre truc qu'on a appris, et après on a plus ou moins de questions. Le but, c'est de creuser un peu pour voir si on connaît. Ça, c'est le petit coup de stress du matin. C'est standard, tous les matins. C'est stressant, parce que passer devant 40 personnes qui ne sont pas forcément là pour nous faire des cadeaux... C'est pénible, mais en même temps ça nous permet de toujours renouveler nos connaissances, de nous tenir à niveau. C'est pas que pour nous flageller tous les matins. Bien que ce soit ça et que c'est très pénible, mais en même temps, vu notre métier, c'est important. »

Aspirant, Chasse

«L'arrivée en escadron est dure, parce qu'il y a énormément de choses à apprendre, et on est un peu considéré comme de la m... C'est vrai que l'arrivée en escadron est dure, et la formation dure et exigeante. En fait, cette formation s'accélère en arrivant à l'escadron, parce qu'à chaque fois qu'on passe un échelon, on pense que ce sera plus simple. En fait, c'est chaque fois plus difficile. On se dit 'c'est bon, je maîtrise tout, c'est super !', et puis on arrive au-dessus et on se dit 'non, en fait je ne maîtrise rien du tout'. A chaque fois, c'est une remise en question complète, mais sans devoir oublier ce qu'on avait appris avant. »

Jeune officier, Chasse

« En fait, moi je ne le pensais pas au début, mais on le remarque : c'est vrai que, en vieillissant, on remarque de plus en plus qu'on était mauvais quand on était jeune. Quand on arrive en escadron, on ne le remarque pas, parce qu'on bosse beaucoup, et on sait beaucoup de choses par cœur. On pense maîtriser. Et, en fait, à force d'apprendre sans arrêt, de faire des vols, de se faire taper sur la tête, ça rentre... Et après, quand on fait des vols avec des plus jeunes, on se dit 'Moi, je suis cool, je ne suis pas méchant', et on lui pose, au jeune, une toute petite question qui est anodine, qui n'était pas forcément pour le tester, et on voit qu'il répond n'importe quoi, ou qu'il va répondre quelque chose en se disant 'je lui dis n'importe quoi, il ne saura pas'. Et on dit que non, que c'est pas comme ça qu'il faut faire. Et puis au fur et à mesure, on devient plus exigeant avec les jeunes, et on remarque qu'on devient comme les anciens. On peut très bien le faire de façon pédagogique, que ça serve, sans forcément être exécrationnel, mais bon, des fois, il faut... Il y a des choses qu'on ne peut pas laisser passer. Surtout un navigateur, parce que nous, on laisse notre vie à un jeune : moi, je n'ai pas les commandes et je ne sais pas comment pilote le mec qui est devant. Donc un jeune qui vient d'arriver en escadron, il a 20h de vol sur l'avion, moi je dois en avoir

600. J'ai beaucoup d'expérience, mais en soi, l'avion je ne sais pas le piloter. Je pourrais le ramener, mais je ne sais pas vraiment le piloter. Donc, en fait, le jeune, on le laisse faire, mais au bout d'un moment, on est obligé de lui dire 'Arrête tes conneries !'. Faut un peu de discernement, et c'est ce qu'on acquiert au fur et à mesure des années, avec l'expérience, et qui permet de juger les autres. Et c'est vrai qu'au départ, on pense qu'on va être gentil avec les jeunes, et on essaie d'être gentil, mais des fois on ne peut pas. »

Navigant, Chasse

A maints égards, et sans bien entendu négliger les compétences techniques, les escadrons apparaissent comme des écoles de modestie. Finalement, tout le monde se forme en permanence. Les uns et les autres passent sans cesse de nouvelles unités de valeur, de nouvelles qualifications, avant de retourner à l'école pour devenir moniteur. Personne ne peut se permettre de mettre en avant ses qualités pour en imposer aux autres.

« Ça ne sert à rien d'être un super pilote. On veut des bons, mais on regarde l'aspect extraprofessionnel. Si on a affaire à un asocial, on ne va pas le garder. Si le gars est un mauvais pilote et un mauvais dans ce qui est l'extraprofessionnel, il va partir. Si c'est un bon pilote et un mauvais dans l'extraprofessionnel, si on n'a pas la choix on le garde, mais on fera tout pour qu'il parte. Si quelqu'un est très bien câblé en extraprofessionnel et est un plus ou moins bon pilote, on va faire tous les efforts pour l'en sortir et on attend le déclic »

OSC³, formateur, Transport

D'ailleurs, même les plus anciens peuvent se retrouver en position de novice. En effet, quand un officier, y compris parmi les plus expérimentés, change d'appareil, il se trouve en situation de devoir tout réapprendre. Si on lui épargne les bizutages réservés aux plus jeunes, il est néanmoins placé au bas de l'échelle des qualifications et doit passer toutes les UV pour parvenir à une compétence équivalente à celle qu'il avait sur le précédent appareil. Ce système, qu'il s'agisse des débutants ou des pilotes confirmés qui changent d'appareil, est accepté par tous, du moins par tout ceux qui restent. Les autres partent.

« Quand je pars en mission, suivant la mission il faut que je me replonge dans les bouquins, je domine moins l'avion. Je suis un ancien en Jaguar qui arrive sur 2000. Il faut que je me refonde dans la masse, même si je connais plus de choses que les jeunes. C'est à moi de me remettre en cause, même si je suis un ancien avec une aura. »

Capitaine, Chasse, pilote expérimenté

³ Officier Sous Contrat.

L'enjeu de la formation permanente est donc très structurant. A tous les niveaux, chaque pilote a des choses à apprendre, des tests à réussir.

« On nous prend des pilotes et on nous les met en école, et ces jeunes reprennent leur formation après. Et ils font ça régulièrement. La finalité c'est de faire voler les Mirages. Tout est orienté vers la formation des gens. 95% des vols c'est pour former les équipages, le reste c'est pour se maintenir dans la qualification. »

Commandant en second, escadron de Chasse

Cette prégnance de la qualification et de l'expérience se traduit par une conséquence très claire : la qualification prime le grade. Ainsi, il n'est pas rare que des lieutenants plus expérimentés dirigent des capitaines, qu'ils soient leaders de patrouilles. De même, dans des équipages à plusieurs personnes, le navigateur peut donner des ordres au pilote, si c'est lui le plus ancien et le plus qualifié. Ce système de qualification instaure de fait une hiérarchie tout autre que celles des grades ou celle reposant sur le prestige des écoles. Les officiers de carrière ne s'y trouvent nullement privilégiés par rapport aux OSC qui, eux, restent plus longtemps et peuvent de ce fait agréger davantage d'heures d'expériences. Ce thème des rapports OSC-officiers de carrière sera abordé de manière plus approfondie par la suite. On notera simplement pour l'instant que, dans le travail au quotidien, l'appartenance à un corps a priori plus prestigieux, celui des officiers de carrière, n'apporte pas de supériorité dans le quotidien des missions : celle-ci se fonde clairement sur l'expérience acquise.

Dans les escadrons opérationnels visités, cette hiérarchie parallèle, technique, se manifeste en particulier par la présence, sur les tableaux de planning, d'étiquettes nominatives de couleurs différentes selon les échelons de qualifications. En d'autres termes, en fonction du niveau de compétence atteint, les étiquettes varient et ce, indépendamment des grades. Un commandant peut ainsi avoir son nom et son grade sur une étiquette d'une couleur signifiant qu'il est d'un niveau moyen, alors qu'un lieutenant aura une étiquette affichant sa qualité de moniteur.

« Ici dans le cockpit, la fonction prime le grade. Le commandant d'escadron désigne le commandant de bord, le plus expérimenté, pour diriger la mission. Il aura l'autorité morale et physique pour toute la mission, même s'il vole avec un colonel. »

Officier, pilote, Transport

Pour aller plus loin, et montrer combien la modestie doit s'imposer à tous, la formation à partir des méthodes dites CRM⁴ et PRM⁵ impose l'écoute et le contrôle croisé entre membres d'un même équipage et d'équipages volant en patrouille. Fondées sur le constat d'une grande part de causes humaines dans les accidents aériens, et en particulier suite à des conflits ou à un manque de communication dû à un trop grand respect de l'autorité, ces méthodes préconisent, voire imposent, des échanges obligatoires et une critique réciproque encouragée : même le plus chevronné n'est pas à l'abri d'une remise en cause par un jeune arrivant.

« Dans l'avion il faut vraiment une harmonie, donc le CRM c'est pour être sûr qu'on travaille vraiment ensemble, qu'il n'y ait pas de leadership qui se dégage, et ça n'est pas toujours facile »

Pilote expérimenté, biplace

« La composition d'un équipage ne se fait pas au hasard, mais selon la somme des qualifications. On ne met pas que des jeunes et pas que des vieux. On ajuste au mieux : c'est l'aspect 'conjugaison des savoir-faire'. (...)

Pour le travail dans le cockpit, c'est 75% de méthode de travail, tout est pré mâché, c'est issu de l'expérience de nos anciens. Les 25% qui restent, c'est la gestion du facteur humain. C'est apparu il y a 20 ans, à partir des analyses d'accidents d'avions. Ce qui reste, avec la technique, c'est que les causes d'accidents sont souvent des erreurs humaines, souvent dues à des problèmes de méthode de travail. Donc on a des cours de facteur humain, on nous sensibilise à tout ça. Il faut se surveiller les uns les autres. Par exemple, un vieux sera plus rapide à dire OK pour telle ou telle chose, et un jeune sera plus attaché au règlement. Le vieux doit apprendre à se remettre en cause, et le jeune à surmonter sa position inférieure. »

Pilote expérimenté, Transport

Même parvenu au plus haut niveau, le pilote se doit de limiter ses éventuelles aspirations à « dominer » ses collègues. Comme nous l'avons déjà signalé, une certaine forme de sociabilité est la condition essentielle pour être accepté par les autres pilotes. Ceci est bien entendu vrai dans le transport ou les hélicoptères où cohabitent trois à cinq membres d'équipage. Mais ça l'est également dans la chasse où le vol à deux et plus largement le vol en patrouille qui imposent une coordination.

⁴ Crew Resources Management

⁵ Patrol Resources Management

« On a développé une formation et une culture qui font que l'on doit être capable de composer des équipages avec des personnels issus de tous les escadrons : c'est pour cela que la formation est standardisée. Si quelqu'un n'a pas d'affinités avec un autre, on considère que c'est un problème. Si le gars ne résout pas cela, on le mute ailleurs. Il y a un aspect essentiel de capacité de travail en collectif, de capacité d'adaptation... »

Pilote, Transport

Evidemment, cette nécessité de s'adapter au collectif s'avère une condition *sine qua non* dans le Transport. Les pilotes du transport se distinguent d'ailleurs, disent-ils, de la chasse par leur côté moins individualiste. Mais ce qui se retrouve dans les deux cas, transport ou chasse, c'est le refus du conflit et la capacité à fonctionner collectivement avec ses partenaires de vol. Il ne s'agit pas de dire que les tensions et les conflits sont absents de l'Armée de l'Air, mais que le conflit doit être maîtrisé, intériorisé, et plus généralement banni. Les exigences du vol, les risques inhérents à ce type de métier et la pression de la sécurité font que celui qui se permet le conflit doit être exclu. D'une part, il montre qu'il n'est pas capable de maîtriser ses nerfs, ce qui le disqualifie dans un métier où le sang froid est de mise. D'autre part, les tensions peuvent déboucher sur des accidents, elles en augmentent les risques, ce qui n'est pas acceptable. Dans un monde où la sélection s'avère assez impitoyable, les non coopératifs sont éliminés, ou réorientés sur des postes moins risqués.

Il résulte de tout cela une ambiance particulière dans les bases. Contrairement à la plupart des organisations que nous avons pu côtoyer, les relations entre les différents acteurs sont feutrées, peu chargées émotionnellement ni affectivement, du moins en apparence. Excepté quelques cas particuliers et très rares, les entretiens sont exempts de passion, de tension ou même d'agacement quand sont évoquées les relations des acteurs les uns avec les autres. Ceci ne signifie pas qu'il n'y ait aucun problème, mais que quand s'en présente un, il faut absolument le gérer, ou l'effacer.

1.3 UNE SITUATION SIMILAIRE CHEZ LES MECANICIENS

Dans une certaine mesure, les mêmes caractéristiques se retrouvent chez les mécaniciens, avec cependant des différences qui renvoient aux spécificités des métiers des uns et des autres. Comme les pilotes, les mécaniciens sont insérés dans un système de formation permanente où il est essentiel de progresser sans cesse. Eux aussi, bien qu'ayant reçu une formation assez poussée, sont placés dans une position d'apprentissage au contact des anciens. Il s'agit, comme dans le cas des navigants, de leur montrer que le savoir acquis en école n'est qu'une étape, et qu'il doit être complété par une formation « sur le tas ». A cette fin, un système de parrainage des nouveaux arrivants est mis en place. La première année est ainsi essentiellement une période d'observation, avec un suivi attentif des aînés. Puis, tout au long de la carrière, le sous-officier doit continuer à se former, à se tenir au courant des modifications techniques :

« Je suis expérimenté et je forme les jeunes. On fait la formation, l'instruction, on débriefe beaucoup, on a des créneaux pour ça. On reparle de tout beaucoup entre nous, on se forme. »
Sous Officier, mécanicien, Hélicos

« Quand on arrive sur une base, il y a toute une période de parrainage, de six mois ou un an. L'école ne suffit pas. Il y a un encadrement très sévère, une spécialisation sur l'appareil. On ne fait rien tout seul. Toute l'équipe vous encadre. Quand vous êtes OK, on vous laisse. »

Sous Officier, mécanicien, Transport

« Le Transall, c'est un avion complexe et ancien. Il faut une bonne formation. Et comme il est ancien, il y a beaucoup de nouvelles pannes pas connues. C'est important de se remettre en cause, d'aller plus loin que ce qui est prévu quand on inspecte l'avion, pour assurer la sécurité des vols. »

Sergent, mécanicien, Transport

Ce système d'encadrement et de parrainage se retrouve chez les officiers mécaniciens qui, même lorsqu'ils sont issus du corps des sous-officiers, entrent dans un processus d'apprentissage similaire :

« C'est assez bien fait dans l'armée de l'Air, parce que là vous avez une année de parrainage : pendant une année, on est là pour apprendre (les lois, la documentation, la réglementation, le référentiel nécessaire pour commander), pas pour avoir des responsabilités. C'est aussi un apprentissage pratique : on demande au jeune de se mêler à ses sous-officiers pour comprendre l'essence du métier et savoir ce que font les hommes. Il faut bien connaître leurs limites pour après ne pas demander l'impossible. Un an après on vous confie les clés, vous êtes chef. Le système est bien fait, il permet d'évoluer de façon sereine, parce que du jour au lendemain exercer le commandement en sortant de l'école, ce n'est pas évident. (...) L'expérience nous a montré que lâcher un jeune directement dans la fosse aux lions, c'est lui couper les ailes. On n'est pas là pour casser, on est là pour faire des gens efficaces, donc ça demande une progression, surtout dans les systèmes complexes comme les escadrons de combat. Et après il y a une montée en puissance dans l'exercice des responsabilités. Au début, on va vous donner des missions « faciles », dans un environnement franco-français, et l'officier retrouve ses repères (d'une base à l'autre, la loi est la même), et puis après, petit à petit, on va voir ce qu'il donne dans l'international. (...)

Donc après, vous commencez à avoir de la bouteille, vous faites des missions où on utilise vos compétences, vos capacités d'adaptation, les petits trucs que vous avez appris sur le terrain, pour faire des choses plus difficiles »

Officier, mécanicien, Chasse

Cette insistance sur l'apprentissage pratique se double d'un système de contrôle très rigoureux, qui additionne contraintes classiques du transport aérien et obligations nées de la structure militaire. Ainsi, chaque intervention est effectuée sous la responsabilité d'une personne qui en assume les conséquences puisqu'elle signe une feuille récapitulant précisément les détails de l'opération. De plus, ces interventions sont vérifiées par un contrôleur qui contresigne la feuille :

« On a des formulaires pré remplis, c'est nominatif, telle opération, c'est telle personne. On met le temps passé et on signe. Il y a un contrôleur à chaque fois, c'est le principe en aéronautique, c'est la même chose dans le civil. Le contrôleur, c'est une personne d'expérience, qui est depuis 8 ou 10 ans sur l'appareil. Il a un certain grade, il est plus que sergent. Si une opération est mal faite, il nous remet dans l'axe, c'est justifié. »

Sergent, mécanicien, escadron de soutien technique spécialisé

« Quand on fait un dépannage, on est toujours au minimum deux, il y a un autocontrôle et un chef d'équipe qui est contrôleur. Chaque outil est gravé, on contrôle les caisses à outil. Quand un avion part, il n'y a aucun risque. »

Sergent, mécanicien, escadron de transport

Et c'est le chef de piste, un membre du corps des mécaniciens parmi les plus anciens et les plus gradés qui remet l'avion, s'il juge celui-ci apte à voler et à réaliser la ou les missions prévues, au personnel navigant. Chacun engage donc sa responsabilité. De toutes façons, la pression qui pèse sur le mécanicien est à la fois morale et juridique. En effet, chacun est conscient qu'une erreur technique peut avoir des conséquences fatales, et personne n'a envie d'avoir des morts sur la conscience. Même si cela ne suffisait pas, chaque accident donne lieu à une enquête judiciaire, à une enquête administrative et à une vérification par la hiérarchie.

« Tout ce qui est fait sur un avion est enregistré, suivi, et en plus on a une traçabilité des opérations qui permet de remonter à la personne. Les causes techniques sont rarement la cause des accidents. Souvent, quand les accidents arrivent, c'est une erreur humaine. Et puis, les accidents sont en baisse. Même avec le Transall, qui est un vieil avion, et qui a des pannes récurrentes. Quand le nombre d'heures de vol d'un avion augmente, le nombre d'heures de maintenance augmente. Mais quand un avion est en l'air, on sait qu'il est en bon état. Le fait qu'il soit vieux n'entraîne pas plus d'accidents, mais plus de travail. »

Officier mécanicien, Transport

Comme pour les pilotes, la sérénité est de mise, afin d'éviter les énervements générateurs d'erreurs :

« On essaie de faire en sorte que les gens travaillent sereinement, car la précipitation accroît le risque d'erreur. La pression on doit l'absorber nous officiers, ça ne doit pas peser sur les mécanos. »

Officier mécanicien, Transport

Il est hors de question de laisser émerger des querelles, des tensions, des jalousies entre catégories professionnelles. Les pilotes disent ainsi éviter les remarques envers les mécaniciens, et ceux-ci respectent les pilotes et leurs missions. Dans ce cadre, la place des intermédiaires que sont les officiers mécaniciens est importante, c'est eux qui doivent assurer la fonction tampon entre les uns et les autres. Ils représentent une garantie que le travail a été bien fait et que l'appareil est utilisable sans risques car, comme nous le verrons et contrairement à une idée reçue, les pilotes, même s'ils sont conscients de faire un métier à risques, ne sont pas – ou ne sont plus – des aventuriers téméraires et inconscients. Les missions sont au contraire calculées pour éviter au maximum les imprévus. Et la mécanique tient évidemment une place primordiale dans cette limitation des risques.

1.4 UN SYSTEME ASSEZ DEPERSONNALISE

Dans un tel ensemble humain et technique reposant sur une forte responsabilisation des uns et des autres, les relations sont pourtant, contre toute attente, assez dépersonnalisées. Ou du moins, on peut dire que l'organisation ne favorise pas le développement de relations interpersonnelles très intenses et très suivies. Ceci se manifeste de plusieurs façons.

En premier lieu, les équipages aériens ne sont pas permanents. Les personnels navigants ne fonctionnent pas avec les mêmes partenaires d'une mission à l'autre. Cette règle se vérifie aussi bien dans les escadrons de transport que dans la chasse. Dans le transport, les équipages sont constitués de deux pilotes, d'un navigateur et de un ou deux mécaniciens navigants. Or, il n'existe pas de groupes constitués. Tous les navigateurs « tournent » avec tous les pilotes, et avec tous les mécaniciens navigants, au gré des missions. De même, il n'existe pas de « couples » de pilotes amenés à voler tout le temps ensemble. C'est en fonction des disponibilités des uns et des autres que va se former un équipage.

Certes, la composition de ces équipages ne relève pas de l'aléatoire. L'idée directrice est d'associer par exemple des anciens chevronnés et des jeunes débutants pour que, comme nous l'avons signalé précédemment, les novices s'entraînent au contact de leurs aînés et que ces derniers se remettent partiellement en cause au contact des sortants d'école plus attachés aux règles et aux innovations. Autre facteur important dans la constitution de ces équipages, celle-ci est adaptée aux particularités de la mission. La plus complexe sera attribuée aux personnels les plus expérimentés. On tient également compte du nombre d'heures de vol de chaque pilote, afin que tous puissent obtenir leur quota annuel. Toutes ces variables sont essentielles. En revanche, la gestion des emplois du temps des personnels, les taux de mutations élevés, et les congés avec diverses récupérations rendent une éventuelle permanence des équipages difficile à gérer. De ce fait, les pilotes et les autres navigants « tournent » les uns avec les autres.

« Tous les jours, il y a une réunion, on a les ordres pour le lendemain. On désigne les équipes pour le lendemain. Il n'y a pas d'équipage préformé. On vole avec tout le monde.

Le plus qualifié entre le pilote et le navigateur dirige... On a des qualifications logistiques et tactiques. Le pilote hier était leader de deux avions. Moi ce matin j'étais leader de 4 avions. Celui qui a la plus grosse qualification est commandant de bord. Je suis aussi qualifié que le commandant d'unité. On raisonne par qualification plus que par grade. »

Navigateur, Transport

« Il n'y a pas d'équipage construit, non, on peut voler avec n'importe qui. A chaque mission, on ne vole jamais avec les mêmes. C'est rare qu'on soit avec les mêmes. Ça pourrait arriver qu'on fasse avec les affinités des uns et des autres mais c'est la disponibilité des uns et des autres qui forme les équipages. C'est ça que les chefs de service gèrent, ils ont leurs tableaux pour répartir les missions équitablement pour que ce ne soit pas les mêmes qui partent. »

Mécanicien navigant

Le même mode de fonctionnement, c'est-à-dire la constitution *ad hoc* et variable des équipages ou des équipes qui vont voler ensemble se retrouve dans la chasse. Y compris lorsque les avions sont biplaces, avec un pilote et un navigateur, on ne cherche pas à mettre ensemble toujours les mêmes partenaires. Si le jeune pilote novice a un « parrain » attitré, il ne volera cependant pas exclusivement avec lui, mais avec tous les navigateurs qualifiés de son escadron.

Il convient d'insister sur la non permanence des équipages, car elle induit un type de relations particulier. En effet, les navigants qui effectuent une mission ensemble ne se connaissent pas forcément très bien. Ou bien, il arrive fréquemment que deux ou trois personnes qui sont affectés à une mission n'aient pas volé dans le même avion depuis longtemps. Il est donc rare d'observer des phénomènes de « vieux groupes ». Les uns et les autres ne savent pas toujours dans quel état d'esprit est le partenaire, ni quels problèmes personnels et familiaux il traverse. Or, conjugué à la nécessité de surveillance les uns des autres selon les principes du CRM, la familiarité plus ou moins faible avec telle ou telle personne conduit à des comportements où coopération et contrôle sont étroitement imbriqués :

« On a un rôle social, on essaie d'arranger les choses au maximum, mais ce n'est pas faisable ni beaucoup ni longtemps. Ça se règle entre le leader et ses adjoints. En vol, il ne faut pas être psychorigide ni individualiste. Quand on est dans un avion de transport, il y a un facteur de gestion du stress. On le voit, certains se bloquent. Avec mon ancienneté, j'arrive à le gérer. Si on a un avion avec deux jeunes, il faut un mécano ancien qui dise 'stop' si ça ne va plus. Par exemple, si le gars a une copine qui

lui a annoncé le matin qu'elle s'en allait, ça peut être un problème. La question est 'Est-ce que le type peut être dangereux?'. Les autres doivent le voir. Tout le monde se surveille. Je dois compter sur les autres. Je peux faire beaucoup de choses tout seul, mais si c'est une mission à risques, je ne peux pas faire tout tout seul. Après il faut les formes pour parler aux autres. Par exemple, le mécanicien détecte un trouble du comportement chez un pilote, par exemple de la fatigue. Il doit lui demander en prenant les formes. »

Pilote, OSC, Transport

Il n'y a donc pas d'équipage constitué, ni d'ailleurs d'avion attribué à un seul pilote ou à un groupe de navigants. Tout le monde peut voler sur n'importe lequel des avions de l'escadron. Contrairement aux images de films de guerre traditionnels où l'on voit un appareil attribué à un héros, l'Armée de l'Air française ne peut se permettre de gérer ses matériels et ses personnels de cette façon. Il n'y a pas fidélisation d'un équipage à « son » avion.

Il n'y a pas non plus, au sol, de mécanicien ou d'équipe de mécaniciens attachés à un seul appareil. Tout le monde est amené à travailler sur tous les avions de l'escadron. L'atelier est divisé en cellules, chacune spécialisée dans son domaine : hydraulique, moteur, électronique, avionique, armement, etc... Même si l'une des ambitions des gestionnaires de l'Armée de l'Air est de parvenir à une plus grande polyvalence de ses personnels mécaniciens, chaque cellule vit de manière relativement autonome.

« Tout le monde travaille sur tout les avions. Le personnel bouge, les avions bougent, les pilotes tournent, on ne peut pas dédier des mécaniciens à un avion. »

Mécanicien, escadron opérationnel

Tous les actes sont contrôlés, enregistrés, suivis, assurant une traçabilité renvoyant aux personnes. Mais le contact humain direct est relativement restreint. Ainsi, au lieu de l'image d'Epinal d'un pilote avec un avion et une équipe dédiée, on a affaire à un système plus impersonnel. Tout le monde se connaît plus ou moins, mais les pilotes et les mécaniciens discutent peu entre eux. C'est le chef de piste ou ses adjoints qui assurent l'interface avec les navigants, sur un mode plus ou moins volubile. Pilotes et mécaniciens se croisent, se saluent, se respectent, mais n'ont pas vraiment de relations très intenses ni très chaleureuses, comme en témoignent les uns et les autres.

« Ce que je trouve dommage, c'est qu'il y a une scission entre le monde des navigants et celui des mécaniciens. Les gens ont tendance à oublier qu'il y a d'autres gens à côté qui

travaillent. Je me bats tous les jours contre ça parce que moi j'ai connu les deux côtés. »

Mécanicien navigant

« On est en contact avec les pilotes dans les cas de debriefing concernant les pannes par exemple, ou alors pour tout ce qui concerne l'habillement, c'est-à-dire les vêtements spécifiques au vol : casques, masques, combinaisons, jumelles de vision nocturne, ce matériel est également révisé et réparé... De manière générale, chaque fois qu'il y a une panne, nous sommes dedans, et on est au contact avec les pilotes. Après ça dépend aussi des spécialités. Dans une unité, il y a différentes spécialités, par exemple la piste, les pistards, les jeunes qui préparent le vol. Dans leur cas, ils font le départ avec les pilotes, ils assistent le démarrage, dirigent l'avion, et le parquent à son retour. C'est un service à part qui se charge de la mise en œuvre des appareils. Donc eux ils ont un contact avec les pilotes. Après, quand ils voient un problème, ils nous en font part. Ils ont la même formation que les gens qui travaillent en atelier. D'ailleurs, les jeunes qui travaillent sur la piste sont à l'origine de chez nous. Quant aux plus anciens, ils reviennent chez nous : la remise en œuvre, ça lasse. Les jeunes aiment bien la piste, mais après, le matin, quand il fait froid, c'est dur. Donc ils essaient ensuite de repasser dedans, où le travail est plus intéressant et plus confortable, même si on voit moins les pilotes. »

Mécanicien, chef d'atelier escadron opérationnel

«Avec les navigants, j'ai assez peu de contacts. Mais pourquoi pas, s'ils remarquent un rivet qui s'en va. (...)

Question : Vous êtes en contact avec des officiers autres que mécaniciens ?

Non, j'ai pas besoin. Si les pilotes ont un souci, ils en rendent compte à la piste qui remonte ensuite l'info. »

Mécanicien escadron opérationnel, Chasse

«Ici, les navigants, on les croise seulement. Ils arrivent quand l'avion est prêt. C'est 'bonjour', 10 minutes et c'est tout, mais c'est sympathique.(...) Les personnels navigants, on ne les croise jamais. Ils ont un escalier à eux, ils débarquent au bureau de piste pour savoir quel avion ils vont prendre »

Mécanicien, escadron opérationnel, transport

« Avec les pilotes, on se voit assez peu. Après quand on est de piste, si tout va bien, si tout est OK, si c'est des jeunes, on discute... Mais sinon on les côtoie assez peu. »

Mécanicien escadron opérationnel, Chasse

« Un escadron, ce sont deux entités, les services techniques qui font la maintenance des avions, ce ne sont que des sous-off, excepté les chefs, et les personnels navigants et associés, le secrétariat administratif, le secrétariat opérations qui vient au rythme des navigants. On a d'excellentes relations, même si ce sont des relations brèves, 'bonjour ' au café »

Navigateur

« Je parle avec pas mal de monde ici, notamment avec le mécano embarqué de l'hélico. Au sol, je les vois plus rarement. »

Pilote

De manière générale, s'il n'y a pas de tensions explicites dans la plupart des cas, les réponses sont pour le moins évasives à chaque fois que ce thème des relations navigants-mécanos est abordé dans les entretiens. Les interviewés contournent la question, disent qu'ils saluent les uns et les autres, qu'ils les respectent, qu'ils ont besoin les uns des autres. Mais, la plupart du temps, et malgré ces interdépendances, l'indifférence polie prévaut. Chacun semble respecter à la lettre les procédures et les hiérarchies, en passant par les chefs de piste ou les officiers mécaniciens. Parfois, les relations sont plus tendues :

« On pousse pour voler et ça ne contribue pas forcément à la bonne entente. Ils (les mécaniciens) font ce qu'ils peuvent. Depuis peu, c'est un peu tendu. Pareil, les campagnes de tir c'est aussi de la cohésion... il n'y en a plus, en fait. La dernière campagne, il y avait une ambiance de m... Ils n'ont pas accepté de nous avoir à manger avec eux, les mécanos. C'est la première fois que je vois un chef de piste se prendre la tête avec le drille. »

Pilote

Des reproches sont alors émis envers les mécaniciens qui ne font « que » leurs heures, qui partent à 17 h, sans forcément tenir compte des impératifs de vol. A contrario, les mécaniciens ont l'impression de faire le maximum pour assurer la disponibilité des appareils. Dans les escadrons où existent des postes de mécaniciens navigants, les pilotes et les navigateurs comprennent assez mal que les volontaires soient rares parmi les mécaniciens au sol pour occuper ce poste. Ceux-ci rechigneraient devant le nombre de « découchés », nuits passées à l'extérieur du domicile. Et les passionnés de vol que sont les pilotes admettent assez mal que les mécaniciens ne se battent pas pour voler.

S'il ne faut pas insister sur les situations conflictuelles qui restent, semble-t-il, assez limitées, il n'en reste pas moins que le manque de relations chaleureuses

soit la règle implicite au sein même des escadrons. Le système fonctionne sur des modes non personnalisés, où les informations circulent par les voies procédurales qui laissent peu de place à l'échange « humain », ce que reconnaissent la plupart des interviewés. Ce point sera de nouveau évoqué lorsque seront abordées les questions relatives à la gestion des hommes et le cas tout à fait particulier des OPEX où ces codes tacites de fonctionnement quotidien s'effacent pour laisser la place à des contacts plus valorisés. Dans les habitudes de tous les jours, chacun vaque à ses occupations, le travail est fait, l'échange est faible.

D'un escadron à l'autre, la frontière est encore plus marquée. A l'échelle de la base, chaque escadron vit dans une certaine autarcie, ce que revendiquent aisément les personnels :

« Ici, l'essentiel c'est l'escadron. La base ce n'est qu'une addition d'escadrons »

Officier, escadron opérationnel

« Un escadron, c'est une identité très forte, c'est la raison d'être de la base. On en tire une certaine fierté. »

Major, mécanicien escadron opérationnel

A l'échelle des personnels, les relations entre escadrons sont très réduites. D'un escadron opérationnel à l'autre, on se côtoie peu au quotidien, chacun ayant ses missions et ses problèmes. Cette indifférence relative s'installe aussi quand les escadrons remplissent les mêmes types de mission.

« Entre les trois escadrons opérationnels, on se croise peu, et de moins en moins... Avant, la piste de l'escadron voisin était à côté de chez nous. On jouait de temps en temps aux boules, on se faisait des grillades l'été. Maintenant, ils sont plus loin. Quand ils ont une perm, ils rentrent chez eux. Avant tout le monde restait après le travail. On fait peu de soirées depuis 5 ans. »

Mécanicien, escadron opérationnel

En ce qui concerne escadrons opérationnels et escadrons de soutien, tels que les ESTS et les ESRT, les échanges sont là aussi réduits au minimum et suscitent finalement relativement peu de tensions. Certes les premiers ont besoin des appareils et autres matériels fournis par les seconds, mais tout le monde sait bien que les approvisionnements sont un problème structurel de l'organisation Armée de l'Air et qu'ils ne dépendent pas des escadrons de soutien locaux. Les opérationnels savent bien qu'il est inutile de se plaindre de

ces derniers, qui sont à la merci des contrats passés par les directions centrales avec les industriels. Si tout le monde est très critique envers les retards engendrés par cette gestion centralisée des commandes, il en résulte une absence de tensions et de ressentiments contre les ESTS et les ESRT. Alors que le manque de disponibilité des appareils pose des problèmes importants dans les escadrons opérationnels, tant au niveau des missions qu'au niveau individuel, elle ne génère pas de récriminations excessives auprès des « fournisseurs » que sont les escadrons de soutien technique, dont on dit qu'ils font ce qu'ils peuvent.

« Les mécanos savent que ce n'est la faute de personne. Moi quand j'ai vu que ça se dégradait, là les mécanos ils ne comprenaient pas. Ils pensaient que c'était nous. Après, ils ont compris, ils savent que c'est indépendant de la chaîne logistique, ils le savent. »

Adjudant, ESRT

Tout cela s'inscrit dans une tendance générale dominée par un certain fatalisme et par un moindre investissement personnel dans la vie de la base, thème sur lequel nous reviendrons.

De tous ces éléments, il résulte une ambiance tout à fait particulière, décrite par nos interlocuteurs comme « *plus technique qu'humaine* ». Les procédures et les règles, écrites ou tacites, tiennent une place primordiale, et on observe finalement peu de contournement de ces obligations comme cela se trouve dans d'autres organisations.

1.5 LE SYSTEME D INSTITUTIONNALISE

Les contraintes de l'aéronautique et le poids de la règle dans l'Armée de l'Air intègrent parfaitement les « bricolages » et autres arrangements que les hommes de terrain doivent trouver pour remédier aux manques qu'ils rencontrent. En effet, l'un des problèmes essentiels auxquels sont confrontés les escadrons est le déficit structurel de disponibilité des appareils. Traditionnellement, et c'est l'une des fiertés de l'Armée française quand elle se compare aux autres nations de l'OTAN, les mécaniciens sont reconnus pour leurs capacités à « bidouiller » afin

de trouver une solution technique à toute panne. L'âge avancé de certains avions –les Transall en particulier- mobilise encore davantage les savoir-faire et les qualités d'adaptation de ces mécaniciens.

Ceux-ci sont soumis à une double pression. D'une part, les missions, la formation des pilotes, les entraînements et heures de vol nécessaires pour maintenir les qualifications exigent une forte disponibilité des appareils. C'est d'autant plus vrai dans un contexte où la livraison de nouveaux avions est soumise à des contraintes budgétaires fortes. D'autre part, les exigences de la sécurité aérienne imposent un travail précis et des procédures rigoureuses à respecter. Face aux blocages entraînés par la gestion très critiquée des pièces de remplacement⁶, qui manquent aussi bien dans le cas d'avions considérés en fin de vie, comme les Transall, que dans le cas des appareils les plus récents, pour des raisons de passage de marchés publics, les services techniques sont amenés à pratiquer de plus en plus le « cannibalisme ». Ce procédé consiste à considérer certains avions, de manière provisoire ou définitive, comme des réservoirs de pièces, dans lesquels on va chercher les éléments qui manquent sur d'autres appareils.

Cette pratique suscite des sentiments contradictoires chez les mécaniciens. D'un côté, ils tirent une certaine fierté de parvenir à maintenir en état de vol, avec un niveau de sécurité élevé, des appareils anciens ou détériorés. Le manque de pièces détachées est de ce point de vue considéré comme un défi à relever. Chacun avance des anecdotes montrant comment il a pu tirer parti de son métier pour solutionner tel ou tel type de pannes, y compris celles que l'on découvre à l'usage –pour les avions les plus récents- ou celles qui émergent à la suite d'une utilisation au-delà des limites d'âge des avions –cas des Transall-. Mais, en même temps, les mécaniciens expriment une grande lassitude, plus qu'une colère, envers les ruptures d'approvisionnement en pièces, ou en matériels divers : chariots élévateurs, batteries, outils... En effet, comme nous l'avons dit en évoquant les relations escadrons opérationnels-escadrons de soutien, les acteurs ont en partie fait leur deuil d'un principe d'efficacité optimale parce qu'ils savent que leurs problèmes sont la conséquence de décisions politiques et économiques qu'ils ne maîtrisent pas. Ils subissent les retards et les manques sans trop rechigner, même s'ils manifestent un certain agacement. Ils s'adaptent en variant leurs horaires : ainsi, à de longues périodes

⁶ Cette gestion est centralisée au SIMAD, situé à Brétigny (91). L'analyse de cette entité n'entrait pas dans nos objectifs de recherche. Ce sujet à lui seul mériterait une étude particulière. Néanmoins, les répercussions de ces problèmes de gestion sont considérables à l'échelle des bases.

d'attente où sont effectuées des tâches annexes succèdent des phases d'urgence où, lorsque les pièces sont enfin arrivées, ils font des heures supplémentaires.

Malgré tout, l'excellence recherchée dans les pratiques professionnelles, et à travers la formation, s'accommode finalement assez mal de ces arrangements qui perturbent le rythme et la qualité du travail.

« On bricole, oui... Le Transall est réputé pour ça, c'est l'un des derniers avions qui permet ça, de bricoler. C'est gratifiant, ça permet de montrer ce qu'on sait faire. Mais, au bout d'un moment, on ressent une fatigue... On a l'impression de pallier aux manquements des organismes au-dessus. Beaucoup de problèmes auraient pu être évités s'ils avaient été traités avant. Par exemple, pour les hélicos, il y a des pièces qui étaient fabriquées par des entreprises qui n'existent plus. L'Armée de l'Air a vécu sur ses stocks. Et puis on n'en a plus, alors il faut trouver une nouvelle entreprise, c'est long, c'est cher parce qu'elle va fabriquer des petites quantités, et ça bloque... On a vu des hélices bloquées quatre mois dans des ateliers. Résultat : des avions bloqués au sol. On en avait pas mal de bloqués. Ces derniers temps, ça commence à s'améliorer. Le commandement a décidé de prendre des avions, de les mettre 'ANL', c'est-à-dire qu'ils sont là pour qu'on prélève des pièces dessus. Mais ça fait baisser la flotte ! On a quatre avions en disposition logistique.

Ce n'est ni la meilleure ni la pire des solutions. Il faut attendre pour les rééquiper plus tard avec de nouvelles pièces. C'est ça qui fatigue le plus les techniciens, on est dans l'urgence. On essaie de nous faire croire qu'on est une armée puissante, mais on bricole, on prélève des pièces, ça ne fait pas très sérieux.

A cause de tout ça, l'ambiance est à la baisse... Les gens courent dans tous les sens, pour sortir les avions sans pièces. Il y a des moments où il n'y a pas de pièces alors on ne fait rien, et les moments où c'est l'urgence. Là, on a le problème de la charge de travail, et de la sécurité du travail. Avec des accidents de matériel. »

Mécanicien, ESTS

« Les gros soucis, c'est les commandes, on vide les stocks. Et puis parfois, l'industriel, la facture n'a pas été payée, alors il ne livre plus.

Pour la gestion du quotidien, c'est le plus gros problème... Nous, les 3/4 du temps, on prélève sur d'autres appareils. Il y a 20 ans, on ne faisait pas ça. Le chef de piste, il gère ça... »

Mécanicien, Hélicos

Le développement de ces stratégies de substitution a, outre la désorganisation du flux normal des ateliers de maintenance, des conséquences multiples. Prélever des pièces d'un avion pour les installer sur un autre, cela demande une

adaptation des pièces en question à travers des opérations d'usinage, ce qui signifie des manipulations supplémentaires, mais aussi un travail moins satisfaisant, dans la mesure où on remplace une pièce abîmée par une autre déjà usée. Dans le même ordre d'idée, les techniciens relèvent qu'ils ont parfois à remettre la pièce prélevée sur l'avion d'origine lorsque la nouvelle pièce arrive, d'où d'autres opérations en supplément.

L'exigence maintenue de sécurité dans ce cadre implique en outre une plus grande attention. Malgré le caractère « bricolé » des opérations, l'enjeu est de maintenir un haut niveau de sécurité. Les arbitrages, ou les « sacrifices », se font sur des éléments de l'avion considérés comme peu sensibles et relevant plus du confort.

« Ce n'est pas bon, on travaille dans l'urgence... On ne prend pas toutes les précautions. Ça ne joue pas sur la sécurité des avions, mais ça pourrait arriver un jour. Ça nous cause du souci. On renforce les contrôles deux à trois fois pour être sûr pour la sécurité des vols, mais ça prend du temps et de l'énergie. On a des moyens limités mais on nous demande une qualité égale, comme si on avait du temps et toutes les pièces disponibles. »

Mécanicien, ESTS

« On signe des papiers, ça nous engage par rapport à la loi. S'il y a un accident, il y a une enquête. Quand on voit un problème, on bloque. On ne signera jamais un papier si on n'est pas sûr à 100% »

Mécanicien, ESTS

La non disponibilité des pièces, problème récurrent, génère donc des efforts supplémentaires, une gestion par à-coups et non pas fluide des ateliers, et toute une série de cercles vicieux : des retards qui s'accumulent, un décalage croissant entre les exigences de qualité et la réalité de l'urgence, ainsi qu'une indisponibilité croissante des avions, dont certains sont utilisés comme réserves : sur certaines bases, seuls 20 à 25 % des appareils sont disponibles à un instant donné, sans compter ceux partis en missions ou en opérations extérieures.

En termes de gestion des ressources humaines, les effets ne sont pas neutres. Les techniciens sont invités à faire des heures supplémentaires non prévues, à repousser les limites des avions, à recommencer des opérations de maintenance plus souvent que prévu. Il en résulte les phénomènes de lassitude et d'agacement déjà décrits. C'est vrai notamment pour le Transall, mais cela touche tous les types d'appareils :

« Avec le Transall, on a tous les problèmes des avions en fin de vie. La structure est fatiguée, il faut traiter la corrosion pour qu'elle dure encore. On essaie de pousser l'avion dans ses limites, on a déjà repoussé ses limites. Il aurait dû finir sa carrière en 2004-2005, mais l'A 400M est annoncé pour 2009. Nous, il faut qu'on fasse vivre le Transall jusqu'en 2009. »

Mécanicien, ESTS

« Il nous est arrivé d'avoir un avion bloqué pour une ampoule. Il est resté au sol. C'était une ampoule de bout d'aile, obligatoire dans la réglementation civile internationale. C'est rageant. On râle... Nous, on a du mal à comprendre que ça ne soit pas ravitaillé. Il y a des problèmes d'appels d'offres, c'est rageant. On a l'impression de ne servir à rien. »

Mécanicien ESTS

Outre l'image désordonnée que ces ratées donnent de l'institution, elles entraînent un affaiblissement global de la hiérarchie des techniciens. En effet, face aux ruptures de flux, les chefs se voient contraints de composer avec leurs subordonnés, afin que ceux-ci acceptent de jouer le rôle d'amortisseur. Mais le système se heurte là aux rigidités des échelons supérieurs et des règlements, plaçant la hiérarchie intermédiaire dans une position inconfortable :

« Nous, on a des dates butoirs, on doit faire en conséquence. C'est très énervant. On a peu de travail en semaine et on doit en faire plus le week end, si la pièce arrive ! Après ça dépend des chefs : certains donnent des perm en semaine en échange de travail supplémentaire le week end. Mais peu le font, car eux ils doivent rendre compte. Les supérieurs ne comprennent pas que des gens n'aient pas de travail alors qu'il y a des avions immobilisés. Ils préfèrent qu'on attende bêtement ici à balayer l'avion au lieu de nous dire 'rentrez chez vous et revenez travailler le week end prochain'. »

Mécanicien ESTS

« Le problème, ce sont les carences logistiques. C'est récent... depuis 1999, on manque de certains matériaux cruciaux qui interviennent directement en opés. Alors, on recourt à une technique pénalisante, on prélève sur d'autres appareils. On manque de stocks. Ça fait des surcharges de travail, c'est un cruel défaut. (...) C'est le plus insatisfaisant, se battre pour maintenir les machines, et être bloqué. On espère que ça ira vite, on accumule les heures de travail, mais on attend. C'est le plus insatisfaisant. Naturellement, je communique beaucoup avec les mécanos, le plus possible, le plus souvent, je leur explique les décisions. Ils ne sont pas toujours contents, parce qu'ils ne comprennent pas toujours. »

Officier mécanicien, escadron opérationnel

Le manque de pièce n'est donc pas qu'anecdotique. Ses conséquences ne sont pas seulement techniques, puisqu'il génère des effets structurants –ou déstructurants- sur l'ensemble des relations à l'intérieur de la base, que ce soit entre escadrons de soutien et escadrons opérationnels, entre mécaniciens et pilotes, ou entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques. D'une manière générale, la combinaison entre exigence de résultats et constat du manque structurel de moyens conduit à « neutraliser » les relations entre les personnes. Les escadrons opérationnels ont besoin des avions que les escadrons de soutien détiennent, mais ces avions ne sont pas en état de vol. Chacun sait que la faute n'en incombe pas aux seconds qui font ce qu'ils peuvent mais sont soumis à un déficit structurel. Les pilotes souffrent du manque d'avion qui les oblige à monter des plannings complexes pour effectuer les missions, poursuivre leur formation et assurer leur quota d'heures de vol. Eux aussi sont conscients des problèmes de flux et hésitent à faire des reproches aux mécaniciens. Quand aux relations hiérarchiques au sein des groupes de techniciens, elles sont structurées autour de la double injonction : disponibilité maximale des avions mais qualité du travail pour des impératifs de sécurité aérienne. Dans ce cadre, les mécaniciens veulent bien faire des efforts mais demandent en échange qu'on tienne compte de leurs exigences :

« S'il n'y a pas d'avion disponible, on essaie de faire au mieux. Quand il faut absolument un avion, on fera plus d'heures supplémentaires, mais on va le sortir, même si c'est le soir et qu'il faut quatre heures supplémentaires. Notre seule limite, c'est la pièce, et ça ne dépend pas de l'Armée de l'Air, et pas de nous en tous cas. Quand il y a des coups de bourre, de l'urgence, on comprend... Mais quand on sait que l'avion n'est pas nécessaire, et qu'on nous demande de faire des heures supplémentaires, c'est énervant. Surtout si c'est pour la gloire du chef, pour qu'il dise 'J'ai sorti des avions !'. Chacun est au courant des missions, on sait pourquoi on travaille. Quand on a compris la mission, on est à fond dedans. Quand on sait qu'il n'y a rien d'urgent en fait, là on accepte moins. La fierté du chef de piste, c'est d'avoir le plus d'avions disponibles. L'officier mécano, lui aussi, il veut des avions. Notre chef à nous doit nous protéger, c'est son rôle. Certains mécanos disent « Non », surtout les plus anciens qui n'ont plus rien à craindre. Une fois qu'on est sergent chef de carrière, la carotte, y'en a plus. Moi, par exemple, on ne peut plus m'embêter. »

Mécanicien, escadron opérationnel

Quand, de surcroît, les impératifs de gestion, notamment ceux imposés par la LOLF, viennent s'ajouter à ces problèmes de pièces, les responsables hiérarchiques se trouvent dans une position encore plus inconfortable. En effet,

on demande aux personnels d'être rigoureux dans la gestion alors que tous partagent le même avis : ils sont victimes des erreurs de gestion du sommet, qui par contrecoup désorganise leur travail. Le credo gestionnaire renforce encore davantage l'aspect « technocratique » et « peu humain » (sic) de l'organisation, avec de surcroît un effet supplémentaire : si tout le monde accepte les impératifs d'ordre technique, partagé par tous puisqu'ils sont au cœur du métier et qu'ils sont justifiés par des préoccupations de sécurité, peu de personnels acceptent la montée des critères gestionnaires, qui sont vécus comme en opposition aux règles traditionnelles du métier : sécurité, disponibilité, efficacité.

Dans ce contexte en évolution rapide, avec le plan Armée de l'Air 2010, des fermetures de sites, des impératifs de gestion qui s'étendent et se généralisent, la hiérarchie doit réinventer de nouveaux modes de direction des hommes, ce qui s'avère actuellement un exercice particulièrement délicat et plein d'obstacles dans ce contexte dépersonnalisé.

2) UNE HIERARCHIE QUI PEINE A TROUVER SES MARQUES

Tous les traits qui viennent d'être décrits pour illustrer l'ambiance et l'état d'esprit au sein de l'Armée de l'Air ont bien entendu un impact essentiel sur les relations hiérarchiques. Bien que l'on ait affaire à une organisation militaire, tous les personnels, quelque soit leur grade ou leur fonction, relativisent le poids de ce caractère militaire dans le fonctionnement quotidien. Ceux qui ont côtoyé leurs homologues de l'Armée de Terre soulignent de ce point de vue les différences.

« J'ai très vite compris ici qu'on ne saluait pas les officiers... On leur dit 'bonjour' quand on les connaît, mais le garde-à-vous... »

Mécanicien, escadron opérationnel

« Il y a des gars que l'on embarque, des gars de l'Armée de Terre. Les capitaines, ils croient qu'ils peuvent me donner des ordres parce que je ne suis que lieutenant. Mais à bord, c'est moi qui commande... »

Navigant, escadron de transport

Comme nous l'avons déjà signalé, l'aspect hiérarchique est largement contrebalancé par d'autres éléments, à commencer par la compétence technique. Du côté des pilotes, les qualifications et l'expérience constituent une hiérarchie parallèle finalement plus parlante que les grades : elle est matérialisée par les étiquettes nominatives de couleurs différentes, pour bien marquer les différences. Quant aux mécaniciens, ils sont certes dans une logique un peu différente, puisque normalement les plus gradés sont également les plus expérimentés. Mais ici aussi, le savoir-faire et l'expérience dominent. Ceux qui sont parvenus à atteindre les plus hauts degrés de qualification sont considérés par leurs chefs comme des acteurs autonomes et responsables qui seront certes contrôlés, mais davantage dans un but de sécurité et de conseil que dans un objectif de surveillance.

« Pour les contrôleurs, je parlerai plus de conseillers, cela permet de réduire les risques. »

Mécanicien, escadron opérationnel

2.1. LA HIERARCHIE DES TECHNICIENS : ENTRE SAVOIR TECHNIQUE ET RECENTRAGE SUR LA GESTION

Dans cet univers régi par le savoir technique, les plus haut gradés parmi les techniciens se trouvent remis en cause par plusieurs éléments : leur éloignement du terrain, l'autonomie intrinsèque des mécaniciens ayant atteint un niveau suffisant de savoir, et le désordre généré par la non maîtrise des flux. Alors qu'ils ont progressé dans leur carrière sur des critères de technicité, les chefs se trouvent par la suite en situation de gérer du personnel alors qu'ils sont loin du terrain, ce qui n'est pas sans susciter rancœurs et insatisfactions parmi leurs subordonnés. Les principales critiques envers ces chefs et leur éloignement concernent la progression de carrière et les notations. Autonomes et performants, les mécaniciens ne comprennent pas sur quels critères ils sont jugés pour la notation ni comment des chefs aussi détachés des considérations pratiques peuvent les juger :

« J'ai une fonction qui est relativement transparente. Je n'ai plus les responsabilités que j'ai eues. Ici, ce sont les gars qui travaillent, c'est eux qui ont les responsabilités, à travers les contrôles, la qualité, l'instruction. Bon, il faut quelqu'un pour chapeauter ça, et je suis le chapeau. Mais la cervelle, elle est en dessous. Moi, ça fait quelques temps que je suis ici, et en ce moment, je suis un peu déstabilisé. Maintenant, je mesure ce que je ne comprenais pas bien auparavant, mes collègues (chefs) qui me disaient qu'ils n'étaient pas bien, qu'ils en avaient marre... Ce n'est pas le fait de ne pas connaître cet avion, j'ai fait des stages, c'est le fait que je n'ai plus de directives à donner, d'ordres, je ne suis plus chef, je ne suis plus ce que j'ai été formé au fur et à mesure. Depuis le début, j'ai toujours eu des équipes à diriger, eu des responsabilités, su apporter mon concours, épauler mes chefs, leur apporter mon aide dans le commandement... Et puis là, je suis dilué au possible, et ça ne cadre plus... Je ne suis plus sur l'avion. (...)

Ce sont mes gars, ce sont eux les spécialistes. Moi je suis devenu un gestionnaire de personnel, c'est-à-dire que je ne suis presque plus qu'une boîte aux lettres pour faire un bulletin de paie.

Major, mécanicien, ESTS

« Un chef d'atelier, s'il n'aime pas quelqu'un, autant changer de place... ça a un impact sur notre carrière, la notation. Le problème des notations, c'est qu'on peut perdre deux ans de grade. C'est énervant, tout le monde fait du mieux possible. On n'est pas reconnu, on est même saqué. Le chef d'atelier note, et ça remonte au chef mécano. Ils nous demandent toujours plus. Il faut prendre sur soi pour les heures supplémentaires, elles ne sont pas rémunérées, une heure faite, c'est une heure récupérée, et c'est tout. Il n'y a pas de souplesse. Dès fois, on nous impose de poser nos heures. Ils ne sont pas assez reconnaissants, les chefs... »

Mécanicien, escadron opérationnel

« La notation, c'est une appréciation... Je suis chef d'atelier. Le chef de service est venu me voir. Il doit apprécier tous les sergents ; il cherche les mots clés pour définir les gens, et on sait qu'il ne connaît pas les gens. Quand on va signer notre notation chez l'officier mécanicien, souvent on découvre qu'on est mal noté, surtout les jeunes qui pourtant font beaucoup d'efforts. »

Chef d'atelier, escadron opérationnel

Les reproches à l'égard des chefs peuvent se résumer en deux problématiques essentielles : d'une part, ils répercutent sur les hommes de terrain les conséquences des ruptures de pièces, en les obligeant à faire des heures supplémentaires, parfois sans contreparties, pour disposer d'un maximum d'avions disponibles ; d'autre part, ces chefs, bien qu'ayant perdu le contact

avec la base, notent et sont absorbés par ce que tout le monde appelle la « paperasse », en d'autres termes les tâches administratives. Ils ne font plus partie des « pairs techniques » : ils ont abandonné l'avion et le terrain.

« On voudrait être plus reconnus. On est mal reconnus. On bosse beaucoup, on est motivés, et on est mal récompensés. Pour passer plus vite contrôleur, c'est souvent à la tête du client. Et quand on se retrouve chef, on fait la paperasse. On n'est plus à moins 10° dehors. A un certain âge, on ne le fait plus, on n'a plus envie, c'est la récompense... »

Mécanicien, escadron opérationnel

Symbole concret de ces problèmes, les chefs se font souvent les promoteurs de la polyvalence, politique relativement récente développée par l'Etat-major, mais qui contrevient aux habitudes et à l'attachement au métier dont font preuve les techniciens. La polyvalence, en situation de réparation d'urgence, doit permettre de faire redémarrer plus vite un avion, en mobilisant tous les gens sur n'importe quelle panne, alors que les spécialistes ne se concentrent que sur une partie – la leur- de l'avion. Pour les mécaniciens, cette polyvalence accroît les possibilités d'erreurs et l'inconfort, car ils sont amenés à travailler sur des éléments qu'ils connaissent moins bien, ce qui représente pour eux un risque supplémentaire. On peut dès lors caractériser deux types de chefs : ceux qui sont appréciés par la base parce qu'ils la protègent, et protègent en particulier la spécialisation de chacun, et puis ceux qui jouent le rôle d'aiguillon en suivant les recommandations de la hiérarchie :

« Ici, je suis donneur d'ordres et je dois répercuter les souhaits de la hiérarchie. On a 120 personnes ici, et mon rôle c'est de mettre de l'huile là où ça coince. Je dois veiller à la réalisation des priorités, des urgences, des missions... Il faut assurer la polyvalence du personnel. Idéalement, je ne devrais rien faire, mais en fonction des contraintes, il peut y avoir des ordres contradictoires.»

Chef, ESRT

« Il y a une réelle écoute de nos supérieurs. Ils reconnaissent que l'on est des spécialistes. Ils savent que quand il y a un retard, c'est pour une raison valable. On reconnaît assez souvent nos raisons. Mais il y a énormément de pression. Dans les 3-4 jours qui précèdent la date butoir de livraison de l'avion, la butée calendaire, il y a une énorme pression. Nos chefs viennent nous voir pour savoir comment résoudre le problème, c'est humain. On produit, mais c'est à la limite de la magie... »

Mécanicien, ESTS

On voit nettement la position ambiguë qui est celle des chefs mécaniciens et qui les fragilise. Ils doivent gérer les contradictions entre productivité et sécurité, entre spécialisation et polyvalence, entre disponibilité et réactivité, tout en ayant plus ou moins perdu le contact avec le terrain. Ils gèrent des plannings et des tableaux de disponibilité des personnels, mais ceux-ci peuvent être bouleversés en fonction des arrivages de pièces, ce qui rend leur tâche peu crédible. Dès lors, ils peuvent avoir tendance à se réfugier dans une attitude bureaucratique, en répercutant les ordres d'en haut et en menaçant à travers l'arme de la notation. Mais cela les éloigne encore davantage de leurs troupes : ils les connaissent de moins en moins, ont du mal à gérer les problèmes spécifiques des uns et des autres, et de plus ils sont eux-mêmes soumis à une pression croissante des impératifs de gestion, « la paperasse ». Toutes les activités sont encadrées, et l'informatique vient dans ce cadre rigidifier davantage encore les procédures. Certes, les personnels ont l'habitude de signer des formulaires, d'être contrôlés, mais l'impression d'ensemble est que les servitudes d'ordre administratif s'accroissent, sans que personne ne maîtrise la cohérence globale. C'est du moins l'image qui ressort de l'ensemble des entretiens :

« Un exemple, c'est l'ensemble oxygène. C'est une minute de dépose et une heure trente d'administratif. Les papiers, l'informatique, le pool de suivi des pièces, le fonctionnement, on fait beaucoup de gestion. Et nous ça va mais les chefs d'équipe, c'est impressionnant. Dès qu'on ouvre quelque chose, pour chaque trappe, il faut noter. Il y a une carte de travail, chaque opération est répertoriée pour retrouver la personne, c'est la traçabilité. C'est normal, mais le chef d'équipe, il passe en moyenne 30% de son temps en administratif, alors au dessus... »

Mécanicien, escadron opérationnel

« Les outils informatiques ? On en a plus qu'avant. Maintenant on perd de l'autonomie par rapport au support papier où on pouvait réagir plus rapidement, car il suffisait d'avoir un classeur. C'est le problème des ordinateurs quelque part, mais des choses simples on cherche à les compliquer en informatisant. Et le système fait qu'on nous demande de plus en plus de rendre compte. Il y a peut-être un manque de confiance. Par exemple, ils demandent au chef de service de demander le planning de la journée, pour voir ce qu'on fait. Ça démontre le manque de confiance. Les objectifs de tout ça on ne les sait pas, c'est interne à l'Armée de l'Air, on nous impose des choses. »

Mécanicien, escadron opérationnel

« On a beaucoup de papier à remplir pour justifier les retards ou le manque de remplacement des matériels. On a plus un travail de gestion que de technicien. Je suis

sergent depuis plus de sept ans sur cette base, je suis un ancien, et je dois justifier pourquoi on a bloqué tel matériel ! Au près de mon supérieur ! »

Mécanicien, ESTS

Habités à être autonomes, quoique contrôlés, les mécaniciens se sentent remis en cause par des contrôles bureaucratiques considérés comme tatillons et inutiles. Ceci, avec les horaires changeant pour s'adapter aux flux, suscite également un agacement d'autant plus grand que les contrôles de gestion non seulement apparaissent inutiles dans un contexte où en amont la gestion mal faite a produit la désorganisation, mais de surcroît ajoutent du temps alors que les gens disent en manquer déjà. La saisie informatique apparaît souvent comme redondante avec le support papier, et peu de gens en voient les finalités.

La réponse des mécaniciens de base à ses contraintes supplémentaires, qu'elles soient des contrôles trop importants ou une exigence accrue de polyvalence, s'exprime à travers des réactions typiques des systèmes bureaucratiques, et surtout, dans le cas de l'Armée de l'Air, une forte tendance à s'attacher au respect des horaires. Les bases se vident littéralement à 17 heures, chacun s'attachant à ne faire que ses heures. D'autres manifestations que l'on retrouve dans les organisations de type bureaucratiques, telles que la mauvaise volonté, la mauvaise exécution des tâches, le freinage, semblent, pour l'instant en tous cas, contrecarrées par la passion toujours vive pour les avions, l'amour du métier et le respect indispensable des règles de sécurité. Néanmoins, ce « fonctionnariat », tel que le décrivent les plus agacés, dénote un sentiment de malaise diffus.

Un autre mode d'expression de cette résistance aux changements considérés comme illégitimes s'illustre dans des comportements jugés comme étant de plus en plus individualistes. Bien entendu, il ne s'agit pas de réduire cet accroissement de l'individualisme perçu par l'ensemble des acteurs uniquement à des conditions de travail. L'accroissement « naturel » de ce phénomène dans la société, ou le développement des contraintes extraprofessionnelles, qui feront l'objet d'analyses ultérieures, expliquent également ce repli. Mais il serait trop réducteur de ne le considérer que sous cet angle. Car ce refus qu'expriment de plus en plus les personnels de participer à la vie collective de la base, voire à celle de leur unité de rattachement, renvoie aussi à cette défiance qu'ils ressentent à leur encontre de la part de leur organisation. Ils refusent de jouer ce jeu de la cohésion alors que simultanément ils sentent le poids croissant de l'administration et subissent les désordres nés de la gestion considérée comme peu performante de leur armée. D'ailleurs la hiérarchie intermédiaire ne dément pas et manifeste assez ouvertement son incompréhension et ses craintes, alors que la base semble plus détachée et moins impliquée :

« Je ne suis pas trop d'accord avec les évolutions de l'Armée de l'Air. 'Air 2010' ça doit réformer la structure que l'on a mis en place, par exemple le découpage des régions aériennes. Moi je pense que ça ne va pas apporter grand-chose. On fera des états-majors de région qui n'apporteront rien. C'est pour découper l'Armée de l'Air en pôles... On prendra des EM de région qu'on découpera en pôles...

En fait, c'est très opaque. Je ne sais pas à quoi ça ressemblera. On ne sait pas. Et on se pose des questions sur le rôle de ces pôles. On ne veut pas trop de cette évolution. C'est pas forcément cohérent.

Moi, je crains un 'machin' avec beaucoup de chefs, et un seul travaillera. On aura beaucoup d'interlocuteurs sur un même sujet et des donneurs d'ordres multiples.

Nous on ne participe pas à ces travaux. On le vit mal. Les charges seront formalisées par des protocoles, des chartes, c'est quelque chose de diffus, et quelqu'un nous enverra un mois de travail en deux clics. Là, on va signer un protocole entre notre unité et la base. On a la même armée et on se fait des contrats d'objectifs et des protocoles.

Concrètement, on aura le même travail, mais l'environnement changera. Plus de gens nous donneront des comptes, on sera sollicités sur tout, pour un même sujet, par plusieurs personnes. C'est pas le changement qui fait peur, on ne fait que ça. On vit ça tout le temps. On restructure tout le temps. On a l'habitude. Mais là on ne comprend pas la cohérence de l'ensemble. »

Officier, ESTS

Plus que la vision d'avenir en elle-même qu'expriment les officiers, ce qui est intéressant dans ce type d'entretiens, c'est ce qu'ils nous disent de la situation présente. Les craintes qui émergent ne sont pas tant celles du futur que celles du présent extrapolées vers l'avenir. Les hiérarchies regrettent la perte d'une certaine autonomie, la centralisation des décisions, l'accroissement de bureaucraties et d'intermédiaires qui, en développant des logiques de gestion déconnectées des tâches concrètes, contribuent à affaiblir le collectif et le sens donné au travail. En fait, si la base s'abstrait de ces contingences en se concentrant sur son savoir et sur son travail quotidien, la hiérarchie des unités sent le système lui échapper, et apprécie modérément le rôle de contrôle et de pression qui lui reste, alors que la base a les capacités de lui résister. Cette hiérarchie se trouve dès lors enserrée dans un cercle vicieux où elle se trouve elle-même contrainte à jouer de la notation, ou de la menace de non renouvellement de contrat envers les MTA, ce qui lui donne encore moins de pertinence et de marge d'action sur un terrain encore dominé par des logiques de passion des avions et de technologie.

2.2 LE COMMANDEMENT DES PILOTES : UNE REALITE DIFFICILE A CERNER

Dans une certaine mesure, mais pour des raisons différentes, la hiérarchie des navigants est elle aussi plongée dans une situation où elle a du mal à trouver ses marques. Elle éprouve des difficultés de positionnement au sein de l'organisation quotidienne, même si sa présence semble mieux acceptée que dans le cas des mécaniciens. En fait, nous allons voir que cette hiérarchie dirige finalement assez peu de choses au quotidien, et qu'à travers ses aspirations de carrière, elle se place elle-même dans une situation de dilemme.

Tout d'abord, lorsque l'on parle de la hiérarchie des navigants, il convient d'apporter quelques précisions utiles à la compréhension. On peut considérer que les mécaniciens navigants que l'on trouve dans les escadrons de transport ou d'hélicoptères ne sont pas les plus concernés par les problématiques évoquées ici. Leur position particulière les place peu ou prou dans des logiques finalement assez proches de celles décrites ici pour les OSC.

Une dimension plus spécifique concerne le partage des pilotes et, dans une moindre mesure, des navigants, en deux catégories bien distinctes, qui ont des enjeux tout à fait différents. La première catégorie est celle des **officiers sous contrat**, ou OSC, qui sont très nombreux dans toutes les unités opérationnelles, qu'il s'agisse du transport ou de la chasse. Ce sont eux qui bénéficient le plus de l'existence de la double hiérarchie décrite précédemment. Contre toute attente, et bien qu'ils soient soumis à des contrats à durée déterminée, ces officiers sont ceux qui se sentent le plus à l'aise dans l'organisation et qui semblent le plus correspondre à l'idéal que les uns et les autres se font d'un pilote ou d'un navigant en général. En effet, contrairement aux officiers passés par les « meilleures » écoles, ces OSC ne s'intègrent pas automatiquement dans un processus de carrière qui doit les mener à des postes de commandement. Leurs objectifs personnels sont plus restreints mais plus précis. Il s'agit pour eux d'atteindre le meilleur niveau de qualifications possible, afin de maintenir leur contrat mais également de s'assurer une autonomie de fait dans le quotidien. Parmi les personnels navigants, ce sont eux qui restent le plus longtemps dans les escadrons : ils en constituent l'ossature, la mémoire vivante, et la principale source en matière d'expérience de terrain. Cette situation dominante se manifeste à travers divers éléments.

En premier lieu, la façon qu'ont ces personnels sous contrat de se présenter lors des interviews et la sérénité qu'ils conservent pendant l'entretien montrent bien qu'ils détiennent des positions pleines d'assurance dans les escadrons. Ils mettent en avant comme un critère de qualité leur statut d'OSC, leur ancienneté sur place et leur qualification, comme pour se distinguer des officiers de carrière.

« Je suis pilote moniteur, OSC, depuis 8 ans sur la base, je suis instructeur, je forme les futurs pilotes de l'Armée de l'Air, je leur apprend le boulot. Il y a un système de parrainage. On prend les jeunes à la sortie de l'école. On est responsable de formation, ça veut dire qu'on est apte à toutes les missions »

OSC, escadron opérationnel

Leur statut de parrain, de moniteur, et l'importance des qualifications qu'ils détiennent dans l'organisation leur procure un statut *de facto* bien supérieur au grade qui est le leur. Il compense largement le fait qu'ils ne soient pas passés par les meilleures écoles. En ce sens, l'Armée de l'Air se distingue d'autres organisations où la formation initiale représente une ressource pour s'imposer : ici, la formation initiale n'est qu'une étape, puisque l'on se situe dans un processus incessant de recherches de qualifications nouvelles. Et le savoir théorique ou pratique dispensé en école n'est qu'un sas d'entrée, puisque le jeune diplômé doit passer les épreuves physiques et morales qui accompagnent toute la phase d'initiation à l'avion. Les OSC les plus qualifiés et les plus anciens s'imposent aisément face à ces recrues à qui échoient l'entretien du bar et les croissants du matin et qui se sentent sans cesse en examen.

« Quand on arrive en escadron, on repart en dessous de zéro. Vraiment en dessous. Y a aucune considération. C'est d'autant plus dur de se relever qu'on pensait que c'était bon. Et là ça a vraiment été très dur. Surtout que ça fait déjà trois ans qu'on est dans l'armée, on accède au grade d'officier, et on se rend compte qu'on est rien du tout ! Et je ne parle même pas pour les directs : c'est le même traitement ! Moi j'ai vu des images qui m'ont assez troublé : c'était des capitaines qui faisaient la vaisselle devant des MTA qui boivent leur café au bar ! Moi, je trouve ça assez choquant. Après, faut pas s'étonner qu'on ait du mal à s'y retrouver dans la hiérarchie chez nous. »

Jeune officier, pilote

Cette période de bizutage participe donc également à brouiller quelque peu les pistes en matière de hiérarchie. Les officiers ne seront pas plus considérés s'ils sortent d'une grande école.

De plus, les connaissances techniques de ces OSC en matière de vol ou de navigation en font les référents obligés de l'escadron. Il faut compter avec eux pour passer les diverses qualifications. Ils sont également les interlocuteurs les plus pertinents lorsqu'il s'agit d'améliorer les systèmes opérationnels –à travers les OIO⁷- ou quand il faut prendre en charge les missions les plus compliquées. Le groupe des anciens OSC tient concrètement la vie de l'unité et impose ses règles de conduite, notamment aux jeunes :

« Moi, je suis un des plus vieux de l'escadron. J'y ai pas mal d'amis, de copains, sauf parmi les jeunes... c'est le pôle des anciens. Avec le jeune, le but du jeu, c'est de montrer comment on vit et de l'englober. Ça passe ou ça casse. Si le gars est individualiste, on lui tend la main, et si ça ne marche pas, il reste dans son coin. »

OSC, pilote

Si ces OSC expérimentés tirent avantage de leurs qualifications acquises dans les écoles et le monitorat, certains, parmi ceux qui n'ont pas atteint le maximum des qualifications, se plaignent de devoir quitter leur escadron et les missions opérationnelles pour retourner en école, preuve s'il en est qu'ils se sentent bien dans leurs unités :

« On n'est pas augmenté. Sinon pour le reste, je n'ai pas à me plaindre. Mais aussi, par rapport au métier, pour être plus sérieux, on ne reste pas suffisamment en poste. Moi, j'ai la chance de faire une 4^{ème} année ici, mais l'idéal serait 6 années en escadron : je serai un produit expérimenté, sans rupture de vie opérationnelle. Là tous les trois ans on part, après on revient en escadron et on nous demande d'être opérationnels sur des systèmes de plus en plus compliqués. Une fois réadapté il faut un suivi d'entraînement pour avoir les capacités. Ça c'est invivable, c'est horrible. Je préférerais faire 6 ans sur un poste. Il ont tout intérêt à garder les gens sur les places »

Capitaine, OSC

Par ailleurs, les OSC qui n'ont pas atteint le sommet en termes de qualifications regrettent, surtout quand ils relèvent de la chasse, de ne pas toujours pouvoir faire les heures nécessaires pour préparer les qualifications supplémentaires, en raison du manque de disponibilité des appareils. Dans ce cadre, repasser toutes les étapes de l'apprentissage pour redevenir opérationnel, quand ils sont de retour d'école, leur semble fastidieux.

⁷ Officier d'Instruction Opérationnelle

« Ils ne veulent pas nous faire passer la qualif de CP⁸ avant qu'on parte en école, soit disant c'est la carotte pour revenir mais ce n'est pas vrai. En école on refait du monitorat, tout ça est chiant... Disons que l'école c'est un autre rythme. Le rythme est élevé, il faut être au goût du jour, mais en école on ne fait plus grand-chose. On donne notre savoir, mais en plus on n'a pas de formation pour ça. Donc ne pas vouloir passer CP avant l'école, on ne sait pas pourquoi. Et après il faut se remettre dedans (en escadron). Et on va revenir pour 3 ans, il faut un an pour repasser SCP⁹, après il y a l'entraînement CP, et là on profite de la qualification et on repasse en école. C'est pas très motivant. (...)

Déjà moi dans ma qualification de leader je fais l'instruction pour mon numéro 2. Donc c'est moins dense pour ma qualif. Ce n'est pas à mon profit. Donc pour mon entraînement j'en fait quasiment jamais. Déjà pour passer CP, il faut des entraînements à 4 avions et c'est très rare qu'on en ait. »

SCP, OSC

Une fois ces problèmes de qualification, qui montrent en creux combien les OSC trouvent leur place dans les escadrons, résolus, ceux-ci assurent leur position prépondérante à travers différents circuits, outre celui de la formation. Ainsi, le poids des « vieux » OSC les plus qualifiés se manifeste aussi dans leur présence forte, voire exclusive, chez les navigateurs. En effet, tous les escadrons opérationnels que nous avons pu observer disposaient de navigateurs. Dans le transport, c'est un poste qui est occupé pour les missions autres que le simple transfèrement de fret sur le territoire national. Dès que l'on sort de ce contexte hexagonal, dès que la mission comporte des dimensions de combat ou d'opération spécifique, l'équipage intègre un navigateur. Quand à la chasse, les deux types d'avion affectés aux unités visitées étaient des biplaces, comprenant pour tous les vols un pilote et un navigateur. Dans les deux cas, transport ou chasse, les navigateurs constituent un groupe un peu à part, avec leur propre hiérarchie, réunissant des OSC pour la plupart chevronnés. Ils prennent en main les pilotes et assurent leur instruction :

*« Je suis navigateur, ça fait 5 ans que je suis dans l'escadron, je suis au maximum de qualifications. Moi j'ai le recul par rapport au pilote.
Autrement la fonction prime sur le grade, surtout en escadron. »*

Navigateur, Chasse

⁸ Chef Pilote ou Chef de Patrouille

⁹ Sous Chef de Patrouille, qualification immédiatement inférieure à la précédente

« C'est le plus qualifié qui dirige l'avion. Si le navigateur est le plus qualifié, comme moi, c'est moi qui dirige. On raisonne par qualif et pas par grade. Et ça se passe très bien. Avant tout, les jeunes sont là pour s'instruire. » *Navigateur, Transport*

Si tout le monde reconnaît que le navigateur ne peut se substituer au pilote, il n'en reste pas moins que la présence du premier renforce globalement le corps des OSC dans le fonctionnement au quotidien des escadrons.

D'une manière générale, de nombreux témoignages, du côté OSC tout comme du côté officier de carrière, montrent que les avantages ne sont pas forcément du côté des seconds, qui doivent se préparer non seulement au métier de pilote, mais également à celui de chef militaire, avec toutes les contraintes que cela représente :

« On a une hiérarchie dans l'escadron, mais on a aussi une hiérarchie parallèle avec les qualif. Les deux voies d'école se rejoignent au pilotage à Cognac. Un OSC va arriver aspirant en escadron, un 'direct' (va arriver) lieutenant et puis après capitaine au bout d'un an mais il ne sera toujours pas pilote opérationnel. Donc, moi, ça fait 5 ans que je suis en escadron et je suis encore lieutenant. Donc en plus un OSC comme moi donne instruction à un capitaine, et certains (instructeurs) sont encore aspirants quand ils font ça car ils ont la qualif supérieure. Donc il y a la partie avion et la partie base : là ça reprend la main des grades. Par exemple, il y a des cérémonies où il faut un capitaine pour diriger un défilé. Il y a des semaines où il y a des MTA, il faut les encadrer, là le grade prend son importance. C'est dur pour tout le monde, dans l'avion le capitaine n'est rien et après il redevient capitaine. Donc ça peut le faire râler. Un OSC aspirant fera moins de tâches annexes. Donc un capitaine est plus pris pour bosser. Et un 'direct' a en plus des qualifications, toutes les UV du direct, pour passer au grade supérieur. Donc sa charge de travail est plus forte. Et les directs, vu qu'ils prendront des responsabilités, il faut qu'ils connaissent le personnel, les mécanos, il y en a 100 ici. Donc généralement, ils vont à la cellule Discipline qui gère le personnel et toutes les tâches annexes comme vigie pirate, les défilés, ça prend beaucoup de temps. »

OSC, Chasse

« Question : en quoi c'est une mauvaise chose, pour vous, d'être passé 'de carrière' ? C'est pour cela que je voulais vous en parler. Je profite de votre venue en espérant que ça remonte. Vous voyez, on travaille pour le concours. Ça m'a demandé de réviser. Il a fallu que je reprenne un rythme scolaire. Je me suis retrouvé à dormir dans un dortoir. Et puis tout ça pour quoi ? Le résultat ? J'ai été à l'EMA, l'école militaire de l'Air, et ceux qui l'ont fait à cet âge pourront vous dire que c'est vraiment inutile, parce

qu'après on a que des contraintes, bien plus lourdes que si on restait sous contrat. Parce qu'un OSC avant, il pouvait espérer 15 ans d'activité, on pousse jusqu'à 20 ans. Mais aujourd'hui ils peuvent aller jusqu'à 27 ans. Un officier de carrière, il pouvait aller jusqu'à 25 ans avant. Si on voulait voler plus longtemps, on acceptait donc les contraintes administratives, les responsabilités, les activités annexes. On s'y retrouvait. Mais finalement, maintenant qu'ils ont changé les durées, on est défavorisé. Et en plus l'OSC il est plus libre, car s'il veut il peut partir au bout de 15 ans, il a le choix. Il a donc un poids réel... considérable. Il peut choisir ce qu'il veut et refuser un poste. Nous, tous les deux ans on a la mutation, lui il a les moyens de négocier. Mais moi je pense qu'ils ont un éventail de choix qui fait que le système ne peut pas leur refuser. Alors que moi j'en suis à mon huitième déménagement avec ma famille, c'est une des contraintes de mon statut. C'est colossal ! (...) Moi je préférerais conserver le même grade pour éviter de bouger. »

Officier de carrière, pilote, escadron opérationnel

Ceci nous amène à parler davantage de la seconde catégorie de pilotes, la plus prestigieuse en théorie puisqu'elle mène aux postes les plus importants, celle des **officiers de carrière** ou, en langage local, les « **directs** ». On constate que le fait d'être passés par les écoles les plus cotées ne leur garantit pas une carrière tranquille, dans la mesure où, comme les autres, ces « directs » doivent subir l'initiation réservée aux novices et passer les différentes étapes de la qualification sur avion. Parmi ces jeunes diplômés, un certain nombre n'obtiendra pas le niveau requis pour prétendre prendre la tête d'une escadrille ou ensuite, a fortiori, d'un escadron. Certains sont même « réorientés » vers des fonctions plus modestes, où ils voleront peu, ou pas. Ensuite, comme nous l'avons déjà dit, le fait de détenir un grade plus élevé n'offre pas nécessairement une autorité de fait dans les escadrons, puisqu'il faut compter avec le professionnalisme des plus anciens, notamment les OSC. Outre les vols et les missions, le chef d'escadron ou celui qui se destine à une telle carrière doit s'intéresser à tous les aspects de la vie collective et militaire qui n'entrent pas dans les attraits principaux du métier : gestion des ressources humaines et en particulier celle des mécaniciens, traditions et cohésion, exercices militaires purs, par opposition aux missions aériennes. De plus en plus, il doit devenir un gestionnaire et rendre des comptes en termes de productivité, comme le souligne la montée en puissance des critères d'évaluation dans le cadre de la LOLF.

« Plus on évolue, plus on est tiraillé entre 20 000 trucs. On a dix millions de responsabilités à gérer en même temps. L'essentiel de mon temps, je le passe à mon ordi, sur Excel. Je fais du suivi de progression pour le personnel, et il faut que je répartisse ça dans 200 000 colonnes ! (...)

C'est les mêmes problèmes pour l'ensemble des officiers de carrière. Les gens les plus âgés disent que c'était mieux avant. Nous les plus jeunes on a pris les choses comme ça. Mais, par exemple, quand je suis arrivé, le commandant (d'escadron) faisant 300 heures de vol, aujourd'hui il en fait 120 !

Au début, il y avait les appelés, et on avait les bons en plus dans l'Armée de l'Air. C'était bien quand ils se débrouillaient en informatique, ils nous mettaient en place des logiciels, ça aidait, ou allaient au secrétariat. Et puis on est passé à 0. Les MTA c'est censé les remplacer mais pour 14 ils en ont mis 1 ! Alors on est obligé de payer des pilotes à 24 000 F pour faire du secrétariat. Ils sont même pas formés, et ils le font moins bien !

Au départ, pour moi, c'était surtout l'aéronautique qui me motivait, j'étais moins motivé par le militaire. C'est souvent le cas ici. En même temps, j'avais rien contre l'Armée. Et je reste pilote, c'est une motivation qui continue de peser dans la balance. Mais à côté de ça, il y a les problèmes d'argent, de logement, de déménagement, on est écartelé entre 250 000 tâches, et ça m'éloigne du métier de pilote. Enfin, je ne suis pas là pour m'occuper du loto de Noël, pas plus que pour surveiller les élections de délégués ! Ou distribuer des 'pots-de-pue'¹⁰. Et mon quotidien c'est ça ! C'est chiant. Et c'est surtout comme ça qu'on me regarde, c'est obligé. Ça ne devrait pas, ce n'est pas moi ! »

Officier de carrière, escadron opérationnel.

Tout cela fait qu'appartenir au groupe des officiers de carrière n'apparaît pas comme une sinécure dans le contexte actuel. La montée en puissance des logiques gestionnaires augmente le risque d'éloignement du métier de base. Certes, les officiers de carrière ne sont pas les seuls concernés par cet accroissement des exigences administratives. Mais eux sont les plus sollicités, dans la mesure où leurs capacités gestionnaires sont prises en compte pour leur carrière future.

« On se dit toujours, les pilotes et les navigateurs, ils sont là pour voler, mais en fait on a toujours des tâches annexes à côté. On a toujours une cellule à côté. L'escadron est divisé en cellules, et chaque personnel est dans une cellule : la sécurité des vols, le tir... Moi par exemple je suis dans une cellule : pas mal de boulot de ce côté-là. Donc, en fait quand on ne vole pas, on s'occupe de toute cette paperasse là à faire, parce que quand même il y en a de la paperasse. (...) En fait, c'est de la saisie informatique. »

Pilote, officier sous contrat

¹⁰ Ce terme courant désigne les tâches annexes dont personne ne s'acquitte avec enthousiasme, que ce soient des tâches administratives ou des tâches du type service ou bar ou autres corvées.

« Tous les officiers ont une tâche annexe. Ça varie selon les gens. Tout le monde a quelque chose à faire, du sport à l'instruction militaire. Moi je m'occupe de l'informatique. Je commande les machines, je vérifie les outils... C'est assez lourd. Ce sont des postes qui sont attribués à tous les pilotes qui sont officiers. Vous voyez, il y a des responsabilités qui s'accumulent. Alors les gens sont moins disponibles. Quand on monte en grade, on nous donne toujours ce genre de charges supplémentaires. Je monte en qualification (aérienne) et on me confie les problèmes informatiques ! Moi j'ai dit que les sous-officiers ils pourraient s'occuper de choses comme ça. »

Pilote, Officier de carrière

On touche là ce qui semble être l'une des grandes originalités de l'Armée de l'Air, à savoir un mode de gestion très collectif des escadrons opérationnels, ou du moins la partie « navigants » de ces escadrons. La plupart des fonctions qui échoient dans d'autres types d'organisations soit à la hiérarchie, soit à un état-major constitué de spécialistes ad hoc, sont ici assumées par l'ensemble du corps des navigants, répartis dans un grand nombre de cellules : tactique, sécurité des vols, nucléaire, tradition, navigation, discipline, etc... Chacun, au-delà de son apprentissage de pilote et de ses missions, doit participer à l'administration générale de l'escadron. Ce constat amène plusieurs remarques. Premièrement, un tel partage des fonctions contribue à affaiblir la fonction de commandement de l'escadron, tant sur le plan symbolique que sur le plan opérationnel. En effet, toutes les responsabilités qui relèvent traditionnellement des chefs sont ici régulées de manière collective dans les cellules. Deuxièmement, les navigants voient ces fonctions qui ne sont pas au cœur de leur métier et de leur passion se développer ou en tous cas se maintenir alors que le pilotage stricto sensu devient difficile à effectuer en raison des problèmes de disponibilités déjà maintes fois évoqués. Cela suscite un agacement certain parmi les principaux concernés. Troisièmement, le partage des responsabilités au sein des cellules ne se fait pas au hasard. On retrouve dans la répartition des tâches les critères dont nous avons parlé pour distinguer le groupe des OSC et celui des officiers de carrière. Ainsi, la cellule navigation, celle concernant la sécurité des vols, la formation, et, d'une manière générale, les cellules les plus tournées vers l'opérationnel seront beaucoup plus investies par les OSC les plus anciens et les plus qualifiés. A contrario, tout ce qui relève davantage d'une logique purement administrative et a fortiori d'une logique « militaire » - cérémonies, défilés, gardes, etc...- sera délégué aux plus jeunes mais aussi aux officiers de carrière qui doivent y montrer leur aptitude à gérer et à assurer des fonctions militaires.

« Normalement, dans ces cellules, on tourne. Par exemple, la sécurité des vols, ce sont les vieux en escadron qui la prennent, des vieux OSC, parce que ça nécessite de l'expérience et du jugement. Après, on est normalement amené à bouger. (...) Mais il y a les cellules avec des gens un peu plus vieux qui sont formés, par exemple la cellule tactique, parce qu'on sait bien que ceux-là ils vont rester en place, parce qu'ils sont à la pointe... Mais la cellule discipline, où on ne doit faire que des désignations pendant une année... on a des cérémonies... il faut trouver 50 personnes pour faire les cérémonies... C'est que des désignations. »

Officier sous contrat, pilote

Si, au sein des escadrons opérationnels, d'une part la gestion opérationnelle est en grande partie prise en main par les plus anciens et les plus chevronnés, et que d'autre part la gestion administrative et militaire est assurée par d'autres personnes, on peut dès lors se demander quelles marges de manœuvre il reste effectivement aux responsables officiels, le chef d'escadron et ses adjoints.

2.3 LE SPLEEN DES CHEFS D'ESCADRON

Il peut sembler quelque peu déplacé de poser la question en ces termes, mais les entretiens avec les chefs d'escadron eux-mêmes incitent à nous interroger sur leur place effective au sein de cette architecture très collective des navigants. En effet, les questions sur leurs objectifs ou sur les modalités de direction de leurs unités appellent souvent des réponses circonstanciées, voire évasives. Chacun des entretiens met en avant les difficultés inhérentes à la fonction. Parallèlement, les subordonnés avouent ne pas ressentir cette autorité comme pesante. Dès lors, comment les chefs parviennent-ils à se positionner vraiment dans cet ensemble ? Cherchent-ils à s'imposer et, si c'est le cas, par quels moyens ?

Il paraît clair que la carte de l'autorité militaire ou le grade en lui-même ne suffisent pas à assurer la prééminence du colonel ou de son adjoint dans l'unité qu'ils dirigent. Que ce soit chez les mécaniciens ou parmi les navigants, la technicité et l'expérience s'avèrent des ressources beaucoup plus fondamentales que le grade ou la fonction officielle. Certes, les colonels appartiennent aux personnels pilotes parmi les plus qualifiés, mais ceci leur assure au mieux une

position de parité, pas un rôle dominant. De plus, plusieurs faits sont venus s'ajouter aux témoignages recueillis pour nous amener à mettre en cause le poids du poste qu'ils occupent. Par exemple, nous avons pu relever que des responsables d'escadrons se désignaient eux-mêmes pour participer, durant le temps de leur commandement, à des missions de longue durée à l'étranger. Ce fut notamment le cas, pendant nos visites, dans plusieurs escadrons de transport. Pour l'observateur extérieur, ceci est surprenant à deux titres : premièrement, un responsable d'unité peut partir deux ou trois mois en mission alors qu'il est à un poste de direction, et deuxièmement, son absence ne porte absolument pas conséquence au sein de son unité qui continue de fonctionner aussi bien. Au quotidien, il n'est pas rare de constater que le chef d'escadron et son adjoint sont assez souvent occupés, pour des périodes plus ou moins longues, en dehors de leur unité. Celle-ci s'accommode donc d'une présence très partielle de ses responsables.

Il est vrai qu'un escadron opérationnel dispose de plusieurs autorités aptes à remplacer partiellement les chefs en titre. Ainsi, à côté du chef et de son adjoint, plusieurs responsables occupent des positions fortes. C'est le cas notamment du chef opérations –chef ops en abrégé– qui doit organiser les missions et répartir celles-ci entre les équipages. Les escadrons sont subdivisés en escadrilles qui ont chacune un chef à leur tête, chacun disposant des compétences nécessaires pour l'organisation des missions. Ces équipes de direction sont donc en théorie capables de se substituer à l'autorité du seul chef.

Sans chercher à relativiser plus que nécessaire le rôle de ces chefs, on note toutefois que les contrepouvoirs existent et que l'organisation telle qu'elle est conçue, dans le contexte actuel, laisse en fait un pouvoir effectif assez restreint aux mains des officiers concernés. Premier contrepouvoir, sur lequel nous n'allons pas revenir longuement, celui des « vieux » OSC est sans conteste l'un de ceux avec lequel il faut compter. Selon l'expérience des uns et des autres, les missions sont réparties et préparées avec l'appui de ces derniers, qui peuvent dans une certaine mesure avancer leurs conditions.

Le second frein à un exercice plein et entier du pouvoir hiérarchique repose dans la rareté des ressources. Si le chef d'escadron dispose d'un budget qu'il peut gérer, ceci s'avère très limité à l'échelle des dépenses de son unité. Il ne maîtrise ni la flotte d'avions disponibles, ni les capacités propres pour apporter une réponse à cette pénurie structurelle. Il lui faudra faire avec. Or, les contraintes des règles aériennes, le nombre d'heures de vol par pilote, la nécessaire progression des uns et des autres dans les qualifications, pour ne citer que quelques-unes des problématiques permanentes auxquelles il doit faire

face, lui imposent des conditions où finalement son espace de décision est très restreint. De même, le choix des pilotes en fonction de la complexité des missions à accomplir et des disponibilités des uns et des autres s'impose pratiquement de manière automatique, à charge pour les chefs d'expliquer des décisions sur lesquelles ils n'ont que peu prise. En outre, les changements fréquents qui interviennent, souvent au dernier moment, tant dans la définition des missions qu'en termes de capacités de vol, nuit à leur crédibilité puisque finalement les plannings ou directives qu'ils élaborent sont remises en cause.

« Beaucoup de gens bougonnent dans leur coin. Des fois le drille¹¹ dit 'je ne peux pas faire autrement', je dis OK. Mais des fois c'est assez incompréhensible, ça énerve, il y a un ras-le-bol. Et les drilles en ont marre qu'on se plaigne, ça ferme le dialogue. En amont, les trois drilles et les current ops en fait se relancent la balle et c'est encore plus le bordel. La current ops prend les ordres à la journée, il fait l'adaptation, le drille lui gère plus à la semaine. Mais comme ça change tout le temps ... On a l'impression qu'ils veulent tout gérer heure par heure, on ne comprend pas trop. Les drilles sont censés être relayés or ça ne change rien... Quand on demande quelque chose, on nous dit non pour la perm, on nous dit 'Va voir le drille de semaine'. Ils nous renvoient l'un vers l'autre et on ne sait même pas pourquoi on s'embête car de toutes façons ils ne peuvent pas prévoir. Moi, il me reste 3 semaines, je sais que je ne ferai pas mes heures (de vol). Je ne m'en sors pas. »

Pilote, SCP

« C'est le nombre d'avion dispo qui pose problème. Si on privilégie l'instruction, ceux en instruction volent et les autres ne volent pas, ils perdent en entraînement, donc ça pose problème. S'il faut faire voler, on va faire faire des vols plus petits, mais plus on augmente le nombre de tours, plus on augmente le risque de casse, et là ça diminue la dispo.

On fait une fois par semaine un bilan technico-opérationnel et un bilan des escadrilles. Si moi je dis on ne peut pas prendre de retard en instruction, on ne peut plus entraîner les autres. Donc je fais le forcing: on ne prend plus d'instruction, on fait de l'entraînement le jeudi et le vendredi. Mais on ne peut pas être en retard par rapport à l'instruction, donc on coupe la poire en deux, on diminue les heures de vol sur un tour et on favorise le turn over. Mais c'est du coup par coup, car après il y a encore des problèmes techniques ou autres. Donc là le programme que vous aviez calculé à moyen terme ne marche plus. Vous avez permis des permissions avancées, or là vous avez de la casse tout d'un coup et il faudrait retarder les entraînements... »

Commandant d'escadron opérationnel

¹¹ Chef d'escadrille

Ayant peu prise sur les plannings et sur l'organisation du travail, le chef d'escadron doit aussi faire l'interface entre les mécaniciens et navigants, deux groupes qui, nous l'avons dit, échangent relativement peu et qui s'inscrivent dans des logiques finalement contradictoires, même si chacun comprend les contraintes et les problèmes des autres. A l'exigence de disponibilité des avions réclamé par les pilotes, les mécaniciens répondent manque de pièce, âge des appareils, usure due à l'utilisation intensive, et sécurité. Tout en comprenant ces arguments, les pilotes s'agacent, car ils craignent de ne pas faire leurs heures de vols ou de ne pouvoir accéder aux qualifications supérieures. Or, si l'autonomie des navigants est grande, celle des techniciens l'est tout autant. Prisonnier de ces experts, n'ayant que peu de prise sur les solutions potentielles qui ne dépendent pas de lui, le commandant d'escadron en est souvent réduit à mettre de l'huile dans les rouages, sans apporter de solutions de fond :

« On dit qu'ici on ne se parle pas. Or, en termes de coordination on fait des efforts, on passe dire bonjour. Je pousse mes navigants à aller de l'autre côté chez les mécanos pour voir comment ils ont détecté les problèmes, pour avoir un échange, pour faire de la prévention, pour faire de l'instruction... »

Commandant d'escadron opérationnel

Autre contrainte qui pèse sur l'exercice de la fonction de commandement des escadrons, l'extrême centralisation des décisions dans les structures nationales affaiblit par contrecoup les responsables locaux. Les commandements opérationnels (CFAS¹², CDAOA¹³) ou organiques spécialisés (CFAC¹⁴, CFAP¹⁵, entre autres) transmettent directement leurs directives aux unités qui les prennent en charge sans passer obligatoirement par l'intermédiaire du chef d'escadron. Bien entendu, celui-ci est informé, mais ce n'est pas lui qui définit les missions, et ce n'est pas forcément lui qui va les prendre en charge ou même suivre leur mise en œuvre. Pour ce qui concerne la gestion de l'information et la disponibilité des appareils, on relève également que toutes les données sont transmises aux commandements centraux. Même le prélèvement de pièces d'un avion vers un autre fait l'objet d'une information à ces organes nationaux qui disposent ainsi d'une visibilité à peu près claire de l'état des appareils, équivalente à celle que peut en avoir le commandant d'escadron. Ils décident donc de l'affectation des missions à tel ou tel escadron en fonction de ses possibilités, mais ils édictent également les règles de fonctionnement. La

¹² Commandement des Forces Aériennes Stratégiques, chargé des forces nucléaires de dissuasion

¹³ Commandement de la Défense Aérienne et des Opérations Aériennes

¹⁴ Commandement de la Force Aérienne de Combat, qui dirige les escadrons de chasse

¹⁵ Commandement de la Force Aérienne de Projection, qui dirige les escadrons de transport

multiplication des états-majors opérationnels ou organiques rend donc le contrôle des structures nationales très présent.

*« Question : quelles relations avez-vous avec l'état-major ?
On reçoit des messages tous les jours. On a la sensation d'avoir le père fouettard derrière nous. On a l'impression qu'ils considèrent que l'on travaille mal, mais les gens bossent ici ! Et comme d'habitude on a l'impression qu'ils ne retiennent que ce qui est mauvais, donc il faut qu'on valorise l'unité. On a un contrôle permanent. (...) Chaque vol est saisi sous forme informatique. Eux (à l'état-major) ils compilent et ils connaissent énormément de détails, par exemple untel n'a pas fait tel tâche. Une cellule opération va aussi faire ça, alimenter les bases de données (BDD). Quelle que soit la cellule ils alimentent une BDD. »*

Adjoint chef d'escadron opérationnel

Quant à la gestion des ressources humaines ou celles des budgets, elle fait également l'objet d'un suivi très important par les directions parisiennes, ce qui laisse également une marge de manœuvre assez réduite au commandant d'escadron. Au contraire, le poids croissant des procédures et des indicateurs de gestion pèse de plus en plus sur les officiers navigants, et en premier chef sur la hiérarchie des escadrons. Ceux-ci se retrouvent en quelque sorte pris en tenaille entre les demandes des états-majors qui s'impliquent dans la gestion du quotidien et centralisent les décisions, et la base qui perçoit parfaitement les dissonances entre la théorie et la pratique administrative.

« Quand j'ai vu disparaître le tableau blanc, j'ai trouvé qu'on perdait en souplesse. On ne peut pas rayer, on ne peut pas apporter des infos supplémentaires. L'informatique ça vient... Le dialogue de gestion au début on appelait ça contrôle... Donc on a développé des tas d'indicateurs, c'était le grand truc. Les indicateurs doivent être adaptés à des leviers d'action, or on en a de moins en moins, donc on est un peu à court... Et puis on nous a demandé de remonter une quantité d'indicateurs, ça prend du temps, ça n'est pas forcément utile, et on n'a quasiment pas de retour. Moi j'ai vu l'œil de Moscou arriver, c'est du contrôle, de la désignation de personnel alors qu'on a des prérogatives de commandant d'escadron. Mais on a de moins en moins de prérogatives. Avant, on était écouté en permanence. »

Commandant d'escadron opérationnel

« Vis-à-vis de l'état-major, globalement le plus gros problème c'est le problème de confiance et de subsidiarité. On arrive à avoir un contact, mais ils ne sont pas souples. Pour moi, un état-major doit faire un travail de fond, pas être réactif. »

Commandant d'escadron opérationnel

« Les contacts à l'extérieur ? Moi, c'est surtout le commandement des Forces Aériennes (...). C'est 70 % de mes coups de téléphone. De temps en temps, ils nous mettent la pression. Ils peuvent téléphoner directement au CST. Ils peuvent faire un peu de l'ingérence. Nous, on n'a pas la vision des autres escadrons, eux si. Donc ils peuvent intervenir. »

Commandant d'escadron opérationnel

Le développement des systèmes informatisés de gestion, tel SICCOPS, est donc vécu essentiellement, par les opérationnels, sous deux dimensions : primo, ces systèmes mobilisent des personnels –et souvent des personnels navigants– pour leur alimentation et leur gestion, perspectives peu motivantes pour des pilotes qui ont en outre du mal à voler ; deusio, ces systèmes sont essentiellement vécus par la base comme des instrument de contrôle et d'aide à la décision par, et pour, le sommet. Ils participent globalement à ce que les acteurs appellent la « déshumanisation » des rapports humains et des relations hiérarchiques au sein des unités, surtout que ces modes de gestion n'ont pas montré leurs preuves en ce qui concerne l'amélioration de la disponibilité des appareils. Les chefs d'escadron, chargés de faire fonctionner ces systèmes qui leur ôtent une partie de leurs attributions, se trouvent donc eux aussi plongés au cœur d'un paradoxe : travailler à affaiblir leur propre position ! D'où l'émergence d'un cercle vicieux dans lequel risquent de se faire entraîner ces chefs : les sollicitations en termes administratifs peuvent les éloigner davantage du terrain, sur lequel ils n'auront alors prise qu'en renforçant ce pouvoir administratif.

« Moi, avec l'énergie que je dépense pour l'administration, je suis éloigné de la réalité des opérations, des équipages, de leur difficultés, j'ai moins de disponibilités à leur accorder, pour faire remonter les problèmes, pour les solutionner. »

Chef d'escadron opérationnel

Participe également à cet affaiblissement la durée très brève des fonctions. Les officiers de carrière les plus brillants restent en moyenne trois ans dans un escadron, ce qui, pour connaître les personnels et les apprécier, semble peu aux yeux de l'ensemble des acteurs. Au plus parviennent-ils à impulser quelques modifications, mais rarement à imprimer durablement leur marque.

*« Question : Quels sont les principaux points négatifs dans votre travail ?
Je dirai la rapidité. Moi je vais être commandant d'escadron pendant un an, j'ai fait deux ans de second. On était en symbiose totale avec mon prédécesseur, mais bon ce*

n'est pas tout à fait pareil. Ça limite la satisfaction : on ne voit pas se réaliser les choses qu'on a lancées. »

Commandant d'escadron opérationnel

Face à toutes les contradictions qu'il a à gérer, on comprend que le chef d'escadron opte souvent pour une attitude de réserve, ou qu'il préfère partir en mission. De fait, rares sont les escadrons où la présence du chef est ressentie comme importante au quotidien.

« On est relativement autonomes. Moi j'arrive le matin, le chef ne vient pas me voir. La cellule tactique propose des exercices, des types d'attaque, différentes choses. Après le chef donne son accord ou pas, mais les cellules fonctionnent de manière autonome. J'ai beaucoup plus de contact avec le chef ops qu'avec le chef d'escadron car il gère plus de choses, surtout dans le cadre de la cellule car on lui fait un retour. Beaucoup moins de relations avec les chefs. Le chef d'escadron, je ne le vois même pas une fois par mois dans son bureau. Donc il n'y a pas de barrière mais il n'y a pas non plus de lien »

Navigateur

Mais la plupart des commandants d'escadron adoptent également une autre stratégie, pour réaffirmer leur présence tout en essayant de surmonter les agacements des navigants et les tensions navigants-mécaniciens. Tel un leitmotiv, les chefs affirment tous leur désir de renforcer la cohésion de leur unité, de mobiliser leurs personnels en ravivant les traditions, les activités collectives. Pourtant, parallèlement, tous ces chefs constatent le peu d'empressement que mettent les personnels à répondre à ces invitations, mettant cela sur le compte de l'individualisme :

« Avant les gens restaient au bar, on le voit moins. Les gens ne peuvent pas répondre présent comme avant. L'autre problème, c'est l'esprit de corps. C'est plus difficile, on sent l'individualisme.

Un bowling escadron a été organisé la semaine dernière. Avant 80 % des gens venaient, maintenant si c'est 50 % je suis content. Donc avoir envie de vivre ensemble au-delà du professionnel, ce n'est plus aussi fort que par le passé, et c'est ça l'évolution. (...)

Ma mission, c'est très humain, mon travail premier c'est de motiver les gens et de faire en sorte qu'ils travaillent bien dans leur secteur, qu'ils soient contents de venir au boulot tous les matins même si on a des problèmes divers, qu'ils sachent pourquoi ils sont là et qu'ils adhèrent au principe. Et quand les gens ils savent pourquoi ils sont là et qu'ils se rendent compte des problèmes, on a un esprit de corps. J'aurai un groupe le plus homogène possible.»

Commandant d'escadron opérationnel

« Il y a cet esprit de corps. C'est faire ce qu'on appelle les journées 'tradition'. Et de temps en temps, une ou deux fois par an, les journées 'cobésion'. L'escadron prend deux jours sans voler et on va faire une marche ensemble en montagne. Ça permet que les pilotes prennent plus langue avec les mécanos... ça crée une ambiance, une dynamique, des souvenirs communs, et ça aide. Donc j'essaie aussi de me battre pour pouvoir prendre un peu d'avance et dégager deux jours par an pour pouvoir faire autre chose, pour pouvoir renforcer cette cobésion.

Question : et ça marche ?

On en est là, des fois ça marche, des fois pas »

Chef d'escadron opérationnel

Plus rarement, certains responsables d'escadron cherchent à renforcer le côté « militaire » du fonctionnement de leur unité. Cela passe par la revivification de cérémonies, par exemple, ou de discours sur la discipline et le sens du sacrifice. Tous ces efforts sont parfois assez mal perçus par la base qui poursuit ses objectifs de carrière et de vol et qui se heurte à des difficultés matérielles. Dans ce contexte, tout ce qui ne touche pas directement une amélioration du métier est mal perçu. Les gens se sentent détournés de leur mission essentielle :

« En raison du fait de ne pas faire les heures, on perd en vol, car il faut rester dedans. Moins on est dans le rythme, moins on a envie d'y rentrer, et on fait moins de détachement, de campagnes de tir.

Donc on a une baisse des heures, une baisse des tirs et de plus en plus de tâches annexes, des visites, des cérémonies, des tas de trucs à la con et ça ne motive pas »

Pilote

Comme dans le cas des mécaniciens, on peut avancer que la montée de l'individualisme ne se réduit pas uniquement à des considérations d'ordre familial ou psychologique. La distorsion entre les enjeux réels, voler, réaliser des missions, s'entraîner, passer des qualifications, et la réalité du terrain, manque de disponibilité des appareils, accroissement des procédures et des règles de vol, génère une insatisfaction et une démotivation grandissantes. Dès lors, les discours sur la cohésion et la vie militaire semblent en décalage et peuvent produire davantage de désinvestissements que d'effets positifs.

Autre stratégie pour motiver les personnels, l'ouverture vers l'extérieur est aussi utilisée par certains chefs d'escadron. En fait, l'usage de cette politique n'est pas exclusivement à finalités internes, et s'inscrit dans un souci plus global de renforcement du lien armée-nation. Ceci méritera des développements

ultérieurs. Cependant, dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines, certains chefs revendiquent l'utilisation de cette ouverture comme outil de motivation :

« C'est une préoccupation qui est la mienne en tant que chef d'escadron, c'est l'ouverture sur l'extérieur. Je cherche à accroître la notoriété de l'escadron et du métier que je fais. Je fais rédiger des articles, je fais faire des photos. Je cherche à faire parler de mes hommes qui attendent une reconnaissance : ça joue sur leur motivation. »

Chef d'escadron opérationnel

Si effectivement, on observe une grande disponibilité et une grande fierté chez les membres des escadrons, mécaniciens ou navigants, qui accueillent des visiteurs, on peut néanmoins se demander dans quelle mesure cette activité annexe suscite une motivation chez ces personnes. Les entretiens semblent montrer le contraire. On en revient toujours au problème de fond : ces personnels sont avant tout motivés par ce qui est au cœur de leur métier. La plupart d'entre eux acceptent de bonne grâce de faire partager leur passion des avions, à condition toutefois que cette activité ne se fasse pas aux dépens des missions, et que cette ouverture ne serve pas de substitut à une politique de gestion des ressources humaines qui ne tienne pas compte des problèmes effectifs. En ce sens, on peut avancer que, à l'image d'une politique de gestion des hommes qui s'appuie sur des notions telles que la « cohésion » ou le retour aux valeurs, cette politique d'ouverture, sans amélioration sur le plan matériel, risque de tourner court et de générer plus de mauvaise humeur que d'enthousiasme. On constate que souvent ces politiques constituent des pis-aller pour des chefs qui n'ont finalement que peu d'autres ressources à leur disposition.

A tout cela s'ajoute un « malaise », ou en tous cas une forte remise en question propre aux officiers de carrière. Formés pour parvenir au sommet de la hiérarchie, ils subissent de manière encore plus dure que les OSC les mécanismes de sélection et d'élimination. Or, un nombre croissant de ces officiers de carrière, parmi ceux qui ont le mieux réussi, se pose des questions sur les finalités de cette compétition ardue. D'une part, et nous y reviendrons, celle-ci a un coût élevé en termes de vie de famille. Mais d'autre part, les objectifs de carrière sont eux-mêmes sujet à questionnements : ces passionnés de vol redoutent de finir loin des avions.

« J'ai moins de 40 ans. Je suis chef d'escadron, au maximum de l'opérationnel, au maximum de ce qui est exaltant. Je peux partir en mission. Je suis au maximum des qualifications... Mais j'ai une durée de poste limitée, un à trois ans tout au plus. Et après ? Qu'est-ce qui m'attend ? Du boulot d'état-major ? Jusqu'à ma retraite à 50 ans ? J'ai tout passé, toutes les qualifications, et je ne vais plus voler, je ne vais plus former personne. C'est du gaspillage pour l'Armée de l'Air, c'est une prime négative à la compétence. On atteint à 40 ans un plafond de carrière : à mon âge je ne volerai peut-être plus et je resterai 15 à 20 ans en état-major. Je suis un opérationnel, pas un gestionnaire. »

Commandant d'escadron opérationnel

« Aller à l'état-major ? Ce n'est pas le côté fin de carrière opérationnelle qui me gêne, c'est la haute direction, je ne sais pas si je suis fait pour ça. J'ai l'impression que les 'abonnés'¹⁶ ne sont pas si épanouis que ça dans leur métier. »

Commandant en second d'escadron opérationnel

Il semble que les officiers de carrière les plus jeunes manquent également d'enthousiasme par rapport à ces perspectives de fin de carrière :

« Après commandant d'escadrille, moi je vais dire 'il y a des risques' -j'aurais pu dire 'il y a des chances'- de passer en état-major, oui ! Tous les pilotes sont des passionnés : y'en a pas un qui va vous dire 'Je suis rentré là pour plus tard finir en état-major' ! Si vous en rencontrez un, présentez-le moi ! Je ne le croirais pas. Donc l'idéal c'est d'être muté dans un endroit où vous faites des heures de vol. C'est quand même extraordinaire de partir en vol, de voir le soleil lorsqu'il fait un temps pourri... C'est des choses qu'on ne peut pas partager, hélas. Le meilleur film du monde n'y fera rien. On est tous passionnés. Donc, évidemment, quand on vous dit 'Maintenant, tu feras pilote de stylo à bille pendant trois ans' et 'Tu feras 40 heures de vol par an au lieu d'en faire 180', quelque part, ça fait un peu mal. Et ce qui fait à mon avis le plus mal, c'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est d'être sorti du groupe. Et même si vous revenez dans ce groupe pour voler, faire vos 40 heures... Evidemment, c'est des bons copains qui reviennent... Mais, quelque part, ils sont sortis. Vous voyez ce que je veux dire ? Personnellement, c'est ça qui me fera le plus mal. Parce que quand vous revenez en escadron, plus tard, peut-être, il faut refaire son trou. C'est jamais gagné pour personne. Et pas facile. Ça, c'est dans le contrat initial, les gens le savent. Quelque part, on ne peut pas se plaindre non plus, on a choisi un type de contrat. Le

¹⁶ On désigne ainsi les pilotes qui sont passés à des fonctions d'état-major et qui reviennent effectuer leurs heures de vol dans les escadrons opérationnels.

« cursus des gens sous contrat est différent, ce sont en général les personnes les plus stables de l'escadron. »

Pilote, capitaine de carrière

Finalement, en grossissant quelque peu le trait, on pourrait dire que s'il y a un « malaise » au sein de l'Armée de l'Air, ce que nous ont confié plusieurs officiers supérieurs, il s'agit d'un malaise qui frappe avant tout les officiers supérieurs, et en premier lieu les officiers de carrière amenés à aller en état-major¹⁷. Bien entendu, et cela a été amplement décrit et analysé, il existe un malaise structurel qui touche l'ensemble des personnels, mécaniciens et pilotes : ce malaise renvoie aux déficits d'investissements et de gestion qui amènent à l'immobilisation des avions. Nous avons vu toutefois que les personnels techniques réagissaient doublement par rapport à ces problèmes : d'une part, ils tiraient une certaine fierté dans le fait de parvenir, malgré ces obstacles, à continuer de faire voler des avions en sécurité ; d'autre part, ils pouvaient parallèlement se réfugier dans un certain fatalisme et adopter une attitude plus bureaucratique, en tirant parti de la faiblesse structurelle pour leurs chefs que représentent les défauts d'approvisionnement. On ne peut rien leur reprocher puisque les pièces manquent et qu'ils font preuve d'une extrême bonne volonté pour les monter quand elles arrivent enfin.

Quant aux pilotes, ils cherchent à optimiser leur situation dans ce contexte restrictif et font tout pour continuer à assumer leur passion : voler. Cela exige de leur part une gymnastique considérable en termes de disponibilité, afin de profiter de toutes les opportunités qui s'offrent à eux. Certains d'entre eux, plus rares puisque la compétition est rude pour se maintenir à niveau, peuvent adopter également une attitude un peu plus bureaucratique et fataliste. Les plus anciens, les OSC, conservent quant à eux une certaine maîtrise des escadrons, ce qui leur permet de continuer à voler. Dans ce cadre de restrictions, ceux qui semblent souffrir le plus, ou subir les conséquences les plus fortes, si l'on excepte tous ceux qui à moment ou à un autre se sont fait exclure de l'organisation, sont paradoxalement ceux qui sont au sommet de la hiérarchie et des compétences.

¹⁷ Nous ne disposons pas malheureusement d'entretiens avec des officiers en état-major pour élargir nos réflexions à ceux-ci.

2.4 LE COMMANDEMENT DES BASES FACE AUX CONTRADICTIONS INTERNES

Dans une large mesure, tout ce qui a été dit ici à propos des commandements d'escadrons opérationnels peut être transposé à l'échelon du commandement de la base. Il paraît même encore plus difficile de se positionner lorsque l'on relève de ces fonctions, que ce soit pour le commandant de base en personne, ou pour ses adjoints. Après avoir relevé les dilemmes et contradictions auxquelles se heurtent les commandants d'escadrons, une question émerge aussitôt : quelle place peuvent occuper dans cette organisation très centralisée les échelons « intermédiaires » supplémentaires que sont le commandant de base et ces adjoints ?

Pour éclairer cette question, nous avons choisi d'aborder ce thème en commençant par la dernière fonction créée au sein du commandement des bases. Dans un contexte de rationalisation des moyens, la création de la fonction d'adjoint 'Forces', adjoint chargé de toutes les unités organiques opérationnelles de la base, se situe justement au point d'articulation entre les commandements centraux et ces escadrons. Sa mission le place au cœur des problématiques largement évoquées dans les parties précédentes, puisqu'il doit, en théorie et parmi d'autres tâches, mettre en commun les moyens qui, mutualisés entre les escadrons opérationnels, doivent permettre de surmonter en partie les blocages des avions. Dans les faits, il s'avère que cette fonction d'adjoint forces peine à trouver ses marques :

« Comme on manque de moyens, financiers notamment, il faut mutualiser les ressources, ce qui est particulièrement vrai pour la gestion du potentiel des avions, pour leur économie potentielle, et donc on doit attribuer les missions. Pour ça il faut une vision des opérations des trois escadrons et ça, les escadrons ne peuvent pas l'avoir, et il faut un organisme qui puisse faire des choix. Pour ça il faut que l'adjoint forces puisse avoir l'information pour faire les choses. »

Adjoint forces

« Théoriquement, l'adjoint 'Forces' est le point d'entrée pour les commandements organiques... mais en fait, ça ne se fait pas. En gros, l'adjoint forces a un mandat mais pas d'outils ! Un homme seul ne peut pas faire ça, il faut un bureau. On

aimerait que ce soit le Bureau Opérationnel de la Base, le BOB, on essaie de le développer, pour assurer le suivi des affaires. »

Adjoint forces

Ici encore, le poids des commandements organiques se fait sentir. Il semble que ces derniers ne jouent pas forcément le jeu de la transparence avec les adjoints forces. Paradoxalement, alors qu'il devrait faire la synthèse entre les informations concernant les différents escadrons sous ses ordres, et tirer parti de ces informations pour organiser une coopération qui ne fait pas toujours naturellement, l'adjoint forces se trouve presque en situation de faiblesse par rapport aux escadrons.

« Avec les commandements organiques, on est au courant tardivement de beaucoup de projets qui peuvent avoir une influence sur la base. Comme j'ai de bonnes relations avec les commandants d'unités, c'est eux qui me parlent de ce qui ne passe finalement que par eux. Les personnes des unités sont consultées directement, ils répondent et les commandements organiques n'ont pas le temps de faire la synthèse qui aurait pu être faite au niveau de la base. On pense que le contrôle de gestion changera les choses, on parlera à coup d'indicateurs ! Sur les missions, je n'ai pas à entrer, c'est propre au commandement organique, pas de problème. En revanche, quand on prévoit une réunion sur les évolutions du personnel, que c'est organisé par les grands commandements et qu'on omet de prévenir les commandant de la base, on frise l'insolence ! En fait, on n'a pas donné à l'adjoint forces les moyens d'une politique. Du coup, on n'est pas crédible ! »

Adjoint forces

Les difficultés concrètes que rencontre l'adjoint forces illustrent clairement les pistes tracées précédemment : les commandements organiques s'insèrent dans la gestion directe des escadrons. Comme ils n'ont cependant pas les moyens de le faire en direct, ils ont tendance à développer les outils de gestion et les indicateurs qui doivent leur permettre d'avoir une vision synthétique et globale des forces disponibles pour remplir une mission à un instant donné. Dès lors, tous les échelons qui freinent ce contrôle d'en haut se heurtent à des résistances, ce qui peut être le cas de l'adjoint forces. D'autant que, de son côté, l'échelon escadron n'est pas forcément prêt à abandonner le peu de marge de manœuvre dont il dispose. Comme le fonctionnement collectif des escadrons reste un point d'appui fort pour la réalisation des missions, le commandant d'escadron n'est pas forcément enclin à perturber ce fonctionnement en jouant le jeu de la coopération, surtout si c'est avec un adjoint forces qui n'apporte rien en contrepartie. En d'autres termes, dans un cadre où les ressources, les

avions, sont rares, les gens hésitent à coopérer : ceci ne se fait qu'à certaines conditions :

« Un rôle important aussi (du commandant d'escadron) c'est l'interface de l'unité avec la base. Ça prend beaucoup de temps. Il faut défendre l'unité vis-à-vis du niveau supérieur et des grands commandements et avoir tous les moyens. (...) »

Question : comment défend-on l'escadron ?

Le plus souvent c'est par rapport aux avions quand on a moins d'avions. Ou quand on va en mission extérieure, c'est faire en sorte qu'on nous en prête. D'un escadron à l'autre, c'est du donnant-donnant. Sur tous les gros exercices et les détachements, tout le monde veut participer. Jusqu'à présent on part en pool avec un escadron leader et les autres participent. »

Commandant d'escadron

Ce n'est donc pas seulement par obligation, sous la pression d'une hiérarchie externe, que les escadrons sont amenés à coopérer entre eux, mais bien sous la contrainte de la rareté. C'est ainsi que les chefs retrouvent un peu de marge d'action, en défendant au mieux les intérêts de leurs hommes. De ce fait, l'adjoint forces apparaît au mieux comme un facilitateur qui va garantir l'équité dans les échanges entre escadrons, et au pire comme un perturbateur qui vient gêner le commandant d'escadron. Certains adjoints force n'évoquent d'ailleurs pas du tout, ou alors seulement pour mémoire, leur rôle de coordination entre les unités opérationnelles. D'ailleurs, même sur cette question, sensible, des échanges d'avion, l'état-major concerné peut s'immiscer :

« Si un escadron doit donner un avion à un autre, c'est le CFA(...) qui décide »

Commandant de base

D'une manière générale, le commandement des escadrons a donc davantage intérêt à négocier avec son état-major opérationnel de rattachement plutôt qu'avec les responsables de la base. Il peut arguer de la défense des intérêts de ses personnels et surtout de l'efficacité de son escadron pour obtenir en contrepartie des décisions de l'état-major qui lui seront favorables. Nous manquons ici d'éléments pour mieux cerner les termes de ces négociations, dans la mesure où ces états-majors n'entraient pas dans le périmètre de la recherche. A titre d'exemple, peut-être anecdotique mais en tous cas concret, on peut donner une illustration des relations qui peuvent s'établir entre un escadron et un état-major, au-delà du contexte gestionnaire et formel :

« En état-major, on fait une quarantaine d'heures de vol, pour garder le contact surtout avec les unités opérationnelles, et a contrario on récupère des informations intéressantes... Avoir des gens qui descendent de l'état-major pour discuter de tous les problèmes, ça c'est vital, même si ça coûte cher. On a un certain nombre d'heures de vol 'abonnés' par unité, par exemple ici c'est 300 heures, donc ça a un coût, mais il est bénéfique. Car on garde ce contact avec les états-majors. Car dans les états-majors, c'est des pilotes et des navigants, qui connaissent le métier, qui ont un rôle particulier. Par contre, c'est du vol en moins pour nous. Mais on est gagnant car on garde la relation entre l'état-major et les unités, et nous on a besoin de prendre des infos de l'état-major, par exemple au café on peut avoir des informations intéressantes sur un prochain déploiement... »

Officier, escadron opérationnel

Les autres adjoints du commandant de base, à savoir le CSO, le CST et le CSP¹⁸, semblent rencontrer moins de difficultés dans leurs relations avec les escadrons opérationnels. Chacun d'entre eux a une mission précise de soutien à ces unités et dans ce cadre, c'est davantage les escadrons qui ont besoin d'eux que l'inverse. En effet, pour voler, pour déjeuner, pour se chauffer, les opérationnels ont besoin de ces services de soutien.

« Nous notre souci c'est que les unités sur la base sont là pour soutenir les escadrons et nous on apporte rien. Donc nous on demande toujours des choses et on part (voler). C'est peut-être un frein à une bonne entente. »

Officier, escadron opérationnel

Ceci étant, si les titulaires de ces postes de soutien disent, dans l'ensemble, vivre assez bien leur situation, parce qu'ils sont confrontés à la réalité de la vie de la base, il n'en reste pas moins que ces chefs sont souvent dans une position fragile, car concrètement la plupart d'entre eux sont un peu éloignés des domaines qui sont sous leurs responsabilités. En effet, et c'est particulièrement flagrant pour le CSO, et dans une moindre mesure pour ses homologues des autres soutiens, ces chefs ont sous leur responsabilité des services très variés, avec pour chacun des spécialistes qui disposent d'un monopole de compétences dans leur domaine respectif. Ici encore, le responsable est dépendant de ses subordonnés et de leur efficacité. Le CSO par exemple, souvent de formation pilote, se trouve confronté à des techniciens dans des domaines pointus, le

¹⁸ Respectivement Chef du Soutien Opérationnel, Chef du Soutien Technique et Chef du Soutien Personnel

contrôle, l'informatique et les communications, les pompiers, dans lesquels il n'a pas de savoir propre :

« Moi quand je suis arrivé CSO, par exemple, je me suis retrouvé chef hiérarchique direct de l'escadron de protection – les commandos-, des pompiers, des contrôleurs aériens... ça ne m'était jamais arrivé. Après on traite les dossiers avec les spécialistes. On est généralistes, on se base sur l'expérience et sur des rapports avec les spécialistes. C'est intéressant parce qu'on apprend plein de trucs. »

Officier CSO

« Le CSO, c'est à la fois la piste, les voies de roulement pour y aller, tous les moyens de radio navigation, l'éclairage, l'alimentation électrique, le centre de contrôle, les pompiers. Evidemment, ce n'est pas moi qui fait tout : j'en suis bien incapable. J'ai des chefs sous mes ordres qui en gros ne viennent me voir que quand il y a un souci. »

CSO

« Tout l'aspect SIC¹⁹, la gestion de l'intradef, je regarde ça de haut, ça me demanderait un investissement trop grand pour comprendre. Je fais totalement confiance au chef de service. »

CSO

Les différents services du SO apparaissent comme autant d'entités autonomes qui gèrent seuls leurs problèmes. Ils ont au quotidien peu de comptes à rendre au CSO :

« On dépend du CSO, mais notre patron c'est le CFAP, c'est eux qui nous donnent le travail »

Escale

En fait, chaque service, au sein des différents soutiens, a relativement peu de contacts avec les autres, si ce n'est des échanges ponctuels sur des questions précises. Chaque service apparaît comme un groupe soudé, et en tous cas assez fermé sur lui-même et sur « ses » problèmes. A l'image de ce qui se passe dans les escadrons opérationnels, chaque spécialité s'organise en fonction de ses propres préoccupations, gère son système de parrainage et de formation. Dès lors, les unités relevant du CSO ont peu de choses à se dire.

¹⁹ Systèmes d'information et de communication

« Sur la base, on a peu de contacts. Comme on est loin, on n'a pas le temps d'y aller. Et tout se fait par courrier. Je ne connais pas d'autres personnes dans les autres services, ou très peu. On est carrément le clan des contrôleurs. »

Contrôleur

« Il y a notre fête à la St Michel, où on invite les autres unités. Mais, bon... C'est vrai qu'on n'a pas de contacts avec les autres. »

Fusilier commandos

Et comme dans les escadrons opérationnels, on retrouve la règle de la primauté du savoir faire et de la qualification sur le grade :

« Dans le contrôle aérien, c'est la fonction qui prévaut sur le grade, c'est-à-dire que moi je peux donner des ordres à un capitaine si le capitaine il n'est que contrôleur opérationnel et moi premier contrôleur »

Sergent, contrôleur

Gérer un tel ensemble disparate s'avère une tâche complexe. Les entretiens montrent que les membres de ces groupes ou services ont peu de contacts avec les CSO. Pourtant, ceux-ci ne s'en plaignent pas : l'ambiance, la proximité des avions, l'animation, le défi de l'urgence du dernier moment à relever font que ces CSO se sentent toujours dans l'action, contrairement à leurs collègues officiers qui sont passés en état-major :

« Le SO c'est tout ce qui touche à l'aspect opérationnel, donc aux plates formes avec les radars, l'escala aérienne, les escadrons de protection, toute la partie SIC, l'escadron de défense sol-air, les contrôleurs, les pompiers. Ici j'ai 360° de spécialités, donc c'est tous azimuts, il y a toujours un truc qui se passe, donc c'est très valorisant, c'est très diversifié. Par rapport aux états-majors ici on est en contact avec les hommes, on a un retour, c'est valorisant. »

CSO

Le plus étonnant pour l'observateur extérieur est que le CSO, bien qu'étant lui-même un pilote, prend peu parti dans les tensions qui animent périodiquement les relations entre « ses » contrôleurs aériens et les pilotes. En effet, ces pilotes supportent plus ou moins bien les restrictions et les ordres donnés par les contrôleurs. La surcharge de l'espace aérien que doivent gérer ces derniers constitue, avec la disponibilité des avions, une autre grande source de limitation aux vols. Les pilotes, tout en étant conscients des impératifs de sécurité que défendent leurs interlocuteurs du contrôle, s'agacent de ce qu'ils considèrent

parfois comme un excès de pouvoir. Le CSO, conscient des arguments des uns et des autres, ne prend pas parti.

« Quand il y a un pilote qui râle, ça ne passe pas par les chefs, ça se fait direct. C'est pas plus mal... Je préfère m'enqueler direct avec le gars avec qui j'ai eu des soucis : c'est super intéressant, parce qu'on peut au moins échanger des idées. Ça permet de ne pas refaire les mêmes bêtises. Et si vraiment au téléphone on n'arrive pas à se comprendre, on se voit et on s'explique. Et si on n'arrive pas à se mettre d'accord à l'amiable, on ressort les bandes. Ça arrive, c'est obligé. (...)

Malheureusement, les pilotes, on ne les connaît que par ça, donc les relations ne sont pas super bonnes. Y'a des cons qui appellent pour gueuler et d'autres qui appellent pour comprendre, et là on fait avancer la machine. »

Contrôleur

Ce qui ressort de tout cela, c'est que les gens qui ont des problèmes ou des tensions à régler préfèrent le faire directement entre eux plutôt que de passer par la voie hiérarchique.

Dans une moindre mesure, le CST se trouve dans une position fragile assez similaire au CSO, si ce n'est que lui dispose davantage du savoir technique qui lui permet de s'immiscer dans le travail des unités qu'il dirige. Mais il ne le fait que rarement, semble-t-il, en particulier parce que, comme toute la hiérarchie des escadrons techniques, il est confronté au manque de crédibilité et à l'incertitude, en termes de gestion, qu'entraînent les désordres dans les flux d'approvisionnement. Car ce phénomène ne touche pas que les pièces de rechange des avions : tous les secteurs –pièces auto, lampes d'éclairage, informatique– sont affectés par une politique de zéro stocks et de centralisation des achats, qui vise certes à faire des économies d'échelle, mais qui génère, à l'échelle des personnels de terrain, dans tous les domaines, des ruptures dans l'activité. Il en résulte des manques, y compris dans les matériels et l'outillage servant à réparer les avions. Comme pour les mécaniciens des escadrons opérationnels ou des ESTS, la gestion des ressources humaines repose en grande partie sur la bonne volonté des opérateurs qui acceptent –plus ou moins facilement– de travailler en fonction de l'arrivée des pièces et matériels divers. Dans ce cadre, un contrôle trop autoritaire et hiérarchique des chefs risque d'avoir des conséquences contreproductives.

« Les gens peuvent faire rentrer le véhicule pour une petite chose et quand on le regarde, on voit qu'il y a un problème de pneu, et moi, pour des raisons de sécurité, je bloque le véhicule et les gens se retournent contre moi. Ça génère des indispositions. Les gens essaient de faire pression et je dis 'Non, il y a des règles de sécurité à respecter'. (...)

Je crois que ma hiérarchie est consciente des problèmes que nous rencontrons, mais la question, c'est 'Que peut-elle faire?'. Par rapport aux financiers, apparemment pas grand-chose. Et nous, on est mis devant le fait accompli. »

Escadron de soutien technique

Quant au CSP, il est lui aussi conscient des difficultés inhérentes aux problèmes de matériels et de gestion des flux. Il se situe lui aussi au carrefour de logiques divergentes : d'un côté, l'objectif de l'Armée de l'Air est de faire voler des avions, de l'autre, c'est de faire entrer ses personnels dans des politiques économiques, juridiques et même de RH (mobilité, par exemple) qui sont dans une large mesure contradictoires avec l'objectif du vol. Bon gré mal gré, le CSP se trouve être le représentant de ces impératifs « extraprofessionnels », au sens où ils ne renvoient pas aux tâches de base. Si certains défendent ce rôle, en vertu d'une logique économique et juridique assumée, d'autres souffrent de ces contradictions :

« Les pilotes, je ne les côtoie presque jamais. Les pilotes sont pour moi des unités comme les autres. C'est pas la priorité aux dépens des autres. C'est pas une icône, le pilote, le soutien général, c'est important. »

CSP

« Ma place n'est pas facile. Ici, ce sont les opérationnels qui dirigent : piloter, c'est se battre contre l'administration. Et la base aérienne, c'est l'administration du temps de paix, c'est un monde qu'ils ignorent ou méprisent. »

CSP

Cette tension se trouve exacerbée dans le contexte actuel, vu les réductions budgétaires, la mise en place des outils de gestion et de contrôle, ainsi que la montée en puissance des règles des marchés publics. Y compris du côté des gestionnaires, des doutes sont émis quant à la pertinence et aux effets de ces mesures. Ils insistent sur les conséquences paradoxales des mesures d'économies drastiques :

« Une autre difficulté c'est la réforme de l'Etat qui induit des bouleversements pharamineux avec une mise en place de référentiels qui ne sont pas digérés, ce qui produit des pertes de repères important pour les opérationnels. »

CSP

« Sur le contrôle de gestion, il y a eu une forte action du SGA. Donc maintenant on fait du contrôle de gestion ! Mais personne n'a dit comment. Il y a eu quelques stages

et quelques outils. Dans le civil, le contrôle de gestion sert la baisse de coûts. Chez nous, c'est plus un outil de direction et on a élargi le périmètre. Mais aucun indicateur n'a été défini et ce sont les bases aériennes qui doivent les inventer ! On est dans un système où le central décide. Le commandant de région exige un contrôle de gestion, donc le commandant de base se débrouille et pour le central, le contrôle de gestion existe ! »

Membre du CSO

« On se demande d'où viennent les chiffres. En fait, tout est fait pour que ce soit vraisemblable, mais on est dans les limbes »

Membre du CSO

« On a toujours des économies à faire, alors qu'on a des charges à assurer et pas toujours les moyens à disposition. Le budget est en diminution constante depuis le début des années 1990. C'est sûr qu'au départ, il y avait des économies à faire, mais aujourd'hui c'est de plus en plus contraint. Donc on est toujours sur le fil du rasoir, ça nuit à une gestion sereine au quotidien. Maintenant on arrive à des extrémités avec des solutions drastiques, comme le chauffage, là ça nuit au travail. C'est la même chose pour l'achat de biens, on n'arrive plus à faire de stocks, ça prend en énergie pour négocier avec les gestionnaires. Donc il faut gérer les tensions, la misère. »

CSO

« Maintenant on en arrive à diminuer les dépenses incompressibles. On pourrait mettre tout le monde en perm. Avant on avait des stocks, maintenant on n'a plus ça. Mais vu qu'on n'a plus de stock, on attend 15 jours, donc on peut avoir un véhicule bloqué pour une pièce de 20 euros. C'est du flux tendu, vraiment tendu. C'est pareil pour l'électricité, on va fermer pour faire des économies.

Moi ce que je constate de mon point de vue, c'est qu'on a une soixantaine d'avion qui coûtent cher et on n'en a qu'une quinzaine en état de fonctionnement, 10-15 avions. Ça veut dire que tout le reste est immobilisé. Parfois on bloque l'avion pour une pièce minime. Donc on a des avions très onéreux qu'on bloque pour un grain de sable. Et ça se reproduit de plus en plus. Ça tient à des marchés passés par le SIMAD, au fait qu'il n'y a peut-être pas assez de personnel par rapport au plan de charge, ça tient au fait que la commande n'est pas passée... »

Membre de CSO

Les membres des services de soutien personnel voient donc également la multiplication des systèmes de gestion comme l'expression d'un mouvement plus vaste de centralisation, mouvement auxquels ils n'adhèrent que du bout des lèvres. Bien sûr, cette logique de rationalisation à tout prix peut les amener

à des tensions avec les unités opérationnelles ou avec les services de soutien qui voient leurs moyens se restreindre.

« Mes mécaniciens sont des gens opérationnels, ils ne comptent pas leurs heures. Ils ont la fibre opérationnelle, ils ont cette mentalité. Quelquefois ils se plaignent de ne pas avoir un soutien qui soit aussi opérationnel qu'on l'attendrait. Par exemple des services administratifs fermés l'après midi. »

Chef d'atelier mécanicien, Transport

« On travaille avec la direction financière à Villacoublay. Les ordres viennent de là, et avec la Direction Centrale du Commissariat de l'Air (DCCA) à Villacoublay. On est en relation avec eux par téléphone. Et quand on est en relation avec eux, c'est toujours l'urgence, c'est toujours pour hier. Parce que pour les gens des directions, on est des chiffres, pas des administrés ? Nous on répond aux administrés. »

Adjudant chef administration

Mais il se passe un phénomène similaire à ce qui a été observé dans d'autres relations dans la base : si des agacements et des tensions existent, dans le fond tout le monde sait que les contraintes ne sont pas générées par les interlocuteurs directs, mais qu'elles viennent de plus haut.

« On suscite forcément des mécontentements... le contexte de pénurie n'est pas facile, mais les gens sont conscients qu'on n'a pas les moyens de les aider. Et c'est frustrant quand on fait partie d'un tel service sans pouvoir les aider, ou quand on doit refuser certaines demandes »

CSO

Le commandant de base se situe donc à la tête d'un ensemble encore plus disparate que chacun de ses adjoints puisqu'il doit normalement gérer l'addition de tous les services que nous venons de décrire, ce qu'on nous a parfois décrit comme une « mosaïque » de métiers et de spécialités. Clairement, dans les faits, ces officiers ne peuvent gérer concrètement tous les problèmes et toutes les contradictions qui traversent la base. Et la centralisation des décisions et des moyens leur ôte *de facto* les ressources qui leur permettraient de peser sur l'organisation. Eux-mêmes reconnaissent les limites de leur fonction :

« D'une manière générale, je suis le patron de la base, de tous les commandants d'unités. Je n'aime pas dire ça... On forme une équipe de direction. Rattaché à cela, on s'occupe de tout ce qui est mutation et notation. Après, pour les différentes stations,

je leur assure le service mais je ne sais pas ce qu'ils font. Mais ils doivent pouvoir faire ce qu'ils veulent... »

Commandant de base

« Je ne suis pas au courant de tout ce qui se passe sur la base, seulement des grandes lignes. On me fait des synthèses, je vois les commandants d'unités. Je n'ai pas les moyens de tout savoir. Il faut que les services fassent tout pour que ça se fasse sans que j'intervienne. »

Commandant de base

« Mon chef, c'est le commandant de base. Le commandant de base, c'est simple, tant qu'il n'entend pas parler de moi, c'est que je fais mon boulot correctement. Quand il reçoit un coup de téléphone des forces aériennes qui dit 'c'est quoi ce bordel?', alors il doit m'appeler dans son bureau. Donc dans la mesure où les grands chefs n'appellent pas mon chef à moi, c'est qu'a priori je fais mon boulot correctement. »

CSO

De fait, au risque de nous répéter, on constate que le commandant de base se situe lui aussi dans une position intermédiaire, entre la base et les commandements centraux, qui lui laisse peu de marges d'action, au moins pour tout ce qui concerne l'opérationnel –les missions– et les questions d'approvisionnement. Les gens des différents escadrons savent ce qu'ils ont à faire, sont les spécialistes encadrés et formés dans leur domaine d'activité, et reçoivent leurs directives des directions et états-majors. La question la plus sensible, à savoir les pièces de rechange, n'est pas du ressort des commandants de base :

*«Question : quelles sont vos marges en ce qui concerne la disponibilité des avions ?
Assez faible... Car il nous manque des pièces de rechange. Par rapport au manque de pièces, je n'ai aucune marge. »*

Commandant de base

Face à cette omniprésence des états-majors, les commandants de base vont recentrer leurs activités sur 4 champs d'intervention. Selon les « styles » de chacun, selon le mode de relations qu'il peut entretenir avec l'une ou l'autre des directions centrales, tel ou tel champ sera privilégié. La première attitude, le premier « profil », est celui du commandant de base que nous qualifierons de « **gestionnaire** ». Celui-ci joue le jeu des demandes du sommet et s'investit dans le développement des systèmes informatiques et les autres outils de gestion. Il ne s'agit pas là seulement de répondre aux attentes exprimées par les

échelons supérieurs, mais également de retrouver des capacités d'intervention à travers des indicateurs :

« Je n'ai pas une vision instantanée du fonctionnement de l'ensemble des unités. C'est pour cela que le développement du contrôle de gestion me permettra de faire le point par rapport aux objectifs des unités. Pour quelque chose d'aussi complexe et tentaculaire qu'une base, il faut des indicateurs de suivi. On ne peut pas connaître tout et tout le monde. »

Commandant de base

Nous avons vu avec quelle prudence, voire quel scepticisme le développement de tels outils était accueilli par les unités, et surtout par les échelons les plus opérationnels. Si l'on peut comprendre la position du commandant de base qui adopte cette stratégie, nous avons vu à quel point celle-ci peut se révéler contre productive dans un contexte de raréfaction des ressources et de manque de marges de manœuvre pour les commandants. Il en résulte en effet une perte de crédit auprès des personnels de base, qui ne comprennent pas qu'on se focalise sur la gestion et les indicateurs alors que les problèmes de fond ne sont pas solutionnés. Dans ce cas, la hiérarchie de la base est assimilée à celle, lointaine, des états-majors :

« Ça, on n'en a pas encore trop parlé, mais je mettrais en avant l'incompréhension totale du commandement... Non, comment je pourrais expliquer ça... On n'est pas du tout sur la même longueur d'onde avec les chefs, que ce soit nos chefs ou au niveau de l'état-major. Ils sont à des années-lumière de savoir ce qui se passe et de savoir comment on travaille, ce qu'il faudrait faire ou ne pas faire. Eux, ils sont dans une autre galaxie. Nous faire croire qu'on a je ne sais plus combien d'avions en état de vol, alors que ce n'est pas du tout vrai ! L'armée, ils veulent qu'on fasse tout, mais on n'a pas les moyens. Moi, j'ai honte, quand on part à l'étranger, on est des clodos, il faut le dire. »

Sergent-chef, soutien opérationnel

« J'accepte de dépasser mes heures. La seule chose c'est qu'on ressent qu'il n'y a plus d'argent. Ce n'est pas très motivant car on fait marcher la base avec presque rien. Le plus frustrant c'est d'entendre le commandant de la base dire ça ira mieux car ce n'est pas vrai. Ça, ce n'est pas possible, il faut qu'ils arrêtent. »

MTA-ESRT

Il ne s'agit pas ici d'incriminer les divers responsables hiérarchiques qui s'emploient à développer les systèmes de gestion : ils subissent eux-mêmes leurs propres pressions, notamment à travers les procédures budgétaires telles que la

LOLF et l'accroissement d'un certain juridisme administratif. Mais on ne peut que constater l'impact extrêmement négatif qu'une telle stratégie rencontre lorsqu'elle est confrontée à certaines réalités de terrain.

Second profil, sachant que les choses ne sont pas figées et qu'un commandant bascule parfois d'un profil à l'autre, ou joue sur plusieurs à la fois, le commandant « **chef d'établissement** » qui se centre sur ces fonctions de gestion et d'amélioration du parc immobilier, de sécurité du personnel, et de respect des normes :

« Ma fonction, c'est chef d'établissement, celui qui est là pour faire tourner l'entreprise. (...) Les avions ou les pompiers, ils ne dépendent pas de moi directement : moi, c'est la plate-forme de services. Les avions, ce n'est pas à moi de vérifier s'ils ont fait leurs heures : moi je suis le prestataire de service, ils sont mes locataires. »

Commandant de base

« S'il faut faire un arbitrage pour les hangars, là nous intervenons. Les infrastructures appartiennent à la base, pas aux unités. »

Commandant de base

Cette attitude, finalement assez neutre, correspond à un certain réalisme. Elle est l'expression manifeste d'un constat : le peu de pouvoirs effectifs sur les actes du quotidien dont dispose cette autorité.

« Le commandant de base a fait des rappels par rapport aux sacs à dos multicolores. Personne n'écoute »

Adjudant chef

« J'allais dire que je ne reçois pas d'ordres, mais il ne faut pas dire une chose pareille ! »

CSO

Une autre ressource, plus traditionnelle dans l'univers militaire, que va mobiliser le commandant de base, ou plutôt certains d'entre eux, c'est le maintien des traditions et la mobilisation du collectif éclaté qu'est la base à travers les cérémonies. On peut également rattacher à cette troisième stratégie, celle du « **retour au militaire** », les activités sportives, mais aussi toutes les obligations et servitudes qui sont montées en puissance dans le cadre du plan Vigipirate. Dans plusieurs bases, la surveillance n'est ainsi plus assurée exclusivement par

les fusiliers-commandos, mais par des détachements fournis par l'ensemble des unités, y compris les opérationnelles.

« La cohésion de la base, c'est obligatoire : on y parvient par les cérémonies, le sport. »

Commandant de base

« Vigipirate a quand même eu un effet... ça a rappelé aux personnels que nous étions des militaires. »

Officier

Mais, de même que nous avons vu qu'à l'échelle de l'escadron cette posture militaire et collective ne rencontrait qu'un effet restreint, de même on observe, à l'échelle de la base, les limites d'un tel exercice. Certes, les personnels sont des militaires, certains soulignant avec force leur attachement à cet aspect de leur fonction, mais tous se sentent avant tout des professionnels de leur métier. Ils vivent assez mal, ou avec une certaine ironie, l'irruption de la discipline militaire comme substitut à l'efficacité intrinsèque.

« Ça fait quatre ans que je n'avais pas touché un fusil ! Avec Vigipirate, on s'y est remis, mais bon... c'est pas mon job. »

Mécanicien

Tout ce qui est tentative de mobilisation collective semble également un emplâtre peu efficace par rapport aux problèmes de fond déjà évoqués. On sent une certaine résistance.

« Nous avons organisé un bal, mais peu de gens sont venus, il n'y a plus de collectif. Les gens rentrent chez eux à 17 heures. »

Officier

En outre, cette incitation à participer à des activités collectives, sport, cérémonies, festivités, apparaît dans certains cas en contradiction avec les enjeux d'urgence et de productivité qui dominent par ailleurs. Les personnels le traduisent en disant qu'ils n'ont plus de temps à consacrer au sport, qu'il soit individuel ou collectif, et plus de temps « à perdre » dans des cérémonies alors qu'il faut monter une pièce qui vient d'arriver. L'attitude « fonctionnaire » qui les caractérise, dans le sens péjoratif du terme utilisé par certains des interviewés particulièrement agacés par ce comportement, ou en tous cas le refus de l'implication collective, apparaissent dès lors comme une réponse aux contraintes gestionnaires subies par les personnes :

« Depuis qu'on est passés professionnels, c'est chacun pour soi, maintenant. Avant, tous les ans, pour des fêtes comme la Saint-Eloi, la fête des mécanos, on avait un jour de détente. Maintenant ce n'est plus ça : on n'a que deux heures, car les gens doivent faire leur travail, les gens n'ont plus le temps, parce que beaucoup de personnes sont parties, et qu'il y a une baisse des effectifs. Il faut toujours être prêt et que les avions volent. »

Adjudant chef

Les officiers sont d'ailleurs conscients de ces contradictions et du peu d'impact de ces grandes mobilisations :

« La cohésion au niveau de la base, il ne faut pas la rechercher à tout prix. Chaque unité à ses problèmes, ses priorités, certains escadrons sont en position de réaction, en astreinte si vous voulez, d'autres sont au repos après des missions. »

Officier supérieur

La dernière stratégie qui s'offre à la hiérarchie de la base, peut être la plus valorisante, consiste à développer **une forte ouverture sur l'extérieur**, sur l'environnement civil, administratif et politique de la base.

« Une de mes priorités, c'est l'intégration de la base dans son environnement économique et social. La base est le premier employeur de la région, elle a un poids économique important, elle est un facteur important d'aménagement du territoire, puisque nous représentons plus de 700 hectares. On doit être présents dans la cité. Ça demande beaucoup de relation, beaucoup de communication... »

Commandant de base

« Mon travail est tourné à 90% vers l'intérieur de la base, et à 10% vers l'extérieur. Là, on a par exemple tout ce qui est inauguration, représentation de la base, ce qui est un énorme symbole, notamment au niveau des élus et des autorités locales. Ces 10% vers l'extérieur sont des activités sensibles : il y a les associations d'anciens combattants, les relations avec les communes du secteur pour qui la base est le plus gros employeur. Il n'y a pas de plaintes concernant la base : c'est « leur » base, ils viennent visiter, faire des stages... »

Commandant de base

L'implication dans la vie de la cité représente donc un enjeu fort, dont sont conscients les états-majors centraux, ou au moins certains d'entre eux, et un secteur dans lequel le commandant de base dispose d'un certain monopole. En se posant comme acteur local essentiel, il remplit simultanément plusieurs

fonctions effectives. Il exerce de manière indolore un certain lobbying en faveur de son organisation, les élus locaux étant souvent des relais auprès des responsables politiques nationaux. Localement, en créant des liens avec les publics et en montrant les finalités de la base, il restreint les critiques concernant le bruit et autres nuisances dont le voisinage pourrait se plaindre. Certains officiers assurent même que ce travail vers l'extérieur se traduit également par des demandes supplémentaires de candidats à un recrutement. L'idée est également de rappeler que la base est un acteur économique local de premier plan, qu'elle est un employeur important, et donc qu'il faut l'intégrer dans les stratégies locales de développement. Il serait à cet égard intéressant de mesurer les comportements des élus et partenaires économiques locaux dans les secteurs où des bases sont amenées à fermer dans un avenir proche, ce qui n'est le cas d'aucun de nos trois sites.

L'implication dans la vie extérieure locale est d'autant plus importante actuellement que de plus en plus de services en interne sont assurés par des civils. Cette participation peut prendre deux formes : soit des civils sont directement embauchés par certaines unités, soit certaines activités sont sous-traitées à des entreprises privées. Tant l'une que l'autre demandent une connaissance du marché local de l'emploi et des services.

Cette ouverture sur l'extérieur prend des formes diverses puisque les officiers, et essentiellement le commandant de base, se rendent à diverses réceptions et cérémonies, à des réunions de concertation. Ils organisent eux-mêmes des événements auxquels sont conviés les partenaires extérieurs, voire parfois des chasses sur les abords giboyeux de certaines pistes. L'un des instruments essentiels de cette politique restent les visites, très nombreuses, de divers publics sur les bases aériennes. Cela va des anciens combattants aux scolaires, en passant bien entendu par les élus locaux, départementaux ou régionaux, les responsables économiques et industriels, ou autres associations professionnelles. On rencontre chez tous les professionnels, quel que soit leur métier ou leur grade, un véritable souci de faire partager aux populations leur passion de l'aéronautique militaire. Derrière cela s'exprime également la nécessité de montrer au public l'utilité sociale d'une organisation aussi coûteuse pour les budgets publics que l'est l'Armée de l'Air. Il faut dire qu'avec ses avions et sa technologie, elle dispose d'un outil facile à mobiliser pour intéresser les foules. Mais, à nouveau, si tout le monde sur la base est partisan d'une telle politique, et conscient des enjeux importants qui lui sont liés, certains font valoir que ces activités annexes demandent du temps, dans un contexte où celui-ci est de plus en plus compté :

« Il y a aussi toute une partie communication. Il y a sans arrêt des visites, suivant ce qu'on prend en charge. C'est vrai que c'est souvent perçu comme une contrainte, quand on a une trentaine de personnes (qui visitent), éventuellement un briefing à faire, un avion sécurisé à préparer, 2 ou 3 PN qui s'occupent de la visite qui dure 1h30 à 2h. Néanmoins, c'est une partie du boulot opérationnel : aujourd'hui on n'a pas de guerre mais on fait de la communication. En même temps, on doit montrer notre activité, et on est passionné donc on aime bien en parler, mais ça prend beaucoup de temps c'est vrai. »

Pilote, Officier supérieur

D'autres personnels, défendant aussi fortement ce maintien essentiel du lien avec le public et la nation, regrettent amèrement la nette diminution des meetings aériens :

« On ne fait plus de meetings, ça amenait du monde, ça nous rendait populaires. »

Pilote

Et, bien entendu, ce lien avec l'extérieur se manifeste aussi à travers l'appui et l'aide qu'apportent les personnels et les matériels à diverses opérations de défense civile. C'est vrai par exemple pour les hélicoptères, mais également pour les personnels qui peuvent mobiliser des engins routiers pour répondre à des situations de crise.

2.5 LA NOTATION, INSTRUMENT A PERTINENCE VARIABLE

Aborder la question du commandement dans les armées, et les relations entre échelons hiérarchiques, cela ne peut se faire sans en référer à la question de la notation, sujet quelque peu tabou. Nous ne disposons pas de tous les éléments permettant d'apprécier à sa juste mesure l'impact de la notation sur les personnels. Ceci étant, les entretiens nous donnent des informations sur la manière dont sont appréhendées les notes. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, notamment la situation professionnelle, car les mécaniciens et les pilotes n'envisagent pas de la même façon la notation. Et, parmi les uns et les

autres, le statut pèse aussi de façon variable sur l'intérêt porté à cette notation. Selon que l'on soit OSC, MTA, ou « de carrière », les enjeux sont très variables. Bien entendu, l'âge et surtout l'ancienneté comptent. Et des considérations telles que le désir d'échapper aux mutations ou au contraire de changer de secteur géographique entrent également en ligne de compte.

En ce qui concerne les mécaniciens, dans leur grande majorité des sous-officiers, l'opinion générale qui ressort de tous les entretiens, quelle que soit la base et quel que soit le service, est que la notation faite par les chefs de service et les officiers relève de mécanismes peu explicites, d'arbitraires plus ou moins reconnus, voire de démarches hasardeuses.

« De toutes façons, le chef de service ne me connaît pas, il ne connaît pas mon nom. Quand on va signer notre notation chez l'officier mécanicien, souvent on découvre qu'on est mal noté. Et c'est pareil pour les jeunes qui font beaucoup d'efforts. Il y a toujours la même appréciation : 'Doit faire ses preuves'. En général, tout le monde travaille correctement, mais il y a trop de différences dans les notes. Certains sont saqués, on ne sait pas pourquoi... Si l'officier mécanicien ne nous apprécie pas pour un truc quelconque, il peut nous saquer, c'est trop facile... »

Mécanicien, Transport

« Moi je sais que notre chef de service demande aux sergents-chefs de faire un classement pour les sergents, pour eux les adjudants c'est pareil. Moi je pense que le classement ne sert pas à grand-chose. Le classement peut évoluer. Nous, la notation ça rentre dans la carrière, mais il y a tellement d'autres moyens pour l'avancement tels que les examens. Certes, une personne qui se tape des 5-6 au lieu de 4, ça joue. Quand la période de notation arrive, c'est un sujet de discussion. Moi, à l'heure actuelle, je ne sais pas combien j'ai de points. Je trouve ça dommage de travailler pour une note. Je pense que la note devrait varier en fonction du travail, mais... Ce qui est dommage, c'est que certaines personnes, je pense qu'on est pareil, or elles sont moins bien notées. C'est dommage car il y a le côté relations qui s'immisce là-dedans. »

Mécanicien, Chasse

« Il y a une personne, on m'a dit qu'il fallait la booster car elle attendait un avancement, alors j'ai mis « très bien ». »

Adjudant, mécanicien

Pour beaucoup, l'un des enjeux essentiels serait de freiner les avancements afin de réaliser des économies. Concernant la notation, l'idée plus généralement

admise reste néanmoins que le système de notation ne récompense pas les gens à la mesure des efforts fournis pour faire fonctionner les avions, il ne tiendrait compte ni des heures supplémentaires ni des efforts particuliers fournis. De toutes façons, l'idée même de faire une différence entre les uns et les autres heurte le corps des mécaniciens, qui y voient une incitation à l'individualisme et une remise en cause d'un certain égalitarisme qui fait partie intégrante de leur mode de fonctionnement. Ainsi, le contrôle est vécu comme un conseil, le parrainage et l'entraide sont de mise entre personnes d'un même service. Dès lors, certains craignent qu'une notation trop individualisée ne brise cet esprit collectif et entraîne toutes sortes d'effets négatifs. Pour les autres, ils affirment ne pas se préoccuper de ces notes, concentrant toutes leurs préoccupations sur les mutations. En revanche, tous sont d'accord pour juger tout à fait fiable et pertinent le système des concours :

« C'est un truc à part la notation. A la base c'était fait pour les pilotes, avec des points. C'était aussi pour les contrôleurs aériens. Les pilotes ont la solde en plus, les contrôleurs ont une prime. Nous on n'a pas de contrepartie financière par rapport aux points positifs, ou si peu... Je n'ai pas non plus entendu parler de points négatifs. Nous, on voit ça comme une sanction. C'est peut-être mal interprété mais je le vois comme ça. On ne nous a rien expliqué, rien, aucune explication. En tant que militaire c'est plus facilement imposé qu'expliqué »

Mécanicien, Chasse

« On a tous le même salaire. On passera tous chefs à l'ancienneté. On donne des connaissances aux autres. Il n'y a pas de compétition. »

Sergent, mécanicien, Transport

« Les notations, c'est une histoire d'affinités. Heureusement à notre niveau on ne fait pas attention à ça. Donc il y a un problème d'affinités avec nos chefs et après c'est des officiers qui ne nous connaissent pas qui notent, donc c'est ridicule. Dans mon service, nous les jeunes on ne rentre pas en rivalité, alors que ça arrive dans d'autres unités. Là il peut y avoir des petits conflits entre personnes, l'un va descendre l'autre pour se faire valoir. Je ne sais pas si c'est positif. Pour moi, c'est une vaste fumisterie. Après, pour les concours, ça c'est différent, ça ça vaut quelque chose. »

Mécanicien, Chasse

A nouveau nous retrouvons une des règles de base qui règnent parmi les mécaniciens, qui est que la compétence technique reconnue par les pairs surpasse largement tout autre mécanisme d'évaluation du travail. Vu les risques

que représente ce métier, en termes de conséquences potentiellement néfastes sur les avions, chaque mécanicien préfère avoir des collègues susceptibles de l'aider, de le soutenir, de le conseiller, plutôt que des concurrents. De là découle cette préférence pour un égalitarisme de fait et un certain mépris pour le système de notation qui apparaît particulièrement inadapté aux enjeux de la situation vécue.

Dans ce cadre, les MTA représentent une perturbation, s'ils veulent renouveler leur contrat à terme. Eux peuvent en effet être plus sensibles à la notation, car ils espèrent en tirer parti pour se voir proposer une embauche définitive. Mais ici l'échantillon des MTA interviewés est trop restreint pour espérer en tirer des conclusions pertinentes.

Dans une large mesure, les OSC les plus anciens, desquels nous avons longuement parlé dans les parties précédentes, ne sont pas plus sensibles aux questions de notation que les mécaniciens. Campés sur leurs positions et leurs compétences, parvenus au sommet des qualifications, susceptibles de négocier entre eux leurs engagements et leurs disponibilités, ils manifestent assez peu de sensibilité à l'égard de cette notation. Toutes les questions abordant ce thème durant les entretiens sont assez vite évacuées. En revanche, pour les officiers de carrière, la notation est un enjeu important. C'est du moins ce qui apparaît au premier abord. Plus que la notation elle-même, c'est davantage le classement de ces officiers les uns par rapport aux autres qui semble compter. En tous cas, cela préoccupe les notateurs, surtout ceux du premier rang, qui notent en premier.

« C'est un des points centraux du commandement, la notation annuelle. Moi ici, je note tous les personnels, environ 200. Je m'appuie sur mes adjoints : le chef des services techniques, les chefs de service. (...) Moi, je fais toutes les notations, je suis le premier noteur, mais ça ne s'arrête pas à moi. Derrière, ça remonte à l'adjoint forces, et puis le commandant de base, pour les sous-officiers, et jusqu'au général pour les officiers. Sachant qu'il y a une évolution en cours : la voix du commandant de base va être prépondérante. Quant à moi, je suis aussi noté : les notations et les avis que j'é mets tout au long de l'année plaident en ma faveur ou en ma défaveur. Je suis noté par l'adjoint forces et par le commandant de base, et puis par le général. Tout le monde note et est noté. Ça a une influence sur la carrière, dans le sens où chaque année il y a un tableau d'avancement en grade qui est lié aux notations. Les notations amènent à un moment à un fusionnement.

C'est toute la difficulté des échelons supérieurs, mais même à mon niveau je dois le faire : quand j'ai deux personnels de la même catégorie et de la même promo, je les

fusionne, je dis qui est premier, qui est second. Et à chaque échelon de notation, il y a fusionnement, et donc classement. Le but ultime des classements, c'est la gestion des potentiels. »

Commandant d'escadron

Pour les échelons supérieurs, la pression est un peu moins pesante :

« Je suis 2^{ème} noteur pour les officiers. Enfin, c'est ridicule, la plus value est nulle : le plus souvent je confirme ce qu'a mis le 1^{er} noteur. Mais on revient au juridique : il faut le faire. »

Commandant de base

« La notation, par exemple, c'est l'organisation interne des unités. On peut en discuter avec les responsables, mais je n'irai pas à l'encontre d'une décision tant qu'elle est conforme »

Adjoint forces

Ce qui est le plus surprenant, c'est que, aux échelons inférieurs, beaucoup relativisent le poids effectif de la note dans la carrière, en tous cas pour ce qui est des officiers de carrière :

« Globalement, les gens qui ont mon profil, les directs, à partir du moment où ils ne traînent pas de casseroles, on va globalement leur mettre la même notation. Donc c'est l'école des fans : tout le monde a 10, tout le monde a gagné. (...) Parce que, globalement, l'avis que donne le chef d'unité est le même pour tout le monde de mon profil. Et pour les gens qui décident au-dessus de l'avancement, c'est transparent : ils voient deux types d'unités différentes, ils ont tous les deux le même profil, tous les deux une très bonne année. Et comme nous, c'est le CEMAA qui décide... Des gens comme moi, il y en a beaucoup. »

Capitaine de carrière

« De lieutenant à capitaine, le passage est automatique. De capitaine à commandant, seuls les meilleurs réussissent. Bon, si on a fait l'école de l'Air, il y a un taux d'échec qui est très faible. Après, pour passer de commandant à lieutenant-colonel, c'est automatique : le 1^{er} tiers, les meilleurs, au bout de 4 ans, ceux qui sont moyens, le 2^{ème} tiers, plus tard, et le 3^{ème} tiers après... C'est à partir des notes annuelles. Entre-temps, on passe l'examen du CID. Et si on réussit, on passe non seulement lieutenant-colonel, mais colonel voire général. »

Officier supérieur

Il est difficile de conclure sur le poids véritable de la notation et de son impact concret sur les relations hiérarchiques, vu le manque d'informations dont nous disposons. Disons seulement que, à l'encontre d'une notation qui pourrait paraître arbitraire, ou en tous cas attachée à des questions de personnalité, les officiers apprécient le fait que cette notation est de toutes façons contrebalancée par la réussite aux qualifications et aux divers examens. Il n'y a pas là de passe-droits, et ceux qui ne réussissent pas à faire voler correctement un avion et à passer toutes les épreuves sont éliminés de la course à la carrière. Par ces obligations de concours, le savoir-faire et le métier de base reviennent comme facteurs essentiels de promotion, même si –et c'est là un paradoxe déjà signalé précédemment- cette promotion aboutit finalement, pour les meilleurs, à exercer dans des postes de responsabilités qui ne leur permettent pas d'assouvir leur passion. Plus ils montent dans la chaîne hiérarchique, et moins ils auront le loisir de piloter.

Par rapport à ce que nous avons décrit dans la première partie sur la passion des navigants et des mécaniciens, cette seconde partie nous amène à mettre en lumière les tensions qui s'exercent au sein des organisations que sont les bases. En particulier, émergent trois oppositions, qui sont en fait la déclinaison d'une même préoccupation. Premièrement, la passion se heurte, ou s'oppose au développement de la bureaucratie dans ces systèmes humains complexes. De l'imbrication de ces deux dimensions –passion et contrainte de gestion-, il résulte un certain **repli individualiste**, suivant des mécanismes déjà amplement décrits. Deuxièmement, l'efficacité est amplement freinée par le phénomène structurel de rupture des approvisionnements en pièces et en outillage. Dans un contexte où l'on ne peut sacrifier les normes de sécurité, s'affirme le « **bricolage institutionnalisé** », qui voit les états-majors organiser le « cannibalisme » des avions tout en cherchant à afficher un taux de disponibilité élevé. Troisièmement, deux autres logiques s'affrontent : une logique de métier, de passion, et une logique de carrière et de progression, ce qui nous amène à cette « crise », ce « **malaise** » des **officiers supérieurs** amenés à se transformer en gestionnaires et par conséquent à moins voler. Comme ceux-ci tiennent tous les postes à responsabilités, ils ont tendance, dans leurs analyses, à projeter leurs propres problématiques sur l'ensemble des personnels qui sont sous leurs ordres. Or, une partie de ces personnels se sentent relativement à l'aise, parce qu'ils sont parvenus à acquérir une autonomie de fait très importante, parce qu'ils exercent un métier qui les passionne, ou parce qu'ils compensent les insatisfactions au travail par un investissement plus fort dans leur vie extraprofessionnelle. En d'autres termes, c'est sur les échelons supérieurs que les contraintes sont les plus pesantes, dans la mesure où elles ne

sont que très peu contrebalancées par des avantages tels que ceux que nous venons de décrire.

Entre gestion et passion: analyse socio-organisationnelle de bases de l'armée de l'air. Christian MOUHANNA

3) DONNER DU SENS AU TRAVAIL

Dans cet univers complexe et traversé par tant de signaux contradictoires, on relève quand même qu'une majorité de personnels trouvent des satisfactions au travail, comme nous l'avons souligné précédemment. En particulier, il existe des moments où les principales contraintes que nous avons décrites, et les principales contradictions évoquées dans les chapitres antérieurs, sont suspendues. C'est notamment le cas lors des opérations extérieures (Opex) lors desquelles des modes de fonctionnement tout à fait différents du quotidien des bases se font jour. C'est également vrai à certaines périodes particulièrement intenses où les personnels s'enthousiasment et se laissent prendre par le rythme de l'urgence.

« Nous, on travaille dans l'urgence. On nous appelle à minuit, et on part... Mais on le sait, on travaille dans l'urgence, on aime ça... ça donne un esprit de groupe, tout le monde s'y met à fond »

Mécanicien, transport

Mais, bien entendu, ces moments privilégiés, que ce soit les opex ou les phases d'urgence, ont des conséquences dommageables, tant en ce qui concerne la vie privée qu'au plan professionnel. Si ces moments sont appréciés, les personnels doivent en payer ultérieurement le coût.

Par ailleurs, l'examen du fonctionnement des bases sous ce prisme du sens donné au travail nous amène à faire une différence entre les bases, ou plus exactement entre les escadrons opérationnels. En effet, les escadrons de transport ou d'hélicoptères vivent dans des logiques du quotidien finalement assez dissemblables de celles des escadrons de chasse. De ce point de vue, la hiérarchie des valeurs est un peu inversée par rapport à ce que l'on pourrait attendre. Les pilotes de la chasse se posent, dans le fond, davantage de questions que leurs homologues du transport ou des hélicoptères. En d'autres termes, alors que la chasse reste la spécialité la plus prestigieuse au sein de l'Armée de l'Air, celle qui demande a priori les pilotes les plus performants, et qui fournit les sensations les plus fortes aux navigants, elle est parallèlement celle qui génère le plus d'interrogations et de doutes.

3.1 LES OPEX, L'IDEAL DE FONCTIONNEMENT

Les personnels, qu'ils soient navigants ou qu'ils relèvent des corps de mécaniciens ou d'administratifs, sont unanimes pour décrire les opex comme des moments privilégiés de la vie collective au sein de l'Armée de l'Air. Les descriptions qu'ils font du fonctionnement des groupes, navigants et non navigants ensemble, lors des opex, viennent par contraste faire ressortir les manques ressentis sur la base et conforter nos analyses antérieures. Les petits groupes qui se forment lors des détachements à l'étranger contrastent avec le relatif anonymat et les logiques de métier et de corps qui règnent en temps normal.

« Moi je suis allé en détachement au Tadjikistan, il y avait un équipe réduite, 2 avions avec 14 mécaniciens, qui ont fait beaucoup de travail. Dans des conditions comme ça, 14 mécaniciens font plus de travail que 18 ou 20 ailleurs. Là on a des relations directes avec le chef. On a de meilleurs contacts. Un escadron c'est un grand groupe un peu plus impersonnel. J'ai moins le temps de m'impliquer. En détachement, on est isolé, en autarcie, on n'a ni famille, ni enfants, ça soude le groupe. »

Sous Chef mécanicien, Transport, escadron opérationnel

Les plus anciens, comme les plus jeunes, disent trouver –ou retrouver- durant ces missions conduites à l'étranger une ambiance et un fonctionnement collectif très satisfaisants, conduisant à une véritable solidarité entre les personnels :

« En opex, ça change complètement, on vit 24 h sur 24 ensemble. Il faut faire des efforts pour s'entendre, on n'a pas le choix. C'est très enrichissant. L'ambiance est plus bon enfant. On a énormément de travail, c'est incomparable, on frôle les 7 jours sur 7, 24 h sur 24. Il y a une grande complicité au sein de l'équipe. Après chacun rentre chez soi... L'esprit de cohésion est vraiment plus fort à l'étranger. On est épaulé par les anciens. Leurs épouses s'occupent de mon épouse, elles viennent chez moi s'il y a un problème. »

Mécanicien, ESTS

*« Question : quelles sont vos relations avec les mécaniciens ?
On vit en détachement avec eux. Là on apprend mieux à les connaître, on vit ensemble presque en permanence. »*

Pilote, transport

De l'avis général, les barrières tombent, entre navigants et mécaniciens, entre officiers et sous-officiers, entre jeunes et plus âgés. Plusieurs raisons expliquent ce revirement. En premier lieu, les détachements français se trouvent souvent isolés dans des régions plus ou moins excentrées, hostiles, ou tout simplement étrangères, ce qui incite les uns et les autres à se retrouver ensemble. Ensuite, sorti du contexte de la base, les uns et les autres n'ont plus à entrer dans les « styles » et les logiques militaires, même si nous avons vu qu'elles sont modérément prenantes au sein des escadrons. Vu que les échelons hiérarchiques sont plus réduits, et les intermédiaires moins nombreux en opex que dans un escadron en situation « normale », les échanges entre navigants et non navigants sont plus fréquents, plus directs, plus immédiats. Le système D fonctionne toujours autant, mais il relève plus directement des personnels sur le terrain, et moins des autorités centrales. Se comparant aux autres forces aériennes de l'OTAN qu'ils côtoient durant ces opérations, les équipes françaises insistent d'ailleurs fortement sur leur capacité à gérer les pires situations à travers leurs capacités d'adaptation, tout en regrettant simultanément de ne pas disposer des moyens matériels et humains de ces armées alliées :

« Moi, j'ai honte : quand on part à l'étranger, on est des clodos ! Il faut le dire ! Je ne rigole pas : quand on était à Sarajevo, les seuls à avoir des Trafics bleus avec 120 000 kms, à 15 entassés dedans, c'était l'Armée de l'Air française ! Tous les autres achetaient des 4x4 flambants neufs en arrivant. Tous, parce qu'il y avait tous les pays de l'OTAN. Par contre, nous, tout ce qu'on entend à la télé c'est vrai, on est les rois de la débrouille ! C'est vraiment vrai. Les américains, ils ont les thunes, ils ont tout, mais on met un grain de sel dans la machine, tout explose. Tandis que nous, on est obligé de se débrouiller. On se débrouille vraiment bien. »

Sergent, mécanicien

De tout cela, il s'ensuit un « retournement de situation », le formalisme et l'aspect bureaucratique du travail cèdent le pas à une logique plus opérationnelle, d'efficacité. Les « chefs » se fondent dans le groupe, cherchent moins à restaurer une autorité, comme dans les bases. En outre, le danger inhérent à certaines missions renforce encore davantage la solidarité des personnels entre eux. Il redistribue parfois les « cartes », dans la mesure où l'expérience et le sang-froid vont davantage compter que les grades ou les fonctions. D'une manière générale, les opérations extérieures constituent une vraie rupture, puisque les pilotes ne sont plus en entraînement, mais sont dans l'action « réelle », y compris avec les risques que cela comporte.

« On doit être maso, mais en cas de danger, il y a l'adrénaline... »

Pilote

Dans un autre registre, les primes supplémentaires dont bénéficient les personnels envoyés à l'étranger comptent également pour expliquer une certaine part de l'enthousiasme constaté :

« Beaucoup se plaignent, mais ils disent oui pour partir, car 1,5 fois le salaire, en primes non impossibles ... »

Sergent, mécanicien, transport, escadron opérationnel

Parmi les autres motivations, certains évoquent le désir de « voir du pays » :

« Ma première mission hors de France, c'était le Canada... Découvrir ces paysages, c'était génial. »

Pilote

« Ici, quand on part, c'est pour deux mois, ça passe vite. L'intérêt, c'est de voir la vie dans un autre pays, ça me plaît. Et là-bas, ça se passe super bien entre tout le monde. »

Secrétaire, escadron opérationnel

Le sentiment d'être efficace, une solidarité plus grande, des rapports humains plus riches, la découverte, les voyages, l'aventure, tels sont, en substance, les principaux avantages que procurent les opex. La routine, la bureaucratie, les aspects les plus « militaires » de la vie de la base y sont effacés. Mais la médaille a son revers : ces détachements à l'extérieur apparaissent comme des parenthèses, car non seulement il faut gérer les problèmes familiaux générés par l'absence de l'officier ou du mécanicien parti en opex, mais de plus, le retour à la base n'est pas forcément simple. Les charges familiales pèsent sur la vie professionnelle de beaucoup de pilotes et de mécaniciens. Comme les conjoints ont eux-mêmes une activité professionnelle, comme l'évolution des mentalités fait que chacun dans le couple doit participer à l'éducation des enfants, les uns et les autres doivent, en temps normal, hors opex, chercher l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle :

« Ma femme travaille. Je dois emmener mes enfants tous les matins à l'école. Résultat : je ne suis pas à la base pour le premier tour de vol. Il faut que j'attende, s'il y a de la place. »

Pilote, homme, chasse

Dans ce cadre, les opex peuvent être appréciées par certains parce qu'elles apportent une rupture dans leur quotidien. De multiples témoignages nous révèlent combien il est parfois agréable de partir en détachement, où les principaux intéressés n'ont plus à assumer ces charges familiales. En opex, les gens ne sont pas, et pour cause, obligés ou désireux de rentrer chez eux à 17 heures pour s'occuper des enfants. Du coup, la solidarité se trouve consolidée par la présence renforcée au bar, au restaurant ou dans les logements collectifs, sans horaires limites. Mais, en même temps, la gestion de la famille restée en France doit être assurée sans la présence du parent militaire, ce qui demande un esprit de compréhension et de sacrifice du parent présent, et suscite des regrets chez les partants. Les absences longue durée sont assez pénibles à supporter, surtout quand elles sont fréquentes, comme dans le transport.

« De moins en moins de gens sont fanas pour partir. Avant, la femme du militaire ne travaillait pas, elle suivait, elle n'avait pas son mot à dire. OK, on va à l'étranger, on a une prime, mais justifie-t-elle le fait de rater l'éducation de son enfant ? De rater sa vie de famille ? »

Mécanicien, Transport

« Ma fille a 4 ans, c'est la première fois cette année que je suis là pour son anniversaire. »

Navigateur, Transport

Chacun connaît des anecdotes concernant des collègues dont le conjoint n'a pas supporté les absences répétées, et qui a fini par demander le divorce. Les mutations régulières que subissent les personnels ajoutent encore au trouble. En cas d'absence du militaire, son conjoint doit pouvoir compter sur de la famille, ou des amis. Or, les déménagements fréquents rendent difficile le maintien de liens avec des proches, ce qui ajoute encore à la tension ressentie.

Du côté professionnel, les opex constituent aussi une parenthèse, car les retours dans le quotidien de la base sont parfois mal vécus. Si les détachements sont l'occasion de mieux se connaître, entre pilotes, entre mécaniciens, ou entre pilotes et mécaniciens, les liens construits à l'étranger seront plus ou moins bien préservés par la suite :

« Ça surprend mon épouse : elle voit, quand je rencontre des collègues de travail, que je ne connais finalement pas très très bien... elle a l'impression qu'on est très ami, qu'on se connaît bien. Je pense que le fait de faire des missions ensemble, ça rapproche. »

Capitaine, pilote

Les tensions inhérentes au fonctionnement par corps, avec les pilotes d'un côté et les mécaniciens de l'autre, peuvent réapparaître assez vite :

« On a travaillé deux mois sous tension, personne ne nous a défendu là dessus, les équipages, eux se défendent. »

Mécanicien, Transport

Et la bureaucratie reprend vite ses droits :

« Une fois rentré, il faut faire tous les papiers de la mission. »

Pilote

A nouveau, on observe ici un dilemme auquel sont confrontés les personnels : à la fois ils apprécient les opex, tant pour le côté professionnel plus valorisant et plus motivant, et simultanément ils éprouvent de plus en plus de mal à se libérer ou à payer le coût qu'entraînent celles-ci sur le plan familial. Face à ces interrogations, de nombreux mécaniciens choisissent de ne plus se porter volontaire pour effectuer ces opérations éloignées. C'est particulièrement vrai dans le transport, où les détachements durent fréquemment entre quatre et six mois, périodes durant lesquelles ils ne rentrent pas chez eux.

« Avant, quand on demandait des volontaires, il y en avait 10 par poste pour partir en détachement. Aujourd'hui, on arrive à peine à 1 pour 1. »

Mécanicien navigant, transport

Pour répondre à ce déficit chronique, les mécaniciens des escadrons opérationnels ne sont plus les seuls à être sollicités pour ces interventions hors du territoire français. Leurs collègues des ESTS sont également invités à partir, ceci afin d'éviter des désignations autoritaires qui risqueraient de dégrader l'ambiance dans les ateliers. Si cette mesure est globalement bien accueillie, car elle met en quelque sorte les ESTS au niveau des escadrons opérationnels dans la hiérarchie des valeurs, elle suscite également des désordres, puisque les ESTS, déjà sous tension, se trouvent amputés d'une partie de leurs personnels.

3.2 COMPARER CHASSE ET TRANSPORT : UNE HIERARCHIE REMISE EN CAUSE

L'examen attentif des escadrons opérationnels montre bien que les détachements à l'étranger dont il a été question ici concernent bien plus les unités de transport que les unités de chasse. En effet, si la Chasse reste la partie la plus prestigieuse de l'Armée de l'Air, celles dont rêvent la majorité des candidats pilotes, il s'avère toutefois que le quotidien des escadrons laisse entrevoir des réalités qui, du point de vue de la satisfaction des acteurs eux-mêmes, plaident en faveur du Transport. Les escadrons d'hélicoptères se trouvent d'ailleurs dans une logique similaire à ce dernier.

Il est vrai que les pilotes du transport sont souvent des gens qui ont été mis en échec durant leur cursus, qui ont raté les épreuves menant à la Chasse, et se sont réorientés par défaut. Certains d'entre eux en conçoivent de la rancœur. Mais le sentiment général qui prévaut chez les transporteurs semble pourtant, en moyenne, plus enthousiaste que dans la Chasse. De manière ironique, qui n'exclut cependant pas l'admiration, les premiers se moquent de leurs collègues :

« Un pilote de chasse, ça voyage peu, ils font du 8h-17h, ils font peu de déconchés. En plus, ils sont vus comme l'élite... avec leurs foulards. »

Pilote, transport

« Les chasseurs, quand ils vont à l'étranger, il leur faut leur confort, l'hôtel, etc... Nous il nous arrive de dormir dans les avions. »

Pilote, transport

« Je vais être honnête : le métier ici, ça ne me plaît pas plus que ça, dans le sens où c'est moins intense qu'un avion de chasse. Le vol est quand même moins sympa. Peut-être que le vol est un peu plus soporifique qu'un avion de chasse, mais en contrepartie, on fait des voyages beaucoup plus que les chasseurs. Ce qui est un peu injuste, c'est qu'en tronc commun à Cognac, tout le monde veut faire Chasse. Après, ça se passe au classement : les meilleurs vont en Chasse, les autres au transport. Ce qui fait que les 3/4 de ceux qui sont partis en Transport étaient dégoûtés. Et quand on fait le bilan 3 ans après, et bien tous ceux qui ont fait transport, c'est les plus heureux du monde : bonne ambiance, boulot, voyage. Et tous les chasseurs, à part

la défense aérienne, ils sont tous dégoûtés. C'est affreux : en chasse, on est les plus méritants et au bout du compte on est dégoûté. »

Pilote, Transport

Qu'ils aient été volontaires pour aller dans le Transport ou qu'ils y aient abouti suite à leur exclusion du cursus des pilotes de chasse, les navigants du Transport manifestent une satisfaction au travail que l'on trouve un peu moins chez leurs homologues. Cela vient d'être évoqué, la participation beaucoup plus fréquente des transporteurs à des opex va dans ce sens. Le métier y est vécu de façon plus intensive et plus solidaire, même si ces déplacements ont un coût induit important.

«Le problème des FAS, c'est qu'on ne fait pas d'opex, et moi je plaide pour. Ça montre notre savoir-faire : il faut de temps en temps que les gens se sentent reconnus. Je pense que tout le monde a besoin de reconnaissance. En plus, quand on est deux mois loin de tout, dans des situations parfois dangereuses ou qui sont du moins source de stress, les caractères se dévoilent... »

Officier, FAS

Plus généralement, on peut dire que les chasseurs sont davantage victimes du syndrome du « désert des Tartares », c'est-à-dire qu'ils doivent se préparer à combattre un ennemi qui, depuis la chute du mur de Berlin, est moins aisément identifiable. La participation des chasseurs français à des opex estompe quelque peu ce sentiment, mais le caractère finalement assez limité de ce type d'interventions n'offre pas suffisamment de mobilisation. A contrario, les transporteurs sont tous les jours sollicités soit pour des opex, soit pour des opérations qui ont un caractère véritablement opérationnel.

« Nous, à la différence des pilotes de chasse qui ne font que s'entraîner, qui ne font pas la guerre, on fait notre guerre à nous tous les jours. Qu'on largue des parachutistes en temps de paix ou en temps de guerre, pour nous c'est pareil, c'est le même boulot. »

Navigateur, Transport

Certes, les pilotes de la Chasse répondent que les vols sur des Mirages sont infiniment plus excitants et intéressants que de faire voler un Transall ou un Boeing à haute altitude sur des milliers de kilomètres, mais ils n'invoquent presque que des arguments d'ordre personnel lorsqu'on leur demande pourquoi ils volent. A l'inverse, que ce soit de l'ordre du discours ou bien un sentiment très ancré en eux, les hommes du transport revendiquent un rôle utile. Notamment, beaucoup d'entre eux se réfèrent aux missions humanitaires

auxquelles ils ont participé pour démontrer le caractère salutaire et altruiste de leur travail. Ce type de missions donne du sens à leur travail :

« J'ai ressenti de la fierté quand j'ai vu nos avions en Indonésie (Au moment du tsunami). Je suis allé dans ces pays, ça procure une certaine satisfaction. C'est important, c'est la finalité du métier, on sait pourquoi on travaille. Si on pousse le modèle à l'extrême, une armée en temps de paix son rôle c'est de préparer les guerres, mais si on ne fait que de l'entraînement, on perd en finalité. Quand on va sur une mission comme ça, le tsunami, on sait pourquoi on travaille. En opex, là, on sait. »

Mécanicien, Transport

Aussi bien dans le transport de passagers et de marchandises, que dans le cadre de missions particulières où ils transportent les troupes spéciales, ou dans des opérations d'évacuation de ressortissants européens menacés par des mouvements hostiles, ou encore dans les opérations humanitaires, les navigants du transport peuvent revendiquer une finalité claire à leur action, ce qui n'est pas toujours le cas des pilotes de chasse. Ces derniers recherchent des raisons susceptibles de justifier leur engagement :

« Depuis le 11 septembre, les gens comprennent mieux que l'on fasse des entraînements. »

Capitaine, Chasse

Pour ce qui est des pilotes et autres navigants sur hélicoptères, ils sont dans une situation où ils n'ont certes pas besoin de chercher de telles raisons. Ils sont en effet beaucoup mobilisés pour tout ce qui est sécurité civile. La finalité immédiate de leur travail émerge « naturellement ».

Lié à cette question du caractère plus ou moins concret du travail, on notera le fait que les navigants opérant dans le transport ont l'impression d'être davantage sollicités que leurs homologues de la chasse, dans la mesure où, comme les missions de la chasse relèvent plus de l'entraînement et de la guerre « virtuelle », les chasseurs ont *a priori* plus de liberté pour s'organiser. En revanche, les transporteurs doivent assumer, eux, des missions à caractère opérationnel. Ils sont même soumis à une forte demande dans un contexte où la projection des forces est devenue primordiale. Du fait de ces nombreuses sollicitations, les personnels du Transport disposent de moins de facilités pour trouver des arrangements entre eux :

« L'Armée de l'Air vend l'idée que les actions extérieures sont une priorité. Donc il faut partir souvent en opex. C'est vrai que c'est une forme de récompense, mais on est vraiment beaucoup sollicités. »

Lieutenant-Colonel, Transport

« Avec toutes ces missions, j'en suis à 150 jours de découchés depuis le début de l'année, et ce n'est pas fini. »

Officier navigant, Transport

En contrepartie, il est vrai qu'il semble un peu plus aisé de « faire ses heures » de vol dans le Transport que dans la Chasse. Néanmoins, l'insistance sur ces disparités entre les deux fonctions montre bien une certaine lassitude chez les transporteurs qui se sentent plus sollicités que leurs homologues chasseurs, alors que ceux-ci occupent une position plus prestigieuse dans l'institution.

Un autre élément de différenciation entre Chasse et Transport renvoie aux traditions et bizutages déjà évoqués. Si ceux-ci existent dans tous les escadrons opérationnels, ils se manifestent de manière plus ostensible et plus forte dans la Chasse, au point de susciter des réserves, notamment parce que la compétition interne à l'escadron serait assez virulente, au risque de nuire parfois à la solidarité indispensable à l'intérieur de l'organisation.

« Un escadron de chasse, ça a une mentalité particulière. Et on est pris un peu pour des tarés, en général, par le reste de la base. Le petit nom des transporteurs, chez les chasseurs, c'est les « furieux ». Parce que, sans arrêt, il y a cette notion de groupe : c'est l'escadron de chasse, 'Attention, on est là !'. Et, à l'intérieur... c'est pas une compétition, mais quand on part au combat, entre gens de l'unité, mon objectif, c'est quand même de les tarter ! Et puis, les relations avec les jeunes, sur qui on met la pression : on est dur avec eux ! Moralement.

Donc, vu de l'extérieur, c'est assez surprenant. »

Officier, Chasse

Chasse et Transport s'inscrivent dans des logiques, voire presque dans des cultures différentes, ce qui rend la création d'un esprit généralisé de corps problématique. Concrètement, cela se traduit par de plus grandes difficultés de gestion dans les bases mixtes. En effet, sur les trois bases qui constituaient notre échantillon, une était exclusivement destinée à des escadrons de Chasse, une autre ne comptait que des escadrons de Transport, seule la troisième était mixte. Or, sans vouloir exacerber des tensions qui ne débouchent finalement pas sur des conséquences importantes, on note toutefois que la création d'un

esprit collectif au sein d'une telle base mixte relève, encore plus qu'ailleurs, de la gageure.

3.3 DEPASSER LES LIMITES AUTORISEES ?

La « bureaucratisation » du fonctionnement interne des bases, c'est-à-dire la montée en puissance de logiques de gestion et d'enregistrement des activités des personnels, entraîne l'émergence, tant chez les chasseurs que parmi les transporteurs, d'une crainte de la routine dans le travail, qui va à l'encontre des fondements mêmes du métier tel que le conçoivent les uns et les autres. Les opex ou les missions opérationnelles qu'effectuent les escadrons de transport viennent quelque peu compenser cette tendance. Mais, même lorsqu'ils ont à effectuer un atterrissage sur une piste en terre, les navigants du transport disent se trouver dans un mode de fonctionnement encadré et normé, et finalement peu propice à l'improvisation et à l'aventure. Plus généralement, chasseurs et transporteurs regrettent que les règlements qui s'imposent à eux, et qui seraient de plus en plus appliqués à la lettre, les empêchent de « s'exprimer » dans leurs avions autant qu'ils le voudraient et qu'ils le pourraient. Ceci se manifeste notamment à travers les rapports structurellement tendus qu'entretiennent les chasseurs et les contrôleurs aériens. Alors que les premiers sont désireux de « *flirter avec certaines limites* » (sic), les seconds, gardiens du règlement et de la sécurité, s'y opposent fermement. Ayant moins l'occasion de « se libérer » en opex, certains chasseurs peuvent être tentés par un comportement « limite », destiné à retrouver l'adrénaline qu'ils rechercheraient dans le combat réel. Ils rejettent, comme modèle repoussoir, l'idée de l'avion de ligne tout automatisé qui ôte tout plaisir de piloter :

« S'il n'y a pas de détachements, on s'installe dans une routine, c'est très dangereux, c'est comme ça qu'on va à la bêtise. Il n'y a plus ce petit plaisir s'il y a de la routine. Donc il y a besoin de se faire plaisir en outrepassant les textes, donc le risque augmente... Cette année chacun pourra peut être faire un exercice, mais on sera éparpillé, et c'est pas du tout bon. Donc bon si on reste tous ici, on se démotive, on n'arrive plus à trouver le petit piquant d'adrénaline qu'on a quand on prépare des missions complexes. Il nous manque la fougue des missions extérieures, si on ne bouge pas on va faire des bêtises. »

Capitaine chasse

Pour ce qui est des transporteurs, la question se pose dans d'autres termes. Ils sont eux confrontés à une contradiction : comment continuer à effectuer des missions qui par essence sont, au moins pour une partie d'entre elles, « anormales » au regard des règlements aériens, tout en suivant les directives officielles qui imposent de respecter ces normes ? Cet accroissement de la contrainte que représente le respect des règles ne risque-t-il pas de les paralyser ou bien de les placer dans une situation ambiguë ? C'est bien ce que redoutent certains navigants.

« On a tous une passion : voler. On accepte de dépasser certaines limites mais on ne veut pas être pris en traîtrise... C'est-à-dire : avant, on nous disait de faire ça, on le faisait. Maintenant, il y a un changement de mentalité, on nous dit 'Ce n'est pas réglementaire', 'Ce n'est pas légal', des choses auxquelles on ne pensait pas avant. Avant, l'autorité nous donnait l'ordre d'aller à un point. On prenait sur nous quand il y avait des dépassements du cadre. On n'allait pas nous le reprocher. Depuis quelques années, si on n'est pas dans le cadre réglementaire, on nous demande de rendre compte et éventuellement de nous abstenir. On aura des reproches si on sort du cadre réglementaire. L'idée maintenant, et c'est surtout vrai pour les jeunes : si on nous demande quelque chose, avant de dire oui, il faut éplucher le règlement administratif. »

Navigateur, transport

Au-delà des impératifs de gestion et de leurs conséquences en matière de disponibilité des avions, au-delà de la montée en puissance d'outils managériaux destinés à optimiser l'utilisation des avions, une autre forme de bureaucratie apparaît : celle liée à l'imposition de normes de sécurité qui freinent les pilotes et rognent leur autonomie. Si les exigences en matière de sécurité sont bien entendu légitimes aux yeux des navigants ou des mécaniciens, et de surcroît structurantes au sein de l'Armée de l'Air, beaucoup se demandent si elles ne mènent pas à une paralysie, en allant trop loin.

« Maintenant si on n' a pas le dossier complet, on ne décolle pas. Par exemple, pour les trousse individuelles de secours, on a eu un message : il y a obligation d'en avoir une par personne en vol. On n'en a pas. On l'a signalé, mais doit-on annuler la mission ? Non, mais si on vole sans trousse va-t-on nous le reprocher ? Maintenant la question n'est plus seulement : 'Est-ce que techniquement l'avion peut faire la mission ?', mais 'Est ce que légalement, on peut le faire ?'. On en est là. »

Navigant, transport

Cette interrogation sur l'application rigoureuse de la règle renvoie par ailleurs à un problème de fond : de par son essence même, l'Armée de l'Air est amenée à utiliser des matériels et des hommes pour effectuer des missions qui n'entrent pas dans les canons des règlements de l'aviation civile. Autrement, nous dit-on, « on confierait ces missions à des civils ». Dès lors se pose de manière encore plus crue la question de la dérive bureaucratique de l'organisation qu'est l'Armée de l'Air. Si l'on se réfère aux travaux de sociologie critique sur la bureaucratie, cette dérive se traduit classiquement comme suit : au lieu de se préoccuper des objectifs pour laquelle elle a été créée, l'organisation bureaucratique se soucie avant tout du respect des logiques de procédures. En d'autres termes, les moyens deviennent plus importants que la finalité pour laquelle ceux-ci ont *a priori* été mobilisés. Nous voyons ici que les normes de sécurité, tout comme les normes de gestion, qui sont par ailleurs tout à fait légitimes, génèrent ce type de contradictions car, dans une certaine mesure, elles peuvent ne pas converger avec les buts confiés à cette armée.

Ce genre de dérive, si elle se confirmait, devient particulièrement insupportable dans un contexte comme celui-ci où les hommes sont mus par la passion. L'une des manières traditionnelles dont l'Armée de l'Air a pu gérer la non adhésion de certains de ses personnels à ses nouvelles orientations a été le départ des plus contestataires vers l'aviation civile, ou d'autres formes d'exclusion du système. Ceci s'avère aisé dans un contexte extérieur favorable, notamment en ce qui concerne les politiques de recrutement des compagnies aériennes, ou des industriels de l'aéronautique pour les mécaniciens. Qu'en serait-il dans un environnement moins favorable ?

Avant d'envisager des réponses aussi radicales, il semble qu'une grande partie des personnels aspire à des compensations destinées à amoindrir les effets du développement des contraintes de tous ordres qui s'imposent à eux. A cet égard, la question des mutations émerge comme axe central de réflexion. Dans un contexte où les exigences se multiplient, où les changements se précipitent, l'un des « refuges » reste la vie familiale. Dès lors, la politique de mutations, surtout à partir d'un certain âge, devient particulièrement mal supportée. Alors que l'environnement humain des bases n'est plus un cadre suffisamment riche et surtout stable pour protéger les personnels des bouleversements du monde extérieur, alors que les relations internes se font plus distendues, cette politique apparaît comme peu justifiée et responsable de davantage de pertes de repères. Par exemple, l'attachement familial à une région est impossible, ou alors il se maintient au prix de la pratique du célibat géographique, voire du célibat tout

court. Ce qui est acceptable dans le cadre d'une organisation parfaite l'est beaucoup moins, aux yeux des personnels, lorsqu'ils souffrent de restrictions dans le travail et qu'ils ont l'impression d'être les principaux acteurs à y remédier.

CONCLUSION

Il est difficile d'apporter une conclusion définitive à une recherche qui relève, comme nous l'avons annoncé en introduction, davantage d'une démarche exploratoire que d'une ambition d'exhaustivité sur le sujet. La découverte de cette organisation tout à fait particulière qu'est l'Armée de l'Air suscite un grand nombre de questions, dans la mesure où celle-ci est confrontée actuellement plus à des dilemmes non tranchés et à des choix complexes, qu'à des évolutions nettes dans un sens ou dans un autre. Ces dilemmes renvoient aux contradictions que génère l'organisation en tant que système complexe obligé de gérer des objectifs plus ou moins divergents. Ils renvoient également aux ambivalences que les personnels eux-mêmes, en tant qu'individus aux aspirations multiples, expriment.

Le premier trait saillant qui ressort de cette analyse renvoie à la confrontation entre d'une part un certain perfectionnisme que recherchent les personnels, perfectionnisme fondé sur leur passion, et renforcé par les impératifs de sécurité, et d'autre part la réalité du système, faite de ruptures d'approvisionnements divers qui bloquent le travail, de « bricolages » divers, et de difficultés à atteindre des objectifs chiffrés qui deviennent eux de plus en plus pressants et importants. Il s'ensuit de multiples tensions, les personnels étant en permanence tiraillés entre la passion qui les anime et l'impression que l'organisation utilise cette passion pour leur en faire faire toujours plus. Il en résulte également un certain fatalisme, conduisant à accepter ces imperfections fonctionnelles contre lesquelles ils ne peuvent rien. Les mécaniciens sont pour leur part de plus en plus nombreux à se réfugier dans une attitude « bureaucratique », en suivant les horaires à la lettre, en « boycottant » les animations extraprofessionnelles pour montrer leur désapprobation, tout en continuant d'assurer leur mission. Les chasseurs quant à eux doivent sans cesse se battre pour parvenir à atteindre le nombre d'heures de vol annuel fixé par les standards OTAN. Les transporteurs se voient contraints de voler avec des appareils qui approchent des limites d'âge et dont la disponibilité devient de plus en plus sujette à interrogation.

Car le grand problème structurant dans cette organisation concerne la disponibilité des avions. Ce thème devrait susciter des conflits entre les uns et les autres : entre des pilotes désireux d'accomplir leur mission ou d'effectuer leurs entraînements et les mécaniciens des escadrons opérationnels, entre ces mécaniciens et leurs homologues des escadrons de soutien. Or, il n'en est rien : chacun admet qu'il ne sert à rien de s'engager dans un conflit ou une critique envers les autres, car tout le monde sait que le manque de disponibilité renvoie au problème des approvisionnements, qui ne relève pas des compétences techniques des uns ou des autres, mais de choix politiques et économiques globaux. Le fatalisme déjà évoqué résulte aussi du deuil d'un principe d'efficacité optimale fait par les personnels à tous les niveaux. Le résultat est qu'il n'existe pas de sujet véritable de discordance, puisque chacun fait de son mieux pour parvenir à un résultat malgré ce déficit structurel d'approvisionnement.

La hiérarchie n'échappe pas à ce phénomène. Elle non plus n'est pas jugée responsable d'une situation qu'elle ne maîtrise pas. Elle se trouve en position d'exiger un fonctionnement optimal, alors qu'elle sait très bien que celui-ci est impossible dans un tel contexte. De ce fait, elle opte pour des stratégies diverses, mais finalement peu efficaces en interne. Parmi ces stratégies, l'une consiste à un certain positionnement en retrait, peu sensible puisque les personnels navigants ou techniques sont parfaitement aptes à faire fonctionner les différents escadrons de manière autonome. Une autre stratégie s'inscrit dans un mouvement plus général : les chefs revendiquent un rôle essentiel de gestionnaire. Cette stratégie suit la tendance forte à la « bureaucratisation » qui frappe actuellement l'Armée de l'Air.

Cette bureaucratisation revêt au moins trois formes. Premièrement, elle se manifeste dans la multiplication des outils de gestion et de « reporting », particulièrement difficiles à supporter dans un contexte où la centralisation des commandes conduit à ce fameux déficit structurel d'approvisionnement. En effet, la question de la productivité est un concept particulièrement mal accueilli dans un milieu où les personnels ont l'impression de faire preuve d'une extrême bonne volonté et ne se sentent pas responsables de problèmes nés d'une volonté de rationalisation extérieure aux bases.

Deuxièmement, la bureaucratisation prend également, aux yeux des personnels, la forme d'un encadrement et d'une formalisation excessive de toutes les actions. Ceci concerne tout autant les ressources humaines que les activités au quotidien. Alors que prédominent les logiques internes de cogestion, qui

débouchent sur des aménagements négociés entre les acteurs, la mise en place de certains outils, tels SICCOPS, extrêmement précis mais qui manquent de souplesse, sont assez mal vécus. Ils introduisent davantage de rigidité dans un système fonctionnant déjà sous de multiples contraintes. Ils consacrent également la montée en puissance d'un commandement centralisé des opérationnels, non pas à l'échelle des escadrons, ou de la base, mais au niveau des états-majors. On peut rappeler, pour mémoire, que cette centralisation vient par contrecoup affaiblir tous les échelons intermédiaires.

Troisièmement, la bureaucratisation s'exprime aussi à travers la montée des impératifs de sécurité. Certes ceux-ci sont légitimes et acceptés par les navigants, mais ces derniers redoutent de voir la logique de respect des règles supplanter l'exigence de la mission. Dans un univers où les ressources manquent pour atteindre ce degré optimal de sécurité, ils doivent adopter une position rigoriste et s'abstenir de remplir leurs missions ou bien prendre le risque de les accomplir quitte à prendre des libéralités avec le règlement. On voit apparaître ici un nouveau dilemme.

Dans cette organisation, l'affirmation de logiques bureaucratiques renforce les tendances à ce que les personnels qualifient eux-mêmes de « déshumanisation ». Traditionnellement, par essence, l'Armée de l'Air est un système fondé avant tout sur des logiques techniques. La sécurité et l'efficacité de mise en œuvre de mécaniques complexes exigent une telle prééminence. Mais ce caractère était compensé –tout en étant renforcé– par des phénomènes humains : le parrainage des nouveaux entrants, une solidarité certaine au sein des groupes professionnels, une certaine forme de cogestion parmi les navigants. L'animation extraprofessionnelle sur les bases, et dans les escadrons, contribuait à solidifier encore davantage cet esprit de corps.

Aujourd'hui, l'adjonction de règles de gestion et de fonctionnement semble au contraire fragiliser cet ensemble, et rigidifier les relations internes. A la logique technique s'ajoute la logique gestionnaire, suivant les trois modes décrits ci-dessus. Cette dernière s'attaque aux rapports humains en venant rendre plus centralisées et plus rigides les décisions, ce qui heurte les systèmes solidaires mis en place auparavant. Il en résulte un repli individualiste des personnels et une organisation considérée comme de moins en moins compréhensive. Le mouvement de la société les invite d'ailleurs naturellement à ce repli, mais l'institution n'a pas su inventer de nouvelles formes de mobilisation susceptibles de contrecarrer celui-ci.

Nous avons vu toutefois que les personnels, en continuant à faire vivre leur passion, quitte parfois à aller aux limites de ce qui est permis, en se préservant un espace privé, en s'investissant dans les opex, en maintenant une certaine forme de solidarité et de maîtrise du système à des échelons très proches de l'opérationnel, parvenaient à contrebalancer ces évolutions et à tirer globalement des satisfactions importantes de leur travail, qu'ils ne pourraient de toutes façons exercer nulle part ailleurs sous cette forme. Ceux qui apparaissent les plus malmenés sont les officiers de carrières qui atteignent les échelons les plus élevés. Non seulement ceux-ci se trouvent contraints d'abandonner ce qui représente l'intérêt premier de leur métier, le vol, mais de surcroît ils sont invités à endosser un rôle de gestionnaire qui est loin de les satisfaire.

Ils symbolisent et amplifient les doutes d'une organisation, l'Armée de l'Air, qui dispose encore de nombreuses capacités de mobilisation de ses personnels, mais qui se trouve actuellement enferrée dans de nombreuses contradictions.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977

Haenel H., Pichon R., *L'Armée de L'Air*, Paris, PUF, 1987

Job J.-P., « L'Armée de l'Air à l'aube du XXème siècle », *Défense Nationale*, n°6-2001, pp 49-58

Louvion J.-F., « Armée de l'Air et projection », *Défense Nationale*, n°7-1995, pp 57-66

Moricot C., Dubey G., Gras A., *La formation des pilotes et les évolutions technologiques*, Paris, C2SD, sept. 2002

Pascallon P., *l'Armée de l'Air, Les armées françaises à l'aube du XXIe siècle* Tome II, L'Harmattan, Paris, 2003

Rannou J., « L'Armée de l'Air : professionnalisation et modernisation », *Défense Nationale*, n°6-1997, pp 15-20

Venesson P., *Les chevaliers de l'Air : aviation et conflit au XXème siècle*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1997